

TURISMO COMUNITARIO:

# INTERCAMBIO AMAZONÍCO



INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável



# Resumen

## **07 | Sección 01: Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC): Conceptos, Definiciones y Principios**

8 | Concepto del TSBC

8 | Definición del TSBC

9 | Principios del TSBC

12 | Criterios para el monitoreo de los principios

14 | Ejercicio 01: Poniendo al TSBC en pauta

16 | Preguntas frecuentes sobre el Turismo Sostenible de Base Comunitaria

20 | Ejercicio 02: Elaborando la lista de preguntas frecuentes de su iniciativa

21 | Desafíos comunes en las iniciativas de TSBC

27 | Ejercicio 03: Reflexionando sobre los desafíos

28 | Estudio de caso 01: La Posada Uacari y el Turismo de Base Comunitaria en la Reserva de Desarrollo Sostenible de Mamirauá, Brasil

34 | Estudio de caso 02: Chalalán Ecodge y el Turismo Comunitario en el Parque Nacional Madidi, Bolivia

38 | Estudio de caso 03: La Posada Amazonas y el Turismo Rural Comunitario en el entorno de la Reserva Nacional Tambopata, Perú

## **43 | Sección 02: Políticas Públicas y Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC)**

46 | Estudio de caso 04: Ecuador: políticas públicas para el turismo comunitario en la Amazonía, desafíos, éxitos y lecciones aprendidas

49 | Políticas públicas que favorecen el Turismo Sostenible de Base Comunitaria en Ecuador

53 | Ministerios y otras organizaciones en cooperación con el TSBC

58 | Factores clave de las políticas públicas que fomentan el TSBC

65 | Riesgos y obstáculos a evitar en el diseño de políticas públicas sectoriales de turismo

66 | Políticas públicas de otros sectores que impactan en el desarrollo y la competitividad del TSBC

70 | Ejercicio 04: Relacionar las políticas públicas con los desafíos del TSBC

70 | Cómo cerrar la brecha entre las políticas públicas y los proyectos locales

74 | Ejercicio 05: Analizando una política pública del sector turístico

76 | Evaluación de políticas públicas de TSBC

77 | Evaluación de buenas prácticas de políticas públicas para cerrar la brecha con proyectos locales

## **78 | Sección 03: Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC) como parte de los planes de desarrollo territorial**

80 | Puntos de análisis de los planes de desarrollo territorial desde la perspectiva del TSBC

86 | Estudio de caso 05: Plan estratégico para el desarrollo del turismo sostenible en Acre (Brasil)

90 | Ejes estratégicos, planes operativos y áreas críticas

93 | La cadena de valor del turismo: una herramienta de análisis y planificación para el TSBC

98 | Monitoreo del turismo

100 | Indicadores básicos de flujo turístico que deben recolectar las empresas

104 | Ejemplos de indicadores financieros para el turismo

107 | Posibles situaciones de conflicto relacionadas con TSBC

109 | Resultados básicos del TSBC desde una perspectiva comunitaria

110 | Ejemplos de indicadores básicos para monitorear los impactos del TSBC

111 | Matriz de criterios de monitoreo del desarrollo del TSBC

113 | Estudio de caso 06: Yanomamis usan tecnología para monitorear el turismo

## **116 | Sección 04: Estructuras de gobernanza en el TSBC: compromiso, participación y organización comunitaria**

119 | Estudio de caso 07: Gobernanza del turismo rural comunitario en la Reserva de Biosfera del Gran Pajatén

122 | Estructuras de gobernanza para iniciativas de TSBC

126 | Ejercicio 06: Construya el mapa de gobernanza del territorio en el que la iniciativa de TSBC está inserida

126 | Ejercicio 07: Reflexión sobre estructuras de gobernanza (opcional)

127 | Cuadro: Estructura de gobernanza multinivel para una iniciativa de TSBC

128 | Cuadro: Ejemplo de matriz de posibles roles en el arreglo y tipos de actores en una iniciativa de TSBC

129 | Estudio de caso 08: Cómo AMPA apoya a las organizaciones comunitarias en iniciativas de desarrollo local de turismo comunitario en el Perú

133 | Construir un ambiente de confianza

140 | Atención a la inclusión y la equidad

143 | Modelos de repartición justo de beneficios

147 | La comunicación social asertiva en las iniciativas de TSBC

148 | Aspectos para la comunicación asertiva

## **150 | Sección 05: Planificación e implementación de negocios de Turismo Sostenible de Base Comunitaria**

151 | Identificar la vocación turística

158 | Modelando Negocios de TSBC

168 | Ejercicio 08: Modelado de negocio de TSBC

170 | Ejemplos de Oportunidades de Negocios de TSBC

172 | Cómo estructurar los productos turísticos en base a los negocios

173 | Estudio de caso 09: Itinerario: Boa Vista: olores y sabores de Acará, Pará, Brasil

178 | Estructura de costos del producto

187 | Oportunidades de negocio (indirectas) en TSBC: la cadena de suministro

189 | Ejercicio 09: Diseño de la cadena de suministro empresarial de TSBC

190 | Instrumentos básicos de gestión financiera de un negocio TSBC

195 | Posibilidades de los arreglos comerciales de TSBC

## **198 | Sección 06: Condiciones favorables para el desarrollo del TSBC**

- 200 | *Infraestructura básica en comunidades amazónicas*
- 201 | *Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC*
- 203 | *Mano de obra calificada para el TSBC en las comunidades*
- 204 | *Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC*
- 205 | *Esfuerzo estimado para capacitar mano de obra calificada para TSBC en las comunidades*
- 206 | *Esfuerzo estimado para capacitar mano de obra calificada para TSBC en las comunidades*
- 208 | *Atracciones y estructuras turísticas de uso común*
- 209 | *Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC*
- 211 | *Asistencia técnica rentable para las empresas de TSBC*
- 212 | *Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC*
- 214 | *Ejercicio 10: Identificación de factores externos o condiciones que afectan el entorno de negocios del TSBC*
- 215 | *Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC*

## **216 | Sección 07: Difusión y marketing del Turismo Sostenible de Base Comunitaria**

- 217 | *Establecer el público objetivo*
- 222 | *Diferencias de los aspectos entre público objetivo y persona*
- 223 | *Ejercicio 11: Creando una persona*
- 224 | *El recorrido del cliente*
- 226 | *Objetivos clave del marketing de contenido*
- 231 | *Planificar el contenido*
- 232 | *Ejemplo de la programación semanal de mensajes de una iniciativa de TSBC*
- 236 | *Frecuencia recomendada para cada red social*
- 237 | *Tipos de acciones de participación*
- 239 | *Las principales métricas (indicadores) de las redes sociales*
- 241 | *Plan de marketing para el TSBC*
- 244 | *Asociaciones con agencias de viajes y operadores turísticos*

## **247 | Sección 08: Resiliencia en el turismo Sostenible de Base Comunitaria**

- 248 | *Estudio de caso 10: El cierre del aeropuerto de Parintins, Amazonas, Brasil*
- 250 | *Riesgo y crisis*
- 251 | *Gestión de riesgos*
- 253 | *Matriz de evaluación de riesgos*
- 255 | *Ejercicio 12: Manejo de riesgos en su iniciativa de TSBC*
- 256 | *Adaptación*
- 257 | *Estudio de caso 11: Crisis en el Cabo de Santo Agostinho*
- 258 | *Ejercicio 13: Ejemplos de gestión adaptativa en el TSBC*
- 258 | *El aspecto comportamental de la resiliencia*
- 259 | *Estudio de caso 12: Posada Garrido - sobrevivir a la pandemia*
- 261 | *Recuperación verde: adaptación a la nueva realidad pospandémica*
- 261 | *Ejercicio 14: Acciones para enfrentar los efectos de la pandemia en el TSBC*
- 263 | *Ejemplos de respuestas gubernamentales para apoyar al sector turístico en el contexto de la pandemia*
- 265 | *Ejercicio 15: Aprovechando la recuperación verde para fortalecer el TSBC*

## **270 | Sección 09: Comunidad de prácticas: plan de acción y multiplicación**

- 271 | *Plan de multiplicación*
- 279 | *Plan de acción*

## **281 | Adjuntos**

- 282 | *Modelo de análisis empresarial de TSBC: instrucciones de llenado*
- 291 | *Modelo de análisis empresarial de TSBC*

# Prefacio

## **Estimados participantes del Turismo Comunitario: Intercambio Amazónico**

Este material fue preparado para apoyar la jornada de aprendizaje sobre Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC), que vamos a recorrer juntos.

La propuesta fue producir y poner a disposición un material de apoyo para el intercambio, con el mismo contenido en portugués y español, facilitando el recorrido en conjunto, interacciones e intercambios entre todos los participantes de los tres países que forman parte de esta iniciativa.

Este documento está organizado en nueve secciones en las que se presentan los principales temas relacionados con la implementación y ejecución de iniciativas de TSBC en la región amazónica. La expectativa es que se los participantes se adueñen de este material y lo utilicen en sus iniciativas de TSBC y en acciones para multiplicar el conocimiento adquirido.

Buscamos, sin expectativa de agotar el tema, disponibilizar varios aspectos del TSBC, fomentar la reflexión, e indicar referencias para quienes quieran profundizar y conocer más sobre cada una de las áreas de interés.

La idea es que este material ponga a disposición, de forma organizada, una base común de referencias e información, que será utilizada en los diferentes momentos del intercambio, permitiendo que, durante las reuniones y actividades, todos puedan enfocarse en la interacción y en la reflexión colectiva, sin la necesidad de preocuparse por realizar registros extensos y notas de cada actividad.

Este material está en constante mejora, por lo tanto, son bienvenidas sus contribuciones, sugerencias, ideas y propuestas. Esperamos desarrollar una segunda versión, incorporando nuevos contenidos traídos por ustedes como resultado de las interacciones a lo largo del intercambio.

Entendemos que las disposiciones específicas de cada sección pueden ser de mayor o menor interés para cada participante, dependiendo de su rol en las iniciativas de TSBC y de la etapa en la que se encuentren actualmente.

Esperamos que este contenido pueda ser útil y sea revisado en el futuro a medida que se presenten nuevos problemas y desafíos, contribuyendo a la planificación e implementación de las iniciativas de TSBC.

A lo largo de cada sección, se proponen herramientas, actividades y ejercicios, que se pueden aplicar en acciones prácticas para compartir y multiplicar los conocimientos y aprendizajes adquiridos en el intercambio.

¡Buena lectura!

# Sobre



El Turismo Comunitario: Intercambio Amazónico es una iniciativa del Programa Paisajes Sostenibles de la Amazonía (ASL) con el objetivo de capacitar y articular a actores vinculados a diferentes sectores en el campo del Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC) para mejorar sus conocimientos y fomentar una red de intercambio de experiencias de TSBC entre Brasil, Colombia y Perú.



**ASL**  
Amazon Sustainable  
Landscapes Program

El Programa de Paisajes Sostenibles de la Amazonía (ASL) es una iniciativa financiada por el Global Environment Facility (GEF) para proteger la biodiversidad de importancia mundial e implementar políticas para promover el uso sostenible de la tierra y la restauración de la vegetación nativa.

El programa ASL está organizada en proyectos nacionales, ejecutados por Brasil, Colombia y Perú, y un proyecto de coordinación regional. Tres agencias apoyan el programa: el Grupo del Banco Mundial (GBM) como agencia líder, el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El Turismo Comunitario: Intercambio Amazónico es realizado por Mariepáua Soluções em Sustentabilidade en alianza con la Fundación Amazonía Sostenible (FAS), Poranduba Amazônia y SDSN Amazonia.

Para obtener más información sobre las organizaciones involucradas en esta iniciativa, visite:



<https://www.mariepaua.com/>



<https://fas-amazonia.org/>



<https://www.poranduba-amazonia.com/>



<https://sdsn-amazonia.org/>

**Para obtener más información, entrar en contacto con:**

Raquel Luna | [mariepauasustentabilidade@gmail.com](mailto:mariepauasustentabilidade@gmail.com)

## **Portada**

Ana Claudia Medeiros

Diego Goncalves de Souza

## **Coordinación técnica**

Leandro Pinheiro

Raquel Luna

## **Producción de contenidos**

Leandro Pinheiro

Raquel Luna

Bruno Mangolini

Ana Gabriela Fontoura

Mônica de Nazaré Ferreira de Araújo

Lorena San Roman

Karina Pinasco

Cristiane Marques

## **Revisión técnica**

Ana Gabriela Fontoura

Mônica de Nazaré Ferreira de Araújo

## **Traducción**

Carolina Ramírez Méndez

## **Diagramación e ilustraciones**

Ana Claudia Medeiros & Diego Goncalves de Souza

## **Equipo del Programa Paisajes Sostenibles de la Amazonía (ASL)**

El proceso de elaboración de este material recibió importantes aportes, a través de comentarios, revisiones y recomendaciones del equipo del Programa ASL. Agradecemos a Sandra Berman y Rafael Gómez Rodríguez por sus contribuciones y disponibilidad.



**TURISMO COMUNITARIO:  
INTERCAMBIO  
AMAZONICO**

**01.**

**TURISMO SOSTENIBLE DE BASE  
COMUNITARIA (TSBC): CONCEPTOS,  
DEFINICIONES Y PRINCIPIOS**

INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável



# 01. Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC): conceptos, definiciones y principios

---

## 1.1 Concepto del TSBC



El Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC) es un modelo de turismo cuyos protagonistas son las comunidades locales, que gestionan y emprenden en este sector para generar ingresos y al mismo tiempo alcanzar objetivos comunes.

El TSBC es una forma de hacer realidad la actividad, que generalmente atiende a diferentes tipos de turismo (segmentos) o nichos de mercado, como el turismo de aventura, cultural, rural y ecoturístico. La diferencia es que se basa en productos y servicios locales, por lo que el beneficio económico prioritario derivado del turismo se dirige a las comunidades.

El TSBC valora la conservación de los recursos naturales y culturales, las tradiciones locales y el estilo de vida de las comunidades, además de promover oportunidades de aprendizaje e interacciones equitativas y mutuamente beneficiosas entre los turistas y la población local.

Por lo tanto, el TSBC no es solo una relación comercial entre turistas y empresas turísticas en un territorio o localidad. Es un mecanismo integrado para el desarrollo local sostenible a través de la actividad turística.

De esta forma, el TSBC tiene el potencial de fortalecer a las comunidades en condiciones de determinar y garantizar su futuro socioeconómico a través de actividades productivas sostenibles que involucran la provisión de servicios turísticos - alojamiento, gastronomía / cultura alimentaria, artesanías, recorridos, interpretación del patrimonio y transporte - y contribuir al desarrollo local, bienestar social y sostenibilidad.

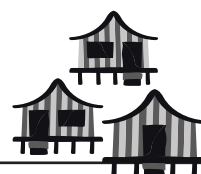
En esta primera sección buscamos:

- 1 construir una base común de entendimiento sobre la definición del TSBC y sus principios;
- 2 presentar cómo los principios se pueden descomponer en criterios que permitan acompañar su desarrollo en las iniciativas del TSBC;
- 3 una reflexión sobre las dudas más frecuentes y los principales desafíos del TSBC, especialmente en relación a colocar en práctica sus múltiples principios.

## 1.2 Definición del TSBC



*Es un modelo de gestión turística liderado por las comunidades locales que promueve la generación de ingresos, el trabajo, la conservación del medio ambiente y la valoración de la cultura y el patrimonio local.*







Turismo Sostenible de Base Comunitaria en la red	
Red Mundial de Turismo Comunitario	<a href="https://planeterra.org/community-tourism/">https://planeterra.org/community-tourism/</a>
Aprenda sobre Turismo	<a href="https://www.aprendedeturismo.org/turismo-rural-comunitario-trc/">https://www.aprendedeturismo.org/turismo-rural-comunitario-trc/</a>
Coletivo Muda	<a href="http://www.coletivomuda.tur.br/">http://www.coletivomuda.tur.br/</a>
Komu Travel	<a href="https://www.komutavel.com/">https://www.komutavel.com/</a>
Instituto Mamirauá	<a href="https://www.mamiraua.org.br/turismo-comunitario">https://www.mamiraua.org.br/turismo-comunitario</a>
Travolution	<a href="http://travolution.org/">http://travolution.org/</a>
Tusoco	<a href="http://tusoco.com/">http://tusoco.com/</a>
TourCert	<a href="https://www.tourcert.org/es/projects/turismo-comunitario/">https://www.tourcert.org/es/projects/turismo-comunitario/</a>
Min. de Comercio, Industria y Turismo de Colombia	<a href="https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/programas-de-turismo-comunitario">https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/programas-de-turismo-comunitario</a>
Serras de Tapuruquara	<a href="http://www.serrasdetapuruquara.org/">http://www.serrasdetapuruquara.org/</a>

## 1.3 Principios del TSBC



- a.** Conservación de la sociobiodiversidad
- b.** Generación de trabajo e ingresos para las comunidades locales
- c.** Sentimiento de pertenencia y protagonismo comunitario
- d.** Reconocimiento y valoración de la cultura local
- e.** Fortalecimiento de la gobernanza comunitaria
- f.** Distribución justa de beneficios
- g.** Valorar la cooperación y la solidaridad
- h.** Hospitalidad comunitaria
- i.** Promoción del bienestar social

### 1.3.1 **Entendiendo los principios**

#### **a. Conservación de la sociobiodiversidad**

Todas las personas involucradas en el TSBC, incluyendo los turistas, deben ser conscientes de los posibles impactos socioambientales y actuar de manera responsable y continua para reducirlos y compensarlos. Las actividades turísticas deben planificarse de manera que contribuyan a la conservación del ecosistema y las diversas formas de vida tradicionales. El TSBC debe desarrollar continuamente acciones de conservación y educación ambiental y patrimonial.

#### **b. Generación de trabajo e ingresos para las comunidades locales**

El dinamismo de la economía local es uno de los principios fundamentales del TSBC. Las estrategias y acciones de promoción del TBSC deben fomentar la creación de empresas locales, nuevos empleos, el desarrollo de cadenas de suministro locales y puestos de trabajo a tiempo completo y parcial que contribuyan con el incremento, diversificación calidad de ingresos y el poder adquisitivo de las familias.

#### **c. Sentimiento de pertenencia y protagonismo comunitario**

Los miembros de la comunidad deben participar activamente en la toma de decisiones en todos los espacios. El protagonismo comunitario se vuelve integral cuando asumen el papel de liderazgo en la gestión del territorio y la actividad turística en todos los aspectos y niveles. Durante las vivencias, la comunidad transmite al turista el orgullo de pertenecer a ese lugar, al mismo tiempo que la mirada del turista fortalece cada vez más este sentimiento.

#### **d. Reconocimiento y valoración de la cultura local**

En el modelo del TSBC, se debe buscar reconocer y valorar aspectos de la historia, gastronomía/cultura alimentaria, celebraciones y rituales, artesanías, modelos y técnicas de arquitectura típica y los conocimientos y prácticas culturales de la comunidad.

#### **e. Fortalecimiento de la gobernanza comunitaria**

La participación de los comuneros en el proceso de gobernanza local es fundamental tanto para la preservación de la naturaleza como para la gestión territorial y para la propia dinámica del turismo. Esto puede resultar en agendas políticas estratégicas que permitan avanzar en acciones colectivas e incrementar las discusiones hacia la planificación y gestión de sus actividades y calidad de vida. Así, la comunidad fortalecida puede amplificar su voz en contextos regionales, nacionales o internacionales.

### **f. Distribución justa de beneficios**

El TSBC debe establecer reglas claras y bajo consenso para compartir los beneficios generados por las actividades turísticas. Estos beneficios deben ser compartidos con quienes trabajan directamente en la actividad, con los proveedores de productos y servicios indirectos, con la comunidad en general que comparte su espacio y su cultura para que se desarrolle la actividad turística y, finalmente, parte de los recursos deben estar dirigido a la conservación del medio ambiente. El TSBC genera una mejor distribución de los ingresos del turismo.

### **g. Valorar la cooperación y la solidaridad**

Basado en el respeto a la autonomía de las empresas, la autogestión, el cooperativismo y la organización de los miembros de la comunidad, el movimiento del TSBC busca apoyarse en principios similares a los de la economía solidaria. Los empresarios comunitarios deben mantener vínculos para fortalecer la cadena de producción, comercialización y consumo, basados en principios éticos, solidarios y sostenibles.

### **h. Hospitalidad comunitaria**

La interacción e intercambio de conocimientos entre turistas y comuneros es un diferencial del TSBC y constituye una experiencia enriquecedora para ambos, siempre que se respeten sus culturas. El compartir conocimientos significa multiplicarlos y comunicarlos. El espacio comunitario puede unir valores y humanizar las prácticas turísticas.

### **i. Promoción del bienestar social**

El TSBC debe ser un vector del desarrollo local que promueva la inclusión y mejore la calidad de vida de las comunidades involucradas. Por lo tanto, el TSBC debe estar atento, monitorear y contribuir a la reducción de vulnerabilidades y riesgos sociales que existan en las comunidades. Siendo así, el TSBC debe estar presente en los espacios de participación de las comunidades y tener una mirada amplia a los múltiples desafíos que las comunidades enfrentan.



## 1.3.2 Criterios para el monitoreo de los principios

Principio	Criterios de evaluación
<p><b>a. Conservación de la sociobiodiversidad</b></p>	<p>a.1 Posibles impactos ambientales identificados / mapeados.</p> <p>a.2 Plan diseñado para minimizar / mitigar posibles impactos.</p> <p>a.3 Acciones del plan son llevadas a cabo con la participación de todos los actores.</p> <p>a.4 Actividades turísticas que se consideren dinámicas, debilitadas y especificidades del ecosistema.</p> <p>a.5 Acciones de educación ambiental y patrimonial están siendo ejecutadas con todos los actores, incluidos los turistas y miembros de la comunidad que no están directamente involucrados en las actividades de TSBC.</p>
<p><b>b. Generación de trabajo e ingresos para las comunidades locales</b></p>	<p>b.1 Nuevos trabajos bien remunerados ocupados por miembros de la comunidad identificados.</p> <p>b.2 Creación de nuevos emprendimientos. Nuevos proveedores de productos y servicios que trabajan en TSBC.</p> <p>b.3 Contribución del TSBC a la composición del creciente ingreso familiar.</p> <p>b.4 Aumento de la calidad de los ingresos familiares (distribución a lo largo del año, previsibilidad).</p> <p>b.5 Mayor poder adquisitivo por hogar y compra de bienes de consumo han sido identificados. Mejoras en las condiciones de vida de los miembros de la comunidad han sido identificadas.</p>
<p><b>c. Sentimiento de pertenencia y protagonismo comunitario</b></p>	<p>c.1 Acciones identificadas que prioricen el posicionamiento, empoderamiento y representatividad de los miembros de la comunidad en el territorio del TSBC.</p> <p>c.2 Acciones identificadas de manera autónoma para la planificación y gestión de actividades turísticas lideradas por miembros de la comunidad.</p> <p>c.3 Acciones de incentivo realizadas por los líderes para que jóvenes y mujeres tengan una participación efectiva en el proceso de desarrollo turístico de la comunidad.</p> <p>c.4 Líderes comunitarios reconocidos en demandas de procesos de planificación turística regional.</p> <p>c.5 Agenda de capacitación continua para la formación de líderes comunitarios incluyendo jóvenes y mujeres.</p>
<p><b>d. Reconocimiento y valoración de la cultura local</b></p>	<p>d.1 Acciones de sensibilización identificadas a través de la educación patrimonial y memorias colectivas.</p> <p>d.2 Las tradiciones culturales comunitarias son incluidas en los programas con el objetivo de respetar la autenticidad y preservar la memoria cultural local.</p> <p>d.3 Productos artesanales comercializados con indicación geográfica y ficha técnica con información sobre la materia prima y artesano(a).</p> <p>d.4 La arquitectura de los emprendimientos turísticos se desarrolla con características típicas locales y utiliza mano de obra y materiales de la región.</p> <p>d.5 Los servicios de alimentación ofrecidos por el emprendimiento incluyen en sus menús - alimentos y bebidas - elementos de la cocina regional, respetando aspectos de la cultura y la naturaleza.</p>

## 1.3.2 Criterios para el monitoreo de los principios

Principio	Criterios de evaluación
<p><b>e. Fortalecimiento de la gobernanza comunitaria</b></p>	<p>e.1 Reuniones con la participación efectiva de la mayoría de los comuneros en la toma de decisiones relacionadas con el turismo.</p> <p>e.2 Actores sociales involucrados directa e indirectamente con el turismo.</p> <p>e.3 Participación de representantes comunitarios en foros deliberativos sobre turismo, medio ambiente, gestión territorial, etc.</p> <p>e.4 Asociaciones y cooperativas comunitarias identificadas, regularizadas y activas/actuantes.</p> <p>e.5 Articulación de la comunidad con diferentes actores sociales y en diferentes niveles, referente al avance de las actividades planificadas.</p>
<p><b>f. Distribución justa de beneficios</b></p>	<p>f.1 Actores involucrados en la actividad turística (cadena de valor, cadena de suministro, comunidades).</p> <p>f.2. Política de remuneración justa para quienes trabajan directamente en actividades turísticas.</p> <p>f.3. Remuneración justa para toda la cadena de proveedores de productos y servicios indirectos en la actividad turística.</p> <p>f.4. Destinación de beneficios, por ejemplo, en forma de creación de un fondo comunitario o mejora de la infraestructura para uso colectivo de las comunidades involucradas.</p> <p>f.5. Destinación de parte de los fondos para posibilitar acciones de sensibilización, conservación, mitigación y compensación ambiental.</p>
<p><b>g. Valorar la cooperación y la solidaridad</b></p>	<p>g.1 Acciones articuladas entre múltiples actores de la cadena de valor, especialmente entre emprendimientos comunitarios para desarrollar el TSBC.</p> <p>g.2. Alianza estratégica identificada entre emprendimientos comunitarios y redes de turismo comunitario.</p> <p>g.3 Formas de cooperación definidas entre emprendimientos comunitarios y el mercado.</p> <p>g.4 Acciones intercomunitarias (intercambio) destinadas a sensibilizar de jóvenes y mujeres para despertar el interés en trabajar con el turismo.</p> <p>g.5 Acciones de promoción turística realizadas con otras organizaciones/entidades ajenas a la comunidad.</p>
<p><b>h. Hospitalidad comunitaria</b></p>	<p>h.1 Acciones de acogida intencionales y planificadas como diferencial en la prestación del servicio identificado.</p> <p>h.2 Acciones que fomenten el intercambio de conocimiento mutuo entre los turistas y los miembros de la comunidad identificados.</p> <p>h.3 Prácticas identificadas de acogida e interacción saludable con toda la comunidad, incluso con aquellos que no están directamente involucrados en la actividad turística.</p> <p>h.4 Mecanismos de evaluación disponibles sobre la percepción de los visitantes sobre la hospitalidad.</p> <p>h.5 Medidas de monitoreo identificadas en sus distintos sectores sobre el proceso de acogida de visitantes durante su estancia en el lugar.</p>
<p><b>i. Promoción del bienestar social</b></p>	<p>i.1 Los principales actores del TSBC están presentes en los espacios de participación comunitaria (no se limita al tema del turismo) y muestran interés por los lineamientos existentes.</p> <p>i.2 Planes integrales de desarrollo comunitario desarrollados identificados con acciones de desarrollo y calificación de infraestructura local con el apoyo del TSBC.</p> <p>i.3 El TSBC despierta en las personas planificación, perspectivas y nuevas vocaciones.</p> <p>i.4 Indicadores de bienestar social (objetivos y percepción) se monitorean y demuestran mejoras en las comunidades.</p> <p>i.5 El TSBC es reconocido como promotor de la mejora de la calidad de vida en las comunidades.</p>

## Para saber más

- ICMBIO. Turismo de Base Comunitaria en Áreas Protegidas Federales: cuaderno de experiencias, 2019. (Portugués)  
[https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/comunicacao/downloads/turismo\\_de\\_base\\_comunitaria\\_em\\_ucscadernodeexperiencias.pdf](https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/comunicacao/downloads/turismo_de_base_comunitaria_em_ucscadernodeexperiencias.pdf)
- Fontoura, A. G. C. Ecoturismo comunitario en el contexto de la Amazonia brasileña. Rio de Janeiro: IBAM, 2016. (Portugués)  
<file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/76-35-Ecoturismo-de-Base-Comunitaria-no-Contexto-da-Amazonia-Brasileira.pdf>
- AASEAN. Estándar del Turismo de Base Comunitaria. Jakarta: Asean Secretariat, January, 2016. (Inglés)  
<https://www.asean.org/wp-content/uploads/2012/05/AEAN-Community-Based-Tourism-Standard.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lineamientos para el Desarrollo de Turismo Comunitario en el Perú. 2019.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/433729/Lineamientos%20para%20el%20Desarrollo%20del%20Turismo%20Comunitario%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia. 2012.  
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/lineamientos-de-politica-para-el-desarrollo-del-tu/lineamientos-de-politica-para-el-desarrollo-del-tu/lineamientos-de-politica-para-el-desarrollo-del-turismo-comunitario-en-colombia.pdf.aspx>
- PROCASUR. Manejo del Turismo Comunitario - Ecuador. 2011.  
[http://procasur.org/americalatina/images/Generingreso/1.%20Manejo%20del%20Turismo%20Comunitario-Ecuador%20\(Documento%20Tem%23U00eltico\)%202011%2011%2020.pdf](http://procasur.org/americalatina/images/Generingreso/1.%20Manejo%20del%20Turismo%20Comunitario-Ecuador%20(Documento%20Tem%23U00eltico)%202011%2011%2020.pdf)
- Universidad del Valle de Guatemala. Manual de Turismo Sostenible para Comunidades. 2009.  
<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/04/180-manual-de-turismo-sostenible-para-comunidades.pdf>



## Ejercicio 01: Poniendo al TSBC en pauta



El Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC) suele generar mucho interés, pero también muchas dudas tanto en las comunidades como en el resto de actores involucrados.

Ahora que ya está familiarizado con el concepto y los principios del TSBC, hable con sus compañeros de trabajo, organizaciones asociadas y miembros de la comunidad sobre el TSBC e intente identificar:

**¿Cuáles son sus principales dudas sobre el TSBC?**

**¿Cuáles son los principales desafíos para implementar TSBC en su comunidad o territorio?**

Seleccione dos preguntas y dos desafíos y compártalos con el grupo del Intercambio Amazónico. Siéntase libre de agregar preguntas tuyas o desafíos que considere importantes, pero que no surgieron en estas conversaciones.

A lo largo del curso, revisaremos estas preguntas y crearemos respuestas juntos. También reflexionaremos sobre los desafíos y las formas de abordarlos. Sabemos que no existen soluciones únicas para los desafíos, sino formas viables de superarlos gradualmente.



## 1.4 Preguntas frecuentes sobre el Turismo Sostenible de Base Comunitaria



El TSBC suele generar muchas dudas en las comunidades y en otros actores involucrados. A continuación, se mostrarán algunas de las preguntas más frecuentes. Muchos de estos temas se abordarán a lo largo de este material y del curso.

### **¿Toda actividad turística realizada por una comunidad o por algunos miembros de la comunidad se puede denominar Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC)?**

Cualquier actividad turística en la que todos o una parte de los habitantes de una comunidad tengan poder de decisión, genere ingresos dignos y beneficios colectivos y considere los principios de la sostenibilidad, puede ser considerada Turismo Sostenible de Base Comunitaria.

### **¿Qué problemas deben abordarse y resolverse en las comunidades antes de comenzar a pensar en el TSBC?**

Los principales problemas se refieren al contexto social. Las relaciones de poder y el acceso a los recursos, las reglas sociales, los conflictos y las afinidades necesitan ser discutidos y alineados (o incluso superados), ya que pueden ser limitantes en la construcción de agendas mínimas de compromisos comunes con el proceso del TSBC.

### **¿Existen limitaciones de infraestructura en las comunidades para realizar el TSBC?**

Los problemas de infraestructura básica como agua, energía y saneamiento básico, la gestión de residuos, las comunicaciones y la movilidad (transporte) son a menudo obstáculos para el desarrollo del TSBC.

### **¿En cuánto tiempo una comunidad puede tener el TSBC en funcionamiento y generando ingresos?**

El horizonte es a medio plazo, es decir, entre 3 y 5 años, dependiendo del nivel de compromiso, responsabilidad, ética y colectividad. Muchas experiencias tardaron aproximadamente 36 meses en iniciarse. Sin embargo, los negocios más puntuales pueden iniciarse más rápidamente y actuar como impulsores e inductores de otros que exigen más tiempo para estructurarse y generar valor. El proceso de gestión integral autónoma del emprendimiento turístico por parte de las comunidades, es decir, actuar directamente en todos los ámbitos del negocio, lleva, en cambio, muchos años, llegando a más de 20 años en varios casos.



## **¿Qué actividades relacionadas con el TSBC pueden desarrollar las personas en las comunidades y cómo se pueden incentivar?**

Algunos ejemplos de actividades son: restaurantes que ofrezcan platos con gastronomía regional, artesanías, alojamiento comunitario o familiar, realización de paseos, venta de *souvenirs* y realización de servicios como senderismo, avistamiento de diversos animales, eventos y veladas con actividades culturales, experiencias de aprendizaje sobre la cultura local como talleres de comidas y dulces típicos, conversatorios, entre otros. Se puede alentar a las personas a participar de diversas formas, en conversaciones informales, reuniones específicas o comunitarias.

## **¿Cómo se lleva a cabo la comercialización de los productos de los emprendimientos de turismo comunitario?**

Hay diferentes formas de comercializar los productos turísticos del TSBC. Una de las formas es más directa, en la que los propios emprendedores comunitarios y la comunidad promueven sus negocios y servicios a través de internet, especialmente en las redes sociales, y son los encargados de realizar sus reservas y ventas directamente. Otra ruta es a través de agencias y operadores de turismo. Los emprendedores comunitarios se articulan con estas empresas turísticas, presentando su portafolio (presentación de su lista de productos) y precios. Es importante evaluar bien el perfil de los socios para que tengan un perfil semejante de los servicios que el emprendimiento ofrece y de los clientes que busca. Existen agencias especializadas en TSBC.

## **En cuanto a la comercialización, ¿cuáles son las mayores dificultades para viabilizar el TSBC?**

Las dificultades (i) de acceder a los mercados, especialmente al internacional (barrera del idioma), (ii) de comunicarse de manera eficiente con los clientes, considerando que este es un sector que requiere mucha especialización; (iii) monitorear y actuar de manera proactiva para asegurar la satisfacción del cliente; (iv) mantener un estándar de calidad de la oferta.

## **¿Cómo puedo aumentar el tiempo de estadía del visitante en el destino turístico?**

El tiempo de estadía del visitante en el destino turístico se puede incrementar diversificando la oferta de productos o agrupando varias empresas o comunidades en un itinerario integrado.

## **¿Cómo evitar la desmotivación de las comunidades?**

Las personas se involucran en proyectos por una variedad de razones y mantenerlos involucrados es un reto. Tener claridad sobre el proyecto y su propósito, reglas claras y expectativas realistas, espacios de participación efectivos y lograr resultados prácticos y tangibles aumentan el sentimiento de pertenencia y favorecen la movilización y motivación con el proyecto.

## **¿Cómo conciliar el TSBC con posibles actividades conflictivas de las comunidades?**

Es importante mapear las actividades de la comunidad e identificar posibles situaciones de conflicto. Algunos ejemplos son: tala de madera, disposición de residuos, residuos de producción en las áreas de senderos; crianza de animales y las actividades productivas que puedan generar mal olor o ruido cerca de los servicios de alojamiento, actividades río arriba que perjudican las zonas de baño de los turistas.

La conciliación del TSBC con otras actividades de las comunidades se puede realizar a través de (i) el incentivo para realizar ajustes en los medios de producción, (ii) el incentivo para la sustitución de actividades por otras potencializadas por la cadena turística, (iii) el establecimiento de áreas destinadas al turismo, trasladando las actividades productivas conflictivas a otros lugares y (iv) establecer calendarios que permitan la conciliación de actividades potencialmente conflictivas. Con estas estrategias, es posible evitar conflictos desde la perspectiva de una economía colaborativa.

Otra estrategia importante a adoptar para mediar los posibles conflictos que puedan surgir es conformar un comité interno o contar con una asistencia técnica de consultores, con experiencia en relaciones conflictivas, desarrollo comunitario y mercado turístico, con competencia para liderar el proceso hacia la solución.

## **¿Cuáles son los problemas / impactos más comunes y frecuentes del TSBC en el medio ambiente?**

La generación de basura es uno de los aspectos más señalados en la literatura especializada, ya que es uno de los aspectos más notorios por parte de los turistas. Sin embargo, existen otros ejemplos de impactos: (i) el aumento de descargas sanitarias inadecuadas con potencial contaminación de cuerpos de agua y aguas subterráneas; (ii) perturbación de la fauna debido a la circulación de personas en sus hábitats o “domesticación” por medio del suministro de alimentos (práctica utilizada para facilitar el avistamiento de animales); (iii) presión selectiva por semillas y otros productos utilizados en la elaboración de artesanías; (iv) compactación del suelo por procesos de pisoteo y erosión en sitios geológicamente frágiles; y (v) remoción de “recuerdos” como conchas, rocas y plantas del medio ambiente.

## **¿Cómo se realiza la evaluación de las prácticas sostenibles de los emprendimientos del TSBC?**

Existen matrices construidas con criterios para identificar los diversos aspectos de la sostenibilidad que se pueden adaptar y utilizar. Algunos criterios son comunes con el TSBC y otros son específicos. Cada iniciativa debe identificar los criterios que son más adecuados para ser monitoreados y evaluados. La evaluación se puede realizar a través del monitoreo participativo (autoevaluación), a través de un equipo contratado para tal fin (evaluación externa), a través de la observación directa de estructuras, procesos y prácticas, así como a través de encuestas a turistas, empresas participantes y a toda la comunidad.

## **¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de elaborar planes de marketing y comunicación para emprendimientos comunitarios?**

Inicialmente debes identificar tu mercado y público objetivo, conociendo sus principales características como edad, género, ingresos, procedencia, gustos y hábitos. Crear el perfil de su potencial cliente puede ayudarlo a saber qué plataformas utilizará, así como establecer temas de interés que lo conecten con su audiencia. Considere diseñar un plan de contenido que ayude y guíe esta tarea.

## **¿Qué se puede hacer para fortalecer la gobernanza comunitaria?**

Fomentar la creación, capacitación y fortalecimiento de los espacios propios de la comunidad para definir posiciones y practicar el proceso colectivo de toma de decisiones y gobernanza compartida. Incentivar la participación de representantes de la comunidad en reuniones o foros deliberativos y consultivos en todos los niveles. Capacitar y apoyar a los representantes de la comunidad para que se manifiesten y se posicionen en estos espacios. Asegurar el acceso y la viabilidad para que los representantes de la comunidad asistan a las reuniones. Estructurar las reuniones a fin de asegurarles un momento para exponer sus dudas, inquietudes, demandas y posiciones. Asegurar en el proceso de gobernanza que el cargo, opinión y voto tengan peso y valor en el proceso de toma de decisiones.

## **¿Cómo se pueden obtener certificaciones para que el destino turístico vinculada a la comunidad sea reconocido como sostenible?**

Las certificaciones son otorgadas por agencias certificadoras mediante el cumplimiento de requisitos que buscan demostrar un equilibrio a largo plazo entre las dimensiones económica, sociocultural y ambiental de un destino o empresa. Este proceso implica una evaluación externa y generalmente genera costos. La certificación debe considerarse para iniciativas y empresas en etapas más avanzadas de maduración. Por otro lado, un destino certificado muestra seguridad para el turista y es una herramienta estratégica de marketing

## **¿Dónde, la comunidad local organizada, puede obtener apoyo para buscar financiamiento para proyectos de emprendimientos de turismo comunitario?**

Las comunidades locales pueden presentar sus propuestas de proyectos de emprendimientos turísticos comunitarios a agentes económicos que cuentan con líneas de financiamiento y fondos de desarrollo, en algunos casos con recursos no reembolsables. Las organizaciones no gubernamentales, las agencias de desarrollo gubernamentales o incluso las universidades y los institutos de investigación asociados pueden ayudar a las comunidades a estructurar y redactar proyectos para acceder a dichos fondos. Alternativamente, también existe la posibilidad de financiamiento colectivo a través de Internet, conocido como *crowdfunding*. En el TSBC, la práctica del *crowdfunding* es reciente y se está incentivando a muchas comunidades organizadas a participar en plataformas de apoyo financiero ante las dificultades de captación de fondos a través de los canales tradicionales debido a la escasez de líneas específicas y a las tarifas cobradas.

## ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en red en el TSBC?

Existen muchos beneficios de formar parte de una red. Uno de ellos es la minimización de costos, por ejemplo, de promoción y formación. Otro es el establecimiento de alianzas estratégicas con socios, lo que permite la asociación o integración del emprendimiento en destinos existentes o ya consolidados. También se puede acceder a contenidos de formación y difusión ya producidos, tener acceso a técnicos u otros emprendedores con más experiencia para mentoría. Además, trabajar en red contribuye al fortalecimiento de este tipo de turismo y una mayor posibilidad de incidir en las políticas públicas y buscar un mejor entorno empresarial para el sector como un todo.

## Ejercicio 02:

### Elaborando la lista de preguntas frecuentes de su iniciativa



Llevar un registro de las dudas que surgen en el proceso de diseño, planificación e implementación de una iniciativa en TSBC es un ejercicio interesante.

Elabora respuestas explicativas y claras para las preguntas. Estandarice los conceptos y contribuya para que todos los involucrados reciban la misma información.

Al responder constantemente a las preguntas que surgen, aumenta la confianza en la iniciativa de TSBC. Las preguntas también pueden generar cuestionamientos importantes para el diseño del emprendimiento, anticipando desafíos futuros. Podemos aprender mucho de las preguntas que surgen en el proceso.

La lista de preguntas frecuentes también es muy útil para integrar más rápidamente nuevos socios, nuevas comunidades y nuevos colaboradores que tienen acceso a una serie de preguntas relacionadas al TSBC en este material de referencia.

**¿Qué le parece comenzar a construir la lista de preguntas frecuentes para su empresa o iniciativa?**



## 1.5 Desafíos comunes en las iniciativas de TSBC



La implementación del TSBC es un proceso complejo. No hay fórmulas listas para el éxito que se apliquen a cualquier contexto. Las iniciativas de TSBC requieren un esfuerzo constante de concertación entre los intereses de los múltiples actores involucrados y los principios que sustentan el concepto de TSBC.

