

RUTAS

Turismo Comunitario con Calidad Sostenible

PROGRAMA RUTAS: La apuesta por un turismo inclusivo en Latinoamérica

METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO
DE INICIATIVAS DE TURISMO RURAL COMUNITARIO



**PROGRAMA RUTAS:
La apuesta por un turismo inclusivo
en Latinoamérica**

**METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS
DE TURISMO RURAL COMUNITARIO**

RUTAS

Turismo Comunitario con Calidad Sostenible

Autoría

Fundación CODESPA

Dirección de la publicación

María Jesús Pérez, Subdirectora General, Área de Investigación e Innovación Social y Servicios | Fundación CODESPA

Coordinación y edición

Mónica Gil-Casares, Dpto. Investigación e Innovación Social | Fundación CODESPA

Equipo de colaboradores expertos

CODESPA

Marcello Gandolfi, Brisa Uriona, Víctor Hugo Giraldo, Juan Lasso y Javier Bendeuzú | Delegación Turismo Rural Comunitario, Fundación CODESPA

Daniela Campos y Rosa María Bruges | Dpto. de Proyectos, Fundación CODESPA

CAF -banco de desarrollo de América Latina-

Sede Venezuela: José Carrera, Vicepresidente Desarrollo Social; Silvia Oteyza, Directora de Sostenibilidad Social; Abenamar De La Cruz, Ejecutivo Principal, Dirección de Sostenibilidad Social

Representación Perú: Eleonora Silva, Representante; José Eduardo Padrón, Ejecutivo principal Dirección de Sostenibilidad social

Representación Bolivia: Emilio Uquillas, Representante; Andrés Oneto, Ejecutivo de Políticas Públicas y Competitividad

Representación Ecuador: Hermann Krützfeldt, Representante; Rebeca Vidal, Ejecutiva de Políticas Públicas y Competitividad

Agradecimientos

Durante sus 18 meses de ejecución, el proyecto RUTAS ha contado con la participación de 3.380 emprendedores turísticos, organizados en 351 asociaciones, organizaciones comunitarias y micro-emprendimientos turísticos.

El trabajo conjunto de CODESPA y CAF -banco de desarrollo de América Latina-, que permite hoy contar con un modelo de intervención y aprendizajes valiosos alrededor de las iniciativas de Turismo Rural Comunitario en América Latina, no hubiera sido posible sin el compromiso y las ilusiones de todos esos beneficiarios que con sus dudas, aprendizajes, frustraciones y éxitos han constituido el motor de nuestro trabajo cotidiano. A ellos se extiende nuestro sentido agradecimiento.

Fotografías

Arcenio Maldonado, Marcello Gandolfi | Fundación CODESPA



Esta publicación es fruto de la colaboración entre Fundación CODESPA y CAF -banco de desarrollo de América Latina- en el marco del "Programa RUTAS: Turismo Comunitario con Calidad Sostenible en América Latina" desarrollado durante enero de 2012 y junio 2013.

Este material ha sido elaborado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza su reproducción, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Primera edición, 2013

© Fundación CODESPA

© CAF -banco de desarrollo de América Latina-



Índice

ENTIDADES SOCIAS Y COLABORADORAS.....	7
CARTA DE PRESENTACIÓN.....	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
1. CONDICIONES MÍNIMAS PARA DESARROLLAR RUTAS.....	11
2. RUTAS: TRES COMPONENTES CLAVES PARA EL ÉXITO.....	12
COMPONENTE 1. COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: asegurando que la oferta de TRC es de calidad y cumple con las expectativas de la demanda.....	14
COMPONENTE 2. COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLE: gestionada por las propias comunidades rurales.....	19
COMPONENTE 3. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS-COMUNITARIAS ESTRATÉGICAS: que generan mutuos beneficios y oportunidades de negocio	31
3. LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES.....	53

LISTADO DE ACRÓNIMOS

APP: Alianzas Público Privadas

APPD: Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

OMT: Organización Mundial de Turismo

TRC: Turismo Rural Comunitario

TT.00: Tour Operadoras

LISTADO DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1. Modelo RUTAS. Componentes y estrategias

Gráfico 2. Actividades y herramientas para mejorar la competitividad de la oferta turística

Gráfico 3. Actividades y herramientas para desarrollar procesos de comercialización sostenible

Gráfico 4. Tour operadoras comunitarias

ESTUDIOS DE CASO

1. Asociación La Tierra de los Yachaqs, Cusco, Perú
2. Estructuración del equipo de comercialización de la Red APTHAPI, Bolivia
3. Comisión técnica de turismo de Imbabura, Ecuador

Entidades socias y colaboradoras

Entidades socias

SOBRE CODESPA [WWW.CODESPA.ORG]

Fundación CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 28 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de 11 delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.



CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social como motor para lograr un desarrollo humano, trabajando en varias líneas: microfinanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo, educación financiera, y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una intensa labor de evaluación y gestión del conocimiento así como de investigación, innovación y formación para profesionales del desarrollo y empresas. Adicionalmente, CODESPA cuenta con un Área de Asesoría en Desarrollo desde la que se brindan servicios de asesoría a entidades de desarrollo internacionales y empresas que desean involucrarse en la lucha contra la pobreza con criterios de impacto, sostenibilidad, inclusión y equidad.

SOBRE CAF [WWW.CAF.COM]

CAF -banco de desarrollo de América Latina- tiene como misión impulsar el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante el financiamiento de proyectos de los sectores público y privado, la provisión de cooperación técnica y otros servicios especializados. Constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 18 países -16 de América Latina y el Caribe, junto a España y Portugal- y 14 bancos privados, es una de las principales fuentes de financiamiento multilateral y un importante generador de conocimiento para la región. Más información en www.caf.com.



Otros socios estratégicos

EMPREDIMIENTOS TURÍSTICOS COMUNITARIOS



AUTORIDADES PÚBLICAS



ENTIDADES PRIVADAS



UNIVERSIDADES



ENTIDADES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO





Carta de presentación

El turismo constituye una gran oportunidad de desarrollo para los países emergentes y sus comunidades.

Según estimaciones de la Organización Mundial del Turismo de Naciones Unidas, entre al año 2010 y 2030, se prevé que las llegadas internacionales a los destinos emergentes crezcan a un 4.4% anual, siendo el doble respecto a las economías avanzadas¹. Se calcula que las economías emergentes recibirán cerca del 60% de los turistas mundiales en 2030 (OMTNU, 2013).

Un mercado turístico en expansión siempre debe ir acompañado de la especialización y diversificación del sector. Turistas y viajeros demandan cada vez más actividades personalizadas que les permitan completar sus recorridos turísticos con experiencias únicas y que hagan de su viaje un recuerdo inolvidable. El Turismo Rural Comunitario (TRC), entendido como el conjunto de actividades turísticas que permiten al visitante entrar en contacto con comunidades rurales que conservan su identidad cultural como elemento de diferenciación, representa desde el lado de la demanda un complemento vivencial a las visitas turísticas tradicionales, y desde el lado de la oferta, una oportunidad para generar trabajo, ingresos complementarios y oportunidades de desarrollo para las comunidades participantes.

Aun así, en muchos casos, el encuentro entre la demanda y la oferta, así como el establecimiento de relaciones de negocio duraderas entre tour operadores y agencias y las comunidades rurales, se dificulta por las brechas de calidad existentes, respecto a las expectativas de los turistas. Procesos de comercialización incipientes y aislamiento de las comunidades respecto a los demás actores del mercado, entre otros, dificultan la oferta de servicios efectiva. Estas dificultades minan la sostenibilidad de aquellos emprendimientos turísticos, que pese a los recursos y a las ganas invertidas por sus comunidades, no encuentran salida comercial y terminan frustrando las expectativas de las familias vinculadas.

Fundación CODESPA y CAF -banco de desarrollo de América Latina-, en una apuesta estratégica movida por la inquietud de dar solución a los problemas de fondo que impiden a un conjunto de iniciativas de TRC en Latinoamérica ser sostenibles, tienen el agrado de compartir la presente publicación, fruto de la ejecución del 'Programa RUTAS: Turismo Comunitario con Calidad Sostenible en América Latina' desarrollado desde enero de 2012 hasta junio de 2013.

RUTAS ha orientado sus esfuerzos a la mejora de la competitividad turística y la articulación comercial de 351 emprendimientos de TRC, involucrando la participación de comunidades rurales vulnerables, sector privado y autoridades locales de Perú, Bolivia y Ecuador y obteniendo resultados alentadores en términos de mejora de la calidad de vida de las poblaciones involucradas.

La presente publicación es parte de la serie 'RUTAS: La apuesta por un turismo inclusivo en Latinoamérica' conformada por dos cuadernillos complementarios.

El primero está orientado a difundir y dar a conocer el programa RUTAS, sus principales características y los resultados conseguidos a la finalización de la intervención. Este segundo está dirigido a personas interesadas en conocer en mayor detalle la metodología de trabajo, actividades y factores a tener en cuenta para aquellos que deseen ponerlo en práctica. La publicación termina con las principales lecciones aprendidas y conclusiones de la experiencia de CODESPA y CAF, con ánimo de compartirla con otras ONGD, autoridades locales, financiadores y comunidades interesadas en replicar intervenciones similares.

Esperamos que ambas publicaciones contribuyan a generar conocimiento y debate sobre el potencial existente en la región latinoamericana de desarrollar procesos sostenibles de Turismo Rural Comunitario y que, en definitiva, el alentador escenario del turismo mundial se convierta en una oportunidad de desarrollo para comunidades rurales vulnerables que permanecen excluidas de un sector al que podrían aportar experiencias turísticas incluyentes y verdaderamente únicas.

José Ignacio González-Aller Gross
Director General
Fundación CODESPA

Enrique García
Presidente Ejecutivo
CAF -banco de desarrollo de América Latina-



Resumen ejecutivo

El programa RUTAS se diseñó para mejorar la sostenibilidad de iniciativas de Turismo Rural Comunitario (en adelante, TRC) existentes en América Latina con el objetivo de consolidar una oferta turística de calidad con una clara orientación a la sostenibilidad de emprendimientos turísticos comunitarios para mejorar la vida de población rural en situación de pobreza.

Para aplicarlo en otros contextos, es necesario que existan unas condiciones mínimas respecto a las comunidades rurales y el entorno y el contexto de la zona de intervención, tales como que las comunidades estén sensibilizadas y comprometidas en desarrollar una oferta turística, exista un flujo mínimo de turistas en la zona de intervención y que ésta tenga las condiciones, acceso e infraestructura básica para recibirlos.

El modelo RUTAS está compuesto por tres componentes principales:

- Competitividad turística: asegurando que la oferta de TRC es de calidad y cumple con las expectativas de la demanda
- Comercialización sostenible: gestionada por las propias comunidades rurales y
- Alianzas público-privadas-comunitarias estratégicas: que generan mutuos beneficios y oportunidades de negocio

Cada uno de ellos se sustenta en un proceso estratégico que se compone de diferentes actividades o acciones de intervención, así como factores a tener en cuenta para su aplicación. Todo ello para facilitar la réplica de la metodología en otros contextos en el futuro.

Fruto de la experiencia entre CODESPA y CAF, y gracias a la labor de gestión de conocimiento, se han identificado las principales lecciones aprendidas, recomendaciones y conclusiones de la ejecución del programa RUTAS, con ánimo de compartirlas con otras personas interesadas en experiencias de desarrollo en el ámbito del Turismo Rural Comunitario.