Aún así, es posible identificar algunos desafíos comunes, o más frecuentes, que enfrentan las iniciativas de TSBC. Tener en cuenta estos desafíos puede contribuir a una planificación más realista de estas iniciativas, ya que permite anticipar problemas e integrar mecanismos para minimizar sus impactos. A continuación, buscamos enumerar los desafíos organizados en cuatro grupos:

- ✘ mercado turístico;
- ✘ entorno empresarial;
- ✘ organización social y sus dinámicas y;
- ✘ capacidades locales.

### 1.5.1 *Desafíos relacionados con el mercado turístico*

#### **Conciliar las referencias locales y las expectativas del mercado**

Muchas comunidades rurales, locales y tradicionales tienen una postura emprendedora que se diferencia del modelo convencional de economía de mercado, es decir, tienen dificultades para adaptar sus prácticas a lo que el mercado turístico en general espera y requiere. En muchas comunidades las referencias y percepciones sobre el trabajo, la inversión, el retorno esperado, así como la estacionalidad de las actividades económicas, las relaciones comerciales son específicas y relacionadas con sus contextos sociales.

#### **Superar la falta de referencias externas sobre turismo y hospitalidad**

En varios casos, las personas involucradas en las iniciativas de TSBC no tienen experiencia como turista, nunca han realizado viajes de ocio, no se han alojado en hoteles turísticos, no han consumido atractivos turísticos o incluso no han sido clientes de una agencia de turismo. La ausencia de estas experiencias se traduce en una falta de referencias sobre cómo deben conducirse los procesos de una actividad turística. Emprender en el sector turístico implica desarrollar y mantener la calidad y consistencia en los servicios y productos ofrecidos para que las iniciativas de TSBC puedan prosperar y esto es más difícil cuando no hay claridad de lo que se quiere y necesita.

## **Mantener el producto atractivo a lo largo del tiempo**

Existe un ciclo de vida para los productos turísticos. Por lo tanto, existe un desafío constante de actualización e innovación para mantener la aceptación e interés del mercado en relación a los productos y servicios, y reintroducirlos con creatividad para seguir ofreciendo novedades y adaptándose a las nuevas demandas del mercado.

## **Utilizar de manera eficiente las plataformas digitales para la promoción y comercialización de TSBC**

El uso y dominio de las plataformas digitales para la promoción y comercialización de productos de base comunitaria son y serán cada vez más fundamentales. Especialmente, en el contexto amazónico, son pocas las comunidades que tienen acceso al equipamiento, conectividad y conocimiento necesarios para gestionar la comunicación y comercialización del TSBC en el entorno digital.

### **1.5.2 *Desafíos relacionados con el entorno empresarial***

## **Fomentar iniciativas de TSBC sin el apoyo de políticas públicas integradas y consistentes**

Pocos países han logrado crear un marco legal efectivo para alentar el TSBC. Este escenario crea un entorno de poca claridad y seguridad institucional. Lo que existe son algunas menciones en los planes nacionales de turismo, en leyes y programas estatales de desarrollo y políticas públicas de ordenamiento territorial para el turismo, que pocas veces contienen mecanismos suficientes para atender las especificidades del TSBC.

## **Adaptar las iniciativas de TSBC al marco regulatorio existente**

Las iniciativas acaban cumpliendo requisitos de otros diplomas legales e instrumentos normativos que tratan aspectos específicos de la operación del TSBC, que parten de referencias urbanas y cuyo cumplimiento no es factible en muchos de los contextos en los que se pretende implementar el TSBC.

## **Permitir el acceso a servicios bancarios, financieros y de crédito**

Las comunidades potenciales para el TSBC tienen, en muchos casos, bajos niveles de bancarización, poca formación en gestión financiera y, en consecuencia, poca experiencia en el trato con bancos y otras instituciones financieras. A menudo, también existen obstáculos para acceder a crédito y financiamiento necesarios para estructurar, expandir y operar los emprendimientos.

## **Estructurar mecanismos que desalienten la competencia depredadora**

La viabilidad de las iniciativas de TSBC puede verse comprometida significativamente por otras iniciativas de turismo depredador e insostenible. Este tipo de competencia que no cuida adecuadamente los atractivos turísticos, que no tiene una estructura de costos que considere beneficios para las comunidades y que en algunos casos explota a la mano de obra local, debe ser desalentada.

### **1.5.3 Desafíos relacionados con la organización social y sus dinámicas**

#### **Establecer un entorno cooperativo**

La competencia entre diferentes actores relacionados con una iniciativa de TSBC a veces puede resultar perjudicial para la iniciativa. Las diferencias de opinión, los conflictos entre el TSBC y otras actividades económicas son factores de riesgo para la tensión de las relaciones en las comunidades. Existen normas y códigos sociales en las comunidades que son difíciles de percibir desde la mirada externa que establecen relaciones de poder y decisión, acceso a recursos, entre otros aspectos que tienden a agregar mucha complejidad a las iniciativas de TSBC.

#### **Establecer reglas de remuneración (ganancias directas)**

Establecer procesos y criterios claros y consensuados para la remuneración del trabajo y la política de compras (adquisición de productos y servicios locales) puede ser uno de los aspectos más sensibles de la estructuración del TSBC. Es necesario equilibrar las expectativas de las comunidades, de las personas directamente involucradas en las actividades, de los posibles emprendedores locales (o externos, según el modelo) y de los proveedores locales sobre el equilibrio financiero de las iniciativas y emprendimientos.

#### **Definir criterios para la distribución justa de los beneficios**

Es esencial establecer un modelo claro de distribución de beneficios que concilie las ganancias directas y las ganancias indirectas en tres niveles: (i) conservación del ecosistema (es decir, monitoreo ambiental); (ii) mantenimiento de estructuras turísticas de uso común (es decir, senderos, muelles, accesos, baños públicos, plataformas de observación, letreros, basureros) y; (iii) para la infraestructura comunitaria en general.

#### **Minimizar los riesgos asociados con la circulación de nuevos recursos en la comunidad**

La actividad turística, cuando tiene éxito, aporta nuevos recursos a la comunidad. Esto puede alterar la dinámica social dando lugar a conflictos internos, inflando los precios locales, aumentando la concentración de poder, aislando núcleos familiares marginados. Una estrategia para minimizar estos riesgos es practicar constantemente los principios del TSBC, monitorear el desarrollo de las actividades y actualizar los acuerdos cuando sea necesario.

## **Permitir la participación y el protagonismo de jóvenes y mujeres**

Muchas comunidades son reacias a involucrar a mujeres y jóvenes en los procesos de toma de decisiones para iniciativas y proyectos como los de TSBC. El TSBC es una oportunidad para la inclusión socio-productiva y empresarial de mujeres y jóvenes de las comunidades, pero para que sea coherente, necesita garantizar la voz de estos grupos en los espacios de toma de decisiones. En muchos casos, esto se convierte en un difícil equilibrio entre no centrarse en las dinámicas sociales específicas de las comunidades involucradas y crear un entorno favorable para el compromiso genuino de las mujeres y los jóvenes.

### **1.5.4 *Desafíos relacionados a las capacidades locales***

#### **Superar las limitaciones derivadas de la baja escolaridad**

El bajo nivel educativo de las poblaciones es un factor limitante para el protagonismo y autonomía de las comunidades en las iniciativas de TSBC. Es un gran desafío al que se enfrentan muchas iniciativas, sin soluciones a corto plazo. Es importante comprender el impacto de la escolarización de los participantes en el desarrollo de la iniciativa y ajustar las expectativas.

#### **Estructurar mecanismos permanentes y autosostenibles de formación continua**

La formación profesional específica y práctica debe ser una constante entre los implicados. Debe apuntar a capacitar, de manera innovadora y rentable, a todos los involucrados en la iniciativa, buscando ganancias graduales e incrementales. Es necesario pensar en estrategias de formación que permitan sumar en cualquier momento personas con diferentes niveles de formación y experiencia previa, para que no se genere un proceso de exclusión, en el que sólo continúen actuando los más formados y cualificados.

#### **Contar con personas capaces de asumir funciones gerenciales, administrativas y comerciales**

Este ha sido un desafío para muchas iniciativas de TSBC, que puede, a primera vista, limitar la adherencia, al principio, del protagonismo comunitario. Las dificultades de contar con personas de las comunidades capaces de asumir funciones gerenciales, administrativas y comerciales tienden a exigir una difícil elección entre la incorporación de profesionales externos y el mantenimiento de profesionales locales con posibles impactos en la sustentabilidad de los emprendimientos.

#### **Contar con personas capaces de comunicarse en inglés y otros idiomas**

El dominio de idiomas extranjeros, principalmente inglés, sigue siendo un obstáculo en las experiencias de TSBC, ya que esto constituye una dificultad para los miembros de la comunidad, especialmente cuando las comunidades reciben, en su mayoría, turistas extranjeros. Y esto dificulta el establecimiento de interacciones directas durante la experiencia, de relaciones comerciales, así como la oportunidad de ingresar al mercado internacional.



## 1.5.5 **Desafíos específicos del TSBC en el contexto amazónico**

Muchos de los desafíos enumerados anteriormente también forman parte de la realidad de las iniciativas en la Amazonía, en mayor o menor proporción. A estos desafíos comunes se suman otros que son específicos del contexto de la Amazonía.

### **Demanda turística de otros países y regiones**

En general, el perfil de clientes de TSBC en la Amazonía está compuesto por personas de otras regiones y una proporción significativa de otros países. Si bien este perfil de cliente tiene, en principio, el potencial de permitir mejores márgenes de ganancia, existen desafíos relacionados con: (i) limitaciones a la movilidad internacional (es decir, la crisis del COVID-19); (ii) impacto de la fluctuación del tipo de cambio; (iii) requisitos de documentos de viaje (visas, vacunas); (iv) impacto de la imagen internacional del país (es decir, en términos de seguridad, medio ambiente), además de la barrera del idioma.

### **Equilibrar la autenticidad y la viabilidad del turismo**

En el contexto de la Amazonía, muchas de las atracciones turísticas potenciales aún no se han desarrollado y requieren adaptaciones para equilibrar la autenticidad y la viabilidad turística. No son raras las situaciones en que, para llegar a una determinada atracción, se requiera una cantidad considerable de tiempo de desplazamiento, sin acceso a baños ni áreas de descanso. Asimismo, algunos lugares que son muy tradicionales e interesantes no cuentan con espacios preparados para recibir turistas para que todos en el grupo tengan la posibilidad de vivir adecuadamente la experiencia propuesta (es decir, la casa tradicional de harina de yuca puede no tener espacios adecuados para que las personas se acomoden o los paseos en canoas que utilizan las familias locales a diario pueden resultar muy inestables e incómodos para quienes no están acostumbrados a mantener el equilibrio en una canoa).

### **Adaptarse a la estacionalidad de los productos turísticos**

La dinámica del bioma amazónico determina que muchos de los atractivos sean estacionales (es decir, visitas a ambientes que cambian a lo largo del año, como playas, cataratas, bosques inundados u observación de fauna migratoria). En algunos casos, aunque la atracción no es estacional, el acceso a determinadas atracciones no es viable durante todo el año. Por eso, es necesario tener mucha técnica y experiencia en la creación y venta de productos atractivos para las diferentes épocas del año y tenerlo siempre presente en la comunicación.

### **Ajustar la percepción de valor al costo del viaje**

Considerando el perfil de los clientes, el esfuerzo por viajar suele ser bastante significativo (aéreo, terrestre o fluvial) lo que genera una expectativa de volumen y diversidad de atractivos turísticos que justifiquen este esfuerzo y el costo invertido en el viaje. Una alternativa es el establecimiento de alianzas estratégicas, con la integración de diversas iniciativas y emprendimientos de TSBC, ampliando la diversidad y el atractivo del destino o ruta de destinos, impactando positivamente la percepción de valor.

## **Crear múltiples marcas e identidades relacionadas con el TSBC en la Amazonía**

Existe un desafío para comunicar y comercializar múltiples destinos en la Amazonía y sus especificidades. Alentar a los destinos a construir una marca y asociarla con múltiples elementos, desde los naturales como animales y plantas, lugares, productos locales, gastronomía, elementos culturales, puede ayudar a iniciativas y empresas a ganar más protagonismo en el mercado del TSBC. Además, los emprendedores deben reforzar estos elementos distintivos de la marca al construir sus equipos, estructuras, atracciones y productos.

## **Implementar políticas públicas de incentivo y promoción efectivas**

Múltiples sectores de la economía sólo se vuelven viables a través de incentivos gubernamentales. Estos incentivos parten del principio que, al estimular una determinada actividad, esta genera ganancias estratégicas para una región o país que extrapolan los retornos directos de la actividad en sí. Las políticas públicas de incentivo y promoción han sido particularmente frecuentes en el contexto amazónico para viabilizar varios sectores. El TSBC en la Amazonía sin duda se beneficiaría de las políticas públicas en este sentido.

## **Avanzando en infraestructuras comunitarias**

La mayoría de las comunidades rurales amazónicas no tienen acceso a (i) agua tratada, (ii) saneamiento básico, (iii) energía confiable, (iv) manejo de residuos sólidos y (v) conectividad. Estos servicios básicos e infraestructuras deficientes son un cuello de botella importante para el TSBC en la Amazonía, provocando un entorno poco saludable para los residentes y visitantes, aumentando el impacto socioambiental del turismo.

## **Fomentar la diversificación de las formas de acción colectiva**

El TSBC en la Amazonía requiere en la mayoría de los casos un nivel de compromiso colectivo de una o más comunidades. Las asociaciones y cooperativas no son modelos que se ajusten a todos los contextos y dinámicas sociales de la Amazonía. Múltiples experiencias indican que, si bien algunas decisiones se toman de manera colectiva, otras, especialmente las relacionadas con la generación de ingresos, se organizan en subgrupos, clanes familiares u otros formatos. Es necesario desarrollar estrategias para construir el nivel necesario de acción colectiva que se sostenga en el tiempo con apego real a las reglas y al contexto social local.

## **Tener expectativas realistas sobre el tiempo de maduración de las iniciativas**

El tiempo para el desarrollo y maduración de iniciativas y emprendimientos en la Amazonía es diferente a otros biomas, con el TSBC no es diferente. Las acciones tienden a tomar más tiempo. El proceso de crear conciencia, informar e involucrar a la población local por sí solo tiende a ser subestimado cuando se planifican iniciativas. El proceso de agregar personas a las iniciativas de TSBC tiende a ser gradual e va incrementando. Existe una desconfianza natural en relación a una actividad que no es tradicional, no forma parte del repertorio de muchas de las comunidades. Las situaciones de suspensión o discontinuidad de iniciativas derivadas de la falta de concordancia entre comunidades, ejecutores e inversionistas pueden tener un gran impacto en la percepción y movilización local en torno a las iniciativas de TSBC.

## Manejo de expectativas y comunicación asertiva

Existe un gran desafío en relación a la gestión de expectativas en múltiples aspectos del TSBC que necesitan ser comunicados de manera clara y directa con todos los actores, especialmente con las comunidades directamente involucradas en las iniciativas y emprendimientos del TSBC. Existe una tendencia a tener altas expectativas en cuanto al potencial de generación de empleo e ingresos, al mismo tiempo que se minimizan los esfuerzos necesarios que deben ser continuos y permanentes y no solo un esfuerzo inicial. En muchos casos, el desafío también es comunicarse claramente con personas (y comunidades) que no están directamente involucradas con la iniciativa y no participan en reuniones y espacios de toma de decisiones, pero que perciben que sus actividades de sustento y otros aspectos sociales y culturales puede verse afectado como resultado del TSBC.

## Ejercicio 03: Reflexionando sobre los desafíos



Sabemos que no existen soluciones únicas para los desafíos, sino formas viables de superarlos gradualmente. También sabemos que no es posible actuar sobre todos los desafíos al mismo tiempo. Lo importante es reconocer los retos y tener una actitud objetiva y proactiva ante ellos. Y el primer paso es analizarlos y tratar de entender más sobre ellos, y luego seleccionar por dónde empezar, puede ser por los más críticos o por aquellos que cuentan con los medios y condiciones para actuar sobre ellos. El siguiente paso a paso, resume en 4 pasos cómo realizar una reflexión inicial sobre un desafío presentado. Aunque las preguntas son aparentemente simples, dependiendo del tamaño y la complejidad del desafío, las respuestas pueden ser igualmente amplias y complejas.

1. ¿Cuáles son las causas de fondo? - Identificar las causas fundamentales, los obstáculos y los cuellos de botella.
2. ¿Qué no entendemos o no sabemos sobre el desafío? - dudas e información faltante para la toma de decisiones.
3. ¿Qué debe resolverse primero? - Organizar obstáculos y cuellos de botella en grupos y en una secuencia lógica.
4. ¿Qué se puede hacer? - pensar en soluciones viables.
5. ¿Quién puede ayudarme? - busque apoyo cuando sea necesario.

Este ejercicio también nos ayuda a identificar lo que no sabemos sobre un desafío y comenzar a buscar más información que nos ayude a tomar mejores decisiones.

Reflexionar colectivamente sobre los desafíos y encontrar formas y soluciones colectivamente es un componente importante para fortalecer la gobernanza de una iniciativa de TSBC.

En este ejercicio, cada grupo seleccionará un desafío y reflexionará sobre él tomando como base las preguntas orientadoras propuestas.

## Estudio de Caso 01

### La Posada Uacari y el Turismo de Base Comunitaria en la Reserva de Desarrollo Sostenible de Mamirauá, Brasil



El proyecto TSBC en la Reserva Estatal de Desarrollo Sostenible (RDS) Mamirauá, en el estado de Amazonas, es uno de los proyectos pioneros en Brasil y tiene su sede en la Posada Uacari.

Esta iniciativa es parte del Programa de Turismo Comunitario del Instituto de Desarrollo Sostenible Mamirauá (IDSM) y tiene como objetivo asesorar emprendimientos de base comunitaria y realizar investigaciones para apoyar la actividad turística en la RDS Mamirauá. En los últimos años, las principales investigaciones brasileñas de monitoreo de impacto de la actividad turística se han enfocado en este caso en particular.

En 2016, el IDSM publicó el libro **Lecciones y Reflexiones sobre el turismo comunitario en la Reserva Mamirauá**, organizado por Rodrigo Zomkowski Ozório, Nelissa Peralta y Fernanda Sá Vieira, siendo la última la principal referencia para este estudio de caso. La publicación comprende varios análisis desde múltiples perspectivas de este emprendimiento. El siguiente contenido es un esfuerzo por resumir algunas de las principales lecciones aprendidas y consideraciones sobre la iniciativa, y se basa en la publicación antes mencionada.

#### Contexto

Construida en el formato de un lodge (albergue) flotante e inaugurada en 1998, la Posada Uacari se maneja a través de una gestión compartida entre IDSM, parte de las comunidades que residen dentro de la reserva y una asociación local de proveedores de servicios turísticos creada a raíz del proyecto. La creación de la posada se realizó luego de un estudio de viabilidad económica y fue financiada por un organismo internacional. El IDSM es una organización social vinculada al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI), que realiza su supervisión y promoción del TSBC en la reserva.

La RDS Mamirauá se encuentra en el corazón de la Amazonía, entre los ríos Solimões, Japurá y Auati-Paraná. Alrededor de 1.800 personas viven en la RDS, incluyendo ribereños e indígenas, y el último plan de gestión de la Reserva mapeó 210 asentamientos humanos entre comunidades, localidades y pueblos indígenas. La región pasa por un ciclo anual de aguas bajas y altas, lo que hace que el uso de flotadores sea una solución habitacional en este escenario de niveles variables de agua.

Como en muchos casos, se propuso el TSBC como una nueva actividad, compatible con los objetivos de conservación ambiental de la Reserva, para generar ingresos para la población local. Así, a diferencia de otras actividades (es decir, manejo forestal, manejo pesquero, agricultura familiar y artesanías) que ya forman parte de la vida cotidiana de las comunidades para la generación de subsistencia e ingresos, el turismo era una actividad nueva, que requería apoyo técnico continuo y desarrollo gradual de capacidad local para estructurarlo y sostenerlo.

La mayoría de los funcionarios del proyecto provienen de las comunidades ribereñas, desde la gerencia hasta los guías locales, empleados, cocineros, ayudantes y cuidadores. El personal de la posada trabaja de forma rotativa. Cada persona trabaja un promedio de 10 días al mes y luego regresa a su casa. El objetivo es que no haya dependencia del turismo, y que puedan seguir ejerciendo sus otras actividades productivas tradicionales.

Uno de los conceptos adoptados en el emprendimiento es distribuir al máximo los beneficios económicos, a través de varias estrategias, entre ellas, el sistema de rotación de prestadores de servicios que busca que los integrantes tengan la oportunidad, al menos una vez al mes, de trabajar en el Posada.

Al principio, la población local estaba interesada en recibir visitantes dentro de las propias comunidades vecinas a la posada. Con el fin de mantener un cierto grado de control sobre la visita y minimizar sus impactos negativos, las comunidades eligieron personas que serían las responsables de decidir cómo y qué mostrar y orientar la conducta de los turistas en la comunidad. Entre el 40% y el 55% de los turistas recibidos en la posada, visitan las comunidades locales.

El público recibido por el proyecto Posada Uacari era, incluso antes de la pandemia Covid-19, predominantemente de extranjeros, norteamericanos y europeos. Los principales perfiles de los clientes son: observadores de fauna, investigadores, profesionales del tercer sector, estudiantes y, finalmente, público en general que se aloja entre 3 y 7 noches. El albergue acepta niños mayores de 10 años.

Muchos años después de su fundación, la estructura de la posada sigue siendo la del Instituto Mamirauá, que también brinda los suministros y servicios necesarios para que el hospedaje funcione. En 2013, la junta directiva del IDSM decidió que la posada no debía permanecer bajo su tutela y estableció un período de 10 años para efectuar la transición completa de la empresa a la gestión por parte de los miembros de la comunidad. El Instituto Mamirauá se comprometió en el apoyo a las comunidades durante la transferencia de la gestión, elaborando una planificación y definiendo las etapas que deben concluirse en el año 2022.

Al inicio de la operación, el proyecto enfrentó una dificultad fundamental: conseguir mano de obra. Cuando se realizaba una venta y había necesidad de que la gente trabajara para atender a los turistas, era necesario ir a las comunidades en busca de trabajadores. Paulatinamente, el número de interesados aumentó, y la creación de la Asociación de Asistentes y Guías de Ecoturismo de Mamirauá (AAGEMAM), en 2000, fue fundamental para facilitar este proceso.

Al comienzo, hubo poco apoyo y motivación por parte de los miembros de la comunidad para ser parte de la Asociación y, como resultado, la organización de los participantes fue lenta. Sólo después de una mayor apropiación por parte de la dirección de la Asociación se aceleró el proceso de organización e interacción entre los miembros. Esto permitió que los participantes asuman más responsabilidades, como el control de la rotación en la prestación de servicios. La estrategia del programa a largo plazo es involucrar cada vez más a la asociación como el socio principal de la empresa, ampliando su participación en las decisiones estratégicas y operativas.

En 2006, se creó un foro con los presidentes de las comunidades del Sector Mamirauá debido a la necesidad de involucrar también a las comunidades locales en la toma de decisiones, tanto en relación al funcionamiento de la empresa como para definir con transparencia cómo compartir beneficios, ganancias, pérdidas y responsabilidades.

Desde el momento en que las comunidades comenzaron a sentirse propietarias, se observaron resultados positivos en el apoyo local al emprendimiento, especialmente en tiempos de crisis en los que el desempeño de los trabajadores de la posada y el apoyo de las comunidades locales aseguraron la resiliencia necesaria para que el emprendimiento pueda continuar manteniéndose en pie.

Entrevistas realizadas en 2014 demostraron que, a pesar de la demostración de interés en la toma de decisiones y el aumento del sentimiento de pertenencia, los líderes comunitarios tenían miedo de asumir la gestión por completo, incluso señalando la necesidad de contar con la asociación continua del IDSM.

Si bien la composición del foro con los presidentes es una fuente de legitimidad, no elimina el principal cuello de botella para el protagonismo comunitario en el emprendimiento: el hecho de que las habilidades gerenciales se concentran en los técnicos del programa y algunos trabajadores, y no se difunden entre la mayoría de los trabajadores o representantes de la comunidad.

Existe un aporte socioambiental que se cobra a los turistas que va a un fondo comunitario. Este sirve tanto para la vigilancia ambiental del sector, realizada por los comuneros, como para financiar proyectos de mejoramiento en las comunidades. La idea es que las comunidades en su conjunto perciban y reciban los beneficios de la posada. El proceso de distribución de beneficios aumentó la confianza y la reciprocidad, es decir, el capital social, entre los grupos que trabajaron con el desarrollo del proyecto.

Además de los impactos directos sobre la economía local, el proyecto contribuyó al fortalecimiento de la organización, el desarrollo de las comunidades, y a la conservación del área a través de la transferencia del superávit (o ganancias). A fines de 2002, un equipo que reunió a miembros del Instituto Mamirauá (de las áreas de investigación de extensión, protección ambiental y ecoturismo) definió cómo sería la distribución de las ganancias: el 50% se destinaría a actividades de protección ambiental en el área del Sector Mamirauá y 50% a proyectos de desarrollo comunitario de las comunidades locales.

Asimismo, los pobladores del sector de la Reserva, donde se ubica el emprendimiento, crearon criterios para que los recursos provenientes del ecoturismo (fondo comunitario) se dividan de acuerdo al nivel de participación comunitaria en la conservación del área, actuando así como un incentivo para que las comunidades adopten una postura proactiva en el tema ambiental.

Por otro lado, el nivel de “organización” de las comunidades y atención a las normas estuvo vinculado a la presencia de incentivos económicos derivados de la actividad ecoturística. A partir del momento en que no había ganancias, las comunidades no cumplían con las normas creadas.

Se estima que alrededor del 35% de los ingresos de la posada se invierte en la remuneración de los trabajadores. Cerca de 100 miembros de familias de la comunidad tienen empleo directo o indirecto, debido a la relación con la cadena productiva del TSBC, lo que representa alrededor del 40% de las familias del sector.

Los datos de una investigación económica realizada en 2011 muestran que hubo una diferencia de 34% en el ingreso familiar entre las comunidades que trabajaban con el turismo con las que no trabajan, lo que desencadenó posteriormente conflictos por el uso de los recursos, especialmente el lago de la posada para actividades de pesca.

Según un estudio de Ozório y Jáner en 2012, en términos financieros, el proyecto tuvo un Valor Actual Neto (VAN) negativo de BRL 178,000 (aprox. USD 32,660) y -1% de Tasa Interna de Retorno (TIR). En resumen, la inversión realizada no fue rentable para el período analizado (2002-2010), lo que puede justificarse por situaciones ajenas al emprendimiento, como el cierre del aeropuerto regional y las fluctuaciones del tipo de cambio.

Sin embargo, el mismo estudio también mostró que, con transferencias a la economía local que representan alrededor del 35% de los costos operativos del proyecto, el proyecto fue económicamente eficiente y que la inversión tuvo un impacto positivo en la economía local.

Considerando que los gastos de viaje involucran diferentes eslabones de la cadena turística, cuando una familia realiza un viaje a la Posada Uacari, está generando riqueza para toda la región, en diferentes sectores (agencias de viajes y aerolíneas, hoteles en otros municipios, restaurantes, impuestos, etc.). Se estima que por cada BRL 1 (aprox. USD 0.18) invertido en el emprendimiento, BRL 5 (aprox. USD 0.92) ha regresado de alguna manera a la economía regional.

La RDS Mamirauá es la Reserva más grande en un ecosistema de llanuras de inundación o várzeas en la Amazonía brasileña. Es un ambiente altamente dinámico que requirió la adaptación de todos los que lo habitan, con la ocurrencia de muchas especies de flora y fauna endémicas (únicas). La actividad de ecoturismo asociada al emprendimiento tiene como factor de atracción estos aspectos naturales, especialmente la abundante fauna y los exuberantes paisajes de várzeas, potenciados por la facilidad de observación de la fauna, como el uacari blanco (*Cacajao calvus*), el caimán-açu (*Melanosuchus niger*), el pirarucú o paiche (*Arapaima gigas*) y el delfín rosado (*Inia geoffrensis*).

Los estudios indican que las poblaciones de estas especies aumentaron durante los 20 años de existencia del proyecto de TSBC. Hubo un aumento considerable de las poblaciones de caimanes y pirarucú o paiche. Por otro lado, también existen impactos ambientales de la actividad ecoturística, como el estudio que indicó que el delfín rosado dejó de usar el área donde se instaló la posada. Existe un proceso consistente de monitoreo de impacto ambiental de la actividad, con metodología específica e indicadores definidos.

Desde la inversión inicial, el proyecto del emprendimiento tenía la expectativa de dar seguimiento a los impactos sociales en cuanto a la calidad de vida de las comunidades del Sector Mamirauá. Para ello, sería necesario desarrollar un modelo para medir los impactos del ecoturismo, sin embargo, esto no sucedió en los primeros años.

Los datos agregados muestran que los ingresos de los hogares han mejorado en los últimos 15 años, según una encuesta de Peralta et al. en 2009, pero aún es bajo en comparación con otras áreas rurales de Brasil. Los indicadores de educación y salud sugieren un bajo nivel de vida. Según un estudio de Moura et al. en 2012, sólo el 58% de la población mayor de 10 años sabe leer y, a pesar de la mejoría de la situación en los últimos 15 años, aún prevalecen altas tasas de mortalidad infantil en la zona (35%).

Cabe señalar que el trabajo realizado por la Posada Uacari influyó en algunas comunidades del sector para desarrollar sus propios emprendimientos turísticos con la construcción de nuevas posadas, como los casos de Boca do Mamirauá y Caburini, y otra en Vila Alencar en fase de aprobación del proyecto y búsqueda de

---

<sup>1</sup>OZORIO, R.; JANÉR, A. Plan de negocios de la Posada Flotante Uacari, Reserva de Desarrollo Sostenible Mamirauá. Análisis sobre el pasado y reflexiones sobre el futuro. Informe técnico, IDSM, 2012.

recursos. Sin embargo, es demasiado pronto para evaluar el TSBC en este arreglo con múltiples estructuras con modelos independientes y gestión en el mismo territorio.

## Para saber más

- Ozorio, R.-Z., Peralta, N., Vieira, F.-S. Lecciones y reflexiones sobre el Turismo de Base Comunitaria en la Reserva Mamirauá (Portugués). Tefé, IDSM, 295pp. [https://www.researchgate.net/publication/315566926\\_Licoes\\_e\\_Reflexoes\\_sobre\\_o\\_Turismo\\_de\\_Base\\_Comunitaria\\_na\\_Reserva\\_Mamiraua](https://www.researchgate.net/publication/315566926_Licoes_e_Reflexoes_sobre_o_Turismo_de_Base_Comunitaria_na_Reserva_Mamiraua)



## Preguntas orientadoras



- 1** Relacione la información de este caso con los principios del TSBC. Seleccione un principio y reflexione sobre los desafíos que el emprendimiento enfrentó para ponerlo en práctica.
- 2** En el caso de Mamirauá, no hubo conocimiento, tradición/experiencia o demanda significativa del TSBC, sólo potencial. ¿Cuál es su evaluación de los desafíos adicionales que agrega dicho contexto?
- 3** ¿Cuál es su evaluación del tiempo de maduración de esta iniciativa? ¿Cómo pueden iniciativas similares financiar su estructuración y maduración en períodos prolongados como este?
- 4** Considerando que, desde el principio, existe la intención de trasladar la gestión del emprendimiento, ¿cuál es su reflexión sobre la viabilidad de los proyectos autogestionados por las comunidades y cuáles serían los mejores caminos para que esto suceda?
- 5** ¿Cuáles son las similitudes de este caso con su realidad? ¿Qué lecciones puede aprender de esta iniciativa?





## Estudio de Caso 02

### Chalalán Ecolodge y el Turismo Comunitario en el Parque Nacional Madidi, Bolivia



Hasta mediados de la década de 1990, los pueblos indígenas de Bolivia no estaban integrados en las actividades o proyectos de ecoturismo y turismo comunitario. La posada Chalalán Ecolodge, un proyecto comunitario en el área de manejo natural integrado del Parque Nacional Madidi (PNM), en la Amazonía boliviana, surgió en este momento como parte del Programa de Desarrollo Sostenible y Ecoturismo en San José de Uchupiamonas. Es una iniciativa de ecoturismo indígena y se considera un caso de éxito para el turismo comunitario.

La posada ecológica Chalalán pertenece a la comunidad de San José de Uchupiamonas con 74 familias de las etnias quechua y tacana. Es un referente en el territorio indígena de la Amazonía boliviana por el protagonismo de la comunidad local.

El emprendimiento se ubica en la Amazonía boliviana, en la zona rural de la ciudad de Rurrenabaque, en el territorio del pueblo indígena de San José de Uchupiamonas. El único acceso es por río, con una duración aproximada de 6 horas, dependiendo de las condiciones de navegabilidad del río. Sin embargo, los visitantes no tienen acceso a la comunidad, solo al albergue Chalalán, que está lejos de ella.

El Chalalán Ecolodge cuenta con cabañas, construidas con materiales locales. Su arquitectura heredada de sus antepasados y las unidades de vivienda solo se han ido adaptando con el tiempo. Tiene capacidad para albergar a 40 personas, distribuidas en cabañas privadas y compartidas, todas con baños. Además, cuenta con cabañas familiares y un restaurante para atender hasta 100 personas.

El éxito de la iniciativa Chalalán se atribuye a tres factores clave: (i) disponibilidad de capital financiero, que permitió la estructuración y operación durante el período inicial de desarrollo y maduración del proyecto; (ii) una visión compartida del negocio compatible con la organización social, la identidad local y los atractivos naturales del Parque Nacional Madidi; y (iii) enfocarse en la conservación y desarrollo de actividades sostenibles y de bajo impacto en el territorio.

En 2007, el Conservation Strategy Fund (CSF) publicó el libro **El efecto Chalalán: Un ejercicio de valoración económica para una empresa comunitaria**, cuyos autores son Alfonso Malky Harb, Cándido Pastor Saavedra, Alejandro Limaco Navi, Guido Mamani Capiona, Zenón Limaco Navi y Leonardo. C. Fleck. El siguiente contenido es un esfuerzo por resumir algunas de las principales lecciones aprendidas y consideraciones sobre la iniciativa, y se basa en la publicación antes mencionada, actualizada con los datos obtenidos en la visita de campo.

## Contexto

En la década de 1980, el francés Pierre Bernand se instaló en el lago de Santa Rosa, a media hora del lago Chalalán. Este extranjero creó una empresa llamada Tawa y comenzó a operar actividades turísticas. También hizo una pista de aterrizaje para llevar allí a turistas de La Paz en avionetas. En este punto, los miembros de la comunidad estaban involucrados sólo como mano de obra para cargar las mochilas de los turistas, conducir balsas, cocinar y guiar en los senderos. Se alega que los miembros de la comunidad no recibieron remuneraciones adecuadamente por el servicio, pero que de alguna manera se dieron cuenta del potencial del turismo.

En 1989, una empresa de turismo llamada Colibri, de La Paz, también comenzó a operar en el territorio. Estos últimos se asociaron con las poblaciones locales y construyeron pequeñas chozas a orillas del lago Chalalán. Con una dinámica similar a Tawa, utilizaron a los trabajadores comunitarios como mano de obra no calificada.

En 1993, los dirigentes de San José de Uchupiamonas decidieron ser protagonistas de la actividad. La gente empezó a buscar apoyo técnico y financiero. El primer recurso se obtuvo con una acción de crowdfunding en Estados Unidos por un monto de USD 10,000 y posteriormente se recaudó una inversión de USD 1,4 millones con donaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y contrapartes de Conservación Internacional (CI) y la comunidad de San José de Uchupiamonas.

El Chalalán Ecolodge fue inaugurado en 2000, y consiste en un segmento de hospedaje ecológico, que también cuenta con una agencia de viajes, en Rurrenabaque. La gestión se realiza a través de una sociedad anónima formada por un foro de 74 miembros de la comunidad. Este foro elige un directorio y establece un presidente, un vicepresidente y un secretario de actas.

A su vez, el Directorio elige a la gerencia y contrata a los empleados como contador, responsable de logística y guías. Por lo tanto, toda la operación está bajo la responsabilidad de un gerente. Entonces, el Directorio es quien traza una política a poner en práctica y monitorea el trabajo de gestión. En el proyecto trabajan entre 14 y 16 personas, en actividades como: guías locales, camareros, mucamas, cocineras y un administrador. La mayoría de los empleados provienen de la comunidad de Uchupiamonas.

La empresa Chalalán es una sociedad anónima encargada de la administración de la posada Chalalán Ecolodge. La distribución de las acciones de la empresa se divide en partes iguales entre 74 familias josesanas y la Organización de Base Territorial de San José (OTB). Cada año se presentan los resultados financieros a los socios, quienes evalúan y deciden reinvertir los resultados en la empresa o distribuir las ganancias entre los socios. A su vez, OTB reinvierte sus ganancias en las necesidades de la comunidad.

El proceso de desarrollo de la empresa se puede dividir en dos etapas: preparación del producto (1996-1999) y desempeño de la empresa en el mercado (2000 a la fecha). La fase de capacitación (1997-1998) fue fundamental para consolidar el proyecto de la posada como un nuevo destino turístico y garantizar la independencia de la comunidad en la toma de decisiones.

En Chalalán Ecolodge, la gobernabilidad se evidencia en la fuerza de la red de los principales actores sociales, como la Red TUSOCO, el PNM y la Cámara Regional de Turismo de Rurrenabaque (CARETUR). La red TUSOCO es una asociación no gubernamental sin fines de lucro y su misión es el desarrollo del turismo comunitario en Bolivia; el PNM, por su parte, es responsable de las acciones de conservación

ambiental, así como responsable por las políticas de control de cazadores y pescadores, y CARETUR es quien organiza y articula políticas con todas las entidades y empresas turísticas para fortalecer el turismo en la región.

La iniciativa Chalalán hizo posible el suministro regular de agua para la comunidad y contribuyó a la estructuración de un puesto de salud y una escuela, alentó la capacitación en inglés y catalizó alianzas con organizaciones externas. Como resultado, muchas familias que emigraron a otras ciudades en la década de 1980 han regresado a San José desde el inicio de la empresa.

Entre 2000 y 2006, la cantidad de turistas que visitaron Chalalán aumentó en un 25%. En los primeros años de funcionamiento, Chalalán alcanzó solo el 25% de ocupación, incluso en temporada alta.

La principal actividad económica de San José de Uchupiamonas es el turismo, hasta hace poco. Si bien el turismo es la principal actividad de la comunidad, se mantienen otras actividades tradicionales, dado que el turismo es una actividad altamente estacional.

La actividad turística impulsa la artesanía de las fibras naturales. La producción agrícola local es consumida en gran parte por el flujo de turistas. Asimismo, está la promoción de ingresos y trabajo en las actividades de conducción de visitantes, tanto en transporte como en la prestación de servicios para llevar grupos a descubrir los atractivos naturales y culturales de la Amazonía boliviana.

Recientemente, parte de la población local ha comenzado a diversificar las actividades económicas actuando en la ganadería y la minería artesanal. A medida que mejoraron los accesos, la gente también comenzó a cultivar naranjas y papayas, entre otros productos agrícolas que se puedan comercializar.

Además, se piensa desarrollar el turismo dentro de la Tierra Comunitaria de Origen (TCO) con la intención de llevar a los turistas para que conozcan cómo los indígenas están cultivando sus tierras, cómo están llevando a cabo la ganadería y la minería sostenible. Siendo así, estas actividades económicas se están trabajando en el territorio ya ordenado, pues existe un plan de manejo, llamado plan de vida de los pueblos indígenas.

## Para saber más

Malky, A., Pastor, C., Limaco, A., Mamani, G., Limaco, Z., Fleck, L. C. (2007). El efecto Chalalán: Un ejercicio de valoración económica para una empresa comunitaria. Serie Técnica No. 13. Conservation Strategy Fund, Bolivia. 74 p.  
<https://www.conservation-strategy.org/publication/el-efecto-chalalan-un-ejercicio-de-valoracion-economica-para-una-empresa-comunitaria>



## Preguntas orientadoras



- 1** Relacione la información de este caso con los principios del TSBC. Seleccione un principio y reflexione sobre los desafíos que el emprendimiento enfrentó para ponerlo en práctica.
- 2** ¿El modelo de gobernanza de Chalalán con una sociedad anónima, el foro y la red de actores sociales con atribuciones específicas es replicable para otras realidades?
- 3** Con el éxito del TSBC, ¿cómo evalúa el hecho de que las comunidades indígenas también están comenzando a invertir en otras actividades como la minería, la ganadería y otras actividades agrícolas?
- 4** ¿Cuál es su evaluación de la propuesta de Chalalán para que se mantenga posicionado en el TSBC?
- 5** ¿Cuáles son las similitudes de este caso con su realidad? ¿Qué lecciones puede aprender de esta iniciativa?



## Estudio de Caso 03

### La Posada Amazonas y el Turismo Rural Comunitario en el entorno de la Reserva Nacional Tambopata, Perú



Este proyecto de TSBC en torno a la Reserva Nacional Tambopata, ubicada en la Amazonía peruana, es uno de los referentes en Perú y tiene a la Posada Amazonas como destaque.

La Posada Amazonas surge de la unión entre la Comunidad Nativa Ese'Eja de Infierno (CNI) y la empresa privada Rainforest Expeditions (RFE), que firmaron un convenio en 1996 para la construcción, operación y transferencia del desarrollo de la posada a la comunidad en un periodo de 20 años. Después de este período, este acuerdo se renovó por otros 10 años.

El éxito de Posada Amazonas ha sido motivo de numerosas investigaciones que presentan un modelo de integración entre empresa, comunidad y medio ambiente, cuya visión inicial de largo plazo era traspasar la gestión de la empresa de manera integral a la comunidad, lo cual aún no se ha logrado.

La Posada Amazonas es un medio de hospedaje construido con materiales de la región, combinando arquitectura con diseño típico local, ofreciendo conveniencia y confort. Rodeado de naturaleza, cuenta con 30 habitaciones con baño privado. Estos espacios están formados por muros de caña, recubiertos de arcilla, que regulan la temperatura y aíslan el ruido de forma natural. Los pisos son de madera y no existen ventanas internas, que integran cada vivienda con la naturaleza, además de preservar el estilo de la construcción ancestral.

En Septiembre de 2011, Rocío del Carmen Lombardi Valle presentó los resultados del proyecto de investigación de su Maestría en Dirección y Planificación del Turismo, titulado “**El ecoturismo como factor de desarrollo local: “Posada Amazonas y la Comunidad Nativa de Infierno”**”, en el Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Alicante, España. El siguiente contenido es un esfuerzo por resumir algunas de las principales lecciones aprendidas y consideraciones sobre la iniciativa, y se basa en la publicación antes mencionada.