Grupo de artesanas de la comunidad La Calera, Ecuador



Turista en la ciudad de Copacabana, Bolivia

Condiciones mínimas para desarrollar RUTAS

El objetivo del Programa RUTAS fue fortalecer la sostenibilidad de emprendimientos de TRC ya existentes pero desvinculados del mercado turístico, y su modelo es replicable siempre y cuando existan unas condiciones mínimas respecto a las comunidades beneficiarias y de contexto de la zona de intervención



CONDICIONES MÍNIMAS

Respecto a las comunidades beneficiarias:



Población beneficiaria vulnerable y en riesgo de exclusión

RUTAS es un proyecto cuyo objetivo último es mejorar la calidad de vida de población rural vulnerable con altos niveles de pobreza y desarrollo humano por debajo del promedio nacional.



Población sensibilizada acerca del turismo

Fortalece a comunidades con interés en llevar a cabo actividades turísticas que se caractericen por: tener algún tipo de experiencia previa en turismo, estar sensibilizadas acerca de la actividad turística y contar con una mínima actitud hospitalaria.



Infraestructura básica para la prestación de servicios turísticos

Para brindar servicios turísticos de alojamiento y restauración, se requiere principalmente, habitaciones independientes dotadas de un servicio higiénico y áreas para servir alimentos.



Estructura organizativa para desarrollar la comercialización

Dado que RUTAS apuesta fuertemente porque las comunidades se encarguen de la comercialización directa, se requiere que exista una asociación o una estructura organizativa de la comunidad para las funciones de marketing y venta turística. No es necesario que la asociación se haya conformado con una finalidad turística, pero sí que esté reconocida por todos los miembros de la comunidad.

Respecto al entorno y contexto de la zona de intervención



Demanda y flujo mínimo de turistas

Dado que RUTAS considera el TRC como un producto complementario a las formas de turismo tradicionales, debe existir un flujo mínimo de visitas en la zona de intervención para que puedan ser captados por los emprendimientos de TRC y que constituyan resultados significativos para la economía de las familias y comunidades beneficiarias.



Suficiente cercanía a los principales atractivos y accesibilidad

RUTAS se aplica en lugares de intervención no excesivamente lejanos de los principales atractivos turísticos en los países de intervención y con una suficiente accesibilidad vial. Esto es necesario para garantizar a los turistas un tiempo de llegada a la comunidad razonable que les permita visitar otros atractivos durante su estadía y unas condiciones mínimas de accesibilidad y seguridad vial, requeridas también por los Tour Operadores para el envío de sus turistas.



Estructura turística mínimamente desarrollada

RUTAS se aplica en territorios donde existe un interés por parte de los actores públicos y privados en invertir en el sector turismo como fuente de generación de riqueza y que cuenten con una estructura turística mínimamente desarrollada en cuanto a planta hotelera, atractivos y actividades complementarias al TRC, servicios de información turística y transporte, entre otros.



Tejedoras de Patabamba, Calca, Perú



Guía comunitaria y turistas en la Isla de la Luna, Lago Titicaca, Bolivia

RUTAS: Tres componentes claves para el éxito

La metodología RUTAS se basa en tres componentes que operan durante toda la ejecución del programa, que a su vez, constituyen los tres factores de éxito del programa. El gráfico a continuación presenta estos tres ejes así como las principales estrategias de RUTAS para llevarlos a cabo.

Gráfico 1. Modelo RUTAS. Componentes y estrategias



Fuente: elaboración propia



Componente 1

COMPETITIVIDAD TURÍSTICA





1. COMPETITIVIDAD TURÍSTICA:

asegurando que la oferta de TRC es de calidad y cumple con las expectativas de la demanda

RUTAS parte de la constatación de que es posible desarrollar un turismo comunitario con calidad reconocida por el mercado turístico.

La calidad del servicio es un elemento fundamental para garantizar posicionamiento, incrementar el interés de los Tour Operadores y generar la confianza que, en muchos casos, éstos no tienen hacia el TRC.

Con ello, una mayor calidad se traduce en una mayor comercialización y un incremento en los precios que la comunidad recibe por los servicios brindados. La calidad constituye igualmente una pieza necesaria para lograr la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos.

Es por ello que el primer pilar del programa RUTAS se basó en mejorar la calidad de los emprendimientos turísticos. Esto se hizo estratégicamente a través de:

- 1.1. El diseño de estándares de calidad reconocidos por el mercado para cada emprendimiento.
- 1.2. Programa de capacitación sobre los estándares de calidad turística, centrados en atención y servicio al cliente, de manera transversal a la intervención.



Los estándares de calidad de RUTAS tomaron en cuenta tres aspectos principales:

Autenticidad. La autenticidad se vinculó a la calidad en base a:

- La recuperación, conservación y comunicación de los rasgos culturales típicos de las comunidades beneficiarias
- La manifestación transversal en todas las prestaciones del servicio brindado a los visitantes
- La revalorización en clave turística del patrimonio tangible e intangible
- El uso de insumos producidos en la zona y el fomento de las decoraciones e implementos locales

Normatividad. Dar respuesta a las exigencias de seguridad, higiene, servicios básicos y acceso, así como formalidad y legalización de la operación turística, de acuerdo a las normativas nacionales y a las políticas comerciales de los TT.OO del segmento organizado.

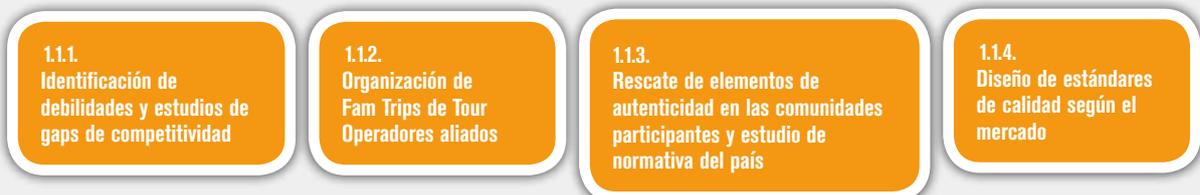
Asequibilidad. El objetivo fue brindar un servicio profesional, limpio, sencillo y auténtico, mediante adecuaciones que estuvieran al alcance de las disponibilidades de inversión de las comunidades beneficiarias. Los estándares de calidad de RUTAS requirieron de la adecuación de detalles principalmente en la atención al cliente y al uso de insumos locales, pero no requería de inversiones excesivamente costosas por los emprendedores.

Cabe destacar que los estándares de calidad de RUTAS no eran certificados por CODESPA y CAF -banco de desarrollo de América Latina- ni por otras agencias certificadoras; su cumplimiento era sinónimo de una mayor llegada de turistas, mayores ingresos y la difusión de una cultura de calidad alrededor del TRC, pero no constituía un coste de certificación para los beneficiarios del programa.

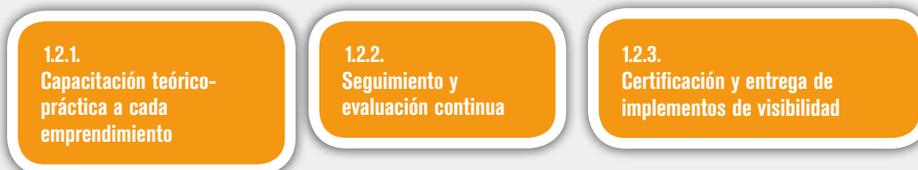
A continuación se detalla el proceso y las actividades desarrolladas por RUTAS para lograr mejorar con éxito la competitividad de la oferta turística:

Gráfico 2. Actividades para mejorar la competitividad de la oferta turística

1.1 Diseño de estándares de calidad reconocidos por el mercado para cada emprendimiento



1.2 Programa de capacitación sobre estándares de calidad turística



El proceso de diseño y adopción de los estándares de calidad supusieron varias oportunidades de interacción entre los emprendedores y el mercado turístico, y se desarrolló a través de los siguientes pasos:

1.1.1. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y ESTUDIOS DE GAPS DE COMPETITIVIDAD

A través de encuestas a TT.OO, se detectaron las principales razones por las que los operadores del mercado no enviaban de manera constante y creciente turistas a las comunidades beneficiarias, pese a la creciente demanda existente.

Esta labor permitió detectar las mejoras de calidad necesarias a implementar en cada uno de los emprendimientos y orientar la capacitación a temas sensibles para el mercado turístico cuya mejora garantizaría un incremento de turistas enviados por el segmento organizado.

1.1.2. ORGANIZACIÓN DE FAM TRIPS DE TOUR OPERADORES ALIADOS

También, se promovieron los Fam trips² de Tour Operadores, para determinar *in situ* el nivel de calidad de los emprendimientos al comienzo del programa.

Esta actividad igualmente permitió contar con la valiosa realimentación de los TT.OO sobre la capacidad percibida a la hora de probar las experiencias en las comunidades. Dicha información, una vez sistematizada, permitió orientar las capacitaciones sobre aspectos críticos percibidos por la demanda; por otro lado, los *fam trips* permitieron generar un vínculo entre las comunidades y los operadores del mercado, que volvieron a probar el producto una vez finalizados los ciclos de capacitación, detectando incrementos en la calidad y generando nuevas oportunidad de negocio para las comunidades.

1.1.3. RESCATE DE LOS ELEMENTOS DE AUTENTICIDAD EN LAS COMUNIDADES PARTICIPANTES Y ESTUDIO DE LAS NORMATIVAS DEL PAÍS

A través de grupos focales con las comunidades participantes, se rescataron prácticas, alimentos, decoraciones mitos, rituales, historias y actividades culturales características de su población.

A continuación, los contenidos de este proceso fueron cruzados con las actividades y lineamientos destacados por la demanda, para contar con un estándar que, por un lado, cumpliera con las expectativas del mercado, y por otro, permitiera rescatar y poner en valor elementos culturales valorados por las comunidades como rasgo de autenticidad de la experiencia.

Un aspecto positivo es que cada comunidad ofrece algo distinto; no compiten entre ellos y se busca la complementariedad entre ellos.



Visita oficial en la Isla de la Luna, Bolivia



Venta directa a turistas en Otavalo, Ecuador

² Los viajes de familiarización (en inglés, *fam trips*) son viajes de cortesía que se ofrecen a periodistas, operadores turísticos o agencias de viajes para que puedan vivir la experiencia de un destino turístico en primera persona. El objetivo de estos viajes es lograr un mejor conocimiento del producto y una relación más cercana con las comunidades prestadoras de servicio, mejorando la comercialización a futuro.

1.1.4. DISEÑO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD SEGÚN EL MERCADO

RUTAS diseñó unos estándares de calidad a partir de las expectativas y valoraciones de los tour operadores y sus clientes tras visitar una comunidad.

Centrar la demanda y las expectativas del turista y del sector privado como punto de partida fue la estrategia de RUTAS a lo largo del programa.

A partir de los dos elementos anteriores, RUTAS diseñó los estándares de calidad teniendo en cuenta las valoraciones y expectativas de los tour operadores y de sus clientes a la hora de visitar las comunidades, consiguiendo responder a las exigencias y requerimientos del mercado, y concretamente a la pregunta: ¿Qué le faltaría aún a un emprendimiento comunitario para que su tour operador o agencia enviara turistas a dicha comunidad?

La estrategia fue cubrir este gap de competitividad, siendo este un aspecto clave para el éxito del programa. El centrar la demanda (es decir, las expectativas del turista y del sector privado) como punto de partida fue la estrategia de RUTAS, no solamente de los estándares de calidad, sino de forma transversal todo el programa.

Los estándares se definieron:

- para cada tipología de servicio turístico: hospedaje, restauración, guianza, demostración artesanal, transporte y otros.
- siguiendo los criterios de Autenticidad, Normatividad, Accesibilidad.

Transversalmente, en base a la normativa turística de los Ministerios de Turismo de cada país, se incorporaron elementos de seguridad y legalidad de la operación en el estándar de calidad diseñado. Como próximo paso de RUTAS, se trabajará en sistematizar los estándares de calidad para contar con un manual de prácticas a disposición de los emprendimientos turísticos.

2.1.1. CAPACITACIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA A CADA EMPRENDIMIENTO

Se diseñaron las capacitaciones en función de los estándares de calidad de RUTAS, enfocando la formación única y exclusivamente en subsanar las deficiencias de calidad identificadas para llegar a los estándares.

La capacitación se ofreció mediante talleres teórico-prácticos, llevados a cabo en temporada turística baja y en la mayoría de los casos mediante profesionales provenientes de la empresa privada (restaurantes, hoteles, centros de formación profesional, entre otros), que realizaron transferencias de conocimiento de su trabajo diario a las comunidades beneficiarias.

2.1.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CONTINUA

Parte de la responsabilidad de los capacitadores fue llevar a cabo un seguimiento continuo de la aplicación de los estándares de calidad por parte de las comunidades participantes; a través de planillas de evaluación midieron el nivel alcanzado por parte de cada emprendimiento y se generaron procesos de imitación entre ellos. Finalmente, los conocimientos impartidos durante las capacitaciones fueron ensayados por las comunidades en época de temporada alta mediante la llegada de turistas, invitados, TT.OO y voluntarios, lo que determinó aprendizajes y correcciones desde la práctica.



Artesana de la Isla del Sol, Bolivia

2.1.3. CERTIFICACIÓN Y ENTREGA DE IMPLEMENTOS³ DE VISIBILIDAD

Para los emprendimientos que llegaban a adoptar los estándares de calidad de RUTAS, se entregaban e instalaban algunos distintivos visuales que les identificaban como emprendimiento de TRC con calidad reconocida por el mercado.

El proceso de entrega de implementos de visibilidad o materiales gráficos y visuales representa la conclusión del proceso de medición de aplicación de los estándares de calidad del programa RUTAS. Se optó por medir semestralmente la calidad de los emprendimientos de acuerdo al estándar diseñado, asignando el reconocimiento solamente a los emprendimientos que cumplieran con al menos el 70% de las dimensiones del estándar.

En los tres países, para los emprendimientos que superaron dicha evaluación, se entregó un certificado de conformidad emitido por CODESPA, CAF y el Gobierno Local del territorio de intervención.

“Me gustaron todos los talleres de capacitación y las orientaciones que nos daban las facilitadoras al visitar nuestras casas; me gustó la exigencia que nos daban; teníamos concursos entre nosotros par ver quien cumplía las tareas, y doy gracias porque esto me enseñó no solo a atender al turista sino también a mi familia”.

Nelly Mandortupa Champi,
Socia de la Asociación de Turismo vivencial Patabamba. Asociación Turismo vivencial Comunidad Patabamba. Perú



Estos reconocimientos desencadenaron procesos de imitación entre los emprendimientos turísticos de las comunidades que todavía no cumplían con los estándares, que contribuyó a la mejora continua de la calidad turística por parte de los beneficiarios.

El desarrollo del concepto de la marca Pachamama como sello de calidad para la gestión de comercialización propias de las comunidades es el aspecto innovador dentro del programa RUTAS porque impulsa que se alcance un mínimo estándar de calidad a la vez que genera confianza para los turistas que ya han oído hablar del producto.

³ Se consideran implementos de visibilidad a los elementos físicos como carteles, menú, distintivos, etiquetas para artesanías y chalecos, brindado a los emprendimientos que cumplieron con los estándares previstos.



ASPECTOS CRÍTICOS Y RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL COMPONENTE 1:

- *El estándar de calidad debe constituirse con la participación de operadores turísticos y el mercado.*
- *Para la mejora de la calidad en los servicios turísticos es preciso realizar capacitaciones en temporada baja turística, combinadas con mediciones de calidad y satisfacción de clientes en temporada alta.*
- *El estándar de calidad, si bien tiene que cumplir con los requisitos de servicio de los Tour Operadores y normativas del sector público, no debe perder de vista los elementos de autenticidad de la cultura local como elemento de diferenciación.*
- *Es estratégico realizar Fam Trips al comienzo del proceso y al final, para fidelizar a los TT.OO. con las comunidades.*
- *Es preciso difundir implementos de visibilidad y marcas de calidad que identifiquen a los emprendimientos que cumplen con los estándares y que brinden una única experiencia y entorno visual para el turista.*



Taller de gastronomía en Salinas, Ecuador





ESTUDIO DE CASO

Calidad y capacitación por competencias en la Asociación La Tierra de los Yachaqs – Cusco, Perú

En el año 2011, a iniciativa de Fundación CODESPA en el proyecto `Desarrollo Competitivo del Turismo Rural en los Andes`, 10 asociaciones de turismo comunitario de ocho comunidades indígenas quechua del Valle Sagrado de los Incas conformaron `La Tierra de los Yachaqs`, una asociación administrada y gestionada por los mismos socios para ofrecer el servicio de turismo comunitario.

Durante el año 2012 y el primer semestre del 2013, el programa RUTAS contribuyó al fortalecimiento de las capacidades de los socios indígenas de los productos y servicios que ofrecían, incrementándose los niveles de calidad de la Tierra de los Yachaqs y en consecuencia, el número de visitas a las comunidades.

El proceso de mejora de la calidad de los servicios y productos se implementó desde un enfoque de capacitación por competencias, con una metodología altamente participativa, donde los participantes fueron los protagonistas de su propio fortalecimiento.

Se llevó a cabo un proceso de inter aprendizaje entre los participantes de las diferentes comunidades, mediante talleres participativos, prácticas en campo, pasantías e intercambio de aprendizaje entre comunidades, acompañado de un proceso de asesoramiento técnico permanente *in situ* y posteriores a las acciones de prestación de servicios a turistas.

Además, se llevaron a cabo evaluaciones periódicas de los indicadores del estándar de calidad en cada uno de los servicios y revisiones de la información provista en las fichas de satisfacción del cliente con el objetivo de hacer seguimiento a los avances de la aplicación de los estándares de calidad.

La mejora de la calidad se dio de forma paralela al proceso de fortalecimiento de capacidades de comercialización y marketing lo que permitió que La Tierra de los Yachaqs aprendiera a negociar con otras operadoras turísticas a nivel nacional e internacional, lográndose un incremento del número de acuerdos para la comercialización de sus productos.

Concretamente las asociaciones de la comunidad de Amaru, conformadas por un promedio de 38 familias, han demostrado un desarrollo destacado con respecto a la aplicación de los estándares de calidad convirtiéndose en el modelo y referente en la prestación de los diferentes servicios de TRC para las otras comunidades de la Tierra de los Yachaqs, así como para otras iniciativas de turismo comunitario a nivel local y nacional.

Como evidencia de este proceso, a fines del 2012 el Gobierno Regional de Cusco otorgó a La Tierra de los Yachaqs el Premio Q´ente de Oro⁴ como reconocimiento de la Calidad Turística.

⁴ El Premio Q´ente es el máximo reconocimiento a la calidad turística que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) de Cusco entrega cada año a diferentes empresas y actores de la cadena de valor turística de la región de Cusco que cumplen con criterios óptimos de gestión empresarial, responsabilidad social y ambiental. En 2012, la Tierra de los Yachaqs recibió el máximo reconocimiento en la categoría de Turismo Comunitario.

“Antes de RUTAS cada asociación trabajaba individualmente o cada organización por su cuenta [...]. RUTAS ha logrado que la Tierra de los Yachaqs sea una plataforma, es decir, que sea una empresa netamente comunal por lo cual cada socio es dueño de esta agencia. Y el tema de las costumbres se han revalorado con esta actividad del turismo, y este proyecto RUTAS tuvo esa finalidad. También, hemos logrado tener un producto bien desarrollado para el mercado turístico y que tiene una marca que es un sello de calidad a nivel internacional que es la marca Pachamama”

Pilar Montesinos Cusiyanpanqui,
Responsable de la oficina de ventas de la Tierra de los Yachaqs para ocho comunidades, Perú



La Tierra de los Yachaqs, ganadores del Premio Gente de DIRCETUR Cusco, Perú, año 2012



Componente 2 COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLE





2. COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLE: gestionada por las propias comunidades rurales

RUTAS parte de la constatación de que la falta de capacidad de comercialización turística por parte de las comunidades es un factor que mina la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos.

La escasa habilidad de comercialización lleva a un nivel bajo de ventas y al desánimo y la frustración por parte de los prestadores de servicio hacia el turismo, por sus bajos beneficios económicos.

RUTAS apuesta por tres estrategias principalmente para lograr el éxito en la comercialización:

- Conseguir que sean los propios emprendedores comunitarios, a través de sus propias estructuras organizativas, los que lleven a cabo la comercialización, la relación directa y el cierre de operaciones con los tour operadores.
- Fortalecer las capacidades de comercialización en las comunidades beneficiarias para que puedan continuar autónomamente en el tiempo los procesos de vinculación con el mercado.
- Orientación al segmento de los tour operadores como mercado objetivo, por su capacidad de enviar cada año a un número mayor de visitantes, sus condiciones de pago por adelantado y por la generación de una relación comercial a largo plazo. Todo ello contribuye a garantizar una cierta estabilidad de ingresos para los beneficiarios del programa.

Este enfoque garantizó que durante el programa RUTAS los emprendedores adquirieran el conocimiento y la práctica necesaria para llevar a cabo las labores comerciales y que, una vez finalizado el programa, los emprendedores pudieran mantener e incluso mejorar la negociación anual de sus tarifas con los TT.OO. y seguir desarrollando su estrategia comercial.

RUTAS apuesta para que sean las propias comunidades las que se encarguen de la comercialización, marketing, venta, contacto y negociación con los Tour Operadores del mercado turístico.

El proceso de comercialización llevado a cabo por RUTAS se define como 'comercialización turística sostenible' en cuanto a que se desarrolla por las comunidades durante la intervención y se sostiene en el tiempo una vez finalizada la misma.

Por ello, el proceso de comercialización llevado a cabo por RUTAS se define como 'comercialización turística sostenible' en cuanto a que se desarrolla de manera autónoma por las comunidades durante la intervención y se sostiene en el tiempo una vez ha finalizado la misma.

La comercialización sostenible no solamente es un proceso de capacitación, sino que incluye además un proceso de acompañamiento transversal para los beneficiarios en el progresivo afianzamiento de relaciones comerciales con Tour Operadores ⁵.

Debido a la falta de capacidades y al tiempo promedio de acercamiento a los T.T.OO., el proceso de capacitación y apropiación de la gestión comercial fue transversal a la intervención, realizándose paralelamente a los demás ejes del programa y consiguiéndose en el largo plazo.

RUTAS funciona como oportunidad de prueba, ensayo, aprendizaje y acompañamiento en el ejercicio autónomo de la comercialización turística por parte de las comunidades beneficiarias.

Adicionalmente, el trabajo de sensibilización y acercamiento del sector privado hacia las comunidades rurales permitió reducir el desconocimiento y la desconfianza hacia los servicios de las comunidades rurales y acercar al sector privado al trabajo con población en riesgo de exclusión social.