#### Contexto

La Posada Amazonas está ubicada en el área de desarrollo turístico, en la margen derecha del río Tambopata, en la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional Tambopata, a 19 km de la ciudad de Puerto Maldonado, en el sureste de Perú. La Posada Amazonas tiene el río Tambopata como su principal vía de acceso.

En la Comunidad Nativa Ese'Eja de Infierno viven 200 familias. De estas familias, aproximadamente 40 viven actualmente en Puerto Maldonado pero siguen comprometidas, como miembros de la comunidad, asistiendo a las asambleas o enviando un delegado para deliberaciones.

La idea inicial de construir la Posada Amazonas fue de Rainforest Expeditions (RFE). En Mayo de 1996, RFE presentó una propuesta de asociación con la comunidad. Luego de dos años de negociaciones, la comunidad aceptó la propuesta y se llegó a un acuerdo con los miembros de la comunidad.

Por lo tanto, el interés surgió como respuesta a la actuación de la empresa. La comunidad no fue la protagonista inicial encargada de realizar el proceso turístico, así como, pensar en la planificación y gestión de sus emprendimientos y / o servicios.

Luego de nueve meses, el proyecto encontró una fuente de financiamiento, el Fondo Perú-Canadá (FPC), con una inversión inicial de USD 250.000. De este total, el 60% se utilizó para infraestructura y el resto para equipos y otros gastos. El emprendimiento fue construido por los propios miembros de la comunidad, sin remuneración por el trabajo, realizado con contrapartida por un grupo de 15 a 20 personas en la comunidad.

El financiamiento se otorgó en forma de préstamo a RFE por un plazo de 3 años, a una tasa del 9,5%, hasta que FPC aprobó la entrega de las obras. Los términos establecían que la posada sería transferida a la comunidad cuando cumpliera 20 años de funcionamiento.

La Posada Amazonas es administrada por Rainforest Expeditions, pero la comunidad decide sobre inversiones de infraestructura y expansiones. En cuanto a la distribución de los ingresos netos, el 25% se destina a Rainforest Expeditions y el 75% a la comunidad, incluida la remuneración del equipo de trabajo en la posada, mayoritariamente local.

En 2013, la CNI solicitó un nuevo préstamo de USD 470,000 al BID para la construcción del proyecto Ñape Lodge, en términos y condiciones específicos. Y uno de esos requisitos fue la permanencia de la relación comercial de la comunidad con la RFE en la estructura existente. Como resultado, se decidió ampliar el acuerdo entre CNI y RFE por otros 10 años.

Con el tiempo de aprendizaje sobre turismo y su funcionamiento, la comunidad se sintió capaz de invertir sin la participación de la empresa RFE en esta otra empresa comunitaria, Ñape Lodge, que opera desde hace 5 años. Esto demuestra que la comunidad ha desarrollado la capacidad local para ser protagonista de su propio negocio. Tal experiencia indica que en el mediano plazo la comunidad también debe asumir la gestión de Posada Amazonas.

Los turistas que visitan la Posada Amazonas provienen de Europa, Australia, Estados Unidos y Canadá, y más recientemente se está expandiendo para el mercado asiático, como los países de China y Taiwán. Son turistas selectos y exigentes, y presuponen un horario y un destino organizado. Se quedan 3 días y 2 noches, en promedio, y tienen 11 actividades, llamadas clásicas, y otra personalizada, cuando el cliente tiene la posibilidad de elegir las actividades que quiere realizar. Este tipo de turista busca el contacto con la naturaleza o con observadores de aves. El precio medio diario gira en torno de los USD 621.

25 personas contratadas trabajan en la posada en modalidad rotativa, para que haya un personal estable que brinde seguridad y que no haya baja de personal durante la temporada. De este total, 15 son personas de la comunidad y el resto de Lima y otros lugares aledaños a la comunidad. Estas personas

están debidamente preparadas para realizar actividades como chef de cocina, jefe de servicios y mantenimiento, camareros, choferes, mucamas, jardineros, guías, masajistas, *bartenders*, operarios de mantenimiento y otros. Estos contratistas trabajan durante 25 días en la posada y están libres durante 5 días.

En el contrato firmado con Rainforest Expeditions, la comunidad CNI asumió el compromiso, en algunas áreas de ecoturismo, de no cazar fauna silvestre, no destruir plantas silvestres y no desarrollar actividades de producción agrícola que impliquen la destrucción de recursos de flora y fauna silvestre. También se comprometió a no cazar animales como jaguares, cocodrilos, monos, águilas y otros.

Este contrato con fines turísticos fue discutido y aprobado por los miembros reunidos en una asamblea comunal. No existe un sistema de vigilancia para quienes infringen las reglas. En el pasado, solo existían sanciones informales de tipo moral que iban desde la censura pública hasta castigos radicales como la expulsión de la comunidad. Sin embargo, actualmente existen aplicaciones de multas.

Las actividades de gestión y conservación de residuos de la Posada Amazonas se basan en el Plan Integral de Gestión de Energía, Agua y Residuos (PIMEAR). Existe un depósito donde se encuentran papeles, plásticos, metal, vidrio, los cuales son etiquetados, pesados y enviados a la Alcaldía de Puerto Maldonado, que se encarga de llevarlos al relleno sanitario o destinados a reciclaje. En cuanto a los residuos orgánicos, existe un pozo séptico donde se someten a un tratamiento con cal y también un componente químico.

Otro aspecto del cuidado es la política Cero Plástico, un programa que ya está en marcha en la posada y consiste en educar a los huéspedes y sus clientes internos para que dejen de usar, comprar y no traer embalajes plásticos.

La comunidad nativa ha invertido para que haya conciencia ambiental en cuanto a la flora y fauna, a través de programas de empresas públicas y privadas que los apoyan. Por otro lado, el Gobierno paga USD 2,67 por cada hectárea conservada.

La empresa es administrada por la empresa que tiene una política de contratación de personas de la comunidad. Todos los empleados que laboran en la posada participan en capacitaciones anualmente. Esto viene sucediendo desde hace 20 años, ya que existe un programa de capacitación para todos, tanto para los que ya trabajan en la posada como para los miembros de la comunidad que pretenden comenzar a trabajar.

Se capacita a los jóvenes para trabajar en la posada como mayordomos, meseros y cocineros. Esta estrategia se considera la base del turismo comunitario, evitando así un posible éxodo de jóvenes a otras regiones.

Hubo iniciativas para seleccionar y capacitar a los miembros de la comunidad para que ocupen los puestos de coordinador y asistente del proyecto. En 2011, por primera vez un miembro de la comunidad ocupó el cargo de administrador de la posada, en la oficina de Puerto Maldonado.

Aun así, hay comuneros que prefieren dedicarse a sus fincas y la venta de sus productos, sin tener que involucrarse con el turismo. Tanto la agricultura como la ganadería se desarrollan con capital propio. El acceso al sistema de financiamiento está restringido a una minoría de la comunidad, ya que la mayoría no cumple con los requisitos requeridos.

Según un estudio de Lombardi en 2011, 14 trabajadores comunitarios se encontraban trabajando en la posada en diversos roles, y los salarios oscilaban entre USD 200 y USD 935. Del total, 5 trabajaban en la



oficina de Puerto Maldonado, 8 eran guías y 1 trabajaba con marketing en Lima. En cuanto al grupo de 144 familias beneficiadas por la posada, cada una recibió USD 1.335,83 / año.

Según el convenio formado por CNI y RFE, las ganancias dirigidas a la comunidad se distribuyen entre tres fondos: Salud, Educación y Fondo para la Protección de las Personas Mayores. En cuanto a la distribución de los porcentajes, esta sería decidida por la Asamblea y el saldo se distribuiría equitativamente entre las familias firmantes del convenio.

Investigaciones realizadas en 2019 muestran que el turismo ha mejorado la calidad de vida de las familias, ya que la mayoría de ellas ha comenzado a comprar equipos y maquinaria para que sus hijos puedan moverse por la comunidad, como lanchas, motores y motocicletas, y también para ir a Puerto Maldonado para continuar sus estudios.

Además, esta coyuntura de acciones colectivas también posibilitó que los líderes se movilaran en busca de beneficios del gobierno regional, como agua, energía, mejoramiento de la vía de acceso a la comunidad y seguridad.

Adicionalmente, hubo una acción del Estado junto con las comunidades, que constituyó en un programa de pagos por servicios ambientales para la conservación de los bosques en el que se contempló a la CNI. Esta receta contribuye a la conservación del medio ambiente y favorece la dinámica del turismo, permitiendo avanzar en acciones colectivas.

La participación de los comuneros en el proceso de gobernanza local se da en varios niveles:

**Comité CNI**, que está conformado por el presidente, el vicepresidente, el secretario, el tesorero y dos voceros, quienes son elegidos cada 2 años en la Asamblea por dicha comunidad con la función de administrarlo. Se discuten cuestiones sobre los más variados temas del desarrollo local.

**Comité de turismo**, que está compuesto por un presidente, un secretario y un tesorero que supervisan y gestionan todas las actividades relacionadas con el turismo. También son elegidos en asamblea y cada tres meses presentan un informe de sus actividades a la comunidad.

**Comité de control financiero**, en coordinación con el comité comunitario y el gerente de administración y finanzas de Rainforest Expeditions. También es designado por la comunidad y tiene la función de supervisar los gastos e ingresos que tiene la posada.

En todos estos comités se encuentra la Federación Nativa del Río Madre de Dios y Afluentes (FENAMAD) que es el principal aliado de las comunidades, cuidando sus intereses y llevando sus propuestas y demandas al Estado y la sociedad civil.

El turismo ha contribuido a que las comunidades sigan conservando su cultura y continúen en el rescate de la producción de artesanía para que no se pierdan sus costumbres y tradiciones. La CNI enseña el idioma Ese'Eja y los estudiantes están aprendiendo y recuperando el idioma nativo. Otro ejemplo es la apreciación de un elemento de la cultura indígena ancestral de Madre de Dios, la "Fiesta de mi tierra" que se viene realizando desde

2008. Es un evento tradicional, donde todas las comunidades nativas demuestran sus tradiciones, sus artesanías, bailes, gastronomía y otras ceremonias rituales.

El restaurante de la posada ofrece en sus menús - alimentos y bebidas - elementos de la cocina regional, respetando aspectos de la cultura y la naturaleza.

## Para saber más

Valle, R. Lombardi (2011) EL ECOTURISMO COMO FACTOR DE DESARROLLO LOCAL: POSADA AMAZONAS Y LA COMUNIDAD NATIVA DE INFIERNO. Proyecto de investigación para optar al grado de Máster en Dirección y Planificación del Turismo. Universidad de Alicante [http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/952807/1/Lombardi\\_Valle\\_RC.pdf](http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/952807/1/Lombardi_Valle_RC.pdf)



## Preguntas orientadoras



- 1** Relacione la información de este caso con los principios del TSBC. Seleccione un principio y reflexione sobre los desafíos que el emprendimiento enfrentó para ponerlo en práctica.
- 2** A pesar de la participación de Rainforest Expeditions junto con la comunidad desde el inicio del proyecto hasta hoy, ¿se puede clasificar a la Posada Amazonas como Turismo Rural Comunitario?
- 3** ¿Qué reflexión tiene sobre la iniciativa de la comunidad de haber realizado un préstamo para abrir otra empresa comunitaria en la comunidad es responsable por la gestión integral?
- 4** ¿Cuál es su evaluación en relación al contrato suscrito entre Rainforest Expeditions y la comunidad que la obliga a una serie de prohibiciones en cuanto al manejo de los recursos naturales, como no cazar en los alrededores, no desarrollar otras actividades productivas que destruyan el medio ambiente?
- 5** ¿Cuáles son las similitudes de este caso con su realidad? ¿Qué lecciones puede aprender de esta iniciativa?



TURISMO COMUNITARIO:  
**INTERCAMBIO  
AMAZÓNICO**

**02.**

**POLÍTICAS PÚBLICAS Y  
TURISMO SOSTENIBLE DE BASE  
COMUNITARIA (TSBC)**

INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável



## 02. Políticas Públicas y Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC)

---

Las políticas públicas son el conjunto de principios, lineamientos, procesos y leyes que utiliza el gobierno para promover el interés de un grupo específico o de la sociedad civil en su conjunto. Es la realización del “pacto” entre el Estado y la sociedad buscando un beneficio para las comunidades y su Bien Común.

Son las herramientas que tiene el Estado para orientar, promover, regular o fiscalizar el desempeño de actores individuales o colectivos en sectores, territorios o situaciones específicas. El Estado debe legislar y tomar otros acuerdos ejecutivos que garanticen los derechos políticos y civiles, así como los económicos, sociales, culturales y ambientales. También debe garantizar que la sociedad tenga la posibilidad de involucrarse en asuntos públicos a través de mecanismos eficientes de participación democrática.

El turismo sostenible es multisectorial pues para la realización del mismo se necesita la participación de muchos actores. En términos de políticas públicas, para el desarrollo del turismo es necesario involucrar los Ministerios de Economía, Hacienda, Medio Ambiente, Ordenamiento Territorial, Agricultura, Transportes, Ciencia y Tecnología y otras estructuras gubernamentales. Por lo tanto, la legislación específica del turismo es importante, pero al mismo tiempo limitada en términos de su competencia para abordar los múltiples aspectos necesarios para el desarrollo del turismo.






Las Leyes nacionales actuales sobre turismo en los tres países amazónicos (Brasil, Colombia y Perú) se refieren al turismo sostenible y a la necesidad de una utilización sostenible del patrimonio natural y cultural (Ley de Turismo de Brasil/Nº11.771-2008; Nueva Ley de Turismo de Colombia/Nº2068-2020; Ley General de Turismo de Perú /Nº29408-2009). Sin embargo, la modalidad de turismo comunitario todavía se trata de manera genérica. Las estrategias para promover esta modalidad no son específicas.

Además, los tres países organizan sus territorios en regiones y el turismo sostenible debe ser también regionalizado. Brasil inclusive tiene en su Plan Nacional de Turismo 2018-2022, el Programa de Regionalización de Turismo (PRT). La regionalización es importante ya que, en general, la legislación a nivel nacional no siempre aborda la realidad específica de la Amazonía adecuadamente.

En la Amazonia, un mismo territorio presenta múltiples niveles de gobernanza y de gestión desde el nivel Federal y Estadual hasta el nivel Municipal. En este último nivel, se encuentran las reservas ambientales, las tierras indígenas, las áreas militares, áreas de fronteras, influenciados por los ríos federales y transnacionales. Cada una de estas áreas están asociadas a diferentes instrumentos de política pública. Esta situación presenta un gran desafío para lograr una política pública que favorezca el desarrollo del TSBC articulado, coherente y consistente.



Entre las principales dificultades que enfrentan los formuladores de políticas para viabilizar las políticas públicas en el contexto amazónico se encuentran:

-  la legislación nacional no se ajusta bien a las realidades específicas de la Amazonía;
-  dificultad para conciliar un territorio con múltiples niveles independientes de gobernanza con distintos recortes que se superponen en aspectos específicos;
-  retos logísticos y de comunicación para la construcción participativa de las políticas públicas;
-  dificultad para hacer que las leyes salgan del papel por aspectos culturales, falta de capacidad de implementación en la Amazonía, incluyendo la falta de empresas dispuestas a actuar en estos territorios;
-  altos costos para implementar políticas en la Amazonía, especialmente cuando se considera la lógica per cápita para evaluar la efectividad.

Por lo tanto, es necesario una buena gobernanza puesta en práctica para que las políticas públicas se integren adecuadamente con el Ministerio y/o Secretaría de Turismo y las varias instituciones de gobierno para lograr, de esta manera, un desarrollo exitoso del turismo sostenible.

Las políticas públicas impactan positiva y negativamente las condiciones para el desarrollo del TSBC en los territorios. Sin embargo, no existe un modelo ideal único para fomentar el TSBC en la Amazonía que deba simplemente replicarse. Los involucrados con el TSBC necesitan monitorear y analizar continuamente las políticas públicas que los afectan. Esto implica desarrollar y mantener canales de diálogo con los responsables de la formulación de políticas y presentar propuestas objetivas y constructivas sobre cómo mejorar los mecanismos existentes y evitar la burocracia innecesaria. Es fundamental ser conscientes de la importancia de las políticas públicas y su impacto en los proyectos locales de TSBC. Por ello, en esta sección abordaremos:

- 1** los factores clave para que las políticas públicas contribuyan al desarrollo de TSBC.
- 2** riesgos y obstáculos que deben ser evitados en el diseño de políticas públicas sobre turismo.
- 3** cómo las políticas de otros sectores se relacionan e impactan el TSBC.
- 4** algunas medidas que ayudan a cerrar la brecha entre la formulación de políticas públicas y los proyectos locales.
- 5** cómo las comunidades pueden involucrarse y actuar sobre las políticas públicas.

Estos factores claves deben ser considerados por los formuladores y estructuras de gobierno responsables de implementar las políticas, pero también por los demás actores en un proceso activo y propositivo que busque mejores condiciones para el desarrollo del TSBC en sus territorios.

## Estudio de caso 4

Ecuador: políticas públicas para el turismo comunitario en la Amazonía, desafíos, éxitos y lecciones aprendidas



### Contexto

El Estado Ecuatoriano declaró mediante el Registro Oficial 309, el 19 de abril del 2001, el desarrollo del turismo como política prioritaria del país. Así mismo, se emitió la Ley de Turismo en el 2002, la cual fue modificada en el 2008.

El Ministerio del Turismo (MINTUR) como entidad gestora del turismo basa algunos de sus principios en el desarrollo del turismo comunitario indicando la necesidad de estimular y hacer partícipes a las comunidades indígenas, campesinas, montubias y afroecuatorianas, en la prestación de servicios turísticos y en la protección de ecosistemas.

La Ley propone que el MINTUR desde la visión de institución pública, logre un turismo sostenible y responsable con el objetivo filosófico institucional de un turismo consciente que logre una experiencia transformadora para convertir a las personas en mejores seres humanos, promoviendo la práctica del buen vivir y el desarrollo integral y sostenible del turismo.

Los pilares de la política turística son: la equidad, la sostenibilidad ambiental, la eficiencia energética y la competitividad sistémica. Prioriza como eje transversal a la oferta de calidad, promoción especializada, fomento interno y articulación institucional. En este marco identifican 10 componentes para desarrollar y fomentar el turismo, siendo uno de ellos el turismo comunitario.

La construcción legal del turismo comunitario en Ecuador empieza con la Organización de los Estados Americanos (OEA), que, en el año 2002, financió la elaboración de una base de datos de operadores de turismo comunitario en el país, cuyo resultado evidenció el gran interés de las comunidades por incursionar en esta actividad.

La Ley de Turismo del Ecuador (Ley de Turismo N° 97, 2002) establece en su Capítulo II, “De las Actividades Turísticas y de Quienes las Ejercen” que:

*“Cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen prestar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo o sus delegados, en igualdad de condiciones, todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en esta Ley y a los reglamentos respectivos.”*

Complementariamente, los gobiernos descentralizados tienen competencias de planificación turística a través de planes, programas y proyectos. Sin embargo, tienen dificultad para estructurar planes adecuados que se puedan poner en práctica en las comunidades<sup>(a)</sup>. La política pública de Ecuador está organizada en múltiples instrumentos:

### **Reglamento para los centros de turismo comunitario**

La herramienta legal que tiene por objeto normar el ejercicio de los centros turísticos comunitarios en el país, describe las funciones, ámbitos de ejecución y exigencias para el funcionamiento de un Centro de Turismo Comunitario (CTC).

### **Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013**

Basado en indicadores cuantitativos en aspectos de salud, vivienda, servicios básicos, alimentación, entre otros el “Plan de Buen Vivir 2009-2013” establece el objetivo de mejorar la calidad de vida de las poblaciones a través de múltiples políticas de acción. Uno de los planes diseñado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) consiste en el impulso al turismo de naturaleza y especialmente al turismo comunitario.

### **PLANDETUR 2020**

Es una herramienta de planificación estratégica que integra, ordena y orienta la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador. Estratégicamente se crearon 22 programas y 78 proyectos de turismo contenidos en el plan. Dentro de los cuales, existe un programa que se refiere específicamente al Turismo Comunitario.

Las cinco áreas funcionales del plan son:

- ✂ gobernanza del sistema turístico;
- ✂ marketing y promoción turística;
- ✂ medidas transversales de gestión socio-cultural y ambiental;
- ✂ formación y capacitación de recursos humanos;
- ✂ desarrollo de destinos y facilitación turística.



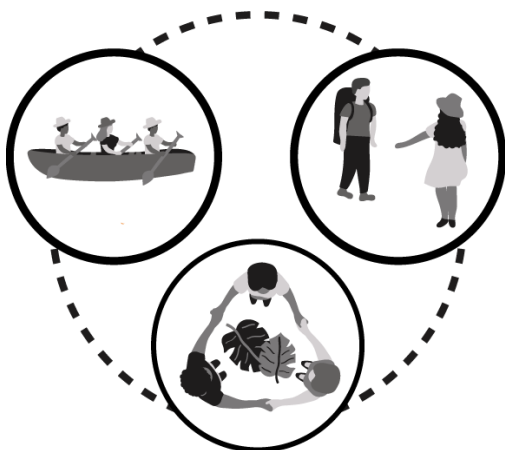
## Programa Nacional de Capacitación en Turismo<sup>(b)</sup>

Con la finalidad de ofertar capacitación turística integral a nivel nacional dirigido a los actores involucrados en el sector turístico, el Programa Nacional de Capacitación en Turismo fortalece el sector, mejorando las habilidades, destrezas y conocimientos técnicos del talento humano en la ejecución de actividades, tareas y funciones que realizan en el día a día, en el cual las comunidades interesadas participan activamente. Están previstos componentes como:

- ✎ Hospitalidad y seguridad alimentaria para Negocios de Comidas Típicas: para el personal operativo que labora en establecimientos turísticos de Comidas Típicas.
- ✎ Turismo Comunitario: para personas involucradas en operaciones turísticas comunitarias.
- ✎ Guías especializados y nativos: para guías turísticos interesados en especializarse o personas de comunidades interesadas en formarse como guías nativos.

## Programa: Desarrollo y fortalecimiento del turismo comunitario para el turismo del Ecuador

Este programa invierte un monto aproximado de USD 15 millones, con resultados reflejados en un 50% para el 2014, un 75% para el 2017 y el 100% para el 2020. El plan incluye varios mecanismos, destacamos algunos en el cuadro a continuación:





**Políticas públicas que favorecen el Turismo Sostenible de Base Comunitaria en Ecuador (c) (d) (e) (f) (t) (u)**

Organizaciones/ Planes/ Mecanismos	Visión	Objetivo	Acciones	Otros
Centro de Turismo Comunitario (CTC)	Turismo comunitario como modelo de acción colectiva institucionizada en el territorio de cada comunidad que lo alberga. Las comunidades se convierten en actores activos de desarrollo territorial en todas las etapas de implementación.	Busca ser un modelo de planificación incluyente y bajo políticas estatales de auspicio para su desarrollo, con el fin de convertirse en un elemento clave para lograr indicadores de desarrollo. Para concebir el desarrollo de la actividad turística comunitaria debe considerarse: - La Ley de Turismo, que le da el carácter de actividad económica de la gestión y propiedad del negocio turístico y sus servicios. - Los prestatarios deben ser miembros de una comunidad como actora y gestionaora de la actividad turística. - El producto turístico principal que se ofrece es la convivencia en la comunidad (participación activa en las costumbres y hábitos de la vida comunitaria). - Las utilidades generadas por la prestación de servicios, se capitalizan en la misma comunidad.	Os CTC incorporam otras actividades productivas ao território, o que fortalece a cadeia produtiva local.	
Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE)	Lograr que el turismo comunitario se convierta en una actividad sostenible que genere beneficios en las comunidades y que contribuya a la conservación del patrimonio natural y fortalecimiento de la diversidad étnica y cultural.	Promover y fortalecer las iniciativas de turismo comunitario (nacional e internacional), para mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de un desarrollo sostenible y la preservación de la identidad cultural.	1. Fortalecimiento organizacional. 2. Revitalización cultural. 3. Manejo del Territorio Indígena. 4. Desarrollo económico de base comunitaria.	
Plan Integral de Marketing Turístico (PIMTE) - 2014 (Continuidad del Plan PIMTE 03-06)	Aumentar el número de turistas nacionales e internacionales y el gasto directo del visitante internacional. Aumentar el total de llegadas internacionales de turistas.	I. Plan PIMTE 03-06. Aumentar el número de turistas nacionales e internacionales. II. Plan PIMTE 2014 - Aumentar el número de turistas internacionales. - Aumentar el nivel de ingresos por turista. - Potenciar el producto Ecuador recorriendo "los cuatro mundos" y así aumentar la estadia y el nivel de gasto por turista. III. Plan PIMTE 03-06. Aumentar la oferta de turismo de calidad. Plan PIMTE 2014 Aumentar la oferta de turismo de calidad en las localidades que lo necesiten y consolidar la oferta de calidad conseguida. IV. Plan PIMTE 03-06. Aumentar la promoción internacional. Plan PIMTE 2014 - Consolidar la promoción internacional en los mercados claves y aumentar la promoción en los mercados de consolidación. - Aprovechar las condiciones favorables que se puedan detectar para los mercados de oportunidad. V. Plan PIMTE 03-06 Crear la imagen turística del Ecuador Plan PIMTE 2014 Consolidar la imagen alcanzada en los mercados clave y potenciar la imagen turística internacional. VI. Plan PIMTE 03-06 Potenciar el producto "Ecuador país" y los especializados. Plan PIMTE 2014 Mejorar el posicionamiento Costa y Amazonia. Mantener el posicionamiento de los mundos Galápagos y Andes. Posicionar experiencias turísticas competitivas en cada mundo. VII. Plan PIMTE 03-06 Potenciar un desarrollo sostenible y mejorar la competitividad turística Plan PIMTE 2014 Posicionar al Ecuador como destino comprometido con el turismo sostenible y mejorar la competitividad turística del Ecuador.	La Constitución de Ecuador reconoce los derechos de la naturaleza y del Buen Vivir. Es un destino turístico sostenible líder a nivel mundial, localizado en la mitad del mundo y es un país megadiverso. Ecuador tiene cuatro mundos: Galápagos, Amazonia, Andes y Costa. Además, todo está cerca y patrimonio natural y cultural de primer nivel, Reservas de Biosfera y Parques Nacionales. Ecuador presenta experiencias únicas con servicios turísticos de calidad internacional: la tradición, la gente y la cultura viva! arqueológico, lo histórico, lo colonial, lo ancestral y la modernidad latinoamericana.	

Organizaciones/ Planes/ Mecanismos	Visión	Objetivo	Acciones	Otros
Hagámoslo fácil	Facilitar la administración de los negocios turísticos.	Programa desarrollado para reactivar los negocios y la atracción de clientes por el Ministerio de Turismo, Banco del Pacífico y MasterCard. Es una iniciativa que brinda tecnología innovadora para que los negocios reciban pagos con tarjeta de crédito y/o débito y se brinde información sobre turismo en Ecuador.	<p><b>1. Atlas Turístico del Ecuador:</b> brinda una visión nacional del Ecuador como referente turístico.</p> <p><b>2. Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Catastro turístico Nacional. Establecimientos/guías.</li> <li>- Registro de actividades turísticas.</li> <li>- Capacitación turística.</li> <li>- Información sobre contribuciones.</li> <li>- Gestión y desarrollo turístico.</li> <li>- Film Comisión.</li> <li>- Calidad Turística.</li> <li>- Encuestas.</li> <li>- Asistencia de financiamiento.</li> <li>- Oportunidades de empleo.</li> </ul>	En el Atlas Turístico se puede apreciar los Cuatro Mundos del Ecuador como una herramienta básica de conocimiento, está dirigido a los actores de la industria, al sector educativo, academia, instituciones, organizaciones y a la ciudadanía en general. Pueblos Mágicos es una identificación y puesta en valor de las poblaciones que cuentan con potencial turístico. Fomenta la competitividad y facilita acciones en el ámbito turístico y las iniciativas de inversión pública y privada.
Safe Travels	Acceder a nuevos mercados	Distintivo Internacional en temas de bioseguridad turística otorgado por la <i>World Travel &amp; Tourism Council</i> (WTTC). Contribuye al cuidado de los clientes en su estadía.	Para obtener el distintivo deben cumplir con los siguientes requisitos: aprobar el curso de capacitación, cumplir con los requisitos y aprobar la inspección.	

## La Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE)<sup>(u)</sup>

El Ministerio de Turismo contribuyó en la legalización del turismo comunitario mediante la creación de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario (FEPTCE), en el año 2002, a la cual otorga plena aprobación y papel protagónico para regular y definir el turismo comunitario. La FEPTCE tiene miembros con voz y voto en el Consejo Consultivo de Turismo del MINTUR.

La Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador agrupa a más de cien emprendimientos de cuatro regiones del país y beneficia a más de 15 mil familias de pueblos. El objetivo de la Federación es promover y fortalecer las iniciativas de turismo comunitario a nivel nacional e internacional para mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de un desarrollo sostenible y la preservación de la identidad cultural.

La visión es lograr que el turismo comunitario se convierta en una actividad sostenible que genere beneficios en las comunidades involucradas y a su vez contribuya a la conservación del patrimonio natural y al fortalecimiento de la diversidad étnica y cultural. Los cuatro objetivos claves que busca alcanzar son:

- 1 El fortalecimiento organizacional para lograr una estructura organizacional fuerte y consolidada que tome decisiones basadas en el consenso, con visión colectiva y que resuelva los conflictos con autonomía e independencia. Además, que la organización les proporcione las bases para reclamar los derechos de los indígenas.
- 2 La revitalización cultural para mantener y reforzar los principios y valores ancestrales de las comunidades indígenas con la “Pachamama” o Madre Tierra como son la simbología y sabiduría ancestral, las técnicas arquitectónicas, medicina, agricultura y expresiones culturales como la danza, la música, los rituales, los mitos, historias y leyendas.
- 3 El manejo del territorio indígena como un proceso de restauración y revitalización del uso tradicional de la tierra, incluyendo los montículos, “pukaras”, “tambos”, senderos, terrazas y paredes, a través de un manejo comunitario del patrimonio que fortalezca la demarcación de los territorios indígenas comunitarios. Esto ayudará a proteger el territorio de actividades extractivistas asegurando su soberanía, su seguridad alimentaria, sus técnicas ancestrales del manejo de la tierra y los cultivos.
- 4 El desarrollo económico de base comunitaria que fortalezca el trabajo colectivo y la distribución de las ganancias para llevar a cabo nuevas iniciativas y proyectos especialmente con los segmentos más vulnerables de su sociedad.

La FEPTCE trabaja en planes de cinco años en tres fases:

- ✍ la estructura legal y fortalecimiento institucional consolidando las estructuras internas de las organizaciones;
- ✍ acciones para lograr la generación de recursos y la expansión de nuevos mercados para el turismo comunitario, y;
- ✍ lograr un turismo de base comunitaria sostenible, autónomo y autosuficiente que ofrezca productos de calidad con un posicionamiento estratégico en el Ecuador.

Los principios que la FEPTCE promueve en los participantes son: reciprocidad, relaciones de confianza, de solidaridad y cooperación, todo en busca del bien común colectivo, la afirmación de la identidad cultural para lograr más oportunidades y mejor condición de vida de las comunidades.

Bajo estos lineamientos, las comunidades fueron guiadas y capacitadas en todas las áreas del manejo y puesta en práctica del turismo comunitario como es la organización de los emprendimientos en mercado, en conocimientos técnicos y legales, en utilización y uso de la tierra como su manejo ancestral y manejo de cosechas tradicionales, uso de los sitios sagrados, seguridad alimentaria y derechos de la propiedad comunal.

Con estas acciones logran proteger los ecosistemas y reducen las prácticas no sostenibles en su biodiversidad, apoyan la reforestación, y, en el campo socio económico, una mejor calidad de vida con mayores ofertas laborales, mejor educación, servicios de salud y mejor infraestructura y recursos económicos, producto del turismo sostenible.

La FEPTCE presiona al Gobierno Ecuatoriano para aprobar políticas públicas que favorezcan al turismo comunitario y a los indígenas, y a su vez informa a las comunidades sobre estas políticas públicas. La Federación asesora también al Ministerio de Turismo y a los Gobiernos locales para lograr acuerdos que impulsen el turismo comunitario.

Además, la Federación logró, entre otras cosas, que el turismo comunitario sea parte importante del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Ecuador/PLANDETUR 2020, y firmó acuerdos con otras Secretarías del Estado, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana y gobiernos regionales para lograr una sostenibilidad a largo plazo del turismo comunitario.

## Otras políticas con influencia en el TSBC

La Circunscripción Territorial Especial Amazónica (CTEA): es una herramienta que orienta la planificación integral y la organización territorial, fundamentado en la normativa legal, a fin de garantizar la conservación de sus ecosistemas y el principio del “*Sumak Kawsay*”<sup>1</sup>, en beneficio de la naturaleza, pueblos y nacionalidades de la Amazonía Ecuatoriana.<sup>6</sup>

Su finalidad es regular la planificación y su ordenamiento territorial observando aspectos sociales, económicos, culturales y ambientales, establecer políticas, lineamientos y normativas especiales para garantizar el desarrollo humano, el respeto a los derechos de la naturaleza, la conservación de los ecosistemas y biodiversidad, el desarrollo sostenible, el derecho a la educación en todos los niveles, su patrimonio cultural, la memoria social, la interculturalidad y la plurinacionalidad; y propiciar un modelo socioeconómico, cultural y ambiental sostenible, basado en los principios *Sumak Kawsay*, que compensen las inequidades existentes y que promueva el desarrollo equitativo de la circunscripción.

Esta Ley rige a las provincias amazónicas de Morona, Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Sucumbíos y Zamora Chinchipe, las comunidades, pueblos y nacionalidades, las instituciones públicas y privadas, personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades en la CTEA.

<sup>1</sup>“*Sumak Kawsay*” es una expresión de origen en el idioma quechua, donde “*Sumak*” significa “plenitud” y *Kawsay* significa “vivir”. Este principio se encuentra en la Constitución de 2008 y ha sido utilizado como una alternativa al modelo capitalista tradicional y se refiere al derecho a la vida en un ambiente sustentable, saludable y ecológicamente equilibrado.

En el Ecuador se han desarrollado planes de desarrollo turístico en la Provincia de Napo con el fin de consolidar destinos turísticos competitivos en los que se aproveche sosteniblemente el patrimonio natural y cultural con generación de recursos económicos y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Estos planes son herramientas estratégicas de articulación de la política turística local con la política nacional establecida en el PLANDETUR 2020 que permite que los proyectos formulados puedan contribuir a la consecución del *Sumak Kawsay* al ser financiados por instituciones públicas, así como también organismos de cooperación.

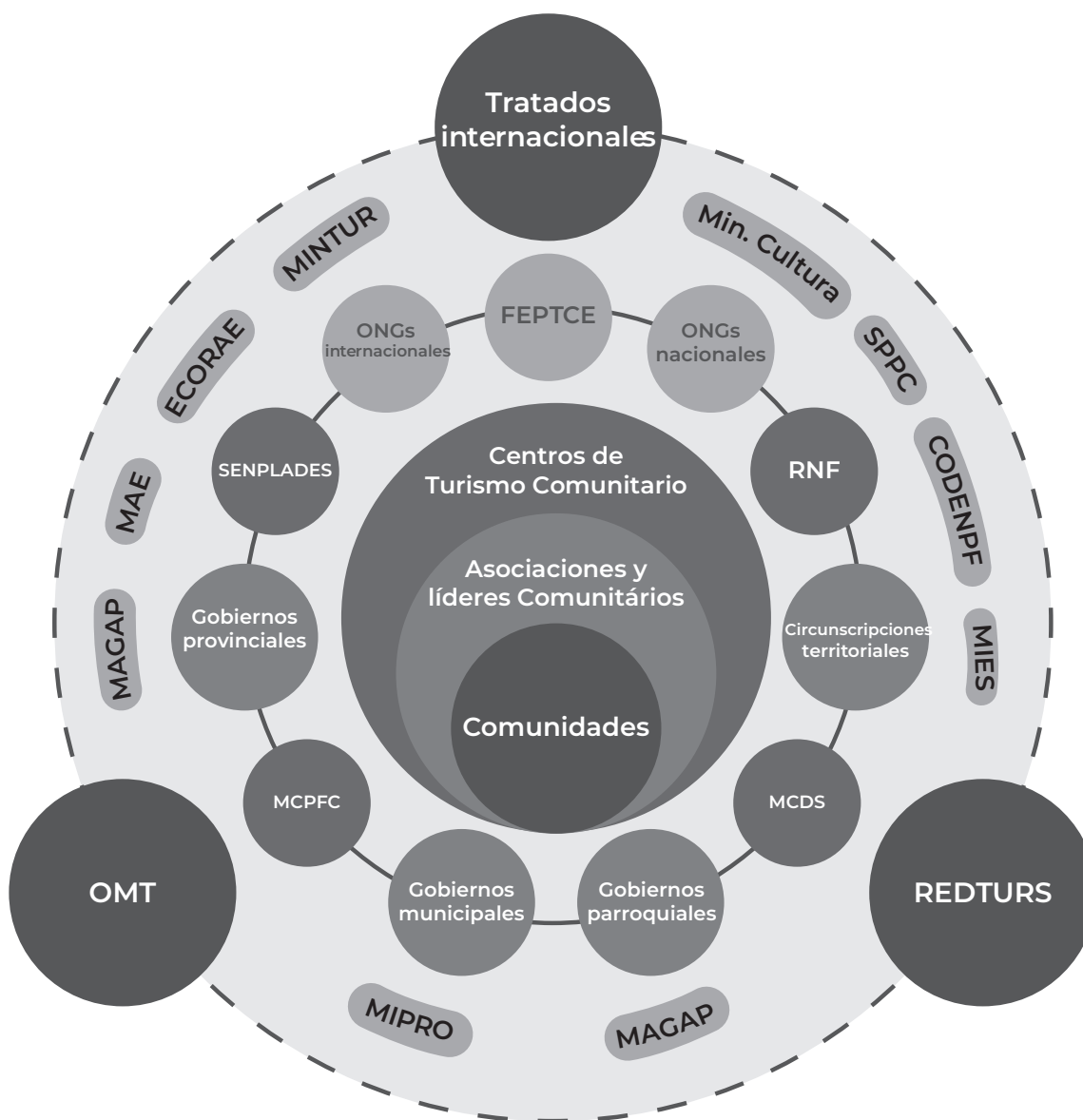
En todos ellos se realiza un diagnóstico de la situación de cada localidad donde se detallan las fortalezas y debilidades, las atracciones turísticas y las acciones prioritarias a llevarse a cabo en las conclusiones y recomendaciones, además de los programas y proyectos definidos en cada plan.

Además, las políticas gestionadas por otros ministerios influyen en el desarrollo del TSBC. En el siguiente cuadro presentamos los deberes de cada ministerio y los puntos de contacto con la agenda del TSBC. Podemos citar entre otros, los siguientes<sup>(g) (h) (i) (j)</sup>:

### Ministerios y otras organizaciones en cooperación con el TSBC <sup>(k) (l) (m) (n) (o) (p) (q)</sup>

Ministerios y otras organizaciones	Objetivo/Actividades
Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MCPEC)	Su misión es fomentar la inserción estratégica del Ecuador en el Comercio Mundial a través del desarrollo productivo, la mejora de la competitividad integral, el desarrollo de las cadenas de valor y las inversiones. En coordinación con el Ministerio de Turismo, trabaja en la implementación de las políticas de turismo recogidas en la Agenda para la Transformación.
Ministerio de Desarrollo Social (MDS)	Tiene como misión implementar un modelo de desarrollo social que institucionaliza una política pública incluyente y productiva garantizando los derechos fundamentales y estableciendo un sistema socioeconómico solidario y sostenible, combatiendo las desigualdades sociales mediante la ciudadanía del Buen Vivir.
Ministerio del Ambiente y Agua	Ejerce de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental. Tiene como misión garantizar la calidad, conservación y sostenibilidad de los recursos naturales, mediante el ejercicio efectivo de la rectoría, planificación, regulación, control, coordinación y gestión ambiental de los recursos hídricos, a través de la participación de organizaciones públicas, privadas, comunitarias y la ciudadanía, en el marco del respeto, integridad, responsabilidad y transparencia.
Ministerio de Inclusión Social (MIS)	Definir y ejecutar políticas para la inclusión económica y social. Tiene como misión definir y ejecutar políticas, estrategias, planes, programas, proyectos y servicios de calidad, para la inclusión económica y social, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y la población que se encuentra en situación de pobreza y vulnerabilidad, promoviendo el desarrollo y cuidado durante el ciclo de vida, la movilidad social ascendente y fortaleciendo a la economía popular y solidaria.
Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos de Ecuador (CODENPE)	Creado en 1998 por Decreto Ejecutivo adscrito a la Presidencia de la República. Es una entidad de derecho público, con autonomía técnica, administrativa y financiera, especializada en el desarrollo de las nacionalidades y pueblos. En su estructura tiene un Consejo de Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CONAPIE), un Comité Ejecutivo Nacional y la Secretaría Técnica CODENPE.
Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE)	Tiene como fin dar viabilidad a las necesidades crecientes de las provincias del oriente ecuatoriano. Sus ingresos están supeditados a los impuestos recaudados en el Fondo para el Ecodesarrollo Regional Amazónico. Este fondo brinda recursos a los Consejos Provinciales, Municipios y Juntas Parroquiales, y deben ser dirigidos a garantizar el desarrollo de la Amazonía. En setiembre del 2001 (Decreto Ejecutivo No.1840) asume los bienes y derechos del Instituto de Colonización de la Región Amazónica Ecuatoriana (INCRAE) cuyo objetivo fue vincular la región amazónica al resto del país a través de un proceso de desarrollo integral, con énfasis en las zonas fronterizas.
Banco Nacional de Fomento (BNF) <sup>(r)</sup>	Fue creado con el nombre de Banco Hipotecario del Ecuador en enero de 1928 para impulsar el sector rural ecuatoriano a través de la otorgación de créditos. Por Decreto No 327, del 28 de marzo de 1974, nace como BNF y se expide la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento a través de la cual adquiere autonomía económica, financiera y técnica. Actualmente es una importante Institución Financiera del Sector Público puesto que el otorgamiento de créditos se destina principalmente al comercio, al sector pecuario, al cultivo agrícola, a la pequeña industria y artesanos, al consumo entre otros. Esta entidad es utilizada por el gobierno como motor del crédito productivo, contribuyendo a la realización de las políticas necesarias para el desarrollo del Ecuador. Entrega créditos en su línea de crédito y micro créditos asociativos para turismo organizado.