La comercialización auto-sostenible y las relaciones comunidad-sector privado también sirvieron para fortalecer las relaciones de las **comunidades con las autoridades locales y nacionales**, especialmente en lo relacionado con las acciones de promoción turística y de la oferta de TRC.

Este desarrollo de habilidades de comercialización directa permitió una mayor presencia y participación en las **mesas de turismo local**, en las oficinas de información turística, en los eventos de promoción territorial, en *workshops*, ferias a la inversa⁶ y ferias internacionales organizadas por los Ministerios de Turismo de los países de intervención.

A continuación se detalla el proceso y las actividades desarrolladas por RUTAS para lograr con éxito la comercialización auto-sostenible por parte de las comunidades rurales:

- 2.1. Generación de capacidades para la comercialización
- 2.2. Desarrollo de herramientas de apoyo a la comercialización
- 2.3. Comercialización directa acompañada

⁵ RUTAS observó que por lo general, se tarda alrededor de 18 meses de trabajo de acercamiento y fortalecimiento de las relaciones entre los T.T.OO y las comunidades para el envío del primer grupo de turistas.

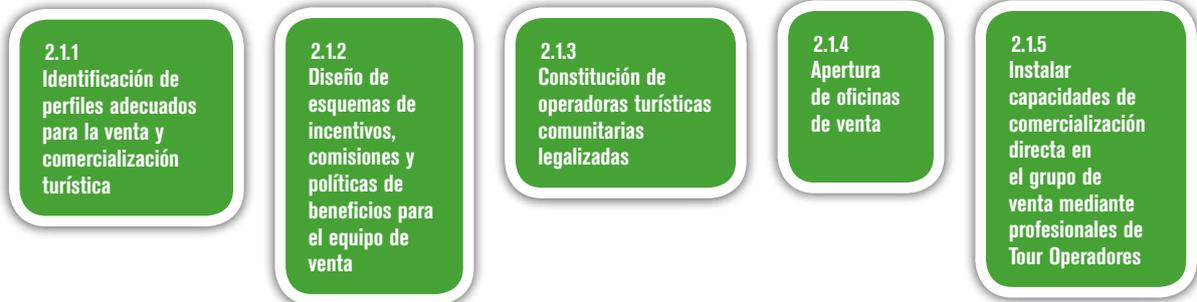
⁶ Ferias donde se invita un pool de Tour Operadores a negociar con emprendimientos turísticos.



Beneficiario emprendedor de transporte lacustre en el Lago Titicaca, Bolivia

●●● Gráfico 3. Actividades para desarrollar procesos de comercialización sostenible

2.1 Generación de capacidades para la comercialización



2.2. Desarrollo de herramientas de apoyo a la comercialización



2.3 Comercialización directa acompañada



2.1.1 IDENTIFICACIÓN DE PERFILES ADECUADOS PARA LA VENTA Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA

Para lograr que las comunidades llevaran a cabo de forma autónoma la comercialización, era necesario que, en las mismas, hubiera un grupo de personas que, si bien en número reducido, se especializaran en comercialización y llevaran a cabo las labores de venta, gestión de reservas y redistribución de pagos en las comunidades como parte de su trabajo diario.

Se trató, generalmente, de jóvenes con habilidad relacional, iniciativa empresarial, conocimiento de internet y las nuevas tecnologías e interés por salir de su comunidad para realizar visitas comerciales.

2.1.2 DISEÑO DE ESQUEMAS DE INCENTIVOS, COMISIONES Y POLÍTICAS DE BENEFICIOS PARA EL EQUIPO DE VENTA

Estos jóvenes constituyeron un grupo de venta dedicado únicamente a la comercialización turística. RUTAS diseñó un esquema de incentivos y comisiones que recibirían el grupo de jóvenes por cada producto/reserva conseguida. Por ello, fue necesario determinar reglas claras para el reparto de incentivos, aceptadas y legitimadas por toda la comunidad.

Los incentivos económicos permitían además cubrir los costes de operación, intrínsecos a la función comercial (visitas a operadores, comunicaciones, internet, catálogos y folletería comercial) y garantizaban que el grupo siguiera con las actividades de comercialización turística en el tiempo.

2.1.3 CONSTITUCIÓN DE OPERADORAS TURÍSTICAS COMUNITARIAS LEGALIZADAS

“Yo creo que la sostenibilidad viene con el éxito del producto turístico, y en mi opinión, en muchas ONG se olvidan de la parte comercial, pero eso sí, en RUTAS ha sido pensada desde un inicio y en dar esa facilidad a las demás agencias.”

Guido J. Van Es.
Director General de Responsible Travel

Para mantener las relaciones comerciales de la comunidad directamente, RUTAS promueve la constitución de operadoras turísticas comunitarias legalizadas, que permitan la facturación y el cumplimiento de las políticas de precio, reserva, y cancelación mínimas requeridas por el mercado. Una operación legalizada facilita el relacionamiento con el segmento organizado (operaciones de negocio formales y facturación con TT.OO) y la multiplicación de las relaciones comerciales.

Gráfico 4. Tour operadoras comunitarias



Fuente: elaboración propia. Datos de 2013

2.1.4 APERTURA DE OFICINAS DE VENTA

En el modelo de comercialización, las oficinas de venta también asumieron un importante rol al estar instaladas en lugares estratégicos (plazas, mercados, estaciones de tren, aeropuerto); algo que les permitió interceptar parte del flujo de turistas independientes que optaban por organizar su viaje una vez llegados al destino.

Las oficinas de venta permitieron captar turistas en busca de nuevas actividades y experiencias y, coordinándolo con las comunidades, organizaban la visita y cerraban nuevos negocios.

En la mayoría de los casos, las oficinas de venta se instalaron en los espacios de información turística brindados por las municipalidades y las autoridades públicas locales, permitiendo a los equipos de venta de las comunidades de RUTAS contar con una ubicación de fácil acceso y visibilidad para los turistas.

"La oficina de enlace y su rol me parece lo más innovador del modelo RUTAS pues atiende a una debilidad casi generalizada de los emprendimientos de turismo comunitario: su incapacidad para autogestionarse.

Con RUTAS los emprendedores entendieron la importancia de la asociatividad, la eficacia de vender a través de una oficina de enlace que los representa, los supervisa, y les envía sus clientes. Aprendieron que quien hace bien las cosas, es quien más se beneficia".

Rosse Mary Urquieta Barrios,
Consultora para la Creación de estándar de calidad para servicios de Turismo Comunitario, Bolivia

2.1.5 INSTALAR CAPACIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DIRECTA EN EL GRUPO DE VENTA MEDIANTE PROFESIONALES DE TOUR OPERADORES

Al equipo de ventas seleccionado se le ofreció una capacitación en temas como marketing, ventas, *e-commerce*⁷, negociación y fijación de tarifas, entre otros.

Este proceso de capacitación estuvo facilitado por expertos turísticos del sector privado (generalmente gerentes de tour operadores) que, contratados a medio tiempo, compartieron y transfirieron de forma práctica sus conocimientos y contactos comerciales a las comunidades. Este proceso de acompañamiento se dio durante toda la intervención.

Se hizo especial esfuerzo en transmitir capacidades en investigación de mercado para detectar constantemente las nuevas actividades solicitadas por TT.OO, turistas, comunicación, venta de experiencias, manejo de herramientas de precio y negociación.

2.2.1 DISEÑO DE MATERIAL Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Se trabajó en la producción de catálogos de productos y material promocional, diseño de webs de comercialización turística, creación de perfiles en facebook y otras redes sociales.

Especial atención se brindó al hecho de que los materiales promocionales cumplieran con la riqueza de información solicitada por los TT.OO, incluyendo información de seguridad, políticas de reserva y cancelación, dificultad del recorrido y *FAQ* para turistas.

Se acompañó a las operadoras comunitarias para que destinaran dentro de su presupuesto, recursos específicos destinados a reproducir anualmente los catálogos y materiales promocionales brindados por RUTAS.

⁷ *E-commerce* consiste en la venta de servicios turísticos por internet utilizando páginas web y redes sociales como Facebook, Trip Advisor, Trip Wolf y otros.

2.3.1 DESARROLLO DE ACCIONES DE COMERCIALIZACIÓN

Entre las acciones de comercialización que se desarrollaron para posicionar la oferta turística desde el punto de vista comercial destacaron:

- Apertura de oficinas de ventas (Tour Operadoras Comunitarias)
- Visita puerta a puerta a agencias turísticas y hoteles
- Realización de Fam Trips
- Cierre de acuerdos comerciales y envío de turistas
- Participación en ferias internacionales
- Participación en ferias a la inversa

2.3.2 EVALUACIÓN CONTINUA DE LOS FLUJOS TURÍSTICOS E INGRESOS DE LAS OPERADORAS COMUNITARIAS

El equipo de RUTAS estuvo monitoreando durante toda la ejecución del programa la evolución de los flujos turísticos en las comunidades y el nivel de ingresos generados por los T.T.OO comunitarios.

Esta labor de monitoreo continuo, realizada de manera compartida con los equipos de venta, permitió detectar mercados objetivos, priorizar la relación con los T.T.OO que más turistas enviaban y motivar a las comunidades en seguir manteniendo la aplicación de estándares de calidad. Asimismo, permitió justificar la labor de los equipos de venta frente a sus comunidades, que finalmente autorizaban el cobro de comisiones por su parte.



Grupo de danza típica afro-ecuatoriana, Salinas, Ecuador



ASPECTOS CRÍTICOS Y RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL COMPONENTE 2:

- *La selección de los integrantes del equipo de comercialización debe basarse en su disponibilidad para dedicar tiempo diario a la comercialización y en sus habilidades relacionales y de uso de tecnologías.*
- *Es fundamental establecer reglas claras con la comunidad para que ésta reconozca que para el equipo de comercialización hay que prever comisiones e incentivos económicos ad hoc.*
- *El acompañamiento comercial y la capacitación para marketing turístico es más efectivo si es realizado de manera práctica por parte de gerentes de TT.OO., que pueden transmitir día a día el oficio de comercialización y brindar ocasiones concretas de trabajo en ferias y en las mismas operadoras.*
- *El puerta a puerta con agencias de viajes y TT.OO. es una actividad transversal que hay que prever durante toda la intervención; es importante contar con recursos para que el equipo de venta se desplace a las capitales de los países de intervención.*
- *Es importante elegir las ferias estratégicas en las que la participación pueda garantizar impactos concretos de venta. Además de ferias temáticas de TRC, es interesante participar en ferias más tradicionales, donde la oferta de TRC puede comercializarse como complementaria a las formas de turismo clásicas.*
- *El papel de los actores públicos en el impulso a la comercialización es fundamental; municipalidades y gobiernos locales pueden apoyar en la promoción territorial y, especialmente, en ofrecer espacios de información sobre los productos de TRC en las mismas oficinas de información turística de su localidad.*



Guía comunitario en Hanaq
Chuquibamba, Lamay, Perú



ESTUDIO DE CASO

Estructuración del equipo de comercialización de la Red APTHAPI, Bolivia

Al inicio de RUTAS en enero 2012, se seleccionó un grupo de beneficiarios de las comunidades de Challampampa, Sahuiña y Coati con el fin de consolidar un equipo de comercialización que garantizara la continuidad de la operadora y su sostenibilidad.