## Ecosistema institucional fomentado por la política pública



Fuente: Villamarin Chaquina, JM Análise de como o desenvolvimento de políticas públicas influencia o turismo comunitário no Equador. Pontifícia Universidade Católica do Equador (PUCE). 2013.

## Panorama general actual del TSBC en Ecuador

El turismo sostenible es un medio que hace posible cambiar los modos de vivir en las comunidades, logrando ser una alternativa para reivindicar y auto gestionar la relación con la naturaleza, el Estado y el mercado.

El turismo sostenible se concibe hoy como el conjunto de relaciones sociológicas, económicas y medioambientales, producidas por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio. Este turismo brinda a los visitantes un cambio del medio, del ritmo de vida y del contacto natural con el medio ambiente, la cultura y la sociedad. Por esta razón, los turistas que se inclinan a realizar turismo

sostenible tienen características distintas según sean sus motivaciones y según las características de cada destino turístico.

Desde los años 80, Ecuador definió como alternativa estratégica de desarrollo el turismo sostenible y el TSBC, logrando definir políticas públicas en diferentes entes gubernamentales. Estas políticas buscan ser entes catalizadores socioeconómicos en zonas vulnerables, especialmente en los entornos rurales. El país considera que el turismo comunitario es un catalizador de diferentes procesos, a partir del cual es posible ampliar la oferta competitiva y sostenible con equilibrio socio-económico, conservando y potenciando el patrimonio natural y la diversidad cultural ecuatoriana.

El TSBC en Ecuador ha creado las bases para el emprendimiento, la autogestión y el desarrollo endógeno sostenible. El modelo de gestión en el que se sustenta tiene como eje la articulación de los esfuerzos y condiciones para el aprovechamiento del patrimonio natural/cultural del área en la que se encuentra la comunidad y la estimulación de una activa participación de los actores en la planificación y ejecución de planes, programas y proyectos.

Este enfoque tiene la ventaja que reafirma el carácter pluricultural del país y reafirma la preservación de la memoria cultural colectiva y fortalece el aspecto socio-organizativo. El país entiende el TSBC como una actividad solidaria participativa, intercultural, orientada a la valoración y manejo del patrimonio natural y cultural, pero sobre todo como un medio para concretar el principio de equidad en la distribución de los beneficios locales; con una finalidad que no es el lucro, sino, la reinversión de proyectos de carácter social o productivo, a fin de superar la pobreza que se da en muchas comunidades de la Amazonía ecuatoriana. El Turismo se concibe como una forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios con prácticas democráticas y solidarias en el trabajo.

El Atlas de Turismo del Ecuador<sup>(s)</sup> menciona que las actividades más importantes son:

- ✍ Ecoturismo y turismo natural desarrollado especialmente en áreas protegidas y en sus zonas de influencia.
- ✍ Revalorización de saberes ancestrales, recuperación de tradiciones culturales e impulso en la fabricación de artesanías propias del área.
- ✍ Incentivo en la protección de bienes históricos y arqueológicos.
- ✍ Incorporación de la mujer como ente activo y gestora de cambios importantes dentro del ciclo económico de esta nueva forma de actividad productiva.

En los pueblos indígenas y afroecuatorianas, el turismo sostenible desde los años 90 ha contado con el apoyo de sus autoridades locales (municipios) y autoridades nacionales (legisladores), más el acompañamiento del Consejo de Desarrollo de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador (CODENPE), a través del proyecto PRODEPINE y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Todos ellos han apoyado la necesidad y el derecho al reconocimiento y legalización de la actividad comunitaria en el turismo.

Este proceso le da especial importancia al sistema de valores desde el cual se otorga significado a la existencia y a las regulaciones que sirven de referencia para entender lo que significa vivir en un territorio común, tomando como referencia la historia, el lenguaje, la raza y la tradición; esto los identifica como actores de un grupo comunitario.

El Atlas de Turismo del Ecuador indica que el Ecuador ha impulsado diversas iniciativas de turismo sostenible comunitario en localidades rurales en búsqueda de alternativas económicas rentables y amigables con el medio ambiente y las culturas autóctonas. Además, incorpora un proceso de redistribución económica en la colectividad.

El Ecuador, en el Reglamento para Centros de Turismo Comunitario del 25 de febrero de 2010, determina como turismo comunitario:

*“El modelo de gestión en el que la comunidad local aprovecha el patrimonio natural y/o cultural de la región en la que se asienta para desarrollar y ofrecer un servicio turístico caracterizado por la activa participación comunitaria en la planificación y ejecución de acciones conducentes a potenciar el desarrollo sostenible de la población mediante la reinversión de los beneficios derivados de la actividad turística.”*

Según la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE), los proyectos de turismo comunitario en promedio brindan empleo directo a 15 personas cabeza de familia; extrapolando este valor a los proyectos asociados a FEPTCE, en el 2015, 5580 personas eran beneficiarias de forma directa por este tipo de proyectos. Y unas 11160 eran beneficiarios indirectos a través de la implementación de servicios complementarios como el alquiler de caballos, tiendas de campamento, suministro de implementos especiales como botas, ponchos, agua entre otros.

En el 2004 el Ministerio de Turismo indicó que a nivel nacional se registran 58 iniciativas de turismo comunitario. Las provincias de Orellana y Sucumbios concentran el 54% del total a nivel nacional con 31 registros, le siguen en importancia las provincias de Tungurahua y Zamora Chinchipe con cinco proyectos cada una. En las provincias de Pichincha, Chimborazo y Azuay fueron registrados tres proyectos; Napo y Pastaza concentran dos proyectos de manera individual y finalmente las provincias de Santa Elena, Manabí, Morona y Cañar registran un proyecto de turismo comunitario.

Actualmente, existen más de 120 iniciativas de turismo comunitario en el país, lo que indica el éxito de la promoción resultante de las políticas públicas. Si bien las políticas públicas han hecho posible una gran cantidad de iniciativas de TSBC, todavía representan una pequeña fracción del sector turístico en el país.

## ***Algunas reflexiones acerca del impacto de las políticas públicas de turismo comunitario en Ecuador***

El ejemplo del Ecuador nos deja lecciones útiles para futuros desarrollos ecoturísticos con participación de las comunidades. La política pública tiene el potencial de impulsar el TSBC, pero se necesitan más que leyes. El reconocimiento de la modalidad es solo el primer paso y permite desplazar la actividad de la informalidad. El reconocimiento del turismo comunitario, como modalidad turística, tuvo un impacto en los modelos de gestión de la actividad turística. Las políticas públicas contribuyen para que muchas actividades en la informalidad y fuera de la ley, se legalicen y pasen a tener apoyos gubernamentales.



El turismo comunitario es hoy una realidad en Ecuador y ha demostrado tener un potencial catalizador socioeconómico en las zonas más vulnerables rurales, además de tener una sinergia con la conservación del medio ambiente. Aunque en términos globales este tipo de turismo aún es pequeño cuando se compara con las otras modalidades, se ha consolidado como una alternativa estratégica de desarrollo para Ecuador para áreas ecológicamente frágiles.

El proceso de desarrollo del TSBC no está exento de contradicciones y algunas utopías. Incluso los desajustes y desencuentros del sector público y privado, del ámbito académico o de algunas ONGs son naturales y parte del proceso, y deben superarse para que el trabajo conjunto resulte en importantes beneficios a las comunidades.

Sin embargo, la expectativa de colocar la comunidad como protagonista principal y principal beneficiario sigue siendo un gran desafío. El desarrollo práctico del concepto complejo de un modelo de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, todavía enfrenta innumerables obstáculos que frenan considerablemente el alcance de este objetivo.

De acuerdo con Carlos García Palacios de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) el turismo comunitario está colaborando para que las comunidades de Ecuador sean escuchadas como grupo y no como personas individuales, lográndose lentamente el empoderamiento de las nacionalidades y pueblos, además de una identidad frente a la defensa del territorio.

## Para saber más

Los retos del turismo sostenible en la Amazonía ecuatoriana: entre políticas públicas y prácticas territoriales. (2017).

[https://www.researchgate.net/publication/317267707\\_Los\\_retos\\_del\\_turismo\\_sostenible\\_en\\_la\\_Amazonia\\_ecuatoriana\\_Entre\\_politicas\\_publicas\\_y\\_practicas\\_territoriales](https://www.researchgate.net/publication/317267707_Los_retos_del_turismo_sostenible_en_la_Amazonia_ecuatoriana_Entre_politicas_publicas_y_practicas_territoriales)

Cabanilla, E., Garrido, C. El turismo comunitario en el Ecuador. Evolución, problemática y desafíos. Quito: UIDE, 2018. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/19413/1/El%20turismo%20comunitario%20en%20el%20Ecuador.pdf>

Mullo Romero, E. C., Vera Peña, V. M., & Guillén Herrera, S. R. The development of community tourism in Ecuador: necessary reflections. Universidad y Sociedad, 11(2), 178-183. 2019. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n2/2218-3620-rus-11-02-178.pdf>

Cabanilla, E., Chontasi, D. Análisis cualitativo del turismo comunitario en el Ecuador. 2017. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/340514605\\_Analisis\\_cualitativo\\_del\\_turismo\\_comunitario\\_en\\_el\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/340514605_Analisis_cualitativo_del_turismo_comunitario_en_el_Ecuador)

García Palacios, C. Turismo comunitario en el Ecuador: ¿quo vadis? FLACSO. 2016. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/317531105\\_Turismo\\_comunitario\\_en\\_Ecuador\\_Quo\\_vadis](https://www.researchgate.net/publication/317531105_Turismo_comunitario_en_Ecuador_Quo_vadis)

Villamarin Chaquinga, J. M. Análisis de las políticas públicas como factor de desarrollo en el turismo comunitario de Ecuador. Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). 2013. Disponible en:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10155/TESIS%20-%20PUCE-%20Villamarin%20Chaquinga%20jessica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



## 2.1 Factores clave de las políticas públicas que fomentan el TSBC

Las buenas políticas de turismo del sector público deben incluir algunos factores para poder realmente fomentar el TSBC. Estos factores clave están alineados con los principios de sustentabilidad, del turismo sostenible y del TSBC (ver sección 1), además de ser sensibles e integrar en sus estrategias mecanismos e incentivos adecuados en los territorios y comunidades. Estos son algunos de los principales factores clave para que las políticas públicas en turismo sean incentivadoras del TSBC:

- 1 Garantizar los principios de la sostenibilidad y del turismo sostenible.
- 2 Desalentar las prácticas turísticas insostenibles.
- 3 Fomentar la competitividad de los negocios turísticos locales y de pequeña escala.
- 4 Incentivar la entrada formal de negocios informales.
- 5 Ser culturalmente sensible e inclusivo.
- 6 Abordar los aspectos clave del desarrollo humano y la equidad.
- 7 Fomentar la capacitación para que gradualmente alcancen los estándares internacionales que requiere el turismo.
- 8 Mejorar la infraestructura de apoyo.
- 9 Estructurar la generación y administración de la información turística.
- 10 Promover y comunicar los destinos comunitarios.

### 2.1.1 Garantizar los principios de la sostenibilidad y del turismo sostenible

La coherencia con las referencias internacionales de sostenibilidad y del turismo sostenible son aspectos fundamentales que deben integrar las políticas públicas de cada país. La Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo sostenible como aquel turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, en términos económicos, socioculturales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.



### Turismo sostenible



Fuente: Chile: por un turismo sustentable: manual de buenas prácticas – municipalidades. Disponible en <http://www.chilesustentable.travel/manuales-y-guias/>

Estas referencias indican que las políticas públicas del sector ambiental deben contener propuestas modernas que logren construir un modelo de desarrollo que cree riqueza ambiental en el aspecto de crecimiento económico, protegiendo también el patrimonio cultural y las comunidades locales. Deben incentivar planes y proyectos que permitan la conservación y uso óptimo de los recursos naturales manteniendo los procesos ecológicos esenciales y la diversidad biológica, como se realiza en el TSBC (cuando es bien diseñado e implantado).

En Perú, la Concesión para Ecoturismo (CE) Nikolov Pioneros<sup>2</sup> es la primera concesión de su tipo en la región San Martín, otorgada mediante una resolución directoral ejecutiva en 2020 a la Asociación Civil para la Promoción del Ecoturismo Nikolov Pioneros del Río Abiseo, distrito de Huicungo, provincia de Mariscal Cáceres, departamento de San Martín.

<sup>2</sup><https://ampaperu.info/construccion-participativa-de-la-declaracion-de-manajo-de-la-concesion-para-ecoturismo-nikolov-pioneros/>

La concesión se encuentra en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional Río Abiseo (PNRA) y dentro de la Reserva de Biósfera Gran Pajatén. Forma parte del destino Abiseo, uno de los destinos naturales más sorprendentes del Perú con un gran potencial turístico. El área abarca unas 2,075.80 hectáreas de bosque y busca impulsar el desarrollo turístico sostenible en el ecosistema de bosque húmedo, a través de actividades ecoturísticas que den un valor agregado a la biodiversidad, los recursos paisajísticos y el recurso hídrico, e incentiven la participación de las comunidades locales involucradas directa e indirectamente en la actividad turística del destino Abiseo con contrapartes en cuanto a acciones de conservación en el área concesionada y compromiso de proteger las demás áreas del parque.

### **2.1.2 *Desalentar las prácticas turísticas insostenibles***

El turismo insostenible y la sobrecarga turística causa una serie de problemas en múltiples aspectos de la sostenibilidad de los destinos que incluyen: contaminación, aumento de los desechos sólidos, destrucción de los hábitat naturales, explotación de animales para el entretenimiento, depredación selectiva de plantas, presión sobre los recursos naturales e infraestructuras existentes, pérdida de identidad cultural, aumento de los precios de los bienes y servicios y ruptura de otras actividades productivas creando dependencia.

Las buenas políticas de desarrollo turístico deben ser conscientes de estos impactos potenciales y crear mecanismos de control e incentivos para promover el turismo sostenible. Por lo tanto, deben proporcionarse mecanismos para monitorear los impactos de la actividad turística de manera sistemática.

La “Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre” (Nº 6043/1977) de Costa Rica es un ejemplo. Esta ley indica que la Zona Marítimo Terrestre es la franja de doscientos metros de ancho a todo lo largo de los litorales Atlántico y Pacífico del país. En esta zona se prohíbe explotar la flora y fauna, cercar, cortar árboles, extraer productos, hacer carriles, levantar edificaciones o instalaciones y otros desarrollos de infraestructura y actividades de ocupación.

Para llevar a cabo instalaciones cuyo funcionamiento sea indispensable su ubicación en las cercanías del mar, se debe contar con un permiso emitido por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Instituto de Vivienda y Urbanismo (INVU), el Ministerio de Obras Pública y Transportes (MOPT) y la respectiva municipalidad. Con esta Ley se desalientan las prácticas turísticas insostenibles en la Zona Marítimo Terrestre de Costa Rica lográndose la conservación y uso sostenible, y público de las playas, especialmente el libre tránsito de las personas otorgando su atractivo para el turismo y evitando que sean explotados por pocos emprendimientos específicos que impactan negativamente el TSBC.

### **2.1.3 *Fomentar la competitividad de los negocios turísticos locales y de pequeña escala***

Los incentivos económicos son fundamentales para poder lograr el TSBC. Las facilidades o barreras de acceso a inversiones y crédito son elementos críticos en la estructuración del TSBC, ya que se trata de un perfil de empresarios locales individuales o colectivos normalmente descapitalizados.

La escala de las empresas de TSBC requiere una política fiscal coherente que no siga los mismos puntos de referencia utilizados para el turismo masivo. Es fundamental que las políticas fiscales sean diferenciadas para las pequeñas y medianas empresas para lograr emprendimientos viables y eficaces, y dar condiciones de competitividad. Los incentivos económicos de las políticas deben brindar facilidades para el desarrollo de la industria turística en pequeña escala en las comunidades rurales de la Amazonía, y garantizar que los recursos lleguen a los empresarios locales.

El Gobierno del Estado de Roraima (Brasil), por ejemplo, consideró que era fundamental apoyar a los pequeños y microempresarios individuales (MEI) en turismo. Se estableció un mecanismo de crédito llamado “Desenvolve Roraima”, que involucró al Departamento de Turismo (Detur/Seplan) y el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (Sebrae).

La línea de crédito “Microcrédito del Emprendedor de Turismo” tiene créditos securizados por el Fondo de Aval para la Micro y Pequeñas Empresas (PAMPE/Sebrae). Según la disponibilidad financiera, se ofrece una garantía complementaria de hasta el 80% del valor del crédito financiado y talleres conocidos como “Talleres de Microcrédito Consciente” para los microempresarios. Los interesados en estos microcréditos deben tener su registro actualizado en CADASTUR en un período no menor a 6 meses. Estos microcréditos tienen las tasas de interés más bajas del mercado lo que facilita al emprendedor lograr un desarrollo sostenible y sustentable en el sector turístico.

## 2.1.4 ***Incentivar la entrada formal de negocios informales***

Trabajar legalmente puede ser un gran desafío para las comunidades, ya que las políticas generalmente están diseñadas para las realidades urbanas, que poseen un mayor acceso a las entidades burocráticas. Considerar el TSBC en las políticas públicas tiene el potencial de permitir la legalización de múltiples actividades informales.

Los mecanismos de las políticas públicas pueden simplificar las autorizaciones, licencias y aspectos burocráticos relacionados con el funcionamiento de las actividades turísticas. La legalización de las iniciativas del TSBC, permite que los empresarios tengan acceso a financiamiento, titularización y otros mecanismos para desarrollar la actividad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la formalización implica realizar trámites burocráticos y pago de impuestos que muchos empresarios locales tendrán dificultades para llevar a cabo.

En Namibia<sup>3</sup>, por ejemplo, la Federación de la Asociación de Turismo de Namibia (FENATA) mantiene una estrecha relación con el Gobierno de Namibia, que tiene entre sus miembros a la Asociación de Turismo Comunitario de Namibia (NACOBTA). La política pública hizo posible y fomenta acuerdos cooperativos entre compañías pequeñas de turismo como un elemento clave el acceso a los recursos financieros y la negociación con operadores grandes. También se planificaron inversiones para la capacitación del recurso humano, el mercadeo y la promoción de los servicios turísticos.

NACOBTA nació en 1995 para crear empresas de TBC en todo Namibia, crear empleos, aliviar la pobreza y lograr el crecimiento económico con la participación ciudadana. Desde su creación se ha incremen-

<sup>3</sup> [https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/dsd\\_aofw\\_mg/mg\\_success\\_stories/csd7/tour7.htm](https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/dsd_aofw_mg/mg_success_stories/csd7/tour7.htm)

tado la participación comunitaria y la creación de empresas de TBC. Las empresas de TBC creadas son muy variadas, unas son organizaciones conservacionistas, otras son de campamento, villas tradicionales, centros de artesanía, museos y otras se dedican a organizar tours guiados a las zonas indígenas.

Entre los resultados positivos podemos mencionar:

- ✍ Creación de 40 empresas de TBC alrededor de todo el país.
- ✍ Realización de 17 workshops y cursos de capacitación organizados por NACOBTA en 3 años con la participación de cinco de las diez regiones del país.
- ✍ Una mayor participación de jóvenes y mujeres líderes en la creación de emprendimientos de TBC en sus comunidades.
- ✍ Incremento de alianzas en el sector privado comunitario.
- ✍ Creación de comités de manejo y conservación en las comunidades, lo cual brinda una oportunidad para que las autoridades tradicionales mantengan su liderazgo.

Todo esto provocó que disminuyera la posesión y control del turismo en manos de unos pocos y se incrementara el interés público por el turismo (atracciones y facilidades de los diferentes tipos de turismo). Además, aumentó la comprensión de los ciudadanos sobre los beneficios de esta industria y de los turistas; también sensibilizó a la población de la importancia de la conservación y uso sostenible del ambiente.

### 2.1.5 ***Ser culturalmente sensible e inclusivo***

La integración de los aspectos de la cultura amazónica en las políticas públicas es fundamental para tener éxito en el desarrollo del TSBC, de esta manera las sociedades amazónicas se integran más fácilmente a los emprendimientos turísticos. Por lo tanto, es importante un enfoque participativo que considere plenamente los intereses y realidades de las comunidades en la Amazonía. Este enfoque fortalece a estos grupos sociales y moviliza a los líderes comunitarios.

Las políticas públicas inclusivas tienen un enfoque claro en integrar o dar acceso a las poblaciones excluidas del desarrollo económico y social. Las políticas públicas del turismo tendrán más éxito con la escucha y participación activa y calificada de las comunidades, de las redes ya existentes y de los grupos de interés, desde su planificación. Así, buscamos lograr pautas más acordes con las necesidades reales del territorio y ser más culturalmente sensible e inclusivo.

### 2.1.6 ***Abordar los aspectos clave del desarrollo humano y la equidad***

El desarrollo humano sitúa a las personas en el “centro” del desarrollo, incluye la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo a sus necesidades e intereses. Implica la unificación del desarrollo económico y social, dirigido a desarrollar las capacidades del ser humano y fundamentado en una sostenibilidad tanto social como ecológica que se traduce en la posibilidad de garantizar el progreso en el bienestar social a largo plazo.

La equidad, al igual que la noción de desigualdad, atañe al conjunto de la sociedad, y hace referencia a la manera en que la estratificación social posibilita o impide el desarrollo de capacidades de los sujetos individuales o colectivos. El turismo debe considerar el contexto socioterritorial e integrarse con la planificación regional como vector de desarrollo local. Además, debe tener un enfoque de equidad para integrar al mayor número de personas y comunidades amazónicas

### ***2.1.7 Fomentar la capacitación para que gradualmente alcancen los estándares internacionales que requiere el turismo***

Las políticas públicas deben definir claramente la inversión en programas y proyectos de capacitación en turismo sostenible en varios niveles para lograr altos estándares en el capital/talento humano calificado para las múltiples actividades que requiere el TSBC. Esta capacitación debe incluir los aspectos en los servicios ofrecidos, dominio de varios idiomas, y el conocimiento en todos los aspectos de la Amazonía tanto en los aspectos culturales como ambientales.

Para mantener la competitividad y los estándares internacionales que requiere el turismo se hace necesario contar con la legislación y la normativa (nacional y local) de los hoteles y hostales que brindan alojamientos en la comunidad, de las agencias de turismo operadoras y servicios de transporte, así como la atención de los servicios de salud, alimentación y la seguridad del turista, entre otros.

Además, no basta con fijar los estándares. Es necesario proporcionar mecanismos y estructuras de apoyo y formación para que los operadores turísticos locales sigan progresivamente estos estándares.

### ***2.1.8 Mejorar la infraestructura de apoyo***

Las políticas públicas deben contemplar con alta prioridad la optimización del transporte en la región, tanto aéreo, como terrestre y acuático en el río Amazonas y sus afluentes. Este aspecto es fundamental para garantizar las facilidades de transporte y lograr la utilización eficiente del tiempo en la experiencia en la Amazonía.

Deben contemplarse también otras obras de infraestructura para garantizar agua potable, saneamiento, energía, accesibilidad y conectividad como los teléfonos celulares y el internet. Aunque algunos turistas quieren una experiencia sin conexión a Internet o teléfono<sup>4</sup>, el internet es fundamental para dar a conocer el destino y para garantizar de antemano las reservaciones en los hoteles, medios de transporte, tours, y para conectar a los servicios bancarios para el pago de servicios con tarjetas de crédito y débito y el funcionamiento de cajeros automáticos que son fundamentales para garantizar el flujo de dinero en efectivo. Además, las políticas públicas también pueden proporcionar mecanismos para la recopilación y consolidación de información sobre el sector para informar mejor las decisiones y para la promoción de destinos turísticos.

Una infraestructura adecuada es fundamental para lograr un buen desarrollo del TSBC en la Amazonía. Las condiciones rurales y remotas hacen más difícil la vida cotidiana y el desarrollo turístico. El turista requiere una utilización máxima de su tiempo en cada zona y para que los servicios sean adecuados y en tiempo es necesaria una mejor infraestructura en la zona.

Un ejemplo es el programa “Hagámoslo Fácil” que desarrolló una tecnología innovadora para que los negocios recibieran pagos con tarjetas de crédito y/o débito facilitando al turista viajar al Ecuador. El “Hagámoslo Fácil” es una alianza público-privada en Ecuador que da facilidades a microempresarios turísticos para implementar mecanismos de pago digital. Los establecimientos turísticos reciben pagos mediante tarjetas de crédito o débito, sin tener que comprar o alquilar dispositivos POS, y sin requerir firma de documentos físicos. Este mecanismo facilita los pagos realizados por turistas, como demuestra una encuesta realizada por una empresa del mercado financiero identificó que el 92% de los encuestados preferiría pagar con tarjeta (crédito o débito) en las pequeñas empresas turísticas.

La digitalización del sector, con pequeños y medianos emprendimientos turísticos que acceden a esta tecnología, contribuye a incrementar la seguridad, tener información financiera automatizada, fortalecer la confianza de los viajeros y abrir nuevos mercados. Los pequeños y medianos empresarios turísticos que se inscriben en el programa reciben también apoyo para recibir la certificación de bioseguridad Safe Travels.

## 2.1.9 **Estructurar la generación y administración de la información turística**

Es necesario tener información sólida y oportuna de los destinos del TSBC con la finalidad de tomar decisiones acertadas de desarrollo y evitar situaciones imprevistas. Por lo tanto, deben generarse indicadores estadísticos, levantamiento de los atractivos turísticos de la zona, productos y servicios turísticos, características de la demanda, entre otros. El Ecuador también cuenta con una interesante plataforma integrada de visualización de datos turísticos<sup>5</sup> que utiliza tecnología *Power BI*.

### 2.1.10 **Promover y comunicar los destinos comunitarios**

Cuando se crea un plan de promoción turística, a menudo sólo se divulga lo que ya es famoso y conocido. Las políticas de comunicación pública y marketing se encargan de considerar la difusión de destinos menos visitados y más exclusivos del TSBC. La promoción turística es más efectiva cuando se utilizan las nuevas tecnologías de información (TICs) así como el internet que es fundamental para una buena comunicación con los clientes y los emprendimientos en la Amazonía. Proporcionar información en idiomas extranjeros, especialmente en inglés, también es muy importante.

El Departamento de Marketing del Instituto Costarricense de Turismo<sup>7</sup> tiene como objetivo realizar todas las acciones de marketing y promoción definidas por la institución, así como su respectivo seguimiento. En 2019, realizó más de 150 acciones de promoción en sus mercados prioritarios en Estados Unidos, Canadá y Europa para posicionar al país como destino turístico.

<sup>4</sup> Apostar por un perfil de cliente dispuesto a desconectarse por completo, puede limitar excesivamente el número de potenciales clientes

<sup>5</sup> Disponible en: <https://servicios.turismo.gob.ec/visualizador>

<sup>6</sup> *Power BI* es un servicio de análisis de Microsoft destinado a proporcionar visualizaciones interactivas y capacidades de inteligencia empresarial con una interfaz simple para que los usuarios finales creen sus propios informes y paneles.

<sup>7</sup> <https://www.ict.go.cr/es/informacion-institucional/promoci%C3%B3n.html>



La organización utilizó múltiples estrategias de promoción, incluidas pasarelas europeas, artículos de moda, gastronomía, visibilidad en la vía pública, autobuses, coches eléctricos, tranvías y estaciones de metro. También en festivales de cine, programas de televisión, jardines de conservación de la biodiversidad, eventos deportivos y redes sociales. Es un esfuerzo permanente por mantener la visibilidad del país como destino de turismo sostenible, de naturaleza, manteniendo la competitividad en relación con otros países.

## 2.2 Riesgos y obstáculos a evitar en el diseño de políticas públicas sectoriales de turismo

El TSBC es una industria compleja en la cual muchos actores deben interactuar simultáneamente y de manera sincronizada para que sea exitosa. Entre los riesgos que se presentan para una política pública exitosa en TSBC podemos mencionar:

<i>Falta de coherencia con referencias internacionales y conceptos actuales</i>	Los conceptos utilizados en la política pública propuesta a menudo no están bien fundamentados ni alineados con las bases del Desarrollo Sostenible, Turismo Sostenible, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otros instrumentos y acuerdos internacionales en la materia.
<i>No considerar la realidad local y cultural</i>	Políticas elaboradas por personas ajenas al contexto amazónico, que desconocen las particularidades de la región y las características socioculturales, tienden a no funcionar.
<i>Discontinuidad de las políticas</i>	Los cambios de gobierno muchas veces no permiten una continuidad del desarrollo del TSBC. El desarrollo local en la Amazonía es en general rural y presenta grandes retos para lograr la consolidación y sostenibilidad a lo largo de varios años. Si se dan cambios de políticas a nivel nacional o local alejados del enfoque del desarrollo sostenible, puede alejarse del camino recorrido.
<i>No ser comprensivo y justo</i>	Que al intentar incentivar el TSBC, termine privilegiando elementos específicos en la cadena de valor, contribuyendo al desarrollo y movilidad social de algunos, pero marginando a otros actores. El desarrollo del TSBC debe basarse en los valores éticos de solidaridad, respeto, servicio y cooperación entre otros.
<i>Incluir intenciones sin instrumentos y estrategias de financiación</i>	Políticas públicas que se conciben como una recopilación de “buenas” intenciones, pero que no prevén los mecanismos de implementación.
<i>Confundir estructuración e incentivo al sector con burocratización</i>	Las políticas públicas de incentivos tienen en la práctica procesos burocráticos de la actividad, sin ganancias reales en efectividad.
<i>Crear mecanismos que excluyen a las comunidades y actores más marginados y menos educados</i>	Las políticas públicas pueden crear nuevos requisitos que impidan o limiten la participación de comunidades más vulnerables, es decir, sin regularización de la tenencia de la tierra, las licencias, capacitación o certificados y autorizaciones requeridos. No se brindan los mecanismos y el tiempo necesario para apoyar a estas comunidades.
<i>Estructurar mecanismos costosos que consuman los recursos que deben invertirse en infraestructuras locales, iniciativas y financiamiento para empresas de TSBC</i>	Proponer estructuras de soporte técnico, fiscalización que utilicen gran parte de los recursos que podrían invertirse en la infraestructura necesaria para viabilizar el TSBC
<i>Recursos de aplicación restringidos a un tipo de inversión sin considerar los múltiples requisitos necesarios para desarrollar el TSBC</i>	Inversiones limitadas a infraestructura que no consideren el desarrollo de la capacidad local para operar o situaciones en las que solo se realizan inversiones sin recursos para capacitación que son limitantes y determinantes para el desarrollo de TSBC

## 2.3 Políticas públicas de otros sectores que impactan en el desarrollo y la competitividad del TSBC

En muchos casos, la política pública de TSBC se limita a reconocer la modalidad de turismo, incluyendo el registro de los servicios, mecanismos de supervisión, inspección y reglas generales de actividades que están permitidas o prohibidas. Las implicaciones prácticas de estos instrumentos son burocráticas y los beneficios para el desarrollo y la competitividad son limitados más allá del reconocimiento de este formato de actividad turística. Varias cuestiones fundamentales para el TSBC pueden estar en el alcance de políticas de otros sectores.

Hay varias políticas públicas que deben llevarse a cabo en un país y en una región como la Amazonía para que el TSBC pueda desarrollarse y ser más competitivo. Tener una política pública en el TSBC es tan importante como mapear, analizar y/o considerar las distintas políticas públicas de otros sectores que afectan al turismo. Estas pueden venir en una variedad de formatos de leyes, regulaciones, planes, programas y proyectos gubernamentales e impactar a los actores de diferentes maneras.

Tan importante como analizar políticas públicas diseñadas directamente para el turismo, es considerar cómo las múltiples políticas públicas de diversos sectores, o su ausencia, afectan el TSBC y crean condiciones que pueden contribuir para que una región tenga competitividad en el sector. Algunos ejemplos de políticas que inciden directa o indirectamente en el sector turístico, y más específicamente el TSBC son:

### 2.3.1 *Políticas ambientales y planificación territorial*

Las políticas ambientales determinan, en muchos casos, los usos permitidos en un territorio determinado. También en algunos casos se relacionan con el reconocimiento del derecho de los pueblos tradicionales sobre los recursos naturales o la permanencia en determinados territorios y el acceso a potenciales atractivos turísticos.

Estas políticas, al promover prácticas sostenibles y de conservación del medio ambiente, también tienen el potencial de desalentar las actividades que entran en conflicto con el TSBC, es decir, aquellas con un mayor impacto ambiental y transformación del paisaje natural.

### 2.3.2 *Planes de creación y fortalecimiento de áreas protegidas de uso sostenible y de tierras indígenas*

Las áreas protegidas y las tierras indígenas, además de proteger y conservar los recursos naturales y la biodiversidad, son territorios de gran interés para el desarrollo de actividades turísticas. Es importante que los planes de gestión de estas áreas, consideren el TSBC y establezcan reglas claras y condiciones previas para facilitar la operación de productos turísticos específicos (observación de aves, avistamiento de peces, caminatas de alta intensidad, entre otros) tratando de que se logren condiciones para la atención de los turistas.

### **2.3.3 Políticas para promover la infraestructura de apoyo y conectividad**

La región amazónica, naturalmente aislada de los grandes centros, tiene condiciones de infraestructura que a menudo son precarias. Si bien, como ya se mencionó, las políticas públicas para el turismo en la Amazonía deben priorizar los temas de infraestructura, lo cierto es que en muchos casos la infraestructura es desarrollada por sectores específicos o incluso por políticas de otros sectores. Otras políticas públicas pueden implementar infraestructuras que son determinantes directos y principales en la competitividad de un destino turístico (agua potable, saneamiento, energía, conectividad y accesibilidad). Por eso, es fundamental estar atentos a otras políticas con inversiones en diferentes infraestructuras.

### **2.3.4 Políticas para incentivar el microemprendimiento y el autoempleo**

En la región amazónica los microemprendimientos a menudo no tienen éxito debido a que al formalizarse se enfrentan a una serie de normativas que conllevan a muchos trámites burocráticos, los cuales se hacen difíciles y costosos, debido a las distancias entre los emprendimientos y los centros urbanos y /o las capitales de los países.

Además, muy a menudo los emprendedores no están familiarizados con la legislación y tampoco tienen la capacitación requerida para llevar a cabo toda la tramitología que se solicita. Esta situación provoca que los emprendedores se mantengan en la informalidad, lo cual no es positivo para un buen desarrollo de TSBC y una buena atención al turista. En el sector del turismo, además de los hoteles, hostales, restaurantes y otros similares, existen funcionarios autónomos (como guías y conductores) y trabajadores temporales en los períodos de temporada alta que idealmente deben estar formalizados.

Con el fin de lograr la formalización, el buen desarrollo y la incentivación de los microemprendimientos y el autoempleo, las políticas y legislaciones, deben establecer un régimen tributario simplificado que permita el acceso a financiamiento y otros mecanismos de apoyo, y que la tramitología sea sencilla, rápida y de fácil acceso a nivel local. Este enfoque debe darse tanto para los establecimientos como para los trabajadores autónomos como guías, consultores, etc.

### **2.3.5 Políticas de incentivo económico**

Los regímenes fiscales pueden ser un factor determinante para la competitividad del TSBC. Además, las ofertas de crédito para este sector turístico son limitadas.

El acceso a inversiones a través de microcréditos y otros incentivos no reembolsables o subsidiados con amplios horizontes puede ser fundamental para la implementación inicial de la actividad del TSBC. Un paso importante para que las iniciativas locales sean viables son los regímenes tributarios compatibles con la estacionalidad y que permitan que las pequeñas empresas sean competitivas.

### 2.3.6 **Políticas de pagos por servicios ambientales**

Son políticas orientadas a fortalecer el sector forestal y de protección ambiental que permiten el pago por servicios ambientales que genera el bosque (Ej.: biodiversidad, captura de carbono y conservación de fuentes de agua/riachuelos, ríos y nacientes) a propietarios privados, comunidades indígenas o tradicionales, organizaciones de productores agrícolas o forestales, iniciativas turísticas con áreas boscosas y otras empresas.

Varios países en América Latina y el Caribe poseen diferentes modalidades de pago por servicios ambientales<sup>8</sup>. Los servicios ambientales son un complemento muy adecuado para llevar a cabo en el TSBC en la Amazonía<sup>9</sup>.

### 2.3.7 **Políticas de investigación de los biomas, socio-biodiversidad, comunidades locales, patrimonio cultural (tradiciones, aspectos culturales)**

La generación de conocimiento e información sobre un territorio es un gran incentivo para generar curiosidad sobre un territorio y agregar valor a la experiencia turística. El conocimiento científico, combinado con el conocimiento tradicional sobre las especies de flora, fauna y/o elementos culturales de las comunidades, se convierte en un gran atractivo para los grupos de visitantes. Es una buena práctica ampliar e incentivar la investigación sencilla sobre el TSBC en las Universidades y Centros de Investigación.

### 2.3.8 **Políticas de fomento a la organización social, asociativismo y cooperativismo**

La comunidad u organización local es uno de los cuellos de botella para la implementación del principio del protagonismo comunitario. Las buenas políticas deben prever mecanismos que permitan la participación activa y calificada de los representantes de la comunidad. El incentivo a la organización social (autogestión como las cooperativas, asambleas comunales, grupos de familias asociadas y otras) permite que las comunidades locales se identifiquen como un grupo unido para que puedan defender sus intereses y fomentar el surgimiento de líderes locales firmes que participen de discusiones de diversos temas de interés local, incluyendo los caminos para el desarrollo del turismo y aumentando las posibilidades de éxito del TSBC.

### 2.3.9 **Políticas de seguridad pública**

Un aspecto importante en el proceso de elección de destino por parte de los turistas es la percepción de seguridad. Hay indicios de que el turismo, cuando no está bien gestionado, puede provocar un aumento de la delincuencia en determinadas regiones. Las políticas de seguridad pública deben brindar servicios de asistencia específicos al turista, con profesionales con dominio de otros idiomas, líneas de atención específicas y preparados para atender al turista y tomar acciones de seguridad pública en lugares más sensibles.

---

<sup>8</sup> Disponible en: <https://oas.org>

<sup>9</sup> Brasil aprobó la Lei N°14.119, de 13 de Janeiro de 2021 la Política Nacional de Pagos por Servicios Ambientales

### 2.3.10 **Políticas de control de fronteras**

Las políticas de control fronterizo pueden obstaculizar el acceso de los turistas. Reglas poco claras, situaciones de trato inadecuado pueden impactar negativamente en un destino turístico. Las políticas deben buscar establecer requisitos claros, objetivos y simples, no abiertos a la interpretación o discreción de los agentes fronterizos y al otorgamiento de visas. La comunicación sobre los criterios debe ser eficaz. Se pueden instalar recursos tecnológicos para reducir el tiempo del proceso de control fronterizo, mejorando la experiencia turística.

### 2.3.11 **Políticas de salud pública**

En muchas comunidades amazónicas las normas sanitarias no son las más adecuadas por múltiples factores de infraestructura y culturales. Esto se vuelve aún más relevante, considerando los estándares crecientes de bioseguridad que se desarrollarán en las nuevas regulaciones, debido al impacto de las zoonosis, como la COVID-19, en el sector turístico. Se ha demostrado que estos problemas de salud pública tienen un impacto directo en el turismo en su conjunto.

Debido a lo mencionado anteriormente, las políticas públicas deben contemplar el mejoramiento en la infraestructura sanitaria, incluso infraestructura en salud como son el garantizar el suministro de agua potable, el manejo adecuado de las aguas negras y la construcción de hoteles y restaurantes con la normativa sanitaria adecuada, capacidad operativa, y bioseguridad de la región amazónica que permitan la gestión del riesgo de zoonosis en general. También deben darse políticas sobre producción y manipulación de alimentos acorde con las normas sanitarias que contempla la legislación nacional. Debe incluirse también la exigencia de cursos de manipulación de alimentos e higiene a todos los trabajadores de los establecimientos turísticos. De esta manera se puede lograr una transformación en la producción y comercialización de alimentos y garantizar al turista una estadía en la Amazonía sin riesgos de enfermarse por la ingesta de alimentos. Este aspecto es fundamental para el éxito del TSBC y en general una clara exigencia para los turistas europeos y norteamericanos.

## Actividad 04:

### Relacionar las políticas públicas con los desafíos del TSBC



Revise los desafíos indicados en la Sección 1 y los que fueron mencionados por los participantes. Identifique para su proyecto/país los desafíos más críticos o urgentes. Intente identificar qué políticas enumeradas anteriormente están relacionadas con los desafíos priorizados. Busque en su región políticas con este alcance y vea cómo aborda estos problemas.

¿Las políticas públicas reconocen los elementos, situaciones y temas relacionados con los desafíos que usted escogió?

¿Los elementos, situaciones y temas relacionados con el desafío están adecuadamente considerados en las políticas públicas?

¿Los mecanismos propuestos para afrontar los elementos, situaciones y cuestiones relacionadas con el desafío son fáciles de entender, claros y suficientes?

¿Existen indicios o evidencias de que se hayan implementado estos mecanismos? ¿Hay formas de implementar estos mecanismos?

¿Estos mecanismos llegan a su comunidad o territorio?

## 2.4 Cómo cerrar la brecha entre las políticas públicas y los proyectos locales

Una pregunta que se plantea con frecuencia en diferentes sectores y actividades es cómo cerrar la brecha que existe entre la formulación estratégica de políticas públicas y la implementación de los proyectos locales. Este tema cobra aún más relevancia en el TSBC que involucra a las comunidades con menos acceso a la información y a los formuladores o técnicos calificados para construir este puente. En este contexto no es raro que los actores involucrados en el TSBC consideren que están distantes de las agendas de políticas públicas y que poco pueden hacer al respecto. Algunas estrategias que los responsables políticos pueden adoptar (y los demás actores pueden exigir) para cerrar esta brecha son:

### 2.4.1 *Generar el debate público sobre propuestas de políticas públicas*

Los mecanismos de escucha y los espacios calificados de participación y validación de propuestas tienden a incrementar la apropiación y anticipar problemas que pueden influir en su aplicabilidad. Pese a que el costo y la complejidad para realizar procesos de construcción participativa de políticas públicas sean altos, cuando es llevado a cabo adecuadamente, tiende a aumentar las posibilidades de éxito de las políticas públicas generadas.