A partir de un acercamiento y conocimiento de los emprendedores, se identificó a un grupo de nueve personas con habilidades de promoción y negociación. El grupo se compuso en su mayoría de jóvenes líderes locales provenientes de varias comunidades, algunos de ellos, hijos de los beneficiarios de RUTAS y/o con estudios en turismo.

El equipo de comercialización de la operadora comunitaria trabajó directamente con una consultora de Copacabana especializada en comercialización turística quien, junto con el equipo técnico de RUTAS, desarrolló un programa de asesoría comercial y capacitación empresarial. Con este programa diseñado *ad hoc* se brindó apoyo y asistencia técnica en:

- Formación en ventas y gestión comercial (capacidades administrativas y operativas) –tanto para emprendedores como para la gestión de la oficina comercial-
- Participación en ferias turísticas internacionales
- Lanzamiento de nuevos productos y servicios en el Lago Titicaca para consolidar los recorridos de RUTAS a nivel internacional en alianza con el equipo de Perú
- Fortalecimiento comercial del equipo de comercialización orientado al mercado local, con acciones directas de captación de clientes que llegaron a Copacabana sin un programa de visita



“Los impactos positivos de RUTAS se ven en las capacidades para comercializar que tiene la red APTHAPI y su organización. Este resultado tiene un efecto en otras comunidades que están interesadas en formar parte de este proyecto o en formarse en asociaciones como es el caso de la comunidad Jisca kota.

También debido a la mejora que aportó a la calidad de los servicios en Challapampa (Isla del Sol) tenemos más afluencia de turistas tanto nacionales y extranjeros en el municipio de Copacabana”.

María Isabel Gonzales,
Directora de Turismo, Gobierno Autónomo Municipal de Copacabana

El equipo de venta, constituido legalmente en una Red de comunidades, consiguió mediante las gestiones realizadas con la Municipalidad de Copacabana, una Oficina de Enlace dentro de la oficina de información turística de la Municipalidad, ubicada en la plaza principal y cercana a la terminal de autobuses.

La Red APTHAPI experimentó un notable crecimiento de turistas por lo que fue necesario adecuar las herramientas administrativas tales como el sistema de registros de ventas y el sistema contable. Se llevaron a cabo reuniones bimensuales con APTHAPI, en donde cada representante de la comunidad y el personal de la Oficina de Enlace daban a conocer el movimiento económico-social de la oficina así como posibles conflictos y limitaciones. Al final de cada reunión, se asignaron tareas a cada uno y planes de acción para mejorar la operación turística. CODESPA participaba en estas reuniones como facilitador del proceso.

Gracias a RUTAS, APTHAPI participó en las ferias internacionales de turismo realizadas en Buenos Aires y Cochabamba durante los años 2012 y 2013. En esta ocasión, el equipo APTHAPI que viajó a Cochabamba estuvo formado únicamente por mujeres (la administradora y dos vendedoras) trascendiendo las barreras culturales en cuanto al empoderamiento empresarial de la mujer. El equipo

de APTHAPI compitió a nivel internacional -junto con expositores de 14 países- y a nivel nacional - junto con 32 municipios del país- y expuso sus destinos turísticos a 184 empresas turísticas nacionales.

APTHAPI lanzó al mercado nacional la oferta de sus programas para mercado interno, así como las campañas con salidas fijas en alianza con el Buque multipropósito de la Armada Nacional, que contribuyó al posicionamiento de los destinos turísticos de Copacabana y de Puerto Pérez. Igualmente, se lanzó a nivel regional la Cuponera de viajes Pachamama, dirigido al mercado interesado en los destinos de TRC de Perú y Bolivia.

Como resultado de ello, durante la duración de RUTAS, el volumen de turistas atendidos por los emprendimientos de la Red Apthapi registró un total de cerca 4.500 turistas, superando los 45.000 USD. De dichos ingresos económicos, el 95% se destinaba al pago por servicios a los proveedores/beneficiarios de las diferentes comunidades y el 5% a cubrir los gastos corrientes (sueldos del personal, incentivos, electricidad, comunicaciones, internet, etc.) de la oficina de la Red Apthapi en Copacabana.



Recepción de turistas y manifestaciones culturales en la Isla de la Luna, Lago Titicaca, Bolivia

La Red Athapi y los Tour Operadores

Ganarse la confianza de los TT.OO. fue un proceso lento y, en el caso de Bolivia, respondieron principalmente las empresas con menos antigüedad y con una visión más innovadora.

Las empresas bolivianas con más prestigio fueron muy cautas para pasar a probar los productos de la Red y los fueron testando poco a poco y de forma esporádica, para conocer su calidad. Aún cuando en la mayoría de los casos los comentarios de sus clientes fueran buenos, las empresas con mayor cartera de clientes prefirieron no experimentar y se apegaron a un producto conocido.

En cambio, las empresas que manejaban segmentos de jóvenes, estudiantes, profesionales investigadores y/o voluntarios extranjeros fueron las que cerraron mejores acuerdos para los productos comunitarios.

Gracias a los esfuerzos de promoción desplegados por RUTAS, se generó un segmento importante de venta directa a través de internet, compuesto por TT.OO argentinas y peruanas especialmente que confiaban sus clientes a la Red APTHAPI. En la mayoría de los casos, la relación comercial fue directa, es decir, sin intermediación de una TT.OO boliviana.

En este contexto, un aspecto crucial en la relación comercial fue el trabajo con tarifarios y políticas de precios acorde al mercado en el cual cada red se desempeñaba. Por ejemplo, si bien para APTHAPI el mayor segmento eran los grupos de voluntarios y estudiantes, para la Red La Tierra de Los Yachaqs era el segmento FIT.



Participación del equipo de jóvenes mujeres del equipo de comercialización en la Feria Internacional FIT Bolivia 2013.



www.titicacaturismo.com



RUTAS

Turismo Comunitario con Calidad Sostenible

Componente 3

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS-COMUNITARIAS ESTRATÉGICAS





3. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS-COMUNITARIAS ESTRATÉGICAS: que generan mutuos beneficios y oportunidades de negocio

Para el desarrollo de alianzas-público-privadas-comunitarias se han llevado a cabo dos actividades principales con varias acciones consecutivas:

- 3.1 Identificación de actores público- privados del territorio en el proceso
- 3.2 Proceso de concertación e implementación de alianzas estratégicas

A continuación, se detalla el proceso y las actividades desarrolladas por RUTAS para lograr alianzas público-privadas-comunitarias que generan beneficio mutuo:

3.1.1 MAPEO DE ACTORES PÚBLICO-PRIVADOS INVOLUCRADOS EN LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA TERRITORIAL

RUTAS parte del supuesto de que la oferta turística comunitaria es complementaria a las demás actividades y ofertas existentes en la zona de intervención. De manera transversal a la intervención, RUTAS propone el mapeo y acercamiento a esos actores públicos y privados que pueden, mediante sus inversiones tangibles e intangibles, contribuir a una mayor llegada de visitantes a las comunidades beneficiarias.

Los actores públicos pueden desempeñar un papel fundamental en el desarrollo de marcos legales favorables al TRC, la mejora de la accesibilidad vial, la señalización turística, la provisión de servicios básicos en las comunidades, la promoción territorial, y los espacios de difusión de la oferta turística comunitaria en las web institucionales y las oficinas de información turística.

“Dentro del proyecto RUTAS, para nosotros, la incorporación de los expertos ferroviarios institucionalmente ha sido muy valiosa, porque en el tema ferroviario, no existe aquí un know-how muy reciente. Entonces, la forma tan práctica en la que los técnicos de Ineco han podido hacer la transmisión de conocimiento y la solución de problemas y enfoques ferroviarios nos ha parecido muy interesante”.

Ana Villarreal Cerón,
Gerente de la Filial Norte, Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública – FEEP

Por otro lado, los actores privados de la cadena de valor turística, mediante alianzas comerciales de mutuo beneficio con las comunidades que brindan servicios complementarios a su oferta, también pueden favorecer ocasiones de promoción turística recíproca y prácticas de formación en turismo en sus propias instalaciones para prestadores de servicios comunitarios y también favorecer incrementos de visitas a través de diferentes acciones como:

- Hoteles: promocionando la oferta de las comunidades y realizando excursiones a las comunidades
- Empresas de transporte: organizando traslados desde la ciudad a las comunidades
- Restaurantes: incorporando los servicios gastronómicos de las comunidades en eventos y catering

Estas acciones pueden suponer una inversión concreta por parte de los aliados o la valorización de espacios y recursos promocionales propios, contribuyendo en todo caso a fomentar la llegada de nuevos visitantes a la zona de intervención.

3.1.2 LÍNEA DE BASE SOBRE INVERSIONES PÚBLICO-PRIVADAS ALREDEDOR DEL TURISMO EN LA ZONA DE INTERVENCIÓN

Una de las actividades clave en este componente de la metodología de RUTAS es la realización de una línea de base específica sobre las inversiones públicas y privadas de los actores de la cadena de valor turística que se consideran clave en el proyecto, por su capacidad de generar impactos positivos en las comunidades beneficiaria, a partir de acciones concretas.

Una vez mapeados los actores clave de la cadena de valor turística (generalmente hoteles, restaurantes, empresas de transporte, T.T.OO, universidades, agencias de cooperación, empresas públicas de turismo, ministerios, autoridades locales y regionales) RUTAS trabaja en el análisis de los datos presupuestarios de estas entidades, especialmente en lo que tiene que ver con inversiones realizadas en los últimos años que hayan podido impactar positivamente la llegada de turistas a las comunidades beneficiarias.

Entran en esta categoría inversiones tangibles (infraestructura turística, vías de acceso, señalización, espacios de promoción, aportes financieros y de equipamiento a las comunidades), así como intangibles (menciones en páginas web, articulación comercial, promoción conjunta, etc.).

Todas estas aportaciones se valorizan al comienzo de la intervención, para ir monitoreando cómo durante el proyecto van incrementando y generando beneficios para las comunidades.



Grupo de visitantes en Intag, Ecuador



Develando el textil andino, Amaru, Perú

3.2.1 ESTABLECIMIENTO DE ESPACIOS FORMALES DE ARTICULACIÓN

Los actores clave de la cadena de valor son invitados a formar parte, al comienzo de RUTAS y durante toda la intervención, de espacios de articulación formales que permiten a los actores conocer las oportunidades del TRC en sus territorios y establecer relaciones de mutuo beneficio. En algunos casos, estos espacios se constituyen *ad hoc* para el proyecto, en otros, ya existen pero se encuentran con actividad baja o simplemente sin haber tratado todavía la temática de TRC como prioritaria.

“Es importante valorar acciones como las mesas de turismo; la integración de todos actores es importante y va en beneficio del desarrollo del municipio”.

Juan Pusari,
Oficial Mayor de Culturas, Gobierno Autónomo Municipal de Copacabana, Bolivia

Estos espacios son más conocidos como mesas de turismo, mesas de articulación o mesas de inversión según los casos, y constituyen el lugar de encuentro natural (generalmente con periodicidad mensual), donde los actores claves del turismo público-privado-comunitario llegan a compromisos recíprocos de trabajo para impulsar el TRC y las actividades turísticas de sus territorios, bajo una única visión de destino.