### ***2.4.2 Incluir en los equipos de formulación a técnicos con experiencia en implementación***

Contar con profesionales con experiencia operativa y práctica en el diseño de políticas, es un diferencial. La perspectiva de estos profesionales contribuye a incrementar la adherencia de las políticas a los contextos y limitaciones de las estructuras existentes y la realidad de las comunidades.

### ***2.4.3 En el caso de políticas multisectoriales, garantizar mecanismos de gobernanza con liderazgo, responsabilidades definidas y apropiación de múltiples actores***

Las políticas públicas que involucran a varios órganos de gobierno independientes tienden a tener una implementación más difícil. Es importante establecer un liderazgo único, con un mandato sobre cuestiones relacionadas con la política en varios órganos y un proceso de gobernanza coherente con responsabilidades bien definidas.

### ***2.4.4 Desplegar la política pública en planes operativos objetivos con acciones y metas a cumplir***

Las políticas complejas, con un alcance amplio y un nivel más estratégico, generalmente deben desglosarse en planes operativos con acciones, cronograma de implementación, metas y designación de responsabilidades sobre los recursos.

### ***2.4.5 Considerar en las políticas y planes la actuación de las organizaciones de apoyo técnico***

Los equipos técnicos y de apoyo al TSBC tienen condiciones de traducir, simplificar y comunicar claramente cómo las diferentes políticas públicas afectan iniciativas y empresas locales de TSBC, creando las bases para el protagonismo comunitario. Es importante que este conocimiento sea socializado a nivel de las organizaciones de la comunidad como asociaciones, cooperativas y por las cámaras de turismo locales. Las políticas públicas deben brindar roles y recursos para el desempeño de las organizaciones técnicas.

### **2.4.6 Asegurar el presupuesto necesario para los planes operativos de cada elemento de la política pública**

Muchas políticas se diseñan sin un vínculo claro entre los recursos necesarios para su implementación. Es por ello, que el proceso de incidencia y seguimiento del diseño de políticas públicas del TSBC, realizado por las partes interesadas, debe contar siempre con políticas con medios efectivos de implementación.

### **2.4.7 Priorizar la implementación descentralizada**

La implantación descentralizada es una de las estrategias para ganar capilaridad, lo que es importante para una política pública. Si bien este proceso implica riesgos relacionados con la pérdida de calidad y la posible necesidad de capacitación de los organismos locales responsables de la implementación, existe una ganancia en la proximidad y capacidad operativa.

Los planes centralizados (nacionales) eran considerados ideales, sin embargo, mientras más regionales y locales sean las políticas, mayor será la posibilidad de que tengan en cuenta las particularidades de cada localidad. Se entiende que cada región tiene características que demandan políticas específicas, regionalizadas, que fortalezcan los esfuerzos de una manera más focalizada al potencial de cada territorio. Para ello, las políticas nacionales y estatales se pueden fortalecer con el apoyo e interacción con las regulaciones regionales como, por ejemplo, los planes y proyectos de manejo de áreas de conservación desarrollados por organizaciones locales.

### **2.4.8 Establecer objetivos de implementación asociados con incentivos**

El establecimiento de metas asociadas a incentivos para los agentes de implementación puede ser un factor positivo para romper la inercia y la voluntad de actuar de forma proactiva y atenta a las demandas locales.

### **2.4.9 Tener una estrategia de comunicación efectiva sobre los aspectos clave de la política pública**

Se recomienda brindar un plan de comunicación de las políticas públicas, brindando un amplio conocimiento de sus objetivos, alcances, estrategias y mecanismos de implementación. Si es posible, busque comprobar si se está entendiendo el mensaje y si las acciones de comunicación están aclarando dudas e inquietudes.



## 2.4.10 *Mecanismos asociados a rendición de cuentas y control social de las políticas públicas*

Brindar procesos de rendición de cuentas y control social de la implementación de la política pública pueden ser mecanismos válidos para incentivar el enfoque a la implementación, reduciendo los riesgos acciones vacías en el ámbito de la política y el esfuerzo por superar desafíos y obstáculos que surgen a lo largo del proceso de implementación.

### *¿Cómo las comunidades pueden actuar sobre las políticas públicas?*

- 1 Abogar la creación de políticas públicas.
- 2 Participar en el debate público sobre propuestas de políticas públicas.
- 3 Evidenciar aspectos de cómo el TSBC puede verse afectado en discusiones de políticas públicas en otros sectores, trayendo relaciones que pueden pasar desapercibidas.
- 4 Contribuir a un marco coherente de políticas públicas (sin elementos conflictivos entre ellas).
- 5 Informar a la sociedad y a los actores involucrados en el TSBC sobre las políticas públicas existentes que pueden contribuir al desarrollo del sector.
- 6 Desarrollar y apoyar planes para poner en práctica las políticas públicas.
- 7 Hacer control social de las políticas públicas buscando transparencia y rendición de cuentas.



## Para saber más

González, M. Turismo sustentable para la Amazonia peruana. [https://www.researchgate.net/publication/322692928\\_Turismo\\_sustentable\\_para\\_la\\_Amazonia\\_peruana](https://www.researchgate.net/publication/322692928_Turismo_sustentable_para_la_Amazonia_peruana)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo de Promoción Turística COLOMBIA. Plan de Desarrollo Turístico-Departamento de Amazonas.

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=33bbac7-f0e6-4697-8984-6aed1489332c>

Radio Nacional de Colombia. Así se vive el turismo sostenible en el corazón del Amazonas.

<https://www.radionacional.co/noticia/amazonas/asi-se-vive-turismo-sostenible-corazon-del-amazonas>

Visión Amazónica. Políticas Públicas de los países amazónicos y cambio climático. Áreas protegidas como estrategias de adaptación.

[https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/politicas\\_publicas\\_de\\_los\\_paises\\_amazonicos\\_y\\_cambio\\_climatico.pdf](https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/politicas_publicas_de_los_paises_amazonicos_y_cambio_climatico.pdf)



## Actividad 05:

### Analizando una política pública del sector turístico



Seleccione una política pública de su país con la que esté familiarizado. Analice esta política pública utilizando los criterios discutidos en esta Sección. Indique aspectos positivos, negativos y aspectos a ser mejorados. Utilice los siguientes cuadros para registrar el análisis.

Es probable que no sea posible analizar todos los criterios para la política elegida debido a que no atiende a todos los aspectos señalados, o porque no hay información suficiente. En estos casos, deje el campo en blanco.

- (a) Análisis de las Políticas Públicas como Factor de Desarrollo en el Turismo Comunitario de Ecuador (2013). Disponible en: <https://repositorio.puce.edu.ec>.
- (b) Programa Nacional de Capacitación en Turismo. Disponible en: <http://blog.espol.edu.ec/ricardomedina/files/2009/12/programa-nacional-de-capacitacion-turistica.pdf>
- (c) Análisis de las Políticas Públicas como Factor de Desarrollo en el Turismo Comunitario de Ecuador(2013). Disponible en: <https://repositorio.puce.edu.ec>
- (d) Multinational Federation of Community Tourism in Ecuador (FEPTCE). Equator Initiative Case Studies. Disponible en: <https://www.equatorinitiative.org>.
- (e) Turismo Comunitario en Ecuador:¿Quo vadis?. Disponible en: <https://dialnet.uniroja.es>
- (f) Circunscripción Territorial Amazónica. CTEA (2012). Disponible en: <https://www.sof.gob.ec>
- (g) Plan Estratégico de desarrollo turístico sostenible del Cantón Tena, Provincia de Napo. Disponible en: <https://dspace.espoch.edu.ec>.
- (h) Plan de desarrollo turístico comunitario para la parroquia Cuyuja, Cantón Quijos ,Provincia de Napo. Disponible en: <http://www.dispace.uce.edu.ec>
- (i) Plan de desarrollo turístico comunitario para la parroquia de Papallacha, Cantón Quijos, Provincia de Napo. Disponible en: <http://www.dispace.uce.edu.ec>
- (j) Plan de desarrollo turístico del Cantón El Chaco, Provincia de Napo. Disponible en: <https://dispace.cordillera.edu.ec>
- (l) Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Disponible en: <https://produccion.gob.ec>
- (m) Ministerio de Desarrollo Social. Disponible en: <https://www.inclusion.gob.ec>
- (n) Ministerio del Ambiente y Agua. Disponible en: <https://www.ambiente.gob.ec>
- (o) Ministerio de Inclusión Económica y Social. <https://www.inclusion.gob.ec/programas-y-servicios>
- (p) Construyendo el Estado Plurinacional. Legislación para el Fortalecimiento de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador. Disponible en: <http://www.pueblosynacionalidades.gob.ec/>
- (q) Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico. Disponible en: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec>
- (r) Banco Nacional de Fomento. BNF. Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec>
- (s) Atlas de Turismo del Ecuador. Disponible en: [https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Atlas/ATLAS\\_TURISMO-2020-peq.pdf](https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Atlas/ATLAS_TURISMO-2020-peq.pdf)
- (t) Análisis de las Políticas Públicas como factor de desarrollo del turismo comunitario en Ecuador (2013). Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10155>
- (u) Multinacional Federation of Community Tourism in Ecuador (FEPTCE). Equator Initiative Case Studies. Disponible en: <https://www.equatorinitiative.org>

**Evaluación de políticas públicas de TSBC. Cada política puede evaluarse según los criterios de cada columna.**

Política Pública sobre TSBC	Garantizar los principios de la sostenibilidad y del turismo sostenible	Desalentar las prácticas turísticas insostenibles	Fomentar la competitividad de los negocios turísticos locales y de pequeña escala	Incentivar la entrada formal de negocios informales	Ser culturalmente sensible e inclusivo	Abordar los aspectos clave del desarrollo humano y la equidad	Fomentar la capacitación para que gradualmente alcancen los estándares internacionales que requiere el turismo	Mejorar la infraestructura de apoyo (social, conectividad, etc.)	Estructurar la generación y administración de la información turística	Promover y comunicar los destinos comunitarios
Puntos positivos										
Puntos negativo										
Oportunidades de mejora										





**03.**

**TURISMO SOSTENIBLE DE BASE  
COMUNITARIA (TSBC) COMO PARTE  
DE LOS PLANES DE DESARROLLO  
TERRITORIAL**

INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável



## 03. Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC) como parte de los planes de desarrollo territorial

---

Los planes de desarrollo territorial generalmente apuntan a promover el desarrollo sostenible de una región determinada. Es decir, fomentar el desarrollo del potencial del territorio con un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

Los planes de desarrollo territorial tienden a ser más tangibles, más fáciles de conectar con las realidades locales en comparación con otros instrumentos de política pública. Sin embargo, es de destacar que estos planes son parte integral o surgen de políticas públicas. Por lo tanto, están limitados por aspectos normativos y regulatorios de otros instrumentos de las políticas públicas. Esto refuerza la importancia del conocimiento y seguimiento de las políticas públicas discutidas en la Sección 2.

Estos planes hacen uso de diversos instrumentos para organizar el acceso y uso de los recursos naturales, promover determinadas actividades productivas y desalentar otras según el entendimiento de lo que es más adecuado o prioritario para el desarrollo del territorio.

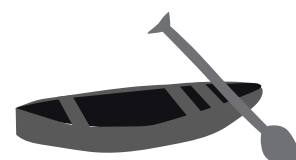
Estos instrumentos pueden tener diferentes naturalezas: (i) normativas, de zonificación o licenciamiento; (ii) fiscales, con incentivos o recargos; (iii) relacionados con inversiones estructurales y; (iv) promoción directa de determinadas iniciativas.

La previsión del turismo, especialmente por parte del TSBC, en los planes de desarrollo territorial contribuye a crear un entorno empresarial favorable a la actividad. Tiene el potencial de facilitar aspectos de legalización, incrementar la competitividad, dirigir las inversiones estructurales necesarias, abordar diversos cuellos de botella, especialmente en infraestructura, y facilitar el acceso a mecanismos de fomento para las empresas del sector.

El desarrollo y los incentivos previstos por los planes territoriales tienen consecuencias sociales, ambientales y culturales, tanto positivas como negativas, que deben ser consideradas y seguidas. La planificación territorial también juega un papel importante en la identificación de componentes conflictivos entre las actividades productivas que conviven en el territorio y en la creación de mecanismos para mitigar estos conflictos y conciliar su desarrollo.

La planificación turística, en el ámbito del desarrollo regional o territorial, establece expectativas y referencias específicas para este sector. De esta manera, dependiendo de la relevancia o nivel de desarrollo turístico de un territorio, puede ser parte de un plan más amplio o ser objeto de un plan específico para el desarrollo y gestión de la actividad turística.

En planes con recortes específicos de sectores de la economía, como el turismo, se puede utilizar una herramienta llamada mapeo de la cadena de valor. El mapeo de la cadena de valor permite otra perspectiva para visualizar una industria y sus actores en un territorio determinado.



En esta sección estaremos reflexionando sobre:

- 1 Puntos de atención y análisis, desde la perspectiva del TSBC, de planes de desarrollo territorial tanto generales como específicos para el turismo.
- 2 Cadena de valor como herramienta de planificación para el sector turístico en un destino o región.
- 3 El monitoreo del turismo como elemento fundamental para la planificación y gestión.

### 3.1 Puntos de análisis de los planes de desarrollo territorial desde la perspectiva del TSBC

Es natural que los planes específicos de desarrollo de la gestión del turismo tengan un mayor nivel de profundidad y detalle, y más espacio para dar cabida a problemas específicos del TSBC. Pero esto no significa que no se deban tomar medidas para que el TSBC también sea considerado en los planes territoriales más amplios.

Los procesos de planificación territorial (general o sectorial del turismo) incluyen básicamente los siguientes macro pasos:

<b>Diagnóstico situacional o análisis del contexto</b>	Incluye una perspectiva espacial que identifica el estado de la situación en una serie de aspectos, elementos de riesgo, áreas más frágiles o sensibles, oportunidades y cuellos de botella, preferiblemente desde la perspectiva de diferentes actores.
<b>Planificación estratégica</b>	Incluye la definición de conceptos, alcance del planeamiento, objetivos, desafíos, impacto previsto, tipos de actividades, categorías, elementos, aspectos clave y otras definiciones sobre estas actividades. También es deseable que indiquen puntos de conexión con las políticas, planes y programas de desarrollo nacionales y regionales existentes.
<b>Planificación operativa</b>	Donde las soluciones y propuestas de acción se presentan en forma de reglas, zonificación, diversos instrumentos, mecanismos, programas y otras propuestas de acción con distintos niveles de detalle.

Estos dos aspectos contribuyen, también, a planes bien estructurados.



<b>Métricas</b>	Trae los indicadores y criterios que se deben monitorear y que apoyarán los procesos de decisión asociados a la gestión de la implementación del plan.
<b>Recursos</b>	Los buenos planes indican preferiblemente la fuente de recursos que permitirá su implementación.

A continuación, presentamos una serie de puntos de análisis para cada una de estas macro etapas que pueden contribuir tanto al análisis de los planes de desarrollo territorial existentes como a la construcción de nuevos planes.

Los planes pueden tener diferentes niveles de detalle en relación al sector turístico, por lo tanto, los puntos de análisis se dividieron en dos grupos: generales, para planes territoriales amplios, y específicos, que tiene más relación con los planes del sector turístico. Estos puntos **provienen de la perspectiva de las partes interesadas en el desarrollo del TSBC en un territorio dado.**



### 3.1.1 *Diagnóstico situacional*



En el **diagnóstico situacional**, los puntos a ser identificados son:

- a. Las zonas con potencial turístico, donde las iniciativas de TSBC puedan ser desarrolladas.
- b. El TSBC como una oportunidad para el territorio.
- c. La calidad ambiental, especialmente en las zonas turísticas actuales y potenciales, identificando zonas ambientalmente más sensibles o frágiles.
- d. Las comunidades locales y datos relacionados con su bienestar social, especialmente en relación con las más vulnerables o marginadas.
- e. Otras actividades en el territorio, potencialmente en conflicto con el TSBC.
- f. Infraestructura, que mejoren o limiten el TSBC como saneamiento, agua, energía, comunicación, accesos viales, movilidad, disposición de residuos sólidos.

En planes con mayor énfasis en el sector turístico:

- g. Datos sobre la demanda:
  - Flujo turístico como número de visitantes, perfil, origen, motivo del viaje, tiempo de estadía y gasto promedio
- h. Datos sobre la oferta:
  - Inventario de atractivos y actividades turísticas existentes y potenciales, estado de conservación e información del atractivo, acceso y accesibilidad, condiciones de uso y valor intrínseco.
  - Datos relacionados con la oferta de alojamiento existente (planificado / potencial) por categoría, número, tipo, ubicación y calidad.
  - Datos relacionados con otros servicios como operadores, agencias, empresas de transporte, guías turísticos, entre otros.
  - Datos relacionados con la oferta de estructuras de conveniencia como restaurantes, tiendas, cajeros automáticos o equivalentes, instalaciones y servicios médicos, seguridad pública y servicios de información turística, entre otros.
- i. Otros aspectos
  - Identificación de cualquier tipo de influencias positivas o negativas en la percepción de los turistas (es decir, delincuencia y sensación de seguridad).
  - Iniciativas de difusión y marketing turístico en el territorio.
  - Percepción de los turistas en relación con el destino.
  - Patrones culturales, tradiciones, valores religiosos y otros aspectos sociales relevantes para la actividad turística.
  - Actores y formas de organización (p. ej. entidades sectoriales, asociaciones de vecinos)
  - Cualificación de la fuerza laboral, oferta de cursos de formación y profesionales existente para el sector.
  - Nivel de articulación de los actores en la cadena de valor del turismo (y/o del TSBC) y sus opiniones, perspectivas, y desafíos, cuellos de botella y oportunidades.
  - Reglamentos, normativa y legislación de otros sectores que impacten al turismo.

### 3.1.2 **La planificación estratégica**

A partir de los datos del diagnóstico situacional, **la planificación estratégica** debe contemplar:

- j.** Definiciones y conceptos consistentes y actuales de desarrollo sostenible, Desarrollo Económico Local (DEL) e idealmente turismo sustentable y TSBC.
- k.** Clara zonificación de las actividades buscando optimizar el uso de los recursos naturales y la conservación de los ecosistemas propicios para el TSBC.
- l.** Estrategias (o ejes) de intervención:
  - Estrategias para el Desarrollo Económico Local.
  - Estrategias para la promoción del bienestar social.
  - Estrategias de conservación desde una perspectiva de gestión del paisaje que reconcilie múltiples usos del suelo.
  - Estrategias para la recuperación y mantenimiento de la calidad ambiental.
  - Estrategias de adaptación en relación con el cambio climático y los servicios ambientales.
  - Estrategias para sectores específicos (siendo relevantes el turismo y los sectores potencialmente conflictivos).

En planes con mayor enfoque en el sector turístico:

- m.** Objetivos estratégicos para desarrollo turístico:
  - Desarrollo de atracciones, destinos, rutas e infraestructuras turísticas
- n.** La centralidad del TSBC:
  - El TSBC apoya y está alineado con estos objetivos.
  - El desarrollo del TSBC se considera relevante para que el plan se considere exitoso.
  - Elementos y aspectos claves relevantes para el desarrollo del TSBC son considerados.
- o.** Indicación de destinos o polos turísticos existentes y potenciales:
  - Determinar las formas de turismo más adecuadas, por ubicación y extensión, evidenciar el TSBC.
  - Segmentación de destinos, polos, productos o líneas de productos turísticos compatibles con el TSBC.
- p.** Regulaciones y normas para el sector:
  - Normativas y procesos de licenciamiento desalientan formas de turismo depredador en el territorio.
  - Normativas y procesos de licenciamiento que sean viables y factibles para las comunidades locales y empresarios que trabajan o pretenden actuar en el TSBC.
  - Estrategias para conciliar políticas potencialmente conflictivas con el plan.
- q.** Expectativas derivadas de la contribución del sector turístico en la mitigación del cambio climático y reducción de la huella ecológica.
- r.** Estrategias de monitoreo de actividades, análisis de resultados del sector y evaluación del impacto.
- s.** Posicionamiento del destino frente a otros similares.

### 3.1.3 **Planes operativos específicos**

Los ejes, objetivos y estrategias de intervención diseñados en la planificación estratégica deben desglosarse en **planes operativos específicos** que contengan:

- a. Respuestas proporcionales y suficientes a los cuellos de botella identificados en el diagnóstico situacional.
- b. Escala suficiente para buscar los objetivos indicados en la planificación estratégica.
- c. Acciones claras con cronogramas y plazos definidos.
- d. Identificación de los responsables y sus roles en la realización de los pasos o acciones.
- e. Recursos y medios de implementación bien definidos.

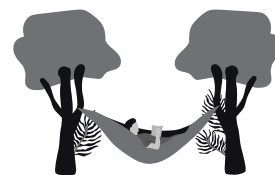
Los planes operativos para el sector turístico deben contemplar:

- f. La organización de itinerarios, rutas o circuitos de excursiones y programas turísticos o líneas de paquetes turísticos integrados posibles o recomendados.
  - Determinación de la capacidad de carga turística de atractivos existentes y potenciales.
  - Organización de temporadas y capacidad o limitación de acceso a los atractivos por temporada.
- g. Estructuración de la infraestructura turística:
  - Acciones de desarrollo, recuperación y calificación de los atractivos turísticos
    - (a) Indicación de estándares arquitectónicos con referentes locales para el desarrollo o restauración de estructuras.
  - Acciones para la calificación de servicios.
    - (a) Formación continua de profesionales del sector.
  - Acciones para fortalecer la cadena de valor local y la economía circular.
- h. Acciones de promoción, difusión, marketing y apoyo a la comercialización del turismo.
- i. Acciones para mitigar impactos socioambientales negativos (identificados y potenciales) derivados de la actividad turística y reducir la huella de carbono de la actividad.
- j. Acciones para que el destino, sus iniciativas y emprendimientos sean más resilientes.
- k. Mecanismos e instrumentos que den respuesta a los cuellos de botella y desafíos del TSBC en el territorio.
  - Acciones para incrementar los beneficios económicos del turismo en las comunidades

### 3.1.4 **Métricas**

Como se mencionó anteriormente, el proceso de seguimiento y gestión del plan depende de un sistema de monitoreo con **métricas y criterios consistentes**. En el caso de los planes de desarrollo turístico regional, cabe señalar algunos puntos:

- a. Existen indicadores consistentes para el monitoreo de la actividad turística.
- b. Las métricas, criterios e indicadores brindan una mirada integral al desarrollo del turismo en el territorio.
- c. El monitoreo busca generar datos que permitan la evaluación de impactos sociales y ambientales del sector turístico y sus segmentos.
- d. Las métricas dan visibilidad a los aspectos importantes para el TSBC.
- e. Existen métricas específicamente relacionadas con el desarrollo del TSBC.



### 3.1.5 Recursos

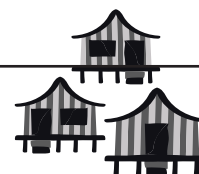
Finalmente, siempre que sea posible, debe quedar claro de dónde provendrán los recursos para implementar el plan. Algunos aspectos que deben considerarse incluyen:

- a. Identificación de posibles fuentes de financiamiento para el desarrollo del proyecto.
- b. Existen recursos para poner en práctica las recomendaciones y soluciones.
- c. Existen recursos para el apoyo técnico y desarrollo de la capacidad local.
- d. Existen recursos para el monitoreo e inspección de la actividad turística.
- e. Existen recursos para el desarrollo de la infraestructura necesaria del TSBC.
- f. Hay recursos para el fomento del TSBC.
- g. El horizonte temporal de inversión es compatible con el desarrollo de la actividad turística y, en particular, del TSBC.

Los planes específicos de turismo también pueden contener apartados dedicados a la comercialización y promoción del destino, mecanismos de certificación de empresas, entre otros instrumentos complementarios.

## Contextos en los que el TSBC no es recomendado para un territorio

*Es importante considerar que no todos los territorios son adecuados para el desarrollo del TSBC y que el TSBC no debe entenderse como la solución para ningún contexto. Como todo mecanismo de desarrollo, el TSBC tiene requisitos y limitaciones. A continuación, enumeramos algunas situaciones en las que es posible que no se recomiende el desarrollo del TSBC, pero esto no siempre es tan evidente como en los ejemplos siguientes.*



Contexto territorial	Razones por las que TSBC puede no ser una buena opción
Ecosistemas muy frágiles	El TSBC tiene impactos en el medio ambiente, a pesar de ser bien administrado. El turismo realizado en ecosistemas extremadamente frágiles puede causar degradación. Esto reduce con el tiempo el atractivo del destino o requiere un nivel de restricciones al flujo de turistas, tornando al destino difícilmente viable económicamente.
Territorios en situación, o próximos, de conflicto por la tierra o los recursos naturales	Independientemente de los atractivos turísticos, una región en situación de conflicto impactará la percepción de seguridad del potencial turista. Así, las inversiones en estructura y calificación de estas estructuras turísticas serán de poca utilidad para impulsar el TSBC en un territorio si los potenciales clientes no se sienten seguros en el destino.
Territorios sin medios de acceso económicamente viables	La compra de un paquete turístico pasa inevitablemente por un análisis económico y comparativo con otros destinos similares. Si los costos de viaje al destino no son rentables, la competitividad y los márgenes operativos pueden verse comprometidos.
Territorios con pocos atractivos que los hacen competitivos	No todos los atractivos tienen el mismo potencial turístico. La percepción de este potencial puede diferir entre la población local y los turistas potenciales. De la misma forma, la cantidad de atracciones que componen un destino y la viabilidad de un itinerario o paquete turístico por un período de estadía, es crucial para la viabilidad del TSBC.
Territorios de enfermedades endémicas específicas	Varias regiones del Amazonas poseen enfermedades tropicales endémicas, específicas de la región. Aunque suelen ser raros, pueden actuar como un impedimento y hacer inviable el TSBC en ese territorio.

### 3.1.6 *Ajustando el esfuerzo de planificación*

La propuesta e implementación de planes de desarrollo territorial, que incluyen o son específicos al turismo, implica un esfuerzo considerable para recopilar datos sobre todos los aspectos relevantes de esta actividad.

Para obtener gran parte de esta información, son necesarias encuestas, entrevistas y levantamientos en el territorio, ya que los datos disponibles suelen ser limitados y en algunos casos inconsistentes o desactualizados. Esto tiende a encarecer la planificación.

Los planes tienen una fecha de vencimiento y se vuelven obsoletos a medida que cambia el contexto y la información utilizada para respaldar sus recomendaciones y acciones. En casos extremos, cuando los planes son completados, estos ya están desactualizados.

Por lo tanto, es fundamental escalar los esfuerzos de planificación territorial a la capacidad real de elaboración y mantenerlos sencillos y concisos. Una alternativa interesante es estructurar el plan de forma modular, lo que le permitirá incorporar gradualmente más dimensiones de análisis y recomendaciones.

La inversión en planificación debe ser consistente con el horizonte temporal y los recursos disponibles para su implementación, de lo contrario no “saldrá del papel” y no cumplirá con su propósito. Para la planificación del TSBC es fundamental contar con herramientas metodológicas que garanticen la participación calificada de los vecinos y líderes comunitarios. Si la planificación se diseña sin este componente, se corre el riesgo de presentar una visión externa inviable y disminuir el compromiso de la población en su implementación.

Los planes de desarrollo territorial deben ser evaluados y actualizados periódicamente y prever la corrección del rumbo, ajustes de prioridades e incorporación de lecciones aprendidas para aumentar las posibilidades de lograr sus objetivos.

## Estudio de caso 05

### Plan estratégico para el desarrollo del turismo sostenible en Acre (Brasil)



El Plan estratégico para el desarrollo del turismo sostenible en Acre fue construido de manera participativa con el propósito de dirigir esfuerzos y acciones estratégicas para dinamizar la cadena de valor del turismo en el estado.

El trabajo para la construcción del plan se organizó en tres etapas:

- 1 Diagnóstico situacional estratégico:** incluye actividades como trabajo de campo, entrevistas, reuniones, estudios de oferta y demanda, etc.
- 2 Planificación estratégica:** incluye la evaluación de áreas críticas de intervención, que contó con una consultoría especializada;
- 3 Planificación Operativa:** incluye la definición de la estructura de gobernanza (quién haría qué) e implementación de acciones.

### El diagnóstico

La etapa de diagnóstico analizó la demanda, la oferta, aspectos importantes como el acceso, el marketing, el entorno institucional y la organización y articulación entre los actores de la cadena turística.

En relación a la **demanda**, el diagnóstico situacional estratégico buscó estimar el flujo turístico en el estado y hacer proyecciones. Se encontró que solo el 12% del flujo turístico era de origen internacional y que poco más de la mitad del turismo nacional provenía de otros estados, es decir, casi la mitad de los turistas eran regionales (del propio estado de Acre). Otro aspecto relevante fue la motivación de los turistas. Solo el 15% de los turistas visitó el estado con fines de esparcimiento (paseos). Entre los turistas - nacionales e internacionales - solo el 15% visitó el estado por motivos de ocio (paseo), mientras que el 41% viajó a Acre motivado por negocios/trabajo.

El plan usó como línea de base a 140 mil turistas en 2013, esperando una expectativa de crecimiento de 21% hasta 2020. La etapa de diagnóstico trabajó con escenarios (pesimista, realista y optimista) lo cual es un enfoque interesante para acomodar incertidumbres en relación al escenario futuro.

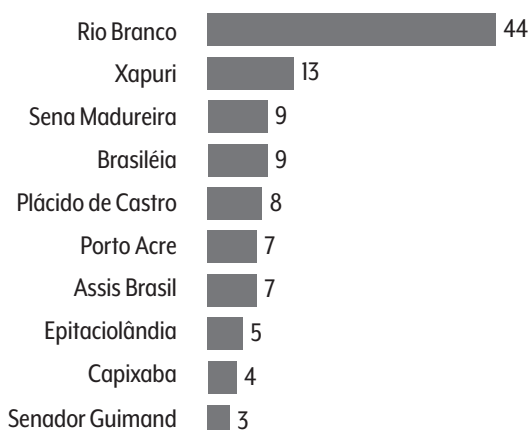
Siguiendo los lineamientos del Programa de Regionalización Turística del Ministerio de Turismo (MTur), el estado de Acre definió dos polos de Desarrollo Turístico Regional, el Eje Vale do Acre y el Eje Vale do Juruá. La regionalización como estrategia de organización turística territorial permite agregar valor a los productos turísticos. Cada uno de los ejes comprende varios municipios y tiene rutas turísticas: cuatro en el Polo Vale do Acre y dos en el Polo Vale do Juruá.

Los datos y la información obtenida fueron consolidados por polos (y regiones) permitiendo la comparación entre los polos e identificando las mayores necesidades y oportunidades de acción en cada uno de ellos.

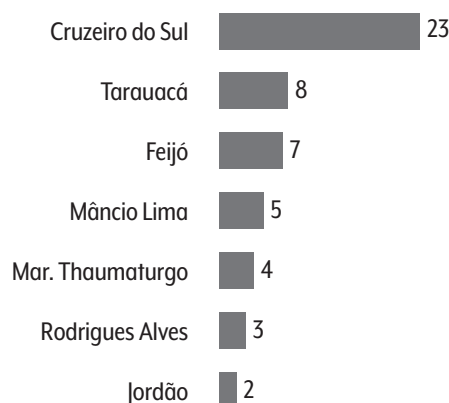
En relación a la **oferta**, se realizó un análisis de recursos y atractivos en base a los siguientes criterios: atractivo, acceso, condiciones de uso y valor intrínseco. El siguiente gráfico analiza las atracciones de cada uno de los polos. La jerarquía es el resultado de la puntuación obtenida por cada atracción, siendo el nivel I considerado sin mérito y el nivel IV con mérito excepcional.

### Cantidad, jerarquía y características de los atractivos turísticos

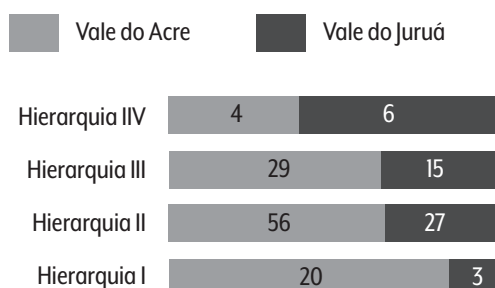
#### Vale do Acre



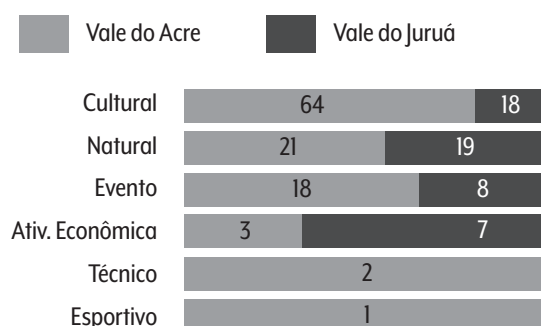
#### Vale do Juruá



#### Jerarquía de recursos y atractivos turísticos



#### Tipo de recursos y atractivos turísticos



Fuente: GOVERNO DO ESTADO DO ACRE, Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Sustentável no Acre 2015-2020 (2014)

Posteriormente, se realizó la caracterización y evaluación de los equipos y servicios: restaurantes y afines, hoteles y otros medios de alojamiento, agencias de viajes y servicios de reservas, servicios de transporte diversos, servicios de información turística, entre otros.

Además de la oferta y la demanda, se analizaron algunos aspectos complementarios importantes: (i) rutas y alternativas de acceso al estado y regiones turísticas; (ii) difusión y marketing; (iii) estructuras de formulación, estandarización, apoyo y desarrollo, entidades sectoriales.

Finalmente, el diagnóstico buscó comprender cómo se articularon y organizaron los múltiples actores de la cadena turística (enfoque sistémico). Se encontró una deficiencia en la coordinación e integración de acciones entre los distintos prestadores de servicios de la cadena, baja representación de entidades sectoriales y poca adhesión de los empresarios locales en la participación y colaboración en acciones de capacitación turística.

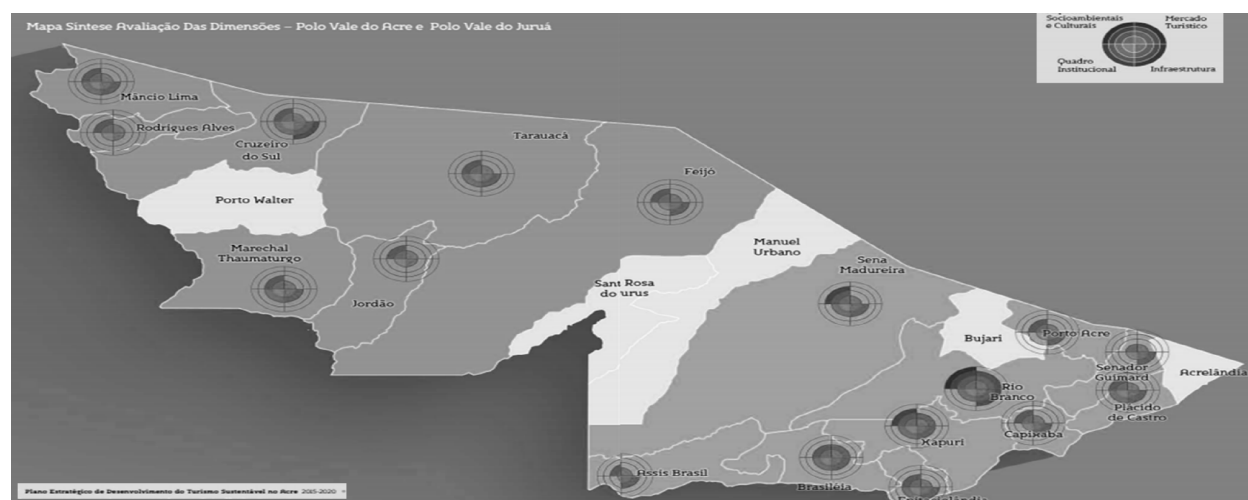
El diagnóstico situacional identificó (i) poca diversificación de la oferta, principalmente vinculada a los segmentos de Ocio y Ecoturismo y (ii) alta concentración de oferta turística en áreas urbanas, con poca

oferta integrada a la naturaleza; lo cual constata lo encontrado en la encuesta de demanda: enfoque en atender al público principal que visita Acre por motivos de negocios/trabajo.

El plan propone un (re)posicionamiento para que el destino (Acre) sea percibido como *“un destino con credibilidad, manteniendo el perfil de un destino de naturaleza, aventura y experiencias relacionadas con el modo de vida amazónico y los pueblos de la selva, pero incorporando los valores de la cultura local, reflejados en su patrimonio histórico material e inmaterial, y el carácter aún insólito y novedoso del destino, valores que actualmente no son percibidos por el mercado. Buscando generar productos con carácter vivencial y que produzcan sensaciones únicas en el turista.”*

## La planificación estratégica

La etapa de planificación fue estructurada a partir de las áreas críticas de intervención, identificadas a partir del análisis de la etapa anterior. Estas son: (i) mercado turístico; (ii) infraestructura; (iii) marco institucional y (iv) aspectos socioambientales. Para cada área se identificaron variables e indicadores de desarrollo en forma de rúbricas descriptivas que fueron evaluadas en una escala de cinco niveles de profundidad. El resultado del análisis por polo se puede ver en el siguiente mapa. El uso de recursos visuales como el mapa y los gráficos de radar ayudan a visualizar y analizar la información.

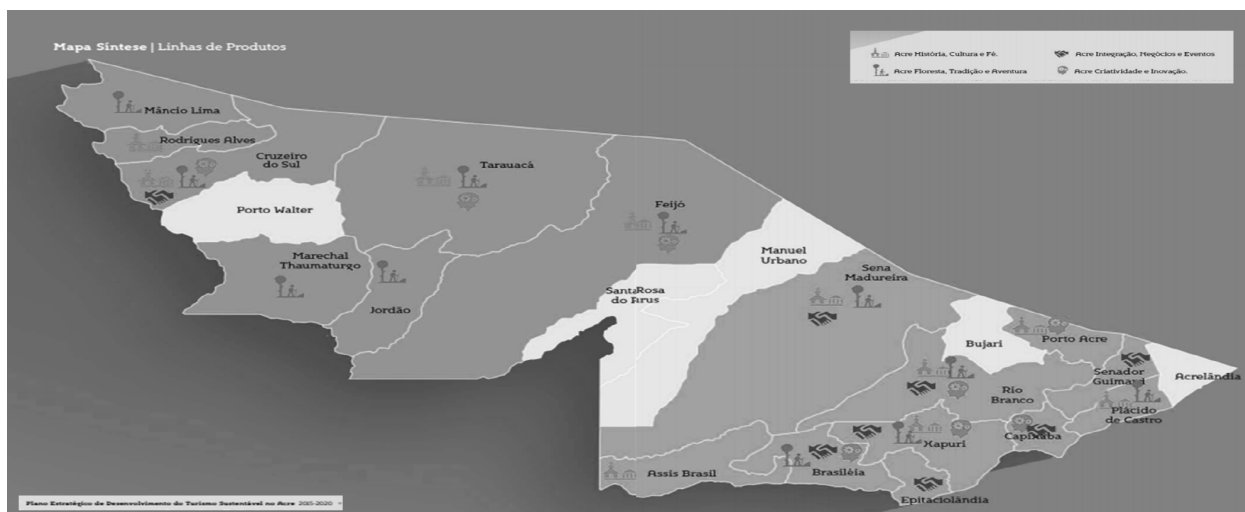


Fuente: GOVERNO DO ESTADO DO ACRE, Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Sustentável no Acre 2015-2020 (2014)

Otro paso importante en la planificación estratégica fue la segmentación turística basada en el establecimiento de líneas de productos turísticos. Para cada una de las líneas se asociaron los principales elementos turísticos, segmentos (p. ej. tipos de turismo: ecoturismo, turismo religioso, turismo cultural, etc.) y los polos turísticos más potencial, tanto en términos de oferta actual como oportunidades existentes.







Fuente: GOVERNO DO ESTADO DO ACRE, Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Sustentável no Acre 2015-2020 (2014)

La planificación estratégica también incluyó un análisis comparativo del posicionamiento del estado en sus cuatro líneas de productos turísticos en comparación con otros destinos competidores. Este análisis concluyó que el nivel de estructuración de la oferta turística en Acre se encontraba en un nivel bajo o embrionario, con poca adherencia a la demanda del mercado turístico, lo que indica un escenario de baja competitividad y necesidad de intervenciones para mejorar la calidad de oferta turística y la imagen en el mercado.

A partir de la reflexión realizada sobre las áreas críticas de intervención, la definición de líneas de producto y segmentación turística, y el análisis de posicionamiento y competitividad, fue posible establecer un conjunto de objetivos estratégicos, líneas de acción y planes operativos más consistentes. Los objetivos estratégicos, que sirven como referencias generales del plan, se pueden resumir en los siguientes ítems:

- ✍ Buscar el fortalecimiento institucional estatal y municipal de las estructuras de apoyo al sector.
- ✍ Estructurar políticas de incentivos para la inversión privada en el sector turístico.
- ✍ Valorar los bienes socioambientales a través de la sensibilización de la población.
- ✍ Fomentar el desarrollo sostenible de nuevas estructuras y equipamientos turísticos.
- ✍ Calificar la infraestructura turística a través de la articulación interinstitucional.
- ✍ Promover y apoyar la comercialización turística con enfoque en el mercado nacional e internacional.
- ✍ Crear metodologías, procesos y mecanismos de control y verificación de los impactos positivos y negativos de la actividad en la región.
- ✍ Estructurar un sistema de información estadística y monitoreo de la evolución del turismo en Acre.

## Planificación operativa

Se observa que el esfuerzo de planificación estratégica no es un objetivo en sí mismo, es decir, los planes sin un movimiento claro para transformarlos en planes de acción y ponerlos en práctica son de poca o ninguna utilidad. El plan del Gobierno de Acre hace este puente al establecer qué planes operativos deben implementarse.

### Ejes estratégicos, planes operativos y áreas críticas

Ejes estratégicos	Planes operativos relacionados	Áreas críticas relacionadas
<b>Gestión y fomento del turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativo de organización territorial y fortalecimiento institucional.</li> <li>Plan operativo de emprendedorismo y atracción de inversiones.</li> <li>Plan operativo de informaciones turísticas.</li> <li>Plan operativo de monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuadro Institucional</li> <li>Aspectos socioambientales y culturales</li> <li>Mercado turístico</li> </ul>
<b>Estructuración y desarrollo de los destinos turísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativo de calificación de los servicios y de la producción asociada al turismo.</li> <li>Plan operativo de infraestructura turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado turístico</li> <li>Infraestructura</li> <li>Cuadro Institucional</li> <li>Aspectos socioambientales y culturales</li> </ul>
<b>Promoción y apoyo a la comercialización del turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativo de planeamiento y posicionamiento en el mercado.</li> <li>Plan operativo de promoción y apoyo a la comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado turístico</li> </ul>

Para cada plan se enumeraron las acciones a desarrollar y un cronograma de implementación. En general, el Plan estratégico para el desarrollo del turismo sostenible en Acre es un buen ejemplo de un formato de planificación regional con enfoque en el turismo.