3.2.2 DEFINICIÓN DE UNA AGENDA ARCO PARA CADA UNO DE LOS ESPACIOS DE CONCERTACIÓN PÚBLICA-PRIVADA, CON COMPROMISOS DE INVERSIÓN Y ACTIVIDADES RECÍPROCAS

Para consolidar los vínculos entre los actores públicos y privados de la cadena de valor turística, RUTAS trabajó una metodología denominada ARCO (Agenda de Responsabilidad Compartida). La metodología supone fijar en cada una de las sesiones de las mesas de turismo local facilitadas por RUTAS, un listado de compromisos recíprocos firmados por cada actor, que se revisan con periodicidad, con plena transparencia y fomentando los procesos de cumplimiento de compromisos por parte de cada actor.

En las ARCO de RUTAS, entraron compromisos sencillos pero muy efectivos a la hora de incrementar los negocios de las comunidades beneficiarias, tales como compromisos de señalización y promoción por parte de las autoridades públicas, compromisos de inversión para ferias turísticas y actividades promocionales por parte de hoteles y restaurantes, intercambio de información y contactos comerciales y apoyos mutuos entre todos los actores.

La articulación de los compromisos de la ARCO está en todo momento apoyada por RUTAS mediante un/a articulador/a contratado transversalmente durante la intervención.

3.2.3 REALIZACIÓN DE CAPACITACIONES PARA ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS SOBRE TURISMO COMUNITARIO, PARA SENSIBILIZAR LA INVERSIÓN EN ESTE RUBRO

Como complemento a los acuerdos mutuos de trabajo incluidos en ARCO, RUTAS brinda a los participantes de los espacios de articulación la posibilidad de formarse sobre temáticas concretas alrededor de la gestión turística en sus territorios, con visión de destino e inclusiva hacia las comunidades beneficiarias del proyecto. Las temáticas de las capacitaciones se consensuan entre todos los actores, aunque están direccionadas por el equipo técnico de RUTAS hacia contenidos que, por un lado, permitan a los gestores público-privados del turismo conocer los beneficios, el mercado y modelos exitosos de gestión del TRC, y por el otro, cuenten con capacidades concretas para liderar procesos de crecimiento turístico en sus localidades. Entran en este conjunto de actividades los intercambios de experiencia en otros destinos turísticos, formaciones especializadas y elaboración conjunta de proyectos de inversión turística en beneficio mutuo entre los actores de las mesas y las comunidades beneficiarias de RUTAS.

“Con RUTAS hemos aprendido y nos ha ayudado a tener la confianza de las comunidades que es muy difícil [...] Internamente ha enseñado y sensibilizado al personal de la municipalidad a darse cuenta de que tenemos muchas potencialidades para aprovechar el TRC de una forma sostenible y que es un forma de disminuir la pobreza”.

David Canal Onton,
Alcalde de la Municipalidad de Ollantaytambo, Perú

3.2.4 MONITOREO DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS Y SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES EN CADA MUNICIPIO

El/la articulador/a del equipo técnico de RUTAS mide en todo momento y con periodicidad semestral, el cumplimiento de los compromisos de ARCO, valorizando las inversiones tangibles e intangibles de los distintos actores en ella involucrados. Esto permite mantener un control y hacer transparente no solamente del cumplimiento de los acuerdos, sino también cuantificar los incrementos en inversión complementaria al proyecto que RUTAS va consiguiendo y compararlo con la línea de base inicial, detectando el real impacto que el programa va teniendo en los emprendimientos de TRC.

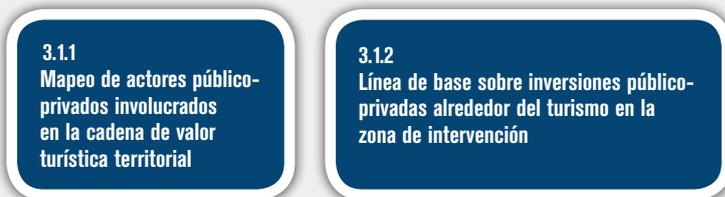
Mediante este componente, la inversión de RUTAS se entiende como una inyección de esfuerzos iniciales para dinamizar procesos de cambio en el destino turístico; promueve la progresiva integración en el sistema turístico local de las comunidades y la construcción entre actores de una única visión de largo plazo. A su vez, fomenta la complementariedad de la oferta turística comunitaria con las demás ofertas existentes en la zona y la inversión público-privada a favor de mejores condiciones de receptividad turística. En otras palabras, mediante su tercer componente, RUTAS fomenta el progresivo desarrollo del destino turístico, como elemento que fortalece la sostenibilidad de las iniciativas de turismo rural comunitario.

La inversión de RUTAS se entiende como una inyección de esfuerzos iniciales para dinamizar procesos de cambio en el destino turístico.

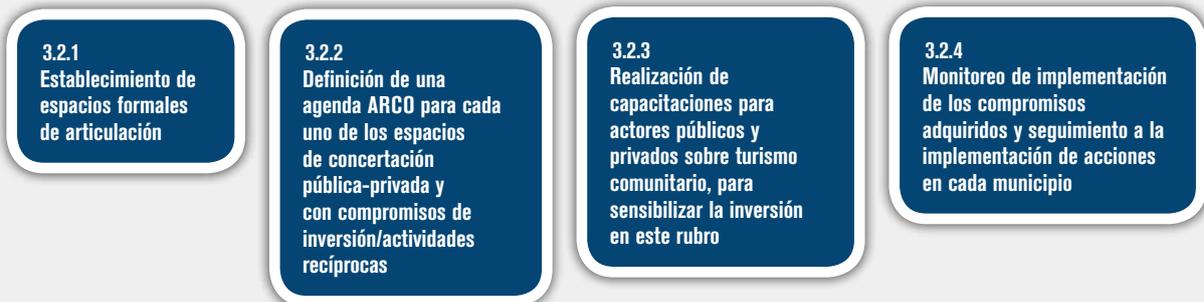
A continuación se detalla el proceso y las actividades desarrolladas por RUTAS para lograr alianzas público-privadas comunitarias que generan beneficio mutuo:

Gráfico 5. Actividades para generar alianzas público-privadas-comunitarias

3.1 Identificación de actores público- privados del territorio en el proceso



3.2 Proceso de concertación e implementación de alianzas estratégicas





ASPECTOS CRÍTICOS PARA APLICAR EL COMPONENTE 3:

- *Identificar como estratégicos solamente los actores que, mediante su vinculación a las comunidades, pueden generar beneficios en cuanto a un mayor número de llegadas u oportunidades de desarrollo*
- *Fortalecer la participación de los líderes de las comunidades beneficiarias no solamente en los espacios de articulación del proyecto, sino en los espacios de decisión sobre los presupuestos públicos de la localidad*
- *Involucrar a los ministerios de turismo en estos espacios, lo que favorece la convocatoria y la adopción del modelo por parte del Estado*
- *Promover intercambios de experiencias y participación en ferias turísticas, lo que favorece el fortalecimiento de los lazos entre actores de la cadena de valor*
- *Realizar fam trips para los actores públicos y privados a las comunidades del proyecto, lo que favorece el compromiso y las alianzas de mutuo beneficio*



Manifestaciones culturales en Copacabana, Lago Titicaca, Bolivia



ESTUDIO DE CASO

Comisión técnica de turismo de Imbabura, Ecuador

Ecuador constituye uno de los destinos turísticos exóticos más interesantes de América Latina. Atravesado por la cordillera de Los Andes, tiene tres regiones naturales en su territorio continental además de su territorio insular donde se encuentran las Islas Galápagos. En su pequeña superficie existe una extraordinaria diversidad paisajística, natural y cultural.

En el marco del proyecto RUTAS "Turismo comunitario con calidad sostenible para América Latina", Fundación CODESPA junto a CAF, han iniciado el trabajo en una nueva zona de intervención en la provincia de Imbabura desde el año 2012.

Esta zona cuenta con una vocación turística y un flujo actual de visitantes tanto nacionales como extranjeros; se ha posicionado como lugar de destino y es considerada una de las más interesantes del país para ser visitada.

En el contexto institucional de la gestión turística, el Gobierno Provincial de Imbabura (GPI), como institución pública de desarrollo regional, ha impulsado el fomento del turismo en zonas rurales como una actividad productiva, generadora de ingresos económicos y fuentes de trabajo.

A partir del año 2006 nace la necesidad de establecer niveles de coordinación institucional entre los diferentes actores locales relacionados con el turismo creándose por decisión propia la Comisión Técnica de Turismo, liderada por el GPI como espacio que busca la cooperación público-privada. De esta forman parte representantes permanentes de los municipios, ministerio de turismo, cámaras de turismo, asociaciones hoteleras e instituciones académicas que tienen formación técnica en el área turística, formando parte de la misma un total de 22 instituciones.

Su actividad ha sido intermitente, teniendo un auge importante durante el primer año de su creación, pero luego teniendo reuniones muy esporádicas. En el año 2012, cuando RUTAS inició su intervención en Imbabura, dentro de su estrategia de trabajo, buscó facilitar el proceso de cooperación público-privada mediante la designación de un consultor que articulara los procesos de fomento de turismo en Imbabura y fortaleciera a esta comisión, teniendo como ejes principales del accionar la coordinación institucional, el trabajo sistemático, la capacitación de sus miembros y el intercambio de experiencias.

Al haber varias instituciones públicas y de cooperación con un interés común de invertir en el desarrollo del turismo rural comunitario en la provincia, este proceso de articulación permitió sumar esfuerzos y logró sinergias para tener complementariedad en las inversiones, haciendo uso del mismo sistema de medición de indicadores y optimizando el uso de recursos. Se puso énfasis en orientar las inversiones hacia el cumplimiento de los estándares de calidad propuestos por el sello Pachamama de RUTAS y la Norma de Calidad para Turismo Comunitario establecida por el GPI.

Así, se establecieron acuerdos y convenios de complementariedad, con el Gobierno Provincial de Imbabura, la agencia de Cooperación Técnica Belga CTB y grupos beneficiarios, estableciendo agendas de trabajo compartidas y complementarias, tanto del sector público como de la cooperación, logrando importantes inversiones en equipamiento, obra física y capacitaciones, tanto en Cotacachi

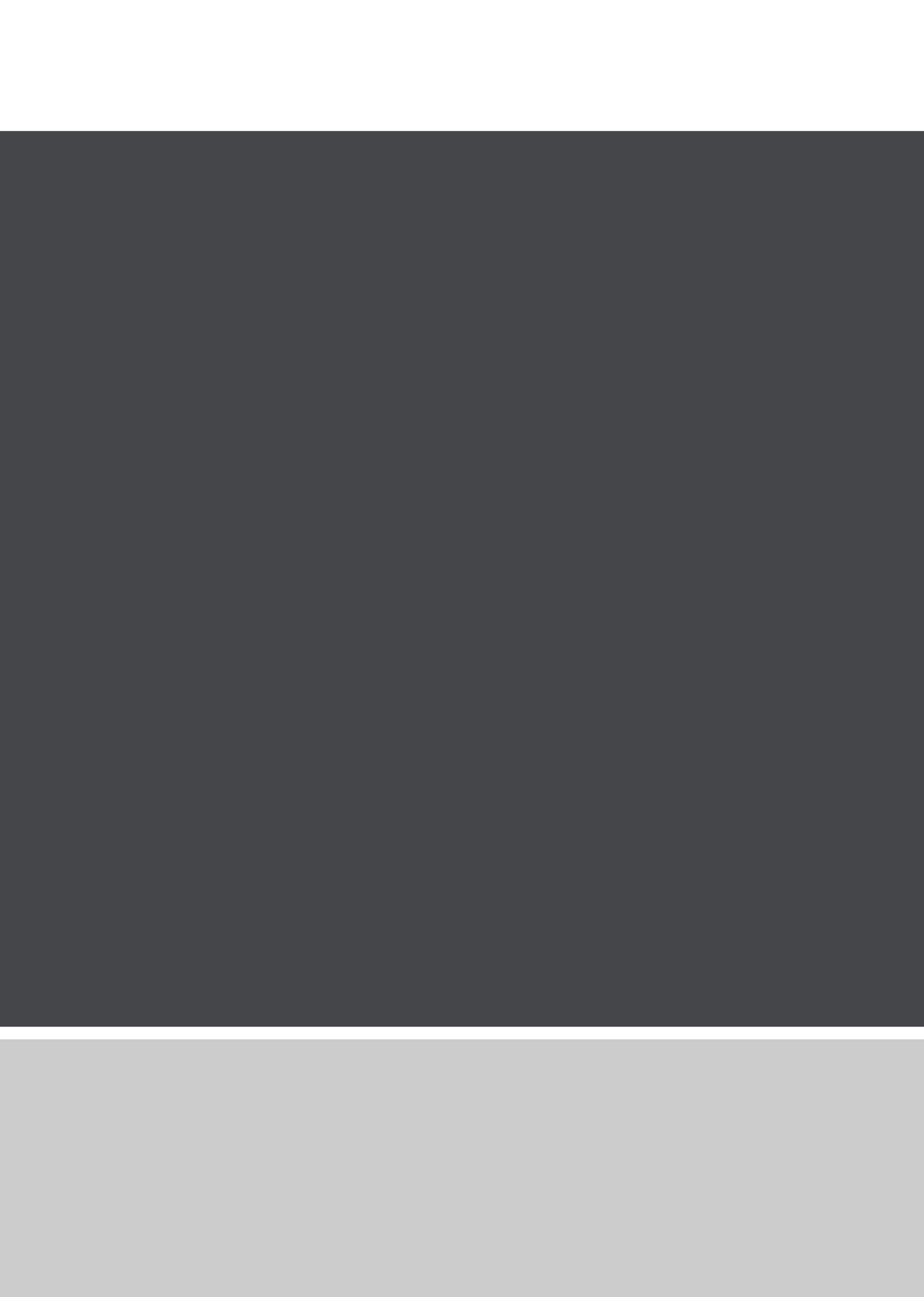
como en la zona de Intag y Salinas, beneficiando en su conjunto a 36 emprendimientos rurales y 185 familias de campesinos con escasos recursos económicos. A su vez, el Gobierno Provincial hizo una cuantiosa inversión en infraestructura vial para facilitar el acceso a las comunidades y sitios de interés turístico ubicados en esta zona.

Es este proceso institucional, se han articulado además acciones conjuntas para llevar adelante actividades de promoción y marketing para posicionar a la provincia como destino turístico dentro y fuera del Ecuador.

Al finalizar la intervención de RUTAS, esta Comisión Técnica de Turismo se reúne con periodicidad con un elevado índice de participación de sus miembros, trabaja de manera sistemática y cuenta con una estructura claramente establecida y un plan estratégico de largo plazo. Se ha logrado el empoderamiento institucional a nivel local, siendo además un referente para otros sectores de la actividad productiva y para otras provincias del Ecuador, habiéndose recibido varias visitas en búsqueda de intercambio de experiencias sobre este tema, tanto de otras delegaciones institucionales de Ecuador como del sur de Colombia.



Mesa de articulación público-privada-comunitaria, Ecuador

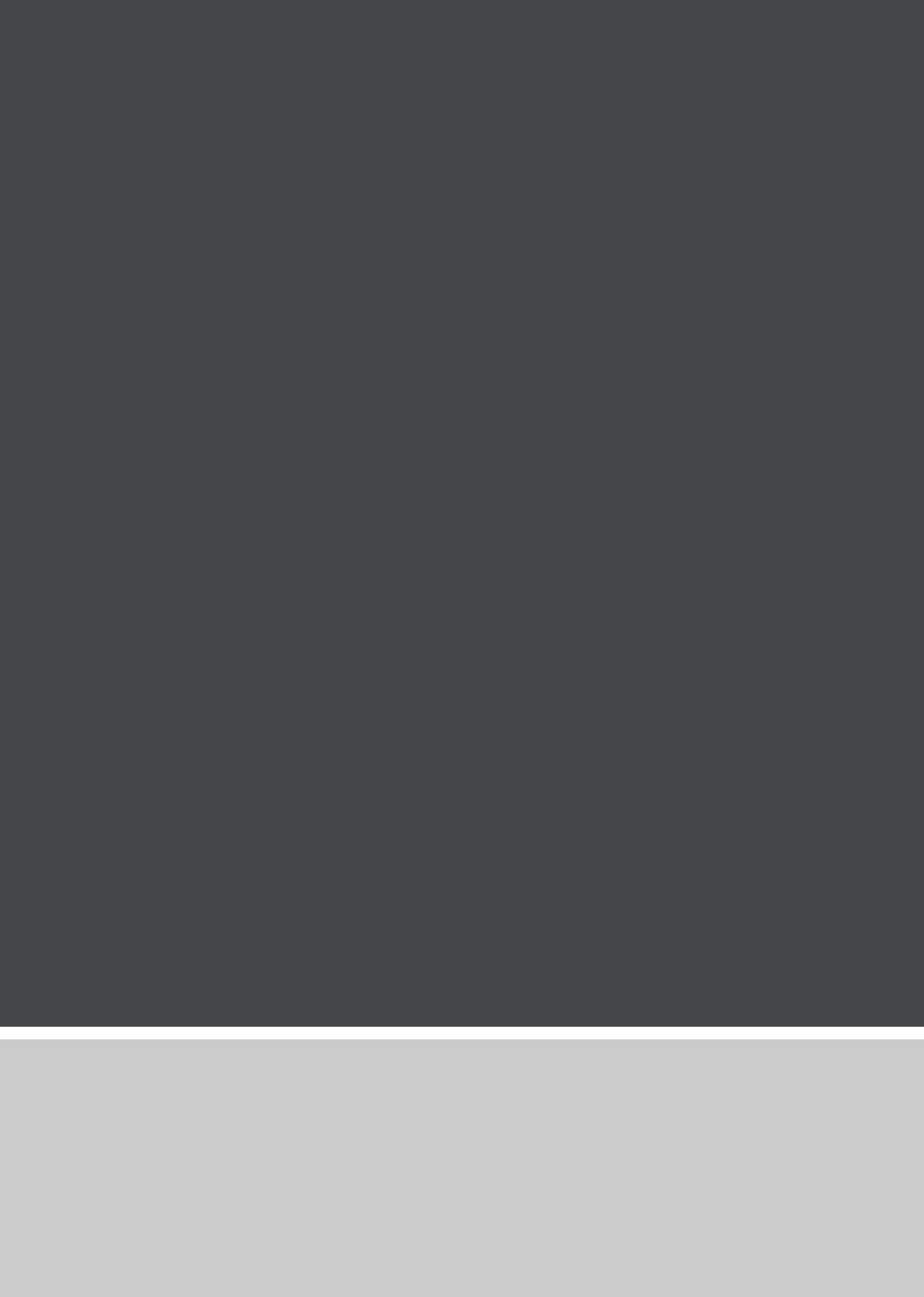


RUTAS

Turismo Comunitario con Calidad Sostenible

Lecciones aprendidas y conclusiones





UN OBJETIVO COMÚN PARA TRES REALIDADES DISTINTAS

Si bien el enfoque regional de RUTAS tiene como objetivo solucionar los problemas comunes de sostenibilidad que sufren las iniciativas de TRC en América Latina, es importante tener en cuenta las peculiaridades de cada país a nivel de normativa turística, tipología de emprendimiento (familiar, asociativo, comunitario), y nivel de segmentación del mercado, especialmente, en lo que tiene que ver con la definición de los estándares de calidad, la capacitación en servicio y la implementación de estrategias de comercialización.

EL LARGO PLAZO ES NECESARIO PARA AFIANZAR LOS PROCESOS Y RESULTADOS

Ganarse la confianza de los operadores turísticos es un proceso lento. El amplio trabajo de acercamiento a los TT.OO. y agencias de viajes para ofrecer los productos y establecer relaciones comerciales con las comunidades abarca usualmente entre uno y dos años hasta que la nueva oferta de TRC se incluye en los paquetes de servicios de los operadores de turismo nacionales e internacionales.

Igualmente, la formación y sensibilización a comunidades rurales tradicionalmente dedicadas a la agricultura, no se logra con procesos de capacitación a corto plazo, ya que el nivel de aprendizaje de los distintos participantes varía y, por lo general, suele ser progresivo. Se han evidenciado mejoras significativas respecto a habilidades en los campos de planificación, monitoreo y evaluación, gestión organizativa y rendición de cuentas de las comunidades, pero aún existen limitaciones en dichas áreas por lo que es importante seguir incidiendo en estos temas.

Se debe considerar que procesos de capacitación más largos permiten a los beneficiarios interiorizar los conocimientos y ponerlos en práctica durante varias temporadas turísticas.

Tras su experiencia, RUTAS considera un periodo de tres años como la duración óptima para afianzar los procesos descritos en esta guía.

LA IMPORTANCIA DEL TURISMO COMUNITARIO COMO ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE ASOCIATIVIDAD Y DE DESARROLLO LOCAL PROTAGONIZADA POR LAS COMUNIDADES

Algunas comunidades tienen problemas internos entre los socios como envidias que pueden llevar a una pérdida de la visión común limitando el desarrollo de la comunidad. El turismo comunitario apoya el bien común, busca fortalecer la asociatividad en redes de turismo comunitario, y promueve la complementariedad de las iniciativas privadas de los emprendimientos familiares, conformando todas ellas la oferta turística comunitaria. Desde el respeto a las estructuras organizativas, RUTAS contribuyó a fortalecer la visión de lo “comunitario” integrando emprendimientos privados bajo una visión común.

Además, es importante orientar las iniciativas de TRC en una estrategia de desarrollo local protagonizada por comunidades, considerándolas sujetos de desarrollo más que objetos del mismo, procurando que se trate de un modelo de organización y gestión anclada en las comunidades.

CRECIMIENTO ECONÓMICO SOBRE BASES ORGANIZATIVAS SÓLIDAS

RUTAS ha permitido que las comunidades beneficiarias se visibilizaran más en el ámbito empresarial, empoderando a sus actores y entregándoles herramientas útiles, especialmente para la comercialización.

Sin embargo, a la hora de incrementar los volúmenes de venta y los negocios de las comunidades, es importante contar con estructuras organizativas sólidas que garanticen un correcto reparto de los beneficios, el respeto de los acuerdos comerciales y la rotación en la prestación de servicios, entre otros. En este sentido, siempre es oportuno combinar las actividades de fortalecimiento comercial con actividades de fortalecimiento organizativo y de redes de manera transversal.

La estrategia organizativa de la actividad turística en las comunidades indígenas mediante la asociatividad interfamiliar ha permitido que se constituyeran en emprendimientos de TRC autogestionados, y a su vez, sostenibles.

El tamaño de estos grupos de familias no debería ser muy amplio, siendo un promedio de entre 10 ó 15 familias. Un número mayor de familias dificulta la integración y la gestión del negocio turístico, además de la distribución del ingreso económico.

La modalidad de asociación debe estar basada en los lazos de confianza entre ellas, además del vínculo geográfico en el territorio comunal cuando son comunidades dispersas. Aún constituyéndose por vínculos de confianza, es fundamental que tengan acuerdos claros y cuenten con instrumentos de gestión como el libro de actas, el libro de caja y los estatutos con las reglas muy claras. Además, deben estar reconocidas y constituidas formalmente en los registros públicos.