## Reflexiones sobre la estructura del plan

La estructura del plan es didáctica y se basa en herramientas objetivas de análisis y priorización, y es capaz de consolidar un conjunto objetivo de acciones, a su vez, organizadas en planes operativos que se relacionan con los ejes estratégicos bien definidos.

Sin embargo, no trae de manera consistente los dos aspectos complementarios que sustentan la construcción de planes bien estructurados: métricas y recursos. Se carece de indicadores para el monitoreo de la actividad turística, así como de una estimación, propuesta o previsión de inversiones para viabilizar lo propuesto. La ausencia de estos dos elementos en la estructura del plan se verá reflejado más adelante en la capacidad de generar resultados.

Si bien no se presentan las métricas que se utilizarán para monitorear los resultados de la implementación del plan, se prevé la realización de planes operativos, incluido un plan de monitoreo específico que eventualmente puede abordar esta deficiencia y cumplir con estos requisitos. Estos planes no se han publicado.

## **Reflexiones sobre el TSBC en el plan**

Entre las acciones se prevé la capacitación y calificación del Turismo de Base Comunitaria, cuyo objetivo específico es “formar actores para la gestión comunitaria de la actividad turística, aumentando su protagonismo social y su apropiación de los beneficios derivados del desarrollo turístico”.

Esta es la única vez que el TSBC fue mencionado explícitamente a lo largo del plan. Al tratarse de una planificación turística más integral en el estado de Acre, el solo hecho de que este modelo turístico se mencione directamente en el documento es un reconocimiento importante. Sin embargo, para lograr un mayor protagonismo y espacio en términos de formalización, calificación y valor de mercado, sería interesante relacionar el término con mayor claridad.

Otras acciones previstas en el plan relacionadas a los desafíos del TSBC incluyen:

- ✘ Establecimiento de un foro de discusión sobre Enoturismo.
- ✘ Creación de un curso audiovisual que sea ofrecido en los pueblos indígenas con actividades de Enoturismo.
- ✘ Fomentar la movilización y organización de redes y colectivos de artesanía.
- ✘ Elaboración participativa de itinerarios turísticos.
- ✘ Proyecto piloto para implementar un lugar adecuado para el almacenamiento y disposición de los residuos sólidos en las comunidades con actividades turísticas consolidadas.
- ✘ Implementación de un proyecto piloto de saneamiento en una comunidad con actividad turística: Sitio Histórico Quixadá, Posada Ecológica Seringal Cachoeira y Tierra Indígena Río Gregório - Aldea Esperança.
- ✘ Orientación e incentivo en la elaboración de Inventarios Turísticos Municipales Participativos.

Si bien los conceptos, elementos y visión están alineados con el TSBC, el espacio para esta modalidad en el plan es limitado. El plan carece de elementos que puedan mejorar la participación de las comunidades en el desarrollo turístico y expandir los emprendimientos de TSBC.

También es importante señalar que, de las cuatro líneas de productos definidas en la planificación estratégica, tres están directamente relacionadas con los conocimientos, acciones y actividades/eventos de las poblaciones tradicionales del estado. Estos son: “Historia, cultura y fe de Acre”; “Acre, Bosque, tradiciones y aventura” y “Acre Creatividad e Innovación” - solo la línea “Acre Integración, Negocios y Eventos” dialoga más indirectamente con el universo del TSBC. No obstante, en la planificación operativa se hace poca mención al compromiso de las comunidades y poblaciones tradicionales para hacer realidad la oferta basada en estas tres líneas prioritarias de productos.

## Reflexiones sobre los resultados del plan

A pesar que aún no existan evaluaciones sobre la implementación de este plan estratégico y sus impactos, algunos datos sobre el flujo turístico señalan un crecimiento del sector en el estado. En una encuesta realizada en 2018 por el MTur, Acre ya se encontraba entre los principales destinos de la región Norte elegidos por los turistas extranjeros. Los datos forman parte de un balance sobre la entrada de visitantes al Brasil en 2018. Además del estado de Acre, Amazonas y Amapá se encuentran entre los estados con mayor crecimiento en el número de turistas en el período evaluado. Acre es muy visitado por peruanos y bolivianos, mientras que Amapá, Pará y Ceará son los preferidos por los franceses.

En 2018, Acre mostró un aumento del 10,5% en la llegada de turistas extranjeros a todo el estado. Fueron 31.537 visitantes del exterior que vinieron a conocer los atractivos turísticos de Acre, en su mayoría peruanos y bolivianos.

Una reflexión final importante es la necesidad de fortalecer, en toda la planificación del TSBC, el monitoreo de indicadores, la evaluación y la socialización de los resultados obtenidos luego del período de vigencia del plan. Esta es una carencia en la mayor parte del trabajo que se realiza en la zona. En el plan de Acre, de los ocho objetivos planteados en la planificación estratégica, dos se refieren a este tema:

- ✘ Crear metodologías y procesos y mecanismos de control y verificación de impactos positivos y negativos de la actividad en la región.
- ✘ Estructurar un sistema de información estadística y monitoreo de la evolución del turismo en Acre.

Si bien esto refuerza el reconocimiento de la necesidad de avanzar en este punto, hasta el momento no se han puesto a disposición informes o información sobre el avance y finalización del plan con la demostración de lo que fue realizado, transformado y/o incorporado a lo largo de los cinco años (2015 a 2020).

Por lo tanto, una lección relevante aprendida es que se debe prestar la misma atención a las fases de implementación y finalización del plan que a la puesta en marcha de la propuesta. Es fundamental monitorear la evolución del trabajo en base a métricas consistentes, analizar y sistematizar los datos recolectados y presentar los resultados a la sociedad.

## Para saber más

- GOBIERNO ESTATAL DE ACRE, Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo Sostenible en Acre 2015-2020 (2014). 106p. <https://produceprotectplatform.com/img/acre/photos/tourism/P06%20-%20Plano%20Desenvolvimento%20-Turismo%20Sustentavel%20Acre2015-2020.pdf>



## 3.2 La cadena de valor del turismo: una herramienta de análisis y planificación para el TSBC

Las **cadena de valor** son secuencias de actividades y actores (es decir, empresarios, proveedores, trabajadores, autónomos, contratistas, comunidades, inversores, clientes, consumidores) que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios en un campo de actividad determinado (p. ej. turismo, artesanías, açaí, castaña, caucho). El mapeo de la cadena de valor es un ejercicio de planificación que puede complementar la planificación territorial y los planes de desarrollo turístico discutidos en el capítulo anterior.

No debemos confundir la **cadena de valor** con la **cadena de suministro**. Las cadenas de suministro son una representación de todo el proceso de fabricación y comercialización de productos y servicios, incluyendo cada paso desde el suministro de materiales a través de la transformación o fabricación de bienes hasta su distribución y venta. Por lo tanto, las cadenas de suministro se diseñan mirando un producto o servicio específico y mapean todo lo que es necesario para que un determinado bien comercial esté disponible y accesible para los clientes potenciales.

Podemos construir la cadena de valor integrando las distintas cadenas de suministro, si trabajamos para mapear estas cadenas de suministro de una manera más integral, incluyendo, por ejemplo:

- (i) El ciclo de vida completo de productos y servicios como el destino de los envases y otros residuos generados.
- (ii) Aspectos relacionados con la promoción, información y difusión de productos y servicios.
- (iii) Costos indirectos de mantenimiento de infraestructuras de uso común.
- (iv) Aspectos ambientales como consumo de agua, energía, recursos naturales.
- (v) Identificación de puntos de conexión, convergencia y divergencia entre las distintas cadenas de suministro.

El mapeo de la cadena de valor del turismo sirve para identificar todos los actores y actividades que deben articularse para que el desarrollo del TSBC en una región sea exitoso. Entender cómo cada actividad, organización o actor interactúa e influye en el resultado final (que es el interés y satisfacción del turista, así como la gestión territorial y el bienestar de las poblaciones locales) puede ayudar a anticipar desafíos y cuellos de botella en el desarrollo del turismo en su conjunto y del TSBC específicamente.

Al mapear la cadena de valor, también es posible identificar qué falta, los puntos más débiles de la cadena que necesitan más atención, apoyo e inversión. Así como encontrar oportunidades para reducir riesgos, incrementar la rentabilidad del sector, reducir impactos ambientales, entre otros.

---

<sup>1</sup> Fuente: ISO14001 CD2, 2013, in UNEP and UDP (2017) Eco-Innovation Manual <http://unep.ecoinnovation.org/> and Collins English Dictionary

Un buen mapeo de la cadena de valor debe mirar, por ejemplo, a los productores primarios de los insumos, entender de dónde vienen, si hay proveedores potenciales más cercanos que puedan brindar más previsibilidad y seguridad al suministro.

Una tendencia en el mapeo de la cadena de valor es incluir aspectos ambientales que identifiquen la demanda de recursos naturales de las actividades de la cadena, como cantidad de agua, emisiones de gases de efecto invernadero, entre otros aspectos que se integran en el concepto de huella ambiental.

## Para saber más sobre el concepto de huella ambiental



La huella ecológica de los paquetes de ecoturismo	<a href="https://www.footprintnetwork.org/our-work/sustainable-tourism/">https://www.footprintnetwork.org/our-work/sustainable-tourism/</a>
Calculadora de la huella ambiental	<a href="https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator/">https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator/</a>
WWF - Huella ecológica	<a href="https://www.panda.org/discover/knowledge_hub/teacher_resources/webfieldtrips/ecological_balance/eco_footprint/">https://www.panda.org/discover/knowledge_hub/teacher_resources/webfieldtrips/ecological_balance/eco_footprint/?</a>
Es Agua - Que es la huella hídrica	<a href="http://www.esagua.es/que-es-la-huella-hidrica/">http://www.esagua.es/que-es-la-huella-hidrica/</a>
La huella ecológica como instrumento para evaluar la sostenibilidad del turismo	<a href="https://www.eumed.net/rev/turydes/24/sustentabilidade-turismo.html">https://www.eumed.net/rev/turydes/24/sustentabilidade-turismo.html</a>

Al identificar estos aspectos, es posible buscar alternativas, o incluir costos de compensación para reducir el impacto ambiental de la actividad y el sector. Dependiendo del nivel de detalle deseado o necesario, es posible incluir a los organismos e instituciones reguladores que apoyan y promueven las actividades identificadas en la cadena de valor. Por ejemplo, no tiene sentido mejorar los servicios turísticos en un territorio si las agencias gubernamentales crean numerosos requisitos para que los turistas visiten ese lugar.

Iniciativas como el mapeo de la cadena de valor a menudo acaban siendo un esfuerzo que no es bien aprovechado. A continuación, señalamos algunas razones:

- 1 Se entiende como un esfuerzo único y puntual cuyo resultado es un informe complejo, difícil de asimilar, aplicar y difundir.
- 2 No se utiliza como herramienta de gestión, es decir, se actualiza y consulta constantemente para la toma de decisiones, suelen ser más reactivas y de emergencia que reflexivas y proactivas.
- 3 No existen mecanismos y recursos para actuar sobre los cuellos de botella y las oportunidades identificadas en el mapeo de la cadena de valor.
- 4 No se construyen de manera participativa, por lo que no hay compromiso por parte del público involucrado/usuario (es decir, miembros de la comunidad, administradores públicos, ONG).

El ejercicio de mapeo de la cadena de valor para el TSBC es relevante para todas las iniciativas. Aún así, debería comenzar simple y volverse más completo y detallado con el tiempo. Este esfuerzo ayuda a visualizar puntos críticos para asegurar el principio de conservación de la sociobiodiversidad y, en definitiva, la sostenibilidad de las iniciativas del TSBC en su conjunto. Al iniciar el mapeo de la cadena de valor, recomendamos:

- 1** Comenzar lo más simple posible identificando las actividades centrales y los actores de la industria turística de cada uno, ampliando el alcance y el nivel de detalle gradualmente. La calidad y consistencia del mapeo es proporcional al conocimiento y experiencia en el sector.
- 2** Priorizar las actividades más críticas, relevantes y prioritarias. Aumentar demasiado el alcance puede contribuir a la pérdida de enfoque y aplicabilidad de las recomendaciones.
- 3** Pensar en un proceso continuo e incremental en el que múltiples actividades y sus relaciones se incorporan gradualmente al mapa y con diferentes niveles de detalle. En otras palabras, se debe suponer que el mapa nunca estará listo.
- 4** Avanzar y sofisticar el esfuerzo de mapeo solo cuando los principales actores y gerentes se sientan apropiados y cómodos con el instrumento. De nada sirve tener el mejor mapa de la cadena de valor, pero pocas personas lo entienden o pueden usar. Aquí nuevamente destacamos la importancia de las herramientas y metodologías participativas para la construcción colectiva.
- 5** Cuando surja un tema o problema, revise la cadena de valor con los grupos, como un ejercicio de reflexión sobre la situación y actualización del mapa de la cadena de valor. De nada sirve tener un instrumento que no se utiliza y se actualiza.
- 6** Identificar si el ejercicio permitió encontrar más y mejores soluciones y oportunidades para los desafíos del desarrollo turístico en la región, es decir, si tuvo consecuencias prácticas.

A continuación, presentamos un ejemplo de la aplicación de la herramienta de mapeo de la cadena de valor para el TSBC en la Amazonía. Se identifican los actores y roles que están involucrados en la actividad y que a menudo no se consideran o no participan en las iniciativas de planificación turística.



### Ejemplo de mapa de la cadena de valor del TSBC en el contexto de amazónico.



Existen diversas formas de representar la cadena de valor. A continuación, presentamos un modelo para la creación de un mapa de la cadena de valor del turismo elaborado por el Centro de Comercio Internacional (ITC) y la Organización Mundial del Turismo (OMT). Esta plantilla puede servir como referencia y consulta para ejercicios similares. No todas las cadenas de valor necesitan tener este nivel de complejidad y, nuevamente, más importante que la amplitud de su alcance es su utilidad como instrumento para apoyar la gestión y la toma de decisiones.

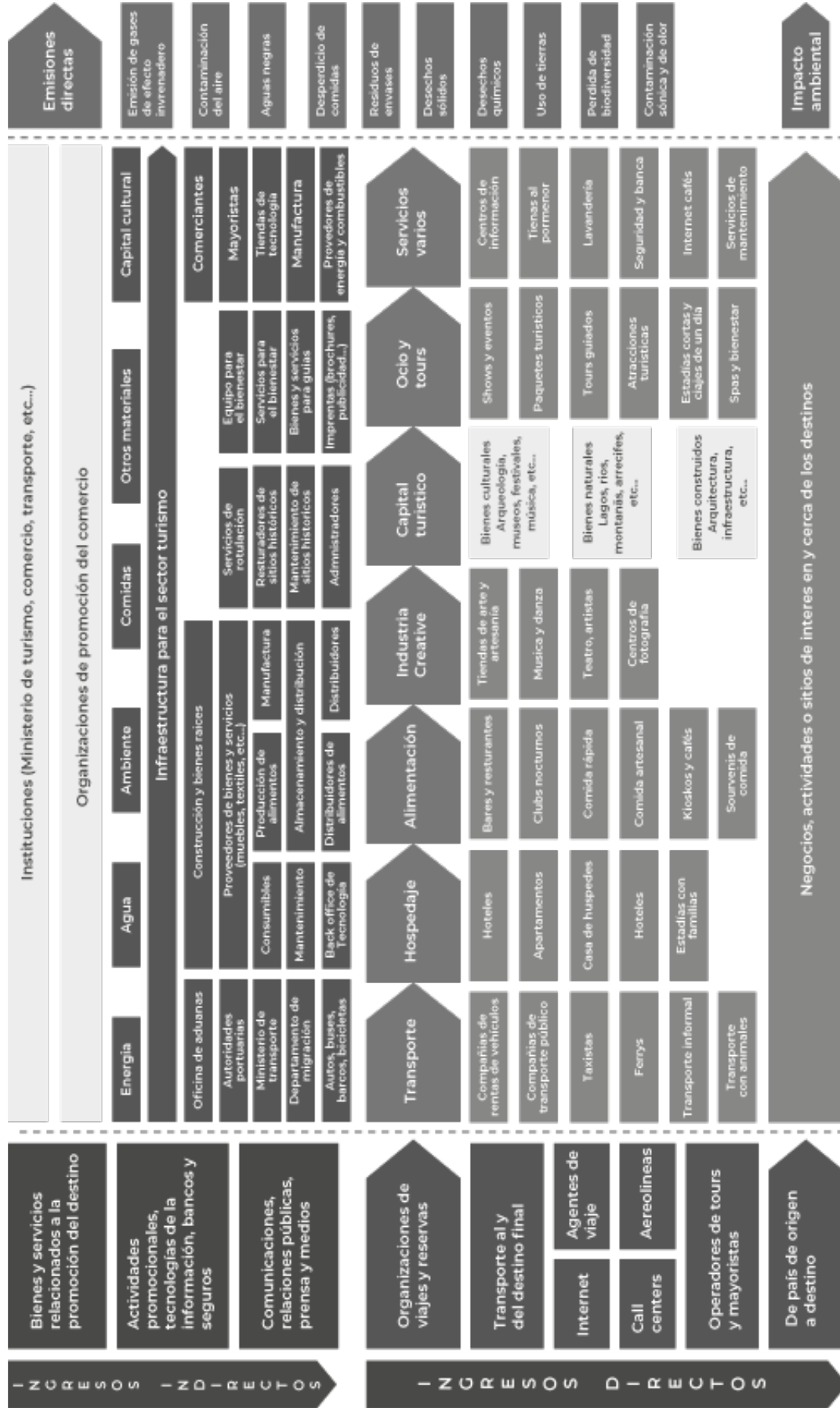
## Para saber más

ITC & UNWTO. TURISMO Y COMERCIO: UNA AGENDA MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (2015). Informe, 36p. [https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Tourism\\_and\\_Trade\\_Low\\_Res\\_PDF.%202014-2015-335.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Tourism_and_Trade_Low_Res_PDF.%202014-2015-335.pdf)





Visão geral da cadeia de valor do turismo (ITC & UNWTO, 2015).



Fuente: International Trade Centre (ITC), World Tourism Organization (UNWTO) - Tourism and Trade: A Global Agenda for Sustainable Development Geneva: ITC/UNWTO, 2015. xi, 36 pages



## 3.3 Monitoreo del turismo

Los indicadores son una parte fundamental de la planificación y gestión del turismo en un destino o territorio. Los indicadores son descriptores seleccionados que, cuando se utilizan de manera regular, permiten rastrear los cambios en el tiempo en la actividad turística, ayudando a los gestores a anticipar, evaluar la efectividad de los planes y tomar decisiones.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) en su guía de indicadores de desarrollo sostenible para destinos turísticos menciona que su uso debe culminar en la adopción de medidas que anticipen y prevengan situaciones indeseables (o insostenibles) en los destinos. En otras palabras, constituyen un sistema de alerta temprana para los gestores turísticos que señala los riesgos potenciales e indica las posibles medidas que se pueden tomar.

Los indicadores miden cambios, a lo largo del tiempo, en los factores internos de las estructuras turísticas (organización y gestión) y en los factores externos relacionados, incluyendo las repercusiones en temas relacionados con los recursos naturales y el medio ambiente, los bienes culturales y los valores sociales, así como los económicos. sostenibilidad del destino.

Algunas ventajas de contar con buenos indicadores son:

- ✗ Mejorar la toma de decisiones y reducir riesgos y costos.
- ✗ Detectar problemas emergentes, permitiendo ser prevenidos.
- ✗ Identificar repercusiones que permitan la adopción de medidas correctivas, si es necesario.
- ✗ Auxiliar en la evaluación de los resultados de la implementación de los planes y el desempeño de actividades de gestión, permitiendo analizar los avances logrados y, así, definir si continuar en este camino o corregir lo necesario en el contexto de la sostenibilidad.
- ✗ Creciente responsabilidad por la buena gestión del destino, ya que permite el suministro de información confiable al público y otros grupos de interés (stakeholders) del sector, lo que beneficia la toma de decisiones orientadas al éxito del TSBC.
- ✗ La vigilancia constante puede permitir la mejora continua con la incorporación de soluciones oportunas para la gestión.

Tipos de indicadores

- ✗ Indicadores de flujo turístico (y satisfacción de los visitantes).
- ✗ Indicadores financieros.
- ✗ Indicadores de impacto en las comunidades (sociales y culturales)
- ✗ Indicadores de impacto ambiental
- ✗ Indicadores de desarrollo turístico (más integral)

<sup>2</sup>ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos – Guía práctica. Madrid: OMT, 2005. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema2/INDICADORES\\_OMT.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema2/INDICADORES_OMT.pdf)

### 3.3.1 **Cómo poner en práctica un sistema sencillo de actividad turística**

Al iniciar un sistema de monitoreo de la actividad turística, se debe elegir algo sencillo y que funcione a su realidad. El monitoreo no puede verse como un obstáculo, sino como algo que ayuda en la gestión y la toma de decisiones.

Un sistema mínimo de monitoreo del turismo en una región, destino, reserva o comunidad involucra al menos dos componentes que deben ser utilizados de manera complementaria y efectiva para informar la toma de decisiones:

- 1 Monitoreo constante del flujo turístico.
- 2 Procesos de monitoreo de la actividad turística con énfasis en los impactos en las comunidades (sociales y culturales) y en el medio ambiente.

Cada uno de estos componentes tiene procesos significativamente diferentes. El monitoreo del flujo turístico se realiza mediante la consolidación de datos obtenidos de forma individual y continua por los diferentes tipos de empresas turísticas.

Los demás procesos de monitoreo se llevan a cabo a través de múltiples enfoques con una frecuencia definida y por equipos específicos. Para cada criterio que se pretenda incluir en el sistema, se necesitan nuevos instrumentos de monitoreo con indicadores y estrategias de recaudación.

A estos componentes básicos se pueden agregar otros indicadores de desarrollo turístico con una mirada más amplia al sector, aumentando el esfuerzo de monitoreo, pero permitiendo nuevos análisis. A continuación, se muestra una matriz muy completa de indicadores de desarrollo del TSBC (o rúbricas de evaluación) desarrollada por la Asociación de Naciones del Sudoeste de Asia (ASEAN) que puede servir de inspiración para otros sistemas de monitoreo.

Es aconsejable que el monitoreo comience con lo básico y gradualmente se vuelva más sofisticado para cubrir todas las dimensiones relevantes a medida que el objetivo se consolide y las necesidades de información se hagan evidentes.

#### 3.3.1.1 **Monitoreo del flujo turístico**

El punto de partida para monitorear debe ser el acompañamiento del flujo turístico. Este seguimiento en un territorio o destino determinado se suele realizar mediante la recogida de datos de los distintos desarrollos turísticos que se consolidan para tener una visión general del destino en su conjunto y comparar los datos a lo largo del tiempo.

Para tener información consistente, es necesario que todas las empresas que ofrecen servicios a los turistas recopilen y envíen datos con una frecuencia definida (mensual, trimestral). Los datos que se recopilarán y los instrumentos de recopilación deben estar estandarizados y ser compatibles, para que se puedan consolidar y comparar de manera coherente.

Existen algunos indicadores utilizados por el mercado turístico que, en general, contribuyen mucho al seguimiento de la actividad turística en un territorio o destino. Enumeremos los principales a continuación:

### Indicadores básicos de flujo turístico que deben recolectar las empresas

Indicador	Qué indica	Cómo recolectar información	Referencia	Datos públicos
Número de visitantes	Flujo turístico en el período, indicando los períodos de temporada alta y baja	Registro de Visitantes	MTur. Ordenanza N° 177, de 13 de enero de 2011. <a href="http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf">http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf</a> Sistema Nacional de Registro de Invitados (SNRHos) [1]. <a href="http://www.hospedagem.turismo.gov.br/">http://www.hospedagem.turismo.gov.br/</a> Manual de medios de alojamiento <a href="http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Manual_SNRHos_Offline.pdf">http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Manual_SNRHos_Offline.pdf</a> FNRH - Formulario Nacional de Registro de Huéspedes <a href="http://blog.hospedin.com/fnrh-ficha-nacional-de-registro-de-hospedes/">http://blog.hospedin.com/fnrh-ficha-nacional-de-registro-de-hospedes/</a>	MTur. Revista Brasileira de Datos e Información Turística. Año 1. 1ª Ed. 2021 <a href="http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html">http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html</a>
Datos del visitante (edad, sexo, procedencia, intereses)	Perfil turístico	Registro de Visitantes	MTur. Ordenanza N° 177, de 13 de enero de 2011. <a href="http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf">http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf</a>	
Motivo del viaje	Perfil turístico	Registro de Visitantes	MTur. Ordenanza N° 177, de 13 de enero de 2011. <a href="http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf">http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf</a>	MTur. Revista Brasileira de Datos e Información Turística. Año 1. 1ª Ed. 2021. <a href="http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html">http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html</a>
¿Cómo el turista se enteró del destino?	¿Cuáles son los canales de promoción y comercialización con mejores resultados	Registro de Visitantes	Observatorio de Turismo de Minas Gerais (OTMG). Cuestionario de perfil. <a href="https://www.dropbox.com/s/s2cnloeb1gf5ln2/Questionario%20perfil.pdf?dl=0">https://www.dropbox.com/s/s2cnloeb1gf5ln2/Questionario%20perfil.pdf?dl=0</a>	
Quién comercializó	Qué canales de promoción y venta obtuvieron los mejores resultados	Registro de Visitantes	Observatorio de Turismo de Minas Gerais (OTMG). Cuestionario de perfil. <a href="https://www.dropbox.com/s/s2cnloeb1gf5ln2/Questionario%20perfil.pdf?dl=0">https://www.dropbox.com/s/s2cnloeb1gf5ln2/Questionario%20perfil.pdf?dl=0</a>	
Atracciones visitadas, servicios utilizados	Intereses turísticos	Encuesta de satisfacción (al final de la estadía)	ICMBIO. Ordenanza No. 47, de 10 de abril de 2012. Art. <a href="http://www.ibama.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&amp;legislacao=126885">http://www.ibama.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&amp;legislacao=126885</a>	
Duración media de la estadía	¿Cuál es el número promedio de días que los turistas permanecen en el destino?	Registro de Visitantes	MTur. Ordenanza n.° 177, de 13 de enero de 2011. <a href="http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf">http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf</a>	
Ticket (gasto) medio	¿Cuál es la cantidad dejada por el turista en el destino durante su estancia?	A partir del flujo de caja de los proyectos se calcula la relación entre los ingresos y el número de visitantes en un período determinado	MTur. Ordenanza n.° 177, de 13 de enero de 2011. <a href="http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf">http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf</a>	MTur. Revista Brasileira de Datos e Información Turística. Año 1. 1ª Ed. 2021. <a href="http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html">http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html</a>
Grado de satisfacción del turista	Qué tan satisfechos están los clientes con los servicios prestados en relación a alojamiento, alimentación, limpieza, servicios, etc.	Encuesta de satisfacción (al final de la estadía)	Observatorio de Turismo de Minas Gerais (OTMG). Demanda turística. <a href="https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/">https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/</a>	

## Para saber más

- ICMBIO. Plan de Manejo del Parque Nacional Anavilhanas. Nuevo Airão: ICMBIO, 2017. [https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/plano-de-manejo/plano\\_manejo\\_parna\\_de\\_anavilhanas.pdf](https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/plano-de-manejo/plano_manejo_parna_de_anavilhanas.pdf)
- Observatorio de Turismo de Minas Gerais (OTMG). Manual de Metodologías de Investigación en Turismo. OTMG, 2018. [http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/pdf/METODOLOGIAS\\_DE\\_PESQUISA.pdf](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/pdf/METODOLOGIAS_DE_PESQUISA.pdf)



### Registro de visitantes

Existen varias formas de recopilar esta información. Algunos pueden/deben obtenerse previamente en un formulario virtual enviado por correo electrónico o mensaje, en el momento en que el cliente cierre la compra, como los datos personales de los visitantes, que servirán de base para la emisión anticipada del seguro de viaje, solicitud de la autorización para ingresar en las áreas protegidas, etc.; o cuando el visitante llega a los emprendimientos en un formulario o cuaderno impreso para tal fin.

Los formularios en papel son bastante simples y aumentan las posibilidades de que todos los visitantes que pasan por la comunidad registren la información. Sin embargo, requiere un esfuerzo adicional para consolidar los datos para ser enviados a socios, organismos competentes, entre otros. Los formularios de modalidad online evitan esta etapa del trabajo. Una hoja de cálculo enviada a través de una herramienta de formulario en línea (p. ej. *Google Formularios*), ya presenta todas las respuestas de forma organizada para el período a analizar. A continuación, presentaremos un ejemplo de cómo se pueden realizar estas encuestas utilizando este tipo de herramienta.

#### Ejemplo de Registro Visitantes (adaptado de Poranduba 2021)

The form is titled "CADASTRO PORANDUBA" and includes the following fields:

- Telefone \*
- Qual a data de início da sua visita? (Data: dd/mm/aaaa)
- Qual a data de volta? (Data: dd/mm/aaaa)
- Nome Completo \*
- CPF \*
- Data de nascimento \* (Data: dd/mm/aaaa)
- E-mail \*
- Endereço com CEP \*
- Como você ficou sabendo da viagem? \*
- Restrições Alimentares \*

Annotations on the right side of the form:

- "Tiempo de estadía" points to the start and end date fields.
- "Venta y comercialización" points to the "Como você ficou sabendo da viagem?" field.

Annotations on the left side of the form:

- "Perfil del visitante" points to the fields for Name, CPF, Birth Date, Email, and Address.

At the bottom right, there is a QR code and a broken link icon.

<sup>[1]</sup>. Es el sistema creado por el Ministerio de Turismo de Brasil para computarizar el Formulario Nacional de Registro de Huéspedes (FNRH), facilitando la presentación, mediante alojamiento, de la información requerida por la Ley 11.771 / 2008 y el Decreto 7.381 / 2010.

## Encuesta de satisfacción

Las encuestas de satisfacción son una herramienta importante para la gestión, ya que le proporcionan información sobre la percepción del cliente con respecto a la gama de servicios que se ofrecen, el aprendizaje y la propia experiencia en sí mismos. Son indicadores valiosos de la calidad de la experiencia, capaces de señalar puntos de atención y mejora, que deben ser discutidos colectivamente cuando sea necesario.

La encuesta debe contener preguntas de opción múltiple, que cubran las principales informaciones del viaje: transporte, alojamiento, alimentación y tours, así como preguntas relacionadas con la Seguridad y la Sustentabilidad, que pueden agregar información valiosa sobre áreas sensibles, prácticas de consumo consciente, entre otros.

Además de las preguntas de opción múltiple, se recomienda dejar espacio para comentarios, donde los clientes puedan contar con sus propias palabras sobre la experiencia y que pueden servir como testimonios si desea divulgarlos. Otro punto importante es elegir el formato (impreso u online) y el momento ideal (p. ej. última hora/noche del itinerario o después de la visita por correo electrónico) para aplicar el cuestionario.

Por ejemplo, al decidir distribuir el formulario impreso al final del recorrido, en un momento en el que los turistas están muy cansados, la mayoría de las personas pueden responder sin disposición y sintiéndose en con una “obligación” de la que quieren desprenderse. Si elige enviar el cuestionario el día después de la visita, con una foto del grupo de recuerdo, puede tener un mayor efecto deseado en términos de participación en las respuestas, pese a que no todos los visitantes regresen. Tan importante como el número de personas que respondieron a la encuesta es la calidad de las contribuciones.

### Ejemplo de encuesta de satisfacción (adaptado de Poranduba 2021)

**PORANDUBA - Avaliação dos serviços de viagem**

Estamos muito felizes em ter recebido você! Nos esforçamos em atender todas as expectativas de nossos visitantes e esperamos que você tenha aproveitado muito seu tempo conosco.

Para podermos aperfeiçoar nossos atendimentos, é muito importante que você preencha esta breve pesquisa.

\*Obrigado

Nome (opcional)  
Sua resposta

Data de sua visita \*  
Dia  
Mês/Ano

Como você ficou sabendo da Poranduba? \*

- Redes Sociais
- Internet (Google)
- Site
- Indicação de amigos
- Outros

Qual o grau de satisfação geral com sua viagem? \*

Nada satisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente satisfeito

Qual seu grau de satisfação com os seguintes serviços? \*  
1 = Insatisfeito 5 = Totalmente satisfeito

	1	2	3	4	5	N/A
Transporte (ônibus)	○	○	○	○	○	○
Hospedagem	○	○	○	○	○	○
Alimentação	○	○	○	○	○	○
Passagens	○	○	○	○	○	○
Atividades	○	○	○	○	○	○
Aventura por viagem	○	○	○	○	○	○

Deixe algum comentário sobre as atividades, se quiser  
Sua resposta

O que você achou da quantidade de atividades em sua programação? \*

- Adequada
- Preferia MENOS atividades
- Preferia MAIS atividades

Percepção sobre cuidados ambientais

Como você avalia a preocupação com a sustentabilidade durante a sua viagem? \*

1 2 3 4 5  
Muito fraca ○ ○ ○ ○ ○ Excelente

Deixe um comentário em relação à sustentabilidade se quiser  
Sua resposta

O que você achou do valor cobrado por sua experiência? \*

- Adequado
- Barato
- Caro

Qual a chance de você recomendar a Poranduba para algum(a) conhecido(a) seu? \*

1 2 3 4 5  
Nada indicaria ○ ○ ○ ○ ○ Com certeza indicaria

Deixe algum comentário, sugestão ou elogio para melhorarmos  
Sua resposta

MUITO OBRIGADO :)

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulário Google.  
Este formulário foi criado em PORANDUBA. [Verificar status](#)  
Google Formulários

Comercialização e Venda

Grado de satisfacción del cliente

En el TSBC, también se recomienda realizar una encuesta de satisfacción a través de conversaciones grupales (grupo focal)<sup>3</sup> en las comunidades al final de la experiencia de visita, reuniendo a turistas y residentes en una ronda de diálogo sobre cómo fue la experiencia para todos. Poder escuchar directamente de los visitantes sus impresiones, sugerencias y agradecimientos, así como tener la oportunidad de expresarse, juega un papel muy constructivo en el proceso de aprendizaje y organización del grupo comunitario, inspirando la mejora de servicios y productos, fortaleciendo lazos y reforzando varios principios de TSBC.

## ***Monitoreo de indicadores financieros***

El control financiero de los emprendimientos es fundamental para obtener información sobre la actividad turística.

Todos los emprendimientos involucrados en el TSBC deben ser alentados y apoyados para que tengan al menos dos instrumentos financieros: (i) **planificación presupuestaria** y (ii) flujo de caja. La planificación presupuestaria es estimar los costos, ingresos, gastos e inversiones que su emprendimiento/iniciativa planea para los próximos meses o años; mientras que el **flujo de caja** es un instrumento para determinar la facturación y el resultado y proyectar el saldo disponible para que siempre haya capital de trabajo tanto para el costo de la operación. Las estructuras de alojamiento y otros sectores, como restaurantes con contabilidad organizada, ya hacen uso de estas herramientas de gestión, pero otras empresas turísticas pueden encontrarse en un nivel de informalidad donde estos controles no se llevan a cabo. **El uso de estas herramientas de gestión se discutirá en la Sección 5.**

Desde el punto de vista del monitoreo de la actividad turística, se puede obtener información importante a partir de la consolidación de datos sobre los flujos de caja de los proyectos y la segmentación de estos datos por tipos de actividad y por diferentes periodos. A continuación, enumeramos algunos de los elementos mínimos recomendados:

---

<sup>3</sup>. “El grupo focal es una estrategia interactiva de recolección de datos, que, según Weller (2006, p. 246), citando Flick (2004), nos permite recolectar más de un testimonio u opinión a la vez a través de una entrevista colectiva sobre un tema”(REDEFOR, 2012). Disponible en: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4463430/mod\\_resource/content/1/Conteudos\\_de\\_20112012/Modulo\\_3\\_2011\\_2012/Abertura/Os\\_instrumentos\\_de\\_pesquisa\\_mais\\_frequentes.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4463430/mod_resource/content/1/Conteudos_de_20112012/Modulo_3_2011_2012/Abertura/Os_instrumentos_de_pesquisa_mais_frequentes.pdf)

### Ejemplos de indicadores financieros para el turismo

Indicador	Qué indica	Definición
<b>Ingresos turísticos totales</b>	Cantidad de nuevos recursos traídos por el TSBC	Suma de recursos dejados por los turistas en el destino en un periodo determinado
<b>Ingresos totales por tipo de actividad</b>	Cantidad de nuevos recursos traídos por el TSBC para cada tipo de actividad	Segmentación de recursos por tipo de actividad (alojamiento, guías y/o conductores, compras, suministro de alimentos)
<b>Ticket medio</b>	Monto promedio gastado por turista	De forma simplificada, el total de ingresos por número de visitantes en el periodo. Puede ser más detallado, segmentado por tipo de gasto, por tiempo de estadía.
<b>Gastos totales con la remuneración de mano de obra</b>	Importe de nuevos recursos destinados a remunerar el trabajo en actividades turísticas	Suma de recursos destinados a pagar el trabajo en las empresas en un periodo determinado
<b>Remuneración de la mano de obra por día</b>	Importe pagado por día de trabajo en actividades turísticas. Permite comparar el atractivo del trabajo en el turismo con otras actividades productivas en la comunidad	De forma simplificada, el total de gastos con remuneración de mano de obra, dividido por el número de puestos de trabajo y por el número de días trabajados. Puede ser más detallado, segmentado por tipo de gasto, por tiempo de estadía.
<b>Remuneración media anual por puesto de trabajo</b>	Montos adicionales generados por el puesto de trabajo creado. Como varios trabajos se pagan por día y utilizan sistemas de rotación, es importante monitorear los ingresos totales	Gastos con la remuneración de la mano de obra dividida por los puestos de trabajo
<b>Gastos totales con la adquisición de productos locales</b>	Circulación local de recursos del turismo	Suma de recursos destinados para pagar por productos locales en un periodo determinado
<b>Gastos totales con la adquisición de servicios locales</b>	Circulación local de recursos del turismo	Suma de recursos destinados para pagar por servicios locales en un periodo dado
<b>Márgenes promedio por tipo de actividad</b>	El resultado (beneficio) generado por el turismo actividad	Ingresos totales menos gastos totales
<b>Proporción de emprendimientos con excedentes</b>	Viabilidad de emprendimientos en el destino	Número de proyectos con resultados positivos en el periodo
<b>Montos asignados a fondos comunitarios y acciones de conservación (absolutos y proporcionales a los ingresos)</b>	Monto de recursos provenientes de actividades turísticas destinados a inversiones colectivas	Suma de aportes a acciones de conservación o fondos comunitarios
<b>Gastos totales con pago de impuestos</b>	Nivel de formalización, carga tributaria en el TSBC	Suma de recursos para el pago de tasas e impuestos al Ayuntamiento o Municipalidad en un periodo determinado
<b>Gastos totales con el pago de comisiones a los socios comerciales</b>	Saldo en alianzas comerciales entre socios comerciales y emprendimientos comunitarios	Suma de recursos destinados al pago de comisiones a agencias colaboradoras y operadores turísticos en un periodo determinado



## Cuidados a tomar con la protección de datos

*El uso de datos personales por parte de empresas se ha debatido en todo el mundo para garantizar la privacidad y confidencialidad de la información. Cada país tiene una legislación específica:*

**Perú - Ley N° 29.733 (Ley de Protección de Datos Personales) - 2011**

<https://observatoriolegislativocele.com/pt/lei-29733/>






**Brasil - Ley N° 13.709 (Ley General de Protección de Datos Personales (LGPD) - 2018**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709compilado.htm)

**Colombia - Ley No. 1581 de 2012**

[https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013.html/Normas/Ley\\_1581\\_2012.pdf](https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013.html/Normas/Ley_1581_2012.pdf) La

*La información como el origen étnico, las preferencias religiosas, sexuales, políticas o relacionadas con la salud se consideran “datos sensibles” y deben tener un mayor nivel de protección. Las principales recomendaciones son:*

-  *Contar siempre con el consentimiento de la persona que proporcionará los datos, preferiblemente con autorización expresa.*
-  *Limitar la recopilación de datos a los estrictamente necesarios para sus fines.*
-  *Eliminar los datos después de que hayan sido utilizados para fines adecuados.*
-  *No divulgar ningún dato o imagen sin la autorización expresa de la persona.*
-  *Designar un profesional específico para la gestión de datos sensibles.*

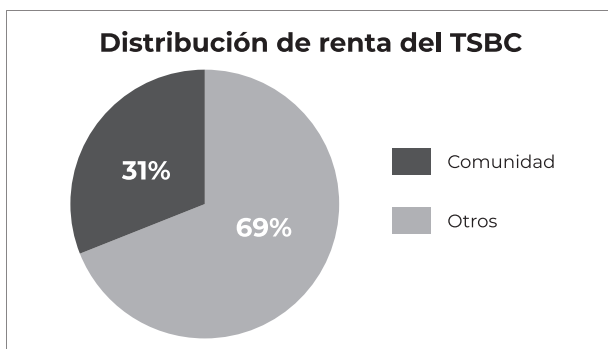
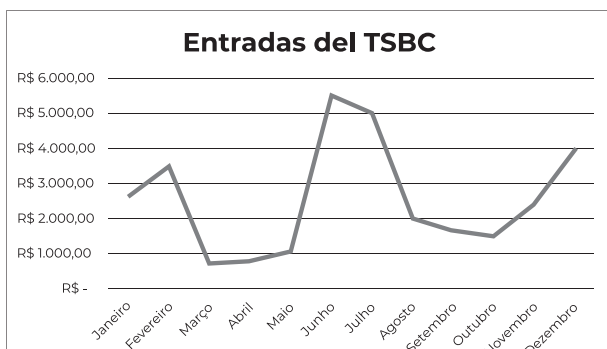
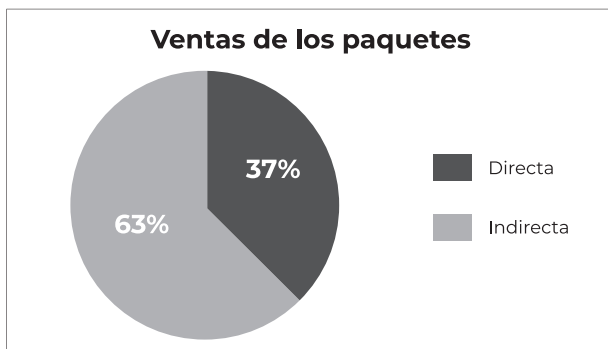
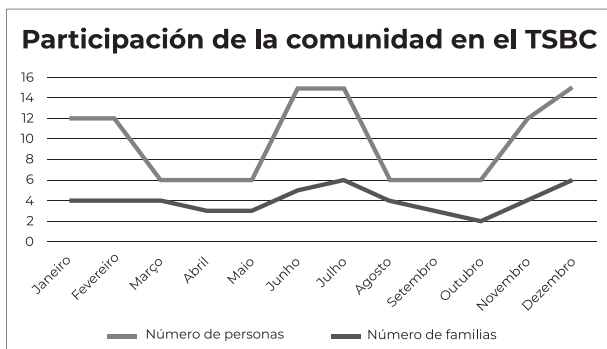
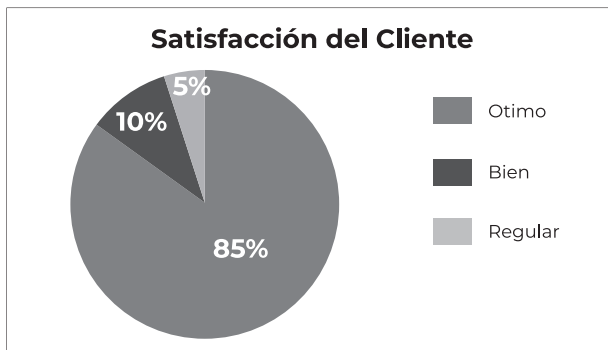
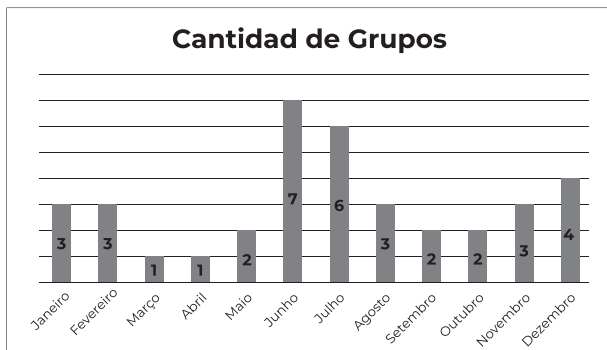
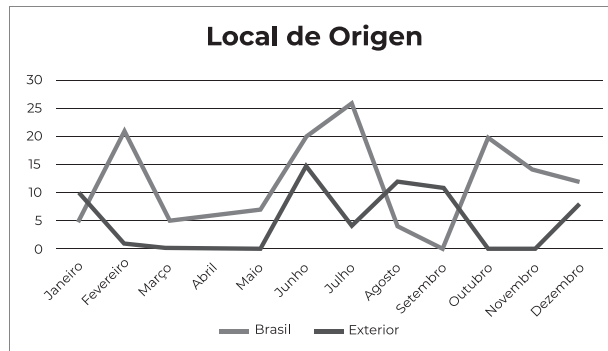


### 3.3.1.2 Consolidación del intercambio de datos

Es necesario establecer un flujo y periodicidad para el envío de la información a la organización o responsable de consolidar los datos. Una vez que se levanta y registra la información, se hace un esfuerzo por recopilar estos datos e interpretarlos, dando sentido a lo que se espera descubrir sobre este período.