LOS JÓVENES: EL MOTOR DE LA CONTINUIDAD

La comercialización es un trabajo que demanda vocación de vendedor y emprendedurismo.

Contar con jóvenes nativos que conocen las nuevas tecnologías y que tienen un afán por la superación y el trabajo constante ha asegurado la continuidad del modelo de comercialización en los tres países de intervención. La participación de jóvenes de menos de 30 años es un factor transversal en todas las operadoras de turismo comunitarias fortalecidas por RUTAS.

En muchos casos, por motivos culturales, las ideas innovadoras de los líderes jóvenes respecto a la actividad turística no son escuchadas ni tenidas en cuenta. RUTAS les ha brindado la oportunidad de demostrar un trabajo bien hecho en cuanto a la comercialización, permitiéndoles ganarse la confianza y el aprecio de su propio entorno social y familiar. Es conveniente identificar y aliarse con otros programas de desarrollo en la zona para reforzar el desarrollo de los jóvenes.

Recepción de turistas, Isla de la Luna, Bolivia

EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

El proyecto definitivamente ha tenido un alto impacto sobre la inclusión y el empoderamiento de las mujeres en la actividad económica vinculada al turismo. La mujer tiene un rol preponderante en el desarrollo de las actividades turísticas, tanto en servicios de guía como de alimentación, alojamiento y producción artesanal. Como se ha visto anteriormente, la mujer ha tenido un papel significativo liderando emprendimientos turísticos y gestionando las actividades de comercialización.

Esto hace que se vayan generando relaciones de mayor igualdad de oportunidades para las mujeres de las zonas rurales, terriblemente discriminadas por su condición femenina, bajo nivel de escolaridad y pertenencia étnica.

La capacitación en áreas operativas ha permitido su empoderamiento y notable desempeño. A través de la mejora de sus destrezas en el trabajo, las emprendedoras han podido ver que pueden contribuir visiblemente a la mejora de la calidad de vida de sus familias. Por otra parte, con el éxito de sus negocios han ganado el respeto y la admiración del resto de su comunidad, así como la confianza del núcleo familiar.

Igualmente en las mujeres, se ha percibido un deseo de superación constante, ambición de aprender y fortaleza ante las adversidades empresariales; tres elementos que les han permitido apoyar a sus esposos y complementarse con ellos para el progreso y sostenibilidad de sus emprendimientos.

LAS OFICINAS DE VENTAS: UNA VENTANA DIRECTA SOBRE EL MERCADO

La creación de la oficina de ventas para las operadoras comunitarias ha sido un acierto que ha permitido la especialización de los destinatarios del proyecto en el trabajo de comercialización. Instaladas generalmente en oficinas de información turística de las municipalidades aliadas o en lugares con alto flujo de turistas, las oficinas de ventas permitieron a los emprendedores comunitarios a entrar en contacto directo con los visitantes, resolver sus consultas y llegar a acuerdos para la reserva de paquetes, que les permitieron poner en práctica los conocimientos adquiridos mediante la capacitación comercial.



LA FORMACIÓN PARA TT.OO.: UN MULTIPLICADOR DE IMPACTO

La temática del TRC es novedosa para todos los actores de la cadena de valor turística, entre ellos los TT.OO. Si bien cada vez se encuentran con una mayor demanda por experiencias en comunidades rurales, todavía en muchos casos no cuentan con herramientas de venta efectiva para este segmento, o desconocen a fondo la tipología de productos y experiencias que el turista comunitario está buscando. En este sentido, RUTAS propició ocasiones de formación para TT.OO. sobre los productos de TRC, que ha permitido a los ejecutivos de venta mejorar su conocimiento sobre el tema y comercializar mejor los productos de RUTAS.

"Yo creo que hay algo que se podría mejorar y es incorporar un poco más fuertemente el tema del intercambio de experiencias para que la gente pueda mirar otras experiencias y pueda abrirse a nuevos horizontes más fácilmente [...]. Hay que identificar a líderes con más capacidad de aprendizaje y asegurar que la gente se compromete a la mejora de su comunidad".

Ana Villarreal Cerón,

Gerente de la Filial Norte, Ferrocarriles del Ecuador
Empresa Pública – FEEP

"Los emprendedores a nivel individual han aprovechado el acompañamiento y el fortalecimiento y han hecho una aplicación práctica del conocimiento adquirido en la capacitación. Esta mejora de sus conocimientos ha tenido un efecto "copia" en el resto de la comunidad, generando mejoras".

Cintya Verónica Vargas Ríos,

Consultora responsable del Programa de capacitación turística para la aplicación del estándar de calidad para emprendimientos comunitarios, Bolivia

La presencia de los facilitadores locales provenientes de las comunidades facilita la entrada de los consultores en la comunidad y el entendimiento recíproco con la población y contribuye a una mejor apropiación de los conceptos durante las capacitaciones. Al provenir de la empresa privada, en muchos casos, los consultores necesitaban de una inducción sobre las dinámicas internas de la comunidad, tiempos y metodología adecuada para conseguir el máximo impacto. Sin embargo, es importante planificar cuidadosamente su enfoque de trabajo de manera que no sean confundidos como personal del proyecto sino como enlaces comunitarios que velan por el mayor beneficio colectivo.

PROMOVER LAS PASANTÍAS Y VIAJES DE INTERCAMBIO ENTRE COMUNIDADES COMO ESTRATEGIA EFICAZ DE CAPACITACIÓN

Por lo general, las comunidades han recibido previamente formación y capacitación desde metodologías tradicionales con un gran nivel de contenido teórico, por lo que a veces se puede sentir un agotamiento o rechazo si la formación no está muy orientada a poner en práctica lo aprendido. RUTAS evidenció como muy positivo y valorado por parte de las comunidades y los facilitadores, la experiencia de viajes de intercambio a lugares con amplia experiencia en turismo y a experiencias con productos similares en los países vecinos.

LA IMPORTANCIA DE CONSULTORES EXPERTOS LOCALES PARA LA CAPACITACIÓN

Contar con un equipo técnico oriundo de la región, con conocimiento del idioma local, contexto cultural e idiosincrasia de las comunidades ha permitido transferir en la población meta los conceptos de calidad con mayor éxito y facilitar la ejecución de actividades y el logro de objetivos.



Igualmente, en estos procesos de aprendizaje es importante contar con consultores que garanticen presencia permanente en terreno, dado que la metodología de RUTAS de “aprender-haciendo” necesita de un acompañamiento sostenido en el tiempo para el entrenamiento, la práctica y mejora continua.

En lo referente a la comercialización, se deben contratar profesionales expertos que tengan experiencia práctica previa con resultados positivos. Es decir, ponderar no sólo la capacidad académica sino también el éxito de sus propios negocios.

Finalmente, es importante establecer una dinámica de trabajo en equipo entre los consultores externos y el equipo técnico del proyecto, manteniendo comunicación constante y encarando los problemas conjuntamente.

UNA MIRADA ESTRATÉGICA AL TURISMO INTERNO

Si bien RUTAS ha priorizado el mercado internacional por su alto poder adquisitivo y por el interés que tradicionalmente el turismo receptivo reserva para las experiencias de TRC, las últimas tendencias del mercado turístico señalan en los países latinoamericanos un rápido crecimiento del turismo interno. Este fenómeno determina la necesidad en futuras intervenciones de contar con productos de TRC más orientados a turistas nacionales de los países de intervención, como ulterior oportunidad para las comunidades rurales.

LA VINCULACIÓN CON ENTIDADES DE MICROFINANZAS: EL SIGUIENTE RETO DE LA METODOLOGÍA

Si bien los estándares de calidad son accesibles en el sentido de que no requieren de excesivas inversiones para los beneficiarios de RUTAS, en algunos casos fueron necesarias inversiones físicas en equipamiento o infraestructura para la mejora de sus servicios, que requirieron de productos microfinancieros adaptados a la temporalidad y al ciclo del negocio turístico.

El acercamiento a entidades de microfinanzas interesadas en atender el creciente número de emprendedores turísticos rurales, y el diseño conjunto de productos adaptados al mercado turístico, son un paso más a considerar en la metodología de intervención.



Recorrido turístico en la Isla del Sol, Bolivia

LAS CADENAS DE SUMINISTRO VINCULADAS AL TRC: UN ESPACIO MÁS PARA INCREMENTAR LAS OPORTUNIDADES

Con cada turista que visita las comunidades se genera la necesidad para las familias de contar con alimentos, productos artesanales, decoraciones, mano de obra y servicios de transporte, entre otros.

El alcance y la cobertura del programa RUTAS en una próxima intervención se podrían incrementar estableciendo programas de fortalecimiento también para los proveedores de suministros a la cadena de valor turística asociadas a las comunidades rurales.

Asimismo, los productos y servicios de los emprendedores turísticos comunitarios, además de ser comercializados en las comunidades rurales, pueden encontrar salidas en el mercado turístico de las ciudades, principalmente en hoteles, restaurantes y centros de convenciones, que cada vez más, requieren de servicios culturales para eventos en sus instalaciones.

En este sentido, la exportación de servicios de las comunidades a la ciudad es una frontera de intervención a explorar para réplicas futuras.

ARCO Y LOS ESPACIOS DE CONCERTACIÓN: DOS HERRAMIENTAS CLAVE PARA LOGRAR ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS ESTRATÉGICAS

El trabajo permanente de búsqueda de APP ha sido una estrategia diferenciadora en el programa RUTAS, consiguiendo movilizar recursos económicos y en especie que han servido para fomentar el turismo comunitario en las comunidades rurales y fortalecer los emprendimientos turísticos.

Hacerlo a través de mesas sectoriales de turismo ha sido, sin duda, una lección positiva que ha incidido de manera directa e indirecta en los beneficiarios, mediante la realización de gestiones institucionales con actores públicos para conseguir recursos o inversiones para fomentar el turismo. El fortalecimiento de estos espacios de concertación sectorial permite el logro de resultados concretos y facilita la toma de decisiones de inversión de las instituciones.

Para futuras intervenciones, se debería considerar la posibilidad de invertir recursos para acciones de fortalecimiento de estos espacios, mediante intercambios de experiencias entre varios destinos que permitan conocer las modalidades de gestionar el turismo en otros territorios, elaboración de materiales de promoción y difusión de las actividades realizadas por las mesas de turismo y realización de acciones de integración sectorial.

Una de las mejores herramientas para incentivar las alianzas estratégicas aportadas por este proyecto ha sido la Agenda de Responsabilidad Compartida (ARCO) articulada a través de las mesas sectoriales de inversión y turismo.

Al ser una herramienta de definición de compromisos entre actores y seguimiento de los mismos, ARCO ha permitido conseguir inversiones complementarias, apalancadas por el sector público y privado, que han potenciado los resultados del proyecto. ARCO ha logrado, en algunos casos, ser una agenda de desarrollo de la cadena de turismo comunitario del territorio.

RUTAS

Turismo Comunitario con Calidad Sostenible

CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 28 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida (www.codespa.org). Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente en: microfinanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo; y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una intensa labor de evaluación y gestión del conocimiento así como de investigación y formación para profesionales del desarrollo y empresas, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza. Adicionalmente, CODESPA cuenta con un Área de Asesoría en Desarrollo desde la que brinda servicios externos a entidades de desarrollo internacionales.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org