Una forma interesante de presentar estos datos es organizar la información en forma de panel para mostrarlo en la comunidad y poder discutirlo en las reuniones para que la información llegue a todos los involucrados.

### Ejemplo de panel de gestión visual para comunidades que desarrollan iniciativas en TSBC



### 3.3.1.3 **Monitoreo de los impactos del turismo en las comunidades y el medio ambiente**

Como toda actividad, el turismo tiene un impacto en las dimensiones social, ambiental y cultural de los territorios y comunidades donde se desarrolla. La introducción y realización de nuevas actividades como el TSBC implica elecciones y potenciales conflictos en varios aspectos.

Reconocer esta situación y actuar de forma proactiva puede ser el diferencial para minimizar los impactos y aumentar las posibilidades de éxito de las iniciativas y emprendimientos de TSBC. El proceso de escuchar activamente a las comunidades sobre sus dudas e inquietudes es uno de los mejores mecanismos para identificar posibles conflictos.

Los diagnósticos situacionales pueden ayudar a identificar conflictos existentes o potenciales, contribuyendo a la planificación estratégica para tener en cuenta los problemas y los planes operativos para tomar medidas para mitigar estas situaciones.

Sin embargo, está claro que no todas las situaciones de conflicto pueden anticiparse. Esto refuerza la importancia de un sistema de monitoreo para la implementación de planes integrales de desarrollo turístico que sea capaz de identificar y alertar a las estructuras de gestión del plan/ sector ante situaciones de esta naturaleza (como veremos más adelante en esta sección).

La siguiente tabla sistematiza algunos de los conflictos potenciales relacionados de alguna manera con el TSBC

**Posibles situaciones de conflicto relacionadas con TSBC**

Actividad	Situación	Potenciales alternativas
<b>Explotación de madera para uso propio o venta</b>	Impacto en áreas forestales donde se realizan caminatas con los turistas Ruido de la actividad en las áreas de atracción turística y/o áreas de alojamiento	Troncos almacenados en cursos de agua La actividad maderera se mantiene sin cambios e impacta negativamente el desarrollo de TSBC La actividad maderera se traslada a otras áreas no frecuentadas por turistas, lo que puede implicar costos operativos. Se suspende la actividad maderera, lo que genera una pérdida de ingresos que debe ser compensada por los ingresos del turismo
<b>Caza y pesca</b>	El flujo de turistas mantiene alejados a los animales dificultando la caza y la pesca Las trampas pueden ser peligrosas para los turistas Las secciones de ríos y lagos que se utilizan para la pesca ahora se utilizan para actividades turísticas	La caza y la pesca se mantienen sin cambios, pero el impacto es negativo para el desarrollo del TSBC y puede perder efectividad. Las zonas de caza y pesca se trasladan a otras zonas no frecuentadas por turistas. La caza y pesca se reduce y adapta. La reducción de la actividad se compensa con otras actividades como actuar como guías y/o conductores de turismo Impacto en la dieta de la comunidad
<b>Ganadería</b>	La cría de animales cerca a los cursos de agua son fuentes de contaminación La cría de animales puede aumentar la cantidad de insectos, parásitos y malos olores en las áreas utilizadas por los turistas	La cría de animales se mantiene sin cambios, pero impacta negativamente el desarrollo de TSBC La cría de animales se traslada a lugares más distantes, lo que dificulta la supervisión por parte de los criaderos Se suspende la cría de animales con una compensación esperada por la pérdida de ingresos Impacto en la dieta de la comunidad

Actividad	Situación	Potenciales alternativas
<b>Agricultura de subsistencia usando fuego (Tala rasa)</b>	El uso de fuego y humo tiene un impacto en la calidad del aire y en la percepción del turista sobre la relación de la calidad ambiental y la conservación	El uso del fuego continúa impactando negativamente el desarrollo de TSBC Se desplazan áreas agrícolas, impactando costos y rutinas domésticas El reemplazo del fuego por otras técnicas de cultivo puede ser más laborioso, puede viabilizar otros cultivos e inviabilizar otros. Se puede fomentar la adopción de prácticas permaculturales, agroecología y sistemas agroforestales, pero es necesario evaluar las consecuencias Impacto en el sustento de las familias
<b>Aumento de residuos sólidos generados/traidos por turistas</b>	Los residuos generados y traídos por turistas no tienen un destino correcto en la comunidad y agrava el problema del manejo de residuos sólidos en las comunidades.	Espacio en la comunidad para la disposición, quema o entierro de basura no es suficiente La quema de residuos se intensifica y tiene impactos negativos en la calidad del aire El volumen de residuos enterrados sin preparación del suelo contamina la capa freática Los residuos sólidos que no se eliminan adecuadamente se transportan a cuerpos de agua con impacto ambiental visible
<b>Contaminación por saneamiento insuficiente</b>	El aumento del flujo de personas agrava la precaria situación del saneamiento existente	Contaminación de aguas superficiales y subterráneas Contaminación del suelo Mayor incidencia de enfermedades
<b>Sensación de pérdida de privacidad con el movimiento de turistas en la comunidad</b>	El movimiento de turistas a través de la comunidad, tomar fotografías y acercarse a la población local puede crear una sensación de pérdida de privacidad	Cambio en los hábitos sociales de las comunidades Las comunidades se acostumbran a la circulación de visitantes
<b>Incrementos en el precio de los productos comercializados localmente y/o servicios locales</b>	El consumo que realizan los turistas puede activar y dinamizar la economía local. Los precios cobrados por los productos pueden verse impactados por la mayor demanda y poder adquisitivo de los turistas	La ganancia de la actividad turística no aumenta la capacidad de consumo de la población local Los comerciantes tienen que lidiar con la fluctuación de la demanda en ciclos de mayor y menor presencia de turistas
<b>Incremento en el uso de agua o energía por encima de la estructura/recursos instalados disponibles en la comunidad</b>	El flujo de visitantes aumenta la demanda de energía y agua, lo que puede afectar el suministro de la comunidad. En los casos en que el agua se obtenga de un pozo y la energía para el bombeo es compartida por la comunidad, el costo aumenta.	Las interrupciones en el suministro de agua o la mala calidad del agua tienen un impacto negativo en el desarrollo del TSBC La vida útil de las bombas, el costo de energía para la comunidad para bombear agua aumenta el impacto en la comunidad El acceso al agua y la energía en la comunidad se ve perjudicado por el TSBC Los nuevos sistemas de suministro de agua y energía son posibles gracias al TSBC
<b>Dificultades para asegurar el cumplimiento de las reglas de la comunidad (ruido, consumo y bebidas alcohólicas)</b>	Las comunidades pueden tener reglas sociales específicas, explícitas o implícitas, que pueden no ser respetadas por los visitantes debido a la falta de conocimiento o respeto	La falta de claridad en las reglas genera incomodidad y/o conflictos entre los visitantes y la población local Las reglas sociales de las comunidades se modifican o pierden efectividad

## Monitoreo de impactos en las comunidades

Teniendo como base estos ejemplos, además del monitoreo constante del flujo turístico, es importante estructurar otros mecanismos de monitoreo de las consecuencias e impactos del turismo en las comunidades. El proceso más simple y fácil de implementar es un calendario de reuniones con las comunidades involucradas para abordar temas relacionados con el TSBC.

Siguiendo los principios 3 y 5 del TSBC que tratamos en la Sección 1, el monitoreo siempre debe ser un proceso participativo. Una de las principales herramientas son los encuentros y talleres con las comunidades, que confieren legitimidad y acercan a la comunidad a la iniciativa del TSBC, siendo el momento ideal para establecer acuerdos, aclarar dudas y abordar soluciones. Las reuniones y los talleres también son estrategias para el compromiso y la participación de la comunidad, y deben realizarse con claridad, objetividad y transparencia. También se pueden realizar procesos de evaluación con entrevistas individuales para evaluar la percepción de las comunidades sobre el TSBC.

### Resultados básicos del TSBC desde una perspectiva comunitaria

Indicador	Qué indica	Cómo recopilar la información
Número de miembros de la comunidad involucrados en el TSBC	Puestos de trabajo generados y que cuentan con la participación comunitaria	Registro de empleados o cadena de valor
Número de proveedores locales de productos para el TSBC	Integración y aprovechamiento de la cadena local	Flujo de caja o cadena de valor
Número de nuevos negocios comunitarios relacionados con el TSBC	Crecimiento del sector implementado	Reuniones comunitarias
Satisfacción de la comunidad con el TSBC	Percepción de la comunidad sobre las iniciativas en TSBC	Reuniones comunitarias y/o entrevistas individuales
Ingresos generados para cada familia o trabajador	El impacto económico de la actividad para las familias	Flujo de caja o cadena de valor

## Monitoreo de impactos ambientales

El monitoreo participativo de los impactos del turismo en el medio ambiente es un proceso importante para ajustar la capacidad de carga de los atractivos, promover ajustes en la visita de ciertos atractivos e incluso establecer períodos en los que ciertas áreas no pueden ser visitadas.

El proceso participativo de monitoreo de impactos ambientales también contribuye a la apropiación y conciencia de los involucrados en el TSBC sobre las consecuencias de la actividad, lo que a su vez les ayuda a comunicar estos temas claramente a los turistas. A continuación, se muestran algunos ejemplos de indicadores de impacto ambiental:

### Ejemplos de indicadores básicos para monitorear los impactos del TSBC

Indicador	Qué indica	Cómo recolectar información
Frecuencia de avistamientos de fauna	Los animales pueden dejar de frecuentar lugares debido a visitas excesivas	Formulario de avistamiento o Informe de viaje
Cantidad de desechos sólidos (kg)	Aumento o reducción de la cantidad de residuos sólidos generados	Pesaje de residuos
Presencia de residuos sólidos en lugares inadecuados	Conciencia ambiental de los comunitarios y visitantes	Informe de viaje
Consumo y matriz energética	Cuánta energía se necesita para realizar las actividades y de dónde proviene	Facturas de energía y control y flujo de caja
Calidad del tratamiento de efluentes	Cómo las aguas regresan al medio ambiente después de ser utilizadas	Análisis químico específico

#### 3.3.1.4 Monitoreo del desarrollo del turístico

El monitoreo del desarrollo del turismo en una región o destino en particular es un proceso más integral. Incluye, entre otros, los procesos de monitoreo descritos anteriormente. Teniendo en cuenta los principios del TSBC, se pueden agregar múltiples dimensiones específicas de monitoreo a los sistemas mínimos de monitoreo de la actividad turística.

La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) utiliza una interesante metodología para medir la calidad, contribución a la mejora y desempeño del TSBC. Los estándares se convirtieron en una lista de verificación dividida en ocho criterios con 23 subcriterios y 171 indicadores (o rúbricas de evaluación).

Presentamos a continuación, a modo de ejemplo, la tabla resumen de criterios y subcriterios que pueden servir como punto de partida para reflexionar sobre un sistema integral de monitoreo de la actividad turística en el contexto del TSBC. Esta propuesta busca monitorear de manera integral los múltiples aspectos que influyen en el adecuado desarrollo del TSBC en un territorio.

La gestión de un plan de desarrollo turístico es un papel estratégico y desafiante. Las matrices de indicadores como esta pueden ayudar con la tarea de tomar decisiones más informadas y respaldadas por evidencia. Los indicadores del sistema de monitoreo deben seleccionarse y ajustarse para facilitar la obtención de información relevante para apoyar el proceso de decisión.

**Matriz de criterios de monitoreo del desarrollo del TSBC (adaptado de ASEAN 2016)**

CRITERIOS		SUB CRITERIOS
1	Protagonismo de la gestión comunitaria	1.1 Existen acuerdos efectivos y transparentes sobre temas de gobernanza
		1.2 Organización legítima
		1.3 Administración eficaz y transparente
		1.4 Existen alianzas efectivas
2	Contribución a la buena sociedad	2.1 Se garantiza la dignidad humana
		2.2 Los costos y los beneficios se comparten equitativamente
		2.3 Hay conexiones con la economía regional
		2.4 Se mantiene la integridad cultural y se enriquecen las tradiciones culturales valoradas
3	Contribución a la conservación y restauración ambiental	3.1 Se conservan los recursos naturales
		3.2 Se desarrollan actividades de conservación para mejorar el medio ambiente
4	Incentivos para la interacción entre huéspedes y la comunidad local	4.1 Hay interacciones entre los huéspedes y la comunidad local
		4.2 Los productos de turismo comunitario son sostenibles
5	Servicios turísticos y de guiado de calidad	5.1 Se garantiza la calidad y la experiencia de los guías locales
		5.2 Se garantiza la calidad de las excursiones y actividades
6	Calidad de los servicios de alimentos y bebidas	6.1 Asegurar la calidad de los proveedores de servicios de alimentos y bebidas
		6.2 Administrar los servicios de alimentos y bebidas para asegurar la calidad
7	Calidad del alojamiento	7.1 La calidad de los proveedores de servicios de hospedaje está garantizada
		7.2 Gestión de los servicios de hospedaje para asegurar la calidad
8	Desempeño de los operadores de destinos turísticos comunitarios	8.1 Compromiso con los principios del TSBC
		8.2 Contribución a la protección de la comunidad y la conservación del medio ambiente
		8.3 Apoyo a la economía local
		8.4 Promoción del conocimiento y respeto
		8.5 Experiencias satisfactorias y seguras para el turista y la comunidad

Los indicadores o rúbricas de evaluación se organizaron en requisitos mínimos (o indicadores) (89), requisitos avanzados (59) y requisitos de las mejores prácticas (52). Y a partir de los datos y la evidencia obtenida, se evaluaron en 4 niveles de cumplimiento: no aplica, no cumple, cumple parcialmente o cumple.

Por ejemplo, para el Subcriterio 1.3 Administración eficaz y transparente se establecieron los siguientes indicadores/rúbricas de evaluación:

## 1. Indicadores/rúbricas mínimos

- a. Los procesos de gestión del TSBC están en línea con los principios, incluso para los operadores externos.
- b. Los participantes del TSBC aceptan un compromiso continuo con el Código de conducta del TSBC (para obtener el código de conducta, consulte el enlace en “Para saber más”).
- c. La iniciativa de TSBC fortalece la capacidad de la comunidad para proporcionar productos, bienes y servicios a los turistas visitantes.
- d. La iniciativa de TSBC maximiza el uso de bienes y servicios proporcionados por la comunidad.
- e. Existe un claro sistema de gestión financiera accesible a los miembros de la comunidad.

## 2. Indicadores/rúbricas avanzados

- a. Un plan de acción anual está documentado y es accesible para los miembros de la comunidad.
- b. Las metas y los objetivos a largo plazo están documentados y son accesibles para los miembros de la comunidad.

## 3. Indicadores/rúbricas de mejores prácticas

- a. Existen mecanismos de monitoreo y evaluación de desempeño de sostenibilidad de las actividades individuales y colectivas del TSBC.

El uso de los datos obtenidos en el proceso de monitoreo se basa en la comparación. Esta comparación puede ser:

- 1 A lo largo del tiempo.
- 2 Entre lo planeado y lo realizado (lo que realmente sucedió).
- 3 Entre las comunidades, itinerarios, atracciones y emprendimientos similares.
- 4 Entre otros destinos similares (*benchmarking*)<sup>4</sup> - análisis comparativo de ciertos atractivos turísticos con otros destinos nacionales y destinos internacionales.

Cuando desee evaluar la evolución de los indicadores a lo largo del tiempo, es importante trazar una línea de base (hito cero). La línea de base registra cómo eran los indicadores antes del inicio del plan. Es una referencia inicial para poder luego comparar y evaluar las transformaciones positivas y negativas que se han producido.

## Para saber más

- Norma de turismo basado en la comunidad de la ASEAN. Yakarta: Secretaría de Asean, Enero de 2016. <https://www.asean.org/wp-content/uploads/2012/05/ASEAN-Community-Based-Tourism-Standard.pdf>



<sup>4</sup> *Benchmarking*, del inglés significa el análisis comparativo de aspectos del destino o atractivo turístico o emprendimiento con otros similares, buscando identificar buenas prácticas.



## Estudio de caso 06

### Yanomamis usan tecnología para monitorear el turismo



En Brasil, el turismo en Tierras Indígenas (TI) solo se puede realizar en base al interés de las propias comunidades y pueblos, en los principales segmentos del ecoturismo y etnoturismo, según Instrucción Normativa (IN) 03/2015, de 11 de junio de 2015, de la Fundación Nacional del Índio (FUNAI). Este es un importante instrumento de política pública para la planificación territorial, que puede ser tomado como referencia incluso por otras comunidades y poblaciones tradicionales, incluso fuera de las áreas indígenas o de Brasil.

Teniendo en cuenta el potencial de generar un impacto en las comunidades y el medio ambiente, el turismo en las TI requiere **medidas de monitoreo coherentes**. Así, para que eso suceda, es necesario desarrollar (según el IN 03/2015) una planificación específica para la actividad turística contemplada en la legislación **del Plan de Visitas**, en la que se definen y registran todas las estrategias y acciones relacionadas con la actividad en las TI.

El uso de nuevas tecnologías puede ayudar mucho en la encuesta y seguimiento de indicadores. Tanto en la etapa de diagnóstico situacional como en el proceso de monitoreo.

En el proyecto de Ecoturismo YARIPO - Yanomami, que estructuró el ecoturismo para la región del Pico da Neblina, Amazonas, Brasil (llamado YARIPO por los Yanomami), liderado por comunidades y asociaciones indígenas Yanomami de acuerdo con la FUNAI IN 03/2015, los conductores fueron capacitados para utilizar la herramienta Open Data Kit (ODK), que les ayudará a monitorear la información.

ODK es un software de código abierto para recopilar, administrar y usar datos en entornos con recursos limitados. Permite la recopilación de datos sin conexión con dispositivos móviles en áreas remotas. El envío de datos a un servidor se puede realizar cuando la conectividad a Internet está disponible. El ODK permite crear un formulario específico y utilizarlo para recopilar diferentes datos de lugares remotos. Hacer un levantamiento de los aspectos más relevantes que se deben monitorear y evaluar, y tener una plataforma para recolectar esta información sin señal de internet, puede ser una importante herramienta de gestión.

En el proyecto YARIPO, el programa asistirá a las comunidades indígenas en un monitoreo muy exhaustivo de los indicadores de visitas, indicadores de impacto social e indicadores ambientales, ayudando no solo a la actividad turística sino también al proceso de estudio y conservación en la región. El conductor anota los elementos de monitoreo y los pasa a un equipo que evaluará al grupo para cada expedición. Una vez al año se realizará una evaluación general.

<sup>5</sup> <https://getodk.org/>

- ✗ Registrar el número de visitantes, conductores y transportistas por expedición;
- ✗ Registrar los nombres de los Yanomami involucrados y las comunidades a las que pertenecen;
- ✗ Las condiciones climáticas;
- ✗ Opinión turística (que agradó y desagradó);
- ✗ Opinión de los Yanomami (que agradó y desagradó sobre el Ecoturismo YARIPO);
- ✗ Monitoreo de impactos negativos: cualquier tipo que se identifique como negativo;
- ✗ Impactos sociales: distribución de los ingresos generados, etc. ¿Impactos culturales?;
- ✗ Número de mineros ilegales que trabajan en YARIPO;
- ✗ Impacto ambiental: será necesario planificar específicamente, solicitar el apoyo de los investigadores y definir la forma de monitoreo conjunto con los Yanomami;
- ✗ Monitoreo de avistamiento de fauna (animales);
- ✗ Monitoreo de senderos: apertura, riesgos, trayecto de pisoteo, etc.;
- ✗ Situación del equipo: cuerdas, puentes, carpas, motores, lanchas rápidas, etc.;
- ✗ Alimentos consumidos en el camino: cuál y a qué hora;
- ✗ Presencia de basura en el camino (esta basura debe ser recolectada);
- ✗ Monitoreo de todas las actividades ilícitas.

Por último, cabe señalar que el proceso de reapertura del Pico da Neblina a la visita turística duró unos cinco años. Las obras estuvieron rodeadas de cuidados porque el área tiene una doble categoría, es decir, es Parque Nacional y Tierra Indígena Yanomami (diferentes categorías de áreas protegidas). Así, todas las discusiones involucraron alinear la legislación del Instituto Chico Mendes para la Conservación de la Biodiversidad (ICMbio), vinculado al Ministerio del Ambiente (MMA), y FUNAI, vinculado al Ministerio de Justicia, y con el apoyo del Instituto Socioambiental. (ISA). Una de las preocupaciones era garantizar el protagonismo y la autonomía de los pueblos indígenas.

Algunas lecciones aprendidas de este estudio de caso son:

- 1 El uso de la tecnología demostró ser posible en un territorio aislado y sin conectividad.
- 2 El uso de la tecnología permitirá monitorear de manera rentable los indicadores importantes indicados en el Plan de Visitas.
- 3 Los datos de monitoreo permitirán que el plan sea realmente monitoreado y, por lo tanto, actualizado y mejorado en base a la información generada.
- 4 Los datos contribuirán a una discusión sobre los resultados e impactos del turismo basados en hechos.

- 5 Los datos permiten un análisis mucho más amplio, más allá del turismo, en relación a la proyección del territorio.
- 6 El turismo puede contribuir en gran medida al fortalecimiento de la gobernanza, la conservación y la gestión de las áreas protegidas en su conjunto.

## Para saber más sobre el uso del ODK

- <https://getodk.org/>
- <https://odk-x.org/>
- Recopilación de datos móviles y geomapeo en el desarrollo del sector privado (ejemplo en el sector turístico) <http://tourismresulfts.com/wp-content/uploads/2016/11/Mobile-Data-Collection-and-Geo-mapping-in-Private-Sector-Development-min.pdf>
- Guía para el uso de dispositivos Android en la encuesta bajo el kit de plataforma de datos abiertos <https://core.ac.uk/download/pdf/132687467.pdf>



## Para obtener más información sobre el Plan de visitas YARIPO

- Asociación Yanomami de los ríos Cauaburis y Afluentes (AYRCA) y Asociación de mujeres Yanomami Kumirayoma (AMYK), Plan de visitas YARIPO - Ecoturismo Yanomami (2017). 55p. [https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/biodiversidade/plano\\_de\\_visitacao\\_parna\\_pico\\_da\\_neblina.pdf](https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/biodiversidade/plano_de_visitacao_parna_pico_da_neblina.pdf)
- Goulart, LT. Los Yanomami y el proyecto YARIPO: transformaciones y turismo en Maturacá. 2020. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/12342>
- FUNAI. Instrucción Normativa 03/2015, de 11 de junio de 2015. <http://www.funai.gov.br/arquivos/conteudo/ascom/2015/doc/jun-06/IN%2003%202015.pdf>
- FUNAI. ORDENANZA No. 419, DE 17 DE MARZO DE 2020 <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-419-de-17-de-marco-de-2020-248805811>
- ICMBIO. ORDENANZA No. 458, DE 09 DE MAYO DE 2018 [https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/portarias/portaria\\_458\\_de\\_9\\_de\\_maio\\_de\\_2018.pdf](https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/portarias/portaria_458_de_9_de_maio_de_2018.pdf)
- ICMBIO. ORDENANZA No. 227, DE 22 DE MARZO DE 2020 [https://www1.icmbio.gov.br/portal/images/stories/portarias/portaria\\_227\\_22mar2020.pdf](https://www1.icmbio.gov.br/portal/images/stories/portarias/portaria_227_22mar2020.pdf)
- ICMBIO. ORDENANZA No. 890, DE 25 DE AGOSTO DE 2020 <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-890-de-25-de-agosto-de-2020-274149690>





**TURISMO COMUNITARIO:  
INTERCAMBIO  
AMAZONICO**

# 04.

## **ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA EN EL TSBC: COMPROMISO, PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN COMUNITARIA**

INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável



## 04: Estructuras de gobernanza en el TSBC: compromiso, participación y organización comunitaria

---

El desarrollo del TSBC en las comunidades depende de decisiones y acciones colectivas. Contrariamente al sentido común, muchos asuntos en las comunidades, como la tenencia de la tierra, el acceso a los recursos naturales y la organización de las actividades productivas, no están necesariamente organizadas de manera colectiva.

Pero, independientemente de la forma en que la comunidad se organice en estos múltiples aspectos de su vida diaria, las condiciones para el desarrollo del TSBC dependen en gran medida de la capacidad de acción conjunta.

Una estructura de gobernanza actúa como facilitadora de esta acción conjunta, ya que organiza a los distintos actores involucrados en torno a una iniciativa, dejando claros los roles y responsabilidades de cada uno y definiendo quiénes están involucrados en la creación de normas, reglas y toma de decisiones.

Uno de los principios del TSBC, el protagonismo comunitario, se refiere a la participación autónoma y relevante de las comunidades, a través de sus líderes u organizaciones, en todos los niveles de decisión. La gobernanza es fundamental para la realización de este principio.

Diseñar una estructura de gobernanza por sí solo no garantiza un proceso consistente de articulación, representación y toma de decisiones asertivas, pero es un buen camino en este sentido. Como cualquier otro mecanismo, tiene limitaciones sobre cómo funciona en la práctica.

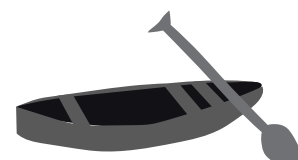
La forma en que la(s) comunidad(es) y sus líderes participan en las diferentes instancias de la estructura de gobernanza define el cumplimiento del principio de protagonismo comunitario.

Las estrategias de vinculación, participación y organización comunitaria del TSBC inciden en el desarrollo de una estructura de gobernanza funcional, que potencie la capacidad local para tomar decisiones y actuar con autonomía en el ámbito de la actividad turística.

Posee un potencial adicional de influir en la organización comunitaria de manera amplia, la forma en que las comunidades se relacionan entre sí y la calidad de su participación - y de sus líderes - en las múltiples instancias de toma de decisiones que afectan su desarrollo.

Los aspectos clave relacionados con estas tres temáticas que se abordarán a lo largo de esta sección son igualmente relevantes para situaciones en las que existe una organización de desarrollo (externa) que contribuye a la planificación y desarrollo de iniciativas del TSBC, así como a los procesos que surgen dentro de la comunidad sin influencia exterior.

Asimismo, en términos generales, estos son aspectos que deben ser considerados independientemente del arreglo del TSBC o de la estructura de gobierno que se derive del mismo (para conocer más sobre las posibilidades de arreglos, consulte la Sección 5).



Estos aspectos fundamentales, a menudo intangibles, del desarrollo comunitario, así como del TSBC, tienden a ser determinantes para el éxito de las iniciativas y la permanencia de los resultados alcanzados.

Es importante enfatizar que, si bien la experiencia en el tema del turismo y la capacidad operativa de las organizaciones de desarrollo son importantes, en el desarrollo del TSBC su rol debe ser principalmente de mediación, facilitación, apoyo y estímulo. De lo contrario, con el objetivo de acelerar el desarrollo de la actividad turística, genera una situación de dependencia y una postura pasiva de las comunidades involucradas, perjudicando el papel de la comunidad a largo plazo.

En este sentido, el adecuado posicionamiento de las organizaciones de desarrollo implica (i) trabajar en el tiempo y ritmo de las comunidades y (ii) considerar los temas relacionados con el involucramiento, participación y organización comunitaria con el mismo énfasis que se destina a otros aspectos técnicos del desarrollo de iniciativas turísticas.

En esta sección, se abordarán los siguientes aspectos clave del compromiso, la participación y la organización de la comunidad con enfoque en el TSBC:

- 1** Estructuras de gobernanza para las iniciativas de TSBC
- 2** El aprendizaje social como una prioridad de la estructura de gobernanza
- 3** Construir un entorno de confianza
- 4** Atención a la inclusión y la equidad
- 5** Modelos de intercambio justo de beneficios
- 6** Comunicación social asertiva en iniciativas del TSBC



## Estudio de caso 07

### Gobernanza del turismo rural comunitario en la Reserva de Biosfera del Gran Pajatén



La Reserva de Biosfera del Gran Pajatén comprende ocho provincias y 33 distritos de los departamentos de Amazonas, La Libertad y San Martín de Perú. La gestión de la reserva involucra al gobierno nacional, los gobiernos regionales, provinciales y distritales; productores locales, comunidades, cooperación internacional y el manejo de esta reserva de biosfera y la promoción del desarrollo sostenible a través del mejoramiento de los sistemas productivos, la recuperación de ecosistemas degradados, la promoción del turismo sostenible y cadenas productivas de productos amigables con el ambiente que desarrollen su propia marca.

La reserva cuenta con el Gobierno Regional de San Martín, SERNANP y un diverso grupo de organizaciones de la sociedad y el Estado, entre ellas la organización Amazónicos por la Amazonía (AMPA) y FUNDAVI, que apoyan la implementación de un modelo de concesiones para la conservación y el ecoturismo otorgadas por el Estado a través de la Autoridad Forestal Regional de San Martín. La reserva cuenta con el reconocimiento de las Áreas de Conservación Privadas por parte del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP) y las comunidades locales para la conservación y uso forestal sostenible.

El modelo de concesiones implica responsabilidades y compromisos mutuos y, con una lógica, la construcción de la gobernanza ambiental. Solo el trabajo conjunto y articulado de las comunidades con otros actores permitirá fortalecer un tejido social necesario para el éxito del modelo de desarrollo-conservación que se espera promover.

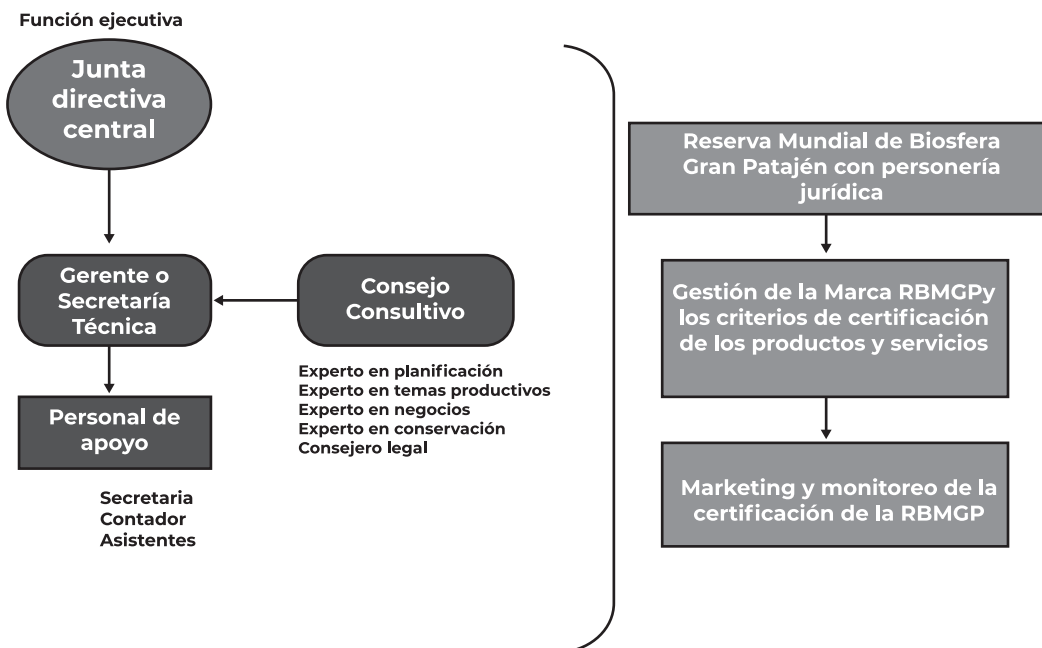
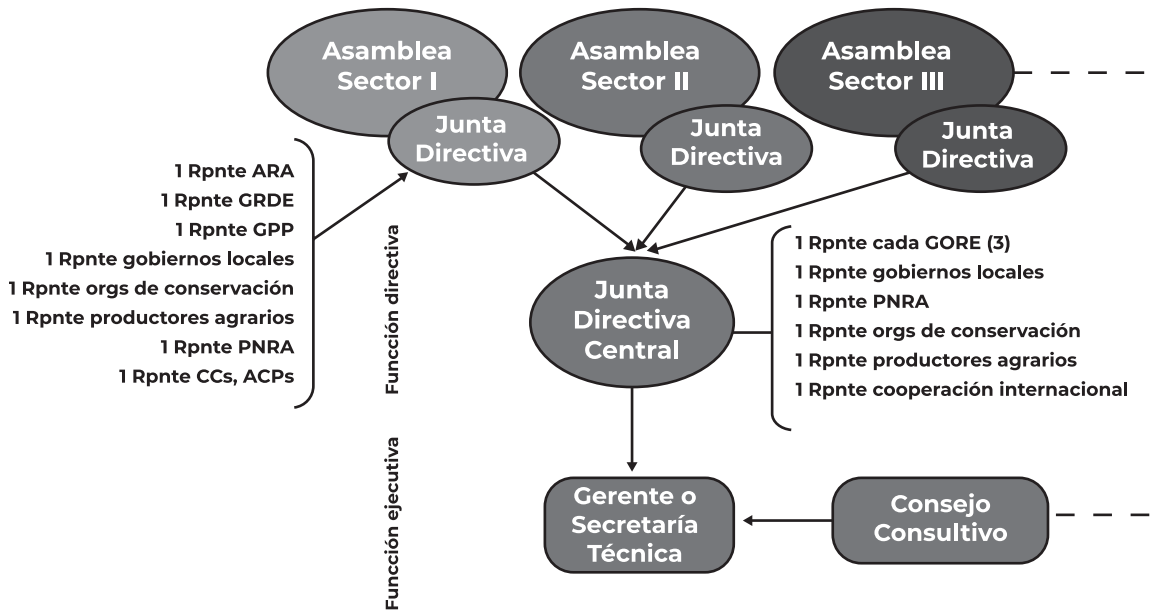
El proceso de consolidación de una estructura de gobernanza ambiental que contemple a los diversos actores en los niveles apropiados de decisión (regional, sectorial, estratégico, operativo) es un gran desafío.

El comité de gestión de la Reserva de la Biosfera Gran Pajatén tiene como objetivo planificar actividades y facilitar el acceso a recursos económicos y financieros que contribuyan a la conservación y el desarrollo sostenible de la región y brinden oportunidades a las poblaciones locales para promover la venta de productos y servicios de renombre mundial, incluyendo el turismo.

Este es un ejemplo de un nivel de gobernanza biorregional, en el que el desarrollo de un territorio se discute de manera amplia. Las juntas directivas cuentan con representantes de las comunidades y productores locales, y los líderes de las iniciativas de TSBC pueden llevar sus demandas y propuestas a las asambleas del sector.

## Estructura de Gobernanza de la Reserva de Biosfera del Gran Pajatén<sup>1</sup>

### Comité Gestión de la Reserva Mundial Gran Pajatén



No necesariamente con el mismo enfoque geopolítico, la Dirección Técnica Macro Regional Noramazónica agrupa a las Cámaras de Turismo de la Macro Región incluyendo Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, San Martín, Amazonas y Loreto.

La junta técnica trabaja de manera sectorial en el turismo, con el objetivo de (i) buscar atraer más turistas nacionales y extranjeros; (ii) dar a conocer nuevos destinos y atractivos; (iii) fortalecer las acciones de corto y mediano plazo que se realizan en conjunto, dialogar de manera organizada con el Mincetur, Promperú y otros organismos nacionales del sector turístico. La junta técnica también utiliza información consolidada por Promperú sobre el flujo turístico en cada distrito, como en el caso de San Martín.

<sup>1</sup> Fuente: Roldán Rojas Paredes. Fundación Amazonia Viva. Acessado em [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/images/BRE-SEP\\_BR-gran-pajatén\\_Lima\\_Meeting.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/images/BRE-SEP_BR-gran-pajatén_Lima_Meeting.pdf)



Aunque la participación del TSBC en la junta sea mínima, es un espacio interesante que comparte objetivos e intereses comunes. Un ejemplo de acciones organizadas por la junta son los eventos con agencias y operadores con sede en Lima (e incluso en el exterior) para presentar los destinos de la región, apoyando el desarrollo de productos e itinerarios.

Es importante que también se divulguen los productos turísticos comunitarios (turismo rural comunitario) y que las atracciones comunitarias puedan integrar productos turísticos que no son exclusivos del TSBC, pero que están alineados con los principios del TSBC.

El papel en las estructuras de gobernanza biorregionales y sectoriales contribuye al desarrollo del TSBC en varios aspectos que pueden incluir (i) visibilidad de las iniciativas y proyectos del TSBC para los posibles financiadores, (ii) identificación de posibles socios comerciales y acuerdos del TSBC; (iii) apoyo en el proceso de reconocimiento de destinos como el turismo rural comunitario por parte de las direcciones regionales de turismo que pueden hacer factible la inversión pública en infraestructura, por ejemplo en el caso pionero de Tingana y Santa Elena, ambas concesiones de conservación en la cuenca del Altomayo.

Los grupos técnicos de las reservas, que también trabajan en los alrededores, trabajan en la planificación estratégica del turismo involucrando a equipos de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo local y la conservación, representantes de las empresas turísticas comunitarias y mantienen un diálogo constante con los operadores turísticos organizando (y ajustando) colectivamente los productos y rutas turísticos

Este nivel de gobernanza estratégica del turismo comunitario no participa en la operación diaria de la prestación de servicios, sino que une los productos y articula la cadena de valor del turismo comunitario.

Cada iniciativa de turismo (rural) comunitaria, dependiendo de su forma de organización, puede tener momentos colectivos para decidir los aspectos operativos del turismo y las reglas para compartir los beneficios. En el caso de iniciativas que ya se han constituido como asociaciones, se realizan asambleas para definir las bases de la oferta turística.

Este proceso de formalización en asociaciones locales posibilita contratos de concesión en las zonas de amortiguamiento - alrededor de las áreas de protección estricta - que autorizan el uso de una determinada área para actividades sostenibles, incluidas las turísticas. Los planes asociados con estas concesiones ya establecen las responsabilidades de conservación de las comunidades y, por lo tanto, parte de los recursos del TSBC contribuyen a estas actividades de conservación.

El reconocimiento y “legalización” de las actividades productivas y la visibilidad de estándares y prácticas sostenibles ha atraído a varias empresas como: operadores turísticos, restaurantes de alta cocina, empresas interesadas en nuevas oportunidades de negocios social y ambientalmente responsables.

## Gran Pajatén en la red

- ✈ <https://en.unesco.org/biosphere/lac/gran-pajaten>
- ✈ [https://www.conservation.org/docs/default-source/peru/alto-mayo\\_factsheet.pdf](https://www.conservation.org/docs/default-source/peru/alto-mayo_factsheet.pdf)
- ✈ <https://www.conservation.org/stories/protecting-forests-and-climate-in-alto-mayo>
- ✈ [https://issuu.com/grupoviajeros0/docs/viajeros\\_36](https://issuu.com/grupoviajeros0/docs/viajeros_36)
- ✈ <https://ampaperu.info/>



## 4.1 Estructuras de gobernanza para iniciativas de TSBC



Las estructuras de gobernanza son formas de organizar a los diferentes actores involucrados en torno a una iniciativa, definiendo los roles y responsabilidades de cada uno y determinando quiénes están involucrados en la creación de normas, reglas y toma de decisiones.

Las estructuras de gobernanza están condicionadas al arreglo particular de cada iniciativa del TSBC y a las estructuras de planificación y gestión del turismo territorial y sectorial.

Para ser efectivas, las estructuras de gobernanza deben considerar los siguientes aspectos:

- 1 Representatividad y legitimidad:** incluir a todos los actores, especialmente a las comunidades involucradas con representantes reconocidos considerados legítimos.
- 2 Frecuencia y previsibilidad:** cuenta con un cronograma mínimo de reuniones preestablecido con una agenda definida de antemano y de conocimiento general, con mecanismos para garantizar la asistencia y amplia participación.
- 3 Transparencia en las decisiones:** las decisiones se documentan, se comunican a los interesados y afectados por ellas, y son accesibles para consulta.
- 4 Flujo multidireccional:** asegurar que las demandas, preguntas e inquietudes lleguen a las instancias adecuadas y que las definiciones, decisiones y razones que las motivaron sean ampliamente conocidas.

El buen gobierno es aquel que facilita la toma de decisiones ágil y asertiva y asegura un flujo constante de información relevante. Para ello, cada órgano de toma de decisiones debe estar bien definido en términos de:

- 1 Composición:** quién participa y en qué capacidad (p. ej. miembro votante, oyente, junta directiva)
- 2 Normas de actuación:** generalmente en forma de un reglamento aprobado por la instancia.
- 3 Alcance** - límite de acción, temas que se deben tratar y deliberar y cuáles no son de su competencia.
- 4 Mandato** - quién representa, qué poder o autonomía para decidir

Aunque estos elementos parecen simples, muchos espacios de discusión y deliberación son creados sin prestarles atención. Así como el TSBC es dinámico y cambia con el tiempo, las instancias en las estructuras de gobierno de las iniciativas del TSBC deben cambiar y actualizarse.

En la práctica, esto significa incorporar nuevos actores como representantes de otras comunidades que se han involucrado o pretenden involucrarse en la iniciativa, renovar a los líderes involucrados, reflexionar sobre las agendas y el aporte de esa instancia en el desarrollo del TSBC.

Las iniciativas de TSBC suelen estar influenciadas por instancias que van más allá de los límites del acuerdo. Por lo tanto, los contextos en los que el diseño de una estructura de gobernanza del TSBC que se limita a instancias bajo el control de aquellos directamente involucrados con las iniciativas son raros.

Si bien instancias específicas tienen esta característica tanto a nivel estratégico como operativo del TSBC, una visión más consistente de la estructura de gobernanza considera otras instancias regionales, territoriales, sectoriales e(inter)comunitarias cuyas decisiones tienen un impacto significativo en el desarrollo de la iniciativa del TSBC.

Así, a la hora de diseñar la estructura de gobernanza de una iniciativa del TSBC, se deben considerar estas múltiples instancias que influyen en el TSBC y que se complementan, aunque no exista influencia o participación de personas directamente involucradas en el TSBC en estos espacios al inicio. A continuación, enumeramos ejemplos de casos que se encuentran con frecuencia en el TSBC en la Amazonía:

### **Bioregional**

Instancia en la cual se discute el desarrollo regional como un todo y no sólo el TSBC. Aborda temas como la zonificación, el acceso a los recursos naturales, la conciliación de múltiples actividades productivas en los territorios, las diversas demandas de las comunidades y las inversiones en infraestructura.

## Sector turístico

Instancia en la que se discute la actividad turística en el territorio. Se trata de los diferentes tipos de turismo. Los temas asociados con la promoción de destinos, la regulación de actividades se aborda en este nivel. En este espacio, es importante que el TSBC tenga un asiento y una voz. En este nivel también se encuentran las asociaciones de clase o sectores del turismo (p. ej. hoteles).

## Estratégico TSBC

En esta instancia se deciden las prioridades de acción, se aprueban los planes de mediano y largo plazo, las inversiones y los criterios para compartir los beneficios del TSBC. Se discuten y organizan las demandas estructurales del TSBC para ser llevadas a las instancias del sector turístico y biorregional. Este nivel también debería ser responsable de supervisar los principios de TSBC.

## Comunitario (o intercomunitario)

Instancia en la que se discuten y definen las posturas de cada comunidad para ser llevadas a otras instancias, es también donde se identifican y organizan las demandas, críticas y preocupaciones de cada comunidad para luego ser dirigidas a otras instancias. Dependiendo del modelo de distribución de beneficios, esta instancia es responsable de decidir sobre la aplicación de recursos para uso comunitario/colectivo del TSBC. También debe ser un espacio para informar y compartir decisiones de otras instancias.

## Operacional TSBC

Instancia en la que se toman decisiones en el día a día sobre el funcionamiento del TSBC y sus estructuras. Es el (sub)grupo de la(s) comunidad(es) directamente involucrada en el TSBC. Aquí se definen horarios de trabajo, cuestiones relacionadas con proveedores, prestadores de servicios, empleados/colaboradores y clientes.

La gobernanza de una iniciativa de TSBC puede considerar e integrar estructuras, espacios o foros existentes, estableciendo, cuando sea necesario, grupos de trabajo o comités que se enfoquen en el TSBC. La recomendación de evitar la creación de nuevas instancias paralelas a las existentes es, siempre que sea posible, una forma más sencilla de involucrar a los actores institucionales que ya están articulados en los espacios ya establecidos.

El mapeo de los actores, sus roles y su naturaleza legal puede ayudar a identificar quién debería participar en qué instancias o quién eventualmente está sub-representados, contribuyendo a una gobernanza más consistente y efectiva. Los actores involucrados y sus roles definirán, en último análisis, en qué instancias deben participar.

La estructuración de una gobernanza coherente es un paso importante en el éxito de las iniciativas del TSBC. Cuanto más complejo sea el arreglo, el número y la diversidad de comunidades y actores involucrados, más relevante es tener una gobernanza bien estructurada.

Independientemente del diseño de la gobernanza, su estructuración y operación requiere tiempo y recursos que no deben ser subestimados, especialmente considerando los costos logísticos y las limitaciones de conectividad y comunicación en la Amazonía.

Así, se recomienda mantener el diseño lo más simple posible y las instancias (especialmente las deliberativas) con una cantidad de representantes que permitan agilizar los procesos de toma de decisiones.

El proceso de consolidación de la estructura de gobernanza rara vez es lineal, por lo que los avances y retrocesos deben esperarse y recibirse con naturalidad.

Se debe respetar el proceso de desarrollo y maduración de la estructura de gobernanza, sin embargo, se debe tener en cuenta que no tiene una razón de ser. Son comunes los casos en los que se dedica más tiempo en definir cómo se tomará la decisión, que tomando la decisión en sí. Las estructuras con este sesgo de “ensimismamiento” tienden a contribuir poco al desarrollo de las iniciativas del TSBC, quedando con una legitimidad vacía por la falta de capacidad de respuesta, siendo reemplazadas por espacios paralelos informales de toma de decisiones.

La efectividad de la gobernanza está relacionada - en la agenda de corto plazo - con su capacidad de respuesta y resolución, es decir, la capacidad de decidir de manera rápida y asertiva y resolver las demandas que se presenten, haciendo correcciones de rumbo cuando sea necesario.

Algunas prácticas pueden contribuir a mantener este enfoque:

- 1** Organizar todas las agendas de las reuniones para dar cabida tanto a asuntos urgentes que requieren una reacción de la instancia (que tiende a dominar la agenda), así como procesos de evaluación y reflexión, además de momentos específicos de planificación con un horizonte más largo y un carácter más proposicional.
- 2** Equilibrar los momentos de discusión sobre el modelo de gobernanza y los dirigidos a temas del propio TSBC.
- 3** Definir un conjunto de indicadores y métricas que serán monitoreados por cada una de las instancias y serán revisados en cada reunión, con el fin de permitir un seguimiento de la evolución de aspectos importantes de la iniciativa de TSBC.
- 4** Estructurar procesos cíclicos de reflexión sobre las reglas, normas y decisiones tomadas previamente. Cada uno de ellos debe establecer un plazo para su implementación y evaluación por parte de la instancia que lo definió, a fin de comprender su resolución, impactos positivos y negativos, y aprender de ellos.
- 5** Definir en los planes estratégicos, operativos o de acción cuál será la instancia de seguimiento y rendición de cuentas del plan y los momentos en que esto ocurrirá.
- 6** Definir un proceso de valoración periódica de percepción (opinión) sobre cada una de las instancias, preferentemente involucrando a las demás instancias y, caso se crea pertinente, los múltiples actores o comunidades involucradas.

## Ejercicio 06:

Construya el mapa de gobernanza del territorio en el que la iniciativa de TSBC está inserida



Crear un mapa de la estructura de gobernanza del TSBC en su territorio puede ser un ejercicio interesante. Permite identificar el rol de cada instancia e identificar brechas y responsabilidades superpuestas. El nivel de detalle también puede variar. Puede ser interesante destacar en líneas específicas grupos de trabajo, comités u otros subgrupos dentro de una instancia determinada.

Puede ser útil completar la matriz de roles y actores para contribuir a la reflexión de quiénes deberían estar en cada instancia y si todos los actores están adecuadamente representados en la estructura de gobernanza.

El siguiente cuadro es una forma de representar la estructura de gobernanza. Puede que sea necesario agregar o eliminar niveles para representar diferentes contextos. Si identificas un determinado nivel que no existe, pero que sería importante incorporar, te recomendamos que diferencies la línea que lo representa con otro color y proponiendo su composición, objetivo y otros elementos.

Estructuras de gobierno en acuerdos con emprendimientos de propiedad común; con un operador del sector privado con vínculos con múltiples empresas, tanto comunitarias como no comunitarias, influirá en el diseño de la estructura de gobierno.

## Ejercicio 07:

Reflexión sobre estructuras de gobernanza (opcional)



El mapa con las estructuras de gobernanza puede contribuir a una reflexión sobre cómo estas estructuras han contribuido o no al desarrollo de la TSBC, identificando necesidades de ajustes en su forma de funcionamiento, el incremento de la representatividad de los involucrados en el TSBC, entre otros aspectos.

Utilice las preguntas orientadoras a continuación para iniciar este proceso de reflexión:

- 1 ¿Las instancias son accesibles y abiertas para tratar asuntos de interés para el TSBC?
- 2 ¿Las comunidades involucradas en el TSBC se sienten representadas en estas instancias?
- 3 ¿Funcionan las instancias de forma complementaria, cada una conociendo su papel?
- 4 ¿Funciona el diálogo y el intercambio de información entre instancias?
- 5 ¿Qué se podría mejorar en la estructura de gobernanza para contribuir al desarrollo del TSBC?

**Cuadro: Estructura de gobernanza multinivel para una iniciativa de TSBC**

Nivel	Instancia	Composición	Representación comunitaria	Proceso de definición de los participantes	Duración del cargo (término)	Alcance de la actuación (límite de actuación)	Mandato (poder o autonomía que tiene para decidir)	Principales reglas de acción (normas que deben seguir)
Biorregional								
Actividad/ Sector turístico								
Estratégico TSBC								
Comunitario								
Operacional TSBC								

**Cuadro: Ejemplo de matriz de posibles roles en el arreglo y tipos de actores en una iniciativa de TSBC**

	Pública	Comunidad	Asociación o cooperativas	ONG	Iniciativa privada / emprendedores externos	Emprendedores comunitarios locales	Población local	Técnicos y profesionales externos
Propiedad del área								
Gestión de la zona								
Propiedad de atracciones								
Gestión y mantenimiento de atracciones								
Servicios de transporte y guías								
Propiedad del emprendimiento turístico central único								
Gestión del emprendimiento								
Operación del proyecto								
Propiedad de otros emprendimientos								
Proveedores de insumos								
Venta de paquetes turísticos								
Inversionistas								
Apoyo Técnico								



## Estudio de caso 08:

Cómo AMPA apoya a las organizaciones comunitarias en iniciativas de desarrollo local de turismo comunitario en el Perú



El trabajo de la organización comunitaria realizada por AMPA en iniciativas de desarrollo local siempre comienza con una mirada amplia al potencial de las comunidades. El turismo comunitario es solo uno de ellos. A veces hay interés de la comunidad, pero no atractivos viables o suficientes, en otros casos, existe potencial, pero no hay interés ni vocación.

El turismo rural comunitario es una estrategia de desarrollo interesante, pero no se aplica a todas las comunidades.

En todos los casos, el trabajo comienza por establecer lazos de confianza, comenzando a trabajar con quien esté interesado en participar. Hay situaciones en las que se inician grupos de 200 comuneros y luego solo quedan los genuinamente interesados en la iniciativa, y en otros casos ocurre lo contrario.

La experiencia de AMPA es que la organización comunitaria y la capacidad de dialogar, tomar decisiones y resolver conflictos deben anteponerse a los recursos económicos que surgen de las nuevas actividades productivas, incluyendo el turismo. En otras palabras, la efectividad del trabajo para apoyar la organización comunitaria puede verificarse cuando nuevos recursos comienzan a ingresar en la comunidad.

En la comunidad de Tingana en la cuenca del Mayo, las primeras decisiones operativas del TSBC fueron en el sentido de que todos debían hacer todo el trabajo necesario para ofrecer el producto turístico de manera rotatoria. Después de un tiempo, hubo un creciente nivel de insatisfacción con la iniciativa, debido a que los participantes debían realizar actividades para las que carecían de aptitud e ingenio. La situación evolucionó hacia una desmovilización en relación con la iniciativa. En ese momento, el trabajo previo de organización comunitaria dio sus frutos. Pudieron sentarse, compartir cómo se sintieron y reorganizar la asignación de tareas para mantener viva la iniciativa.

Esta capacidad de reflexionar sobre la práctica y proponer ajustes y correcciones a la ruta, el llamado aprendizaje social, es fundamental para el éxito de las iniciativas de desarrollo local. Sin embargo, es un proceso colectivo, que no se puede subcontratar. La estructura de gobernanza respaldada por el proceso de organización comunitaria es necesaria para que se produzca el aprendizaje social en lugar del conflicto.

La organización comunitaria evoluciona con el tiempo, los cambios más profundos necesitan tiempo para materializarse. Al inicio del trabajo en la comunidad Ricardo Palma, que cuenta con una concesión para la conservación de Shitariyacu y es una de las que integran la Ruta Turística del Cacao, las mujeres no participaron en espacios de diálogo y toma de decisiones. El papel de las mujeres en las comunidades se asoció casi exclusivamente con el cuidado doméstico y la alimentación.

El trabajo de construir lazos de confianza y abrir el espacio de participación fue gradual. Implicó cambiar los horarios de encuentro por momentos que afecten mínimamente sus quehaceres domésticos, momentos informales de escuchar a las mujeres, valorar sus ideas y el valor que tienen en las comunidades (autoestima).

Paulatinamente, comenzaron a participar en los espacios de diálogo y tomaron posiciones de toma de decisiones. Primero como secretaria de la asociación, luego tesorera y 8 años después la asociación eligió a la primera mujer como presidenta.

El proceso de inclusión y equidad involucra contextos y reglas sociales. El proceso de creación de iniciativas inclusivas debe ser sensible a estos aspectos para lograr resultados.



Ser sensible también implica comunicarse con claridad, teniendo en cuenta la perspectiva de quién recibirá la información y cuidando los canales para asegurar un flujo de comunicación multidireccional. El modelo de comunicación social de AMPA implica proximidad, transparencia, alta frecuencia y continuidad de las personas (relaciones).

Una de las iniciativas para fomentar la comunicación en las comunidades incluye un programa de reporteros locales. Este proceso contribuye a la organización comunitaria al crear más oportunidades para que las personas se expresen, sean escuchadas y organicen sus ideas y puntos

de vista. Es una oportunidad para entender la comunidad y su dinámica desde la perspectiva de la propia comunidad, cuáles son sus demandas y agendas más importantes en ese momento.

En la Reserva de Biosfera del Gran Pajatén se inauguró en 2017 (un año después de la creación de la reserva) una estación de radio Emisora Cultural Alto Huayabamba 94.5 APROBOC “Voz de la Reserva de Biosfera del Gran Pajatén”. Iniciativas como esta contribuyen a un proceso de comunicación frecuente y más cercano a los temas y prioridades de las comunidades involucradas, además de contribuir con la movilización para eventos y reuniones y actuar como un medio auxiliar para la difusión de conceptos y principios de conservación, y específicamente del TSBC.

Para que la organización comunitaria sea sostenible y tenga autonomía, es necesario desarrollar líderes locales. A partir de esta necesidad, AMPA desarrolló un programa de fortalecimiento y desarrollo de capacidades y habilidades que fue sistematizado, luego de 15 años de trabajo con las comunidades, y cuenta con una Plataforma Virtual de Aprendizaje ([www.amazoniaquelate.com](http://www.amazoniaquelate.com)) con ofertas de capacitación en 6 bloques:



- 1 Desarrollo Territorial Sostenible y Conservación - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/desarrollo-territorial-sostenible-y-conservacion>
- 2 Creación y gestión de iniciativas de conservación - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/1--creacion-y-gestion-de-iniciativas-de-conservacion>
- 3 Actividades productivas para la sostenibilidad financiera - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/2--activities-productivas-for-la-sostenibilidad-financiera>
- 4 Monitoreo participativo de bosques con tecnologías - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/3--monitoreo-participativo-de-bosques-con-tecnologias>
- 5 Comunicación para conservar - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/4--comunicar-para-conservar>
- 6 Incidencia legal, política y social - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/5--incidencia-legal-politica-y-social>

#### **4.7.7 El aprendizaje social como una prioridad de la estructura de gobernanza**

Resumiendo, la efectividad de la gobernanza - en la agenda de corto plazo - está relacionada con su capacidad para decidir de manera ágil y asertiva y para resolver las demandas que se presenten, haciendo correcciones de rumbo cuando sea necesario, buscando siempre el éxito de la iniciativa de TSBC.

Pero las responsabilidades de la estructura de gobernanza no se limitan a la agenda a corto plazo. La planificación a medio plazo y la construcción de una visión y un futuro también forman parte de las atribuciones.

Para que las instancias que conforman la estructura de gobierno puedan cumplir con estas atribuciones, deben poder reflexionar sobre los hechos, practicar y utilizar este conocimiento y experiencia acumulada para tomar mejores decisiones.

En otras palabras, las instancias - y las personas que las integran - necesitan aprender continuamente a estar mejor preparadas para tomar decisiones. Esto rara vez ocurre en tiempos de crisis o presiones frecuentes sobre la agenda a corto plazo.

Este aprendizaje, que llamamos aprendizaje social, se da a partir de la interacción entre las personas, las organizaciones y la postura analítica y crítica en relación a sus acciones y resultados. Para que esto suceda, es necesario prestar atención al desarrollo de habilidades que son tan importantes como las relacionadas con la actividad turística en términos de instrumentalización.

Las iniciativas de TSBC inevitablemente enfrentarán dificultades, problemas y desafíos que superar. Los productos turísticos, por ejemplo, tienen un ciclo de vida y deben actualizarse y reinventarse periódicamente como resultado de los cambios en el mercado y las expectativas de los clientes potenciales.

Esta dinámica de perfeccionamiento y mejora continua solo se puede lograr en una cultura de aprendizaje social. Las iniciativas de desarrollo local, incluidas las iniciativas de TSBC, tienden a tener resultados diferentes debido a elementos que contribuyen al aprendizaje social, tales como:

- ✘ Calidad de compromiso y sentido de colectividad;
- ✘ Calidad de escucha, diálogo e interacción;
- ✘ Cultura de aprendizaje colectivo;
- ✘ Formas de cómo se entienden y abordan los conflictos, desafíos y fracasos;
- ✘ Capacidad para comprender roles, funciones y mandatos y;
- ✘ Capacidad para identificar necesidades y solicitar objetivamente el apoyo necesario.

Estos elementos son difíciles de medir o evaluar y, consecuentemente, acaban muchas veces pasando por alto en el proceso de implementación de iniciativas comunitarias.

El proceso de aprendizaje social en una comunidad se puede percibir a partir de las preguntas que se plantean en los espacios de diálogo y participación, e indican el nivel de reflexión sobre la práctica:

- ✘ ¿Estamos haciendo las cosas bien?
- ✘ ¿Estamos haciendo las cosas correctas?
- ✘ ¿Qué criterios debemos considerar para definir lo que es correcto hacer?

Esta maduración llega con la práctica. Las estructuras de gobernanza relacionadas con el TSBC deben prever momentos cíclicos de reflexión centrados en el aprendizaje social, incluyendo momentos abiertos a toda la comunidad y grupos de interés, y evitar crear una cultura de condicionamiento de reuniones solo para resolver problemas o crisis que se presenten.

*Desde la perspectiva de las organizaciones de desarrollo, es fundamental tener en cuenta que la implementación de las iniciativas de TSBC se ve impactada por varios aspectos del contexto social, como las estructuras de poder, las relaciones políticas existentes, los diferentes accesos a los recursos, entre otros.*

*En la mayoría de los casos, se establece un equilibrio en las relaciones existentes que están reguladas por un conjunto, generalmente informal, de reglas y normas sociales que no son fácilmente perceptibles para el ojo externo. Los cambios necesarios en estas normas sociales para hacer viable el TSBC también son resultado del desarrollo de una cultura de aprendizaje social.*



## 4.2 Construir un ambiente de confianza



El punto de partida para crear las condiciones adecuadas para la implementación de las iniciativas de TSBC es desarrollar un ambiente de confianza entre los diversos actores, especialmente las comunidades locales, sus líderes y representantes. El proceso de implementación es más inclusivo y efectivo en contextos sociales donde se establece un ambiente de confianza, basado en la buena comunicación y transparencia en las relaciones.

Un buen diseño de estructura de gobierno para el TSBC de nada sirve si no existe confianza entre sus miembros o incluso entre las comunidades en las instancias que lo componen.

Existen diferentes niveles de confianza, que pueden estar relacionados con grados de implicación y participación. Estos permiten diferentes intensidades de acción compartida. El entorno de confianza requiere inversión de tiempo y recursos, además de una estrategia clara, ya que no suele ser el estado natural de las relaciones al inicio de la implementación de iniciativas comunitarias. Mantener el entorno de confianza es un proceso continuo.

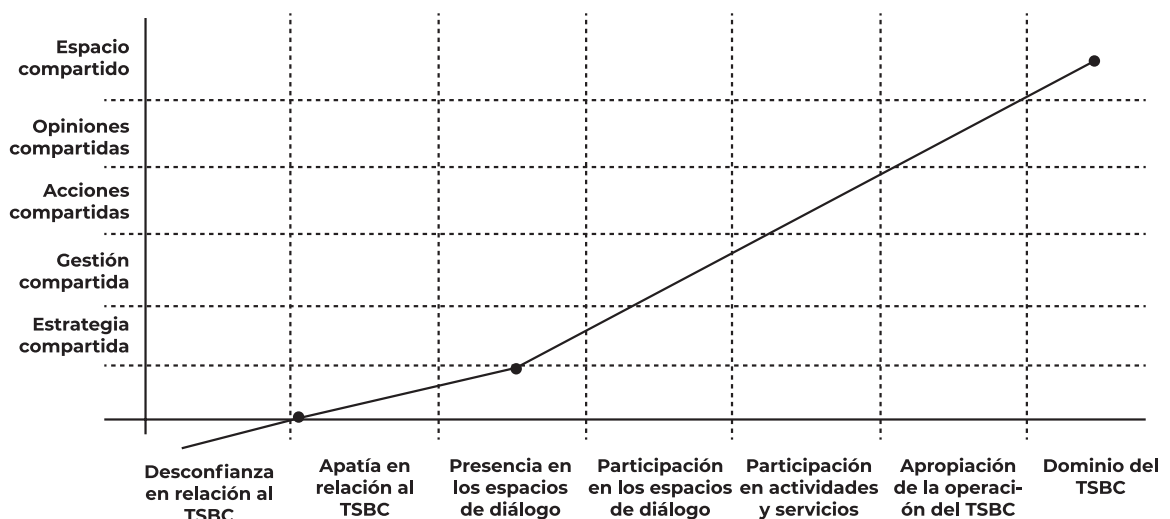
Es natural que el nivel de participación sea diferente en al menos dos grupos: aquellos directamente involucrados en la iniciativa de TSBC y la(s) comunidad(es) en su conjunto impactadas por el desarrollo de la iniciativa. El entorno de confianza debe construirse teniendo en cuenta estos dos grupos, que normalmente estarán en diferentes puntos del modelo siguiente.

En un enfoque simple, debemos considerar que la comunidad o grupo directamente involucrado está posicionado donde se encuentra la mayoría de las personas. Es decir, es necesario que la comunidad y los subgrupos avancen como un todo en los niveles de confianza.

Enfocar la interacción solo en personas más familiarizadas con la iniciativa (mayores niveles de confianza y participación) o intentar avanzar cuando la comunidad está dispersa en diferentes niveles tiende a crear problemas para la iniciativa en el futuro.

En esta situación, quizás lo mejor sea dar un paso atrás e invertir un poco más de tiempo y recursos para construir un ambiente de confianza que haga viable la iniciativa de TSBC en el próximo momento.

Niveles de confianza y participación en iniciativas de Turismo de Base Comunitaria



Adaptado de Fundação Amazônia Sustentável (FAS), Desenhando Arranjos Inovadores de Pagamento por Serviços Ambientais - Manaus: FAS, 2017

Hay cinco elementos esenciales para construir un ambiente de confianza, que se detallan a continuación:

- 1 Espacios efectivos para el diálogo.
- 2 Valoración de líderes positivos.
- 3 Alineación de expectativas.
- 4 Agenda compartida.
- 5 Manejo de conflictos.

### 4.2.1 **Espacios efectivos para el diálogo**

Los espacios efectivos de diálogo son aquellos en los que se crean relaciones:

- ✗ Basadas en una comunicación honesta y asertiva
- ✗ En el que se dé credibilidad a la información proporcionada
- ✗ Donde las acciones se llevan a cabo según lo acordado
- ✗ En el que se aceptan diferencias de opinión
- ✗ En el que se divulgan y comparten incidencias e imprevistos

El diálogo en estos espacios debe:

- ✗ Ser inclusivo
- ✗ Priorizar la escucha activa
- ✗ Adecuar cantidad de información
- ✗ Tener cuidado en el lenguaje adoptado
- ✗ Basarse en reglas que estimulen la participación, estimulen las diferencias de opinión en la búsqueda de soluciones
- ✗ Evitar procesos de consternación o intimidación

Se debe evitar que el énfasis en la creación de espacios de diálogo se limite a las etapas iniciales de implementación de la iniciativa TSBC, en forma de consultas públicas y reuniones para presentar el concepto o propuesta. Mantener un ambiente de confianza y desarrollar competencias locales para el aprendizaje social requiere que estos espacios sean continuos, interactivos, estructurados y periódicos.

Los espacios de diálogo efectivos tienen en cuenta los aspectos logísticos y la rutina de los participantes para determinar la ubicación y los horarios adecuados que incentiven y posibiliten la participación. Esto generalmente implica un esfuerzo adicional por parte de los líderes locales y/o el equipo de la organización de desarrollo para adaptarse a las condiciones locales.

*Se debe considerar la necesidad de acciones afirmativas para crear espacios de diálogo inclusivo y efectivo. Los jóvenes, las mujeres, los ancianos, los núcleos familiares aislados o en la base de las estructuras de poder locales pueden requerir estrategias específicas y eventualmente una búsqueda activa.*



Aunque pueda parecer contradictorio, las acciones que inicialmente priorizan momentos de escucha activa y posponen momentos de información tienen mejores resultados. Cuando se perciben escuchados, los actores también aumentan su disposición de escucha.

Esta etapa de escucha inicial puede priorizar el reporte de iniciativas ya realizadas en la comunidad, esfuerzos colectivos y demandas actuales. Estos momentos nos permiten ampliar nuestra comprensión del contexto local y comprender mejor el conjunto de valores, reglas y normas culturales que determinan las relaciones sociales e influyen en sus decisiones.

El conocimiento adquirido a través de la escucha activa inicial permite ajustes en el enfoque y la comunicación social efectiva relacionados al TSBC. Se crean puntos de contacto entre lo que se pretende compartir y la realidad local, permitiendo presentar con claridad lo que se propone.

Espacios efectivos de diálogo, contribuyen en gran medida al desarrollo de iniciativas de TSBC al buscar:

- ✘ Reconocimiento de actores en el arreglo de TSBC
- ✘ Comprender los valores, reglas y normas sociales y cómo influyen en la iniciativa de TSBC
- ✘ Comprensión del contexto social en el que se inserta la iniciativa
- ✘ Alineación de expectativas e intenciones en relación al TSBC
- ✘ Claridad sobre lo que se valora, se desea y se pretende en relación al TSBC
- ✘ Descubrimiento y valorización de las atracciones y el conocimiento local existente en relación para con ellas
- ✘ Intercambio de experiencias e identificación de riesgos potenciales para las iniciativas de TSBC

#### 4.2.2 **Valoración de líderes positivos**

El liderazgo positivo es esencial para el proceso de construcción de un entorno de confianza y para el funcionamiento de la estructura de gobierno. El liderazgo positivo es reconocido, respetado y confiable a nivel local. Los líderes deben tener una presencia constante y activa en las instancias de la estructura de gobernanza y otros espacios de diálogo. En términos de práctica, se espera que los líderes positivos actúen de una manera que:

- ✘ Fomente una amplia participación
- ✘ Priorice intereses comunes

- ✘ Se manifieste de manera constructiva
- ✘ Respete las diferencias de opinión y busque el consenso
- ✘ Guíe a las comunidades a la acción con sentido común
- ✘ Fomente la actuación colectiva.

No todos los líderes necesariamente estarán involucrados o tendrán posiciones o roles específicos en la iniciativa de TSBC. Pero, aun así, siendo legítimos, tienen el potencial de influir en el compromiso y la participación de la comunidad en estas iniciativas. Por lo tanto, es importante identificar e involucrar a todos los líderes y asegurar un flujo adecuado de información y escucha. Hay que estar preparado para trabajar con una diversidad de líderes en términos de perfiles, intereses y perspectivas.

En el nivel operativo de la estructura de gobernanza, los líderes positivos deben identificar y alentar a los emprendimientos locales reconocidos por su experiencia o capacidad y que estén dispuestos a participar en las iniciativas de TSBC, sirviendo de inspiración para otros y actuando con un enfoque de desarrollo integral del TSBC.

Uno de los posibles pasos en la construcción de un ambiente de confianza, especialmente en grupos más grandes, es la organización de un grupo (más pequeño) de líderes positivos que se encarguen de multiplicar los espacios de diálogo y compartir información en el territorio.

Valorar a los líderes positivos requiere que se refuerce su credibilidad, es decir, que participen en las decisiones en los diferentes niveles de la estructura de la gobernanza, tengan conocimiento previo de las acciones planificadas y sean capaces de explicar sus objetivos. De esta forma, son reconocidos como referentes de la iniciativa en el territorio, generando ganancias en términos de proximidad y capacidad de respuesta.

Se deben respetar los acuerdos y tratos con estos líderes. Cualquier cambio en la planificación, incluso si tiene sentido desde una perspectiva técnica, puede afectar la legitimidad de los líderes. Los cambios en asuntos ya definidos y, a menudo, divulgados y defendidos por los líderes de sus comunidades pueden poner en riesgo la confianza en ellos.

También se deben considerar las limitaciones de los líderes positivos: atribuirles responsabilidades desproporcionadas, complejas o sensibles puede exponerlos, mermar su credibilidad y crear inestabilidad en las relaciones sociales de la(s) comunidad(es).

Es importante considerar un nivel de rotación en el liderazgo. Esta rotación se produce por varias razones, entre ellas, e inevitablemente, en el caso de líderes que ocupan cargos electivos por períodos definidos. La rotación y la alternancia son normales, positivas y deben percibirse con naturalidad. Pero tienden a afectar el entorno de confianza y el desarrollo de la capacidad local de varias maneras. En este sentido, es esencial:

- ✘ Considerar que el grupo de líderes será sometido a procesos de renovación y rotación demandando una planificación adaptativa.
- ✘ No tomar partido en los procesos de alternancia política local, buscando siempre mantener espacios de diálogo abierto con todos los grupos.



- ✘ Optar por el registro y almacenamiento de todos los entendimientos y decisiones.
- ✘ Fomentar un período de transición entre líderes, facilitado si es necesario.
- ✘ Establecer estrategias que aceleren y faciliten la integración de nuevos representantes en los procesos de reflexión y discusión.
- ✘ Ser proactivo en los procesos de formación de jóvenes líderes, lideresas mujeres, emprendedores locales, entre otros.

El principio del protagonismo comunitario del TSBC necesita un liderazgo positivo para materializarse. En muchos casos, esto requiere un plan de calificación de liderazgo. Las inversiones en este sentido son importantes para crear las condiciones para que la iniciativa de TSBC avance con coherencia. Un proceso estructurado de trabajo con líderes puede incluir:

- ✘ Capacitación
- ✘ Reuniones de intercambio de experiencias
- ✘ Estructura de apoyo
- ✘ Apoyo a la actuación autónoma

## **Fortalecimiento de las organizaciones de base**

*El fortalecimiento de las organizaciones de base, como asociaciones, cooperativas y otras organizaciones no gubernamentales locales es una acción complementaria que ayuda a institucionalizar, establecer normas y referentes de desempeño, brindar estructura y, en última instancia, posibilitar el protagonismo comunitario.*

*Las organizaciones de base pueden ser grandes aliados en el proceso de implementación del TSBC. Por lo tanto, necesitan una mínima estructura y medios para crear y propiciar espacios de participación, estar realmente presentes en el territorio y actuar como interlocutores, dando capilaridad a los esfuerzos de comunicación. Es importante que el mandato de las organizaciones de base se establezca de manera participativa y consensuada, definiendo el alcance que tiene y la legitimidad para decidir y actuar.*

*Este mandato puede o no ser la representación de los miembros de la comunidad en su conjunto, o solo de aquellos directamente involucrados en la iniciativa, de la gestión de la operación o solo de servicios específicos, incluyendo el monitoreo ambiental, la articulación institucional o la implementación directa de los componentes comunitarios y sociales (p. ej. infraestructura hídrica), apoyo de acciones de capacitación, entre otros.*



### 4.2.3 **Alineación de expectativas**


El contexto social se ve afectado positiva o negativamente por iniciativas como el TSBC de múltiples formas. El desarrollo de nuevas actividades productivas y los cambios en la dinámica económica y de poder en las comunidades pueden causar desequilibrios en las relaciones existentes y eventualmente crear o agravar fricciones y conflictos.

Tales situaciones se amplifican cuando se asocian a la mala gestión de las expectativas en relación a los posibles beneficios del TSBC, a su modelo de distribución y al horizonte temporal que potencialmente contribuyen a un entorno de desconfianza no deseado.

Un entorno de desconfianza puede verse reforzado por factores estresantes que incluyen (i) situaciones de vulnerabilidad social o exclusión social; (ii) precariedad de la tenencia de la tierra; (iii) precariedad del acceso garantizado a los recursos; (iv) situaciones de violencia; (v) impactos de eventos extremos (es decir, eventos climáticos, económicos y pandémicos) que alteran drásticamente las condiciones de los medios de vida.

En cuanto a las expectativas, cabe destacar que “comprender lo que se propone” y “estar de acuerdo con lo que se propone” son cosas diferentes y muchas veces se tratan como equivalentes en los procesos de participación debido a dificultades en la comunicación o diferencias culturales.

Es fundamental equilibrar la comunicación de los aspectos positivos con los riesgos asociados. En otras palabras, no se debe dar atención excesiva a las ganancias potenciales y esperadas, en detrimento de:

- 
- 1 Los riesgos asociados
  - 2 Potenciales impactos adversos
  - 3 Inversiones necesarias
  - 4 Horizonte temporal para la observación de resultados y la distribución de beneficios

Los esfuerzos para establecer una comunicación honesta, clara y asertiva, en un proceso continuo de información y moderación de expectativas, son esenciales para fomentar un ambiente de confianza en la iniciativa de TSBC.

### 4.2.4 **Agenda compartida**

Los esfuerzos de compromiso, participación y organización deben converger, si es posible, hacia una agenda de trabajo compartida con los próximos pasos.

Para desarrollar un ambiente de confianza, se recomienda acordar un conjunto de acciones que inicialmente incluyan compromisos con entregas simples y tangibles a corto plazo.

En este punto, es importante evaluar el ciclo de planificación culturalmente utilizado por la(s) comunidad(es), que pueda estar asociado con cultivos, estaciones, meses o años. Un énfasis inicial en la planificación y el compromiso con acciones fuera de los ciclos de planificación tradicionales puede ser agotador, generando desinterés y reducida participación.

Es más razonable que las personas se comprometan inicialmente con acciones a corto plazo, con menos riesgo e inversión personal. Al alcanzar las entregas pactadas, se le da credibilidad a la iniciativa, generando consecuencias potencialmente positivas en el involucramiento de nuevos miembros de la comunidad y la voluntad de comprometerse con acciones de mediano y largo plazo.

Idealmente, el establecimiento inicial de acciones debe tener un enfoque didáctico, priorizando temas relevantes para la población local, con resultados tangibles y fáciles de medir. Una posible estrategia es dividir una determinada acción en pasos más pequeños.

Como son de corto plazo, estos pasos también fomentan y brindan espacios de reflexión sobre la práctica, permiten la participación paulatina de más personas y suscitan una percepción positiva entre los actores.

El aprendizaje social resultante de los esfuerzos por realizar acciones a corto plazo permite el desarrollo de habilidades para mediar diferencias y abordar acciones más complejas y problemas que eventualmente surjan. Se desarrolla la confianza para comunicar y compartir incidentes e imprevistos, además de favorecer la aceptación de opiniones divergentes y la construcción colectiva de soluciones a los problemas encontrados.

Las acciones de mediano y largo plazo deben incorporarse y estructurarse gradualmente en la agenda compartida. Cuanto más largo sea el plan propuesto, más estará sujeto a cambios y requerirá un entorno de confianza establecido para que se realicen los ajustes necesarios.

#### 4.2.5 **Gestión de conflictos**

Los conflictos son inherentes a las iniciativas de desarrollo local. Los implicados en la iniciativa deben estar preparados para afrontar adecuadamente estas situaciones. Evitar conflictos restringiendo el diálogo y la acción a puntos consensuados solo tiende a posponer problemas en el desarrollo del TSBC.

El conflicto está asociado con la percepción de que algo anda mal. Se necesita una actitud diferente hacia los conflictos. Pasar el enfoque de cómo evitarlos a cómo reconocerlos y cómo lidiar con ellos de manera constructiva es un punto clave en este tema.

Esto no significa que los conflictos deban tratarse a la ligera. Cuando no se manejan bien, tienen el potencial de generar rupturas, retrocesos, vaciar espacios para el diálogo y, en el momento siguiente, un efecto desmovilizador.

Los conflictos generalmente requerirán apoyo de mediación externa. Por tanto, es necesario identificar, entre el personal de las organizaciones de desarrollo y en el grupo de líderes, quién tiene el perfil, la sensibilidad y la legitimidad para mediar conflictos en el territorio y en el ámbito de la iniciativa de TSBC.

Una posible estrategia es la creación de un grupo de trabajo para intercambiar experiencias y herramientas para la mejora continua del trabajo que se desarrolla al respecto.

Las recomendaciones para abordar los conflictos en las iniciativas de desarrollo comunitario incluyen:

- ✎ Tratar el conflicto con seriedad, pero con naturalidad, sin restar importancia o relevancia.
- ✎ Tener un posicionamiento consistente, equilibrado, horizontal, transparente y frontal.

- ✘ Atender los conflictos y quejas relacionados con la iniciativa a las instancias correctas en la estructura de gobernanza.
- ✘ Crear espacios para que los grupos en conflicto expresen libremente sus problemas, frustraciones y demandas.
- ✘ Buscar comprender las diferentes perspectivas, si es posible in loco, lo que permite una mejor comprensión de las razones objetivas del conflicto y tener más propiedad para hablar sobre ellas.
- ✘ Una vez superada esta etapa de desahogo, anime a cada grupo a buscar la razón objetiva del conflicto.
- ✘ En algunos casos, es necesario crear momentos, realizar dinámicas y cambiar temporalmente el enfoque para reducir la tensión en el entorno.
- ✘ Es importante enfatizar los puntos de convergencia y las actividades que están funcionando.
- ✘ Reanudar la reflexión sobre la razón objetiva del conflicto, fomentando la comunicación honesta y asertiva y la co-creación de soluciones.
- ✘ Identificar cuándo interrumpir el proceso y retomarlo en otro momento, estableciendo siempre un plazo claro y finalizando cada momento con un enfoque positivo.

## 4.3 Atención a la inclusión y la equidad

Reconocer la existencia de desigualdades y exclusiones es un primer paso en la estrategia de intentar revertir los patrones injustos generalizados en nuestra sociedad. Estos estándares se presentan de diferentes maneras, llegan a varios estratos de la sociedad y tienen un impacto significativo en la calidad de vida de las personas. Algunos tipos de discriminación son:

### **Cultural y étnica (racismo)**

Distinción, exclusión, restricción o preferencia por raza, ascendencia, color, nacionalidad, origen étnico que dificulta o impide el reconocimiento y/o ejercicio, en igualdad de condiciones, de los derechos humanos y libertades fundamentales en el ámbito social, político, económico, cultural o cualquier otro ámbito de la vida pública.

### **Género (misoginia y machismo)**

Cualquier distinción, exclusión o restricción que se haga por razón de género, que impida a una persona disfrutar plenamente de sus derechos.

## **Edad (etarismo)**

Cualquier discriminación contra personas o grupos etarios basada en estereotipos relacionados con la edad. La discriminación por edad es un tipo de prejuicio y puede tomar muchas formas, desde actitudes individuales hasta políticas y prácticas institucionales que perpetúan la discriminación por edad.

## **Orientación sexual (sexismo)**

La discriminación por orientación sexual es la discriminación contra una persona o grupo en función de su orientación o comportamiento sexual.

Las situaciones de discriminación y segregación que enfrentan las comunidades de la Amazonía se replican, en muchos casos, en la dinámica social interna de estas comunidades.

Sin embargo, existen movimientos de renovación y sensibilización que han sacado a la luz estos temas, provocando reflexiones y cambios en la dinámica social. Cambiar la mentalidad y las actitudes es un proceso lento. Para que haya algún avance en esta dirección, se necesitan esfuerzos conscientes y articulados, que aborden temas morales y culturales, con espacio para ser tratados colectivamente de manera sensible y respetuosa. Este movimiento debe ser consciente e impulsado por acciones afirmativas y direcciones claras que indiquen claramente que estos son valores integrales de la iniciativa de TSBC.

La actividad del TSBC tiene un gran potencial para promover la inclusión de grupos minoritarios (es decir, mujeres, jóvenes) que no encuentran posibilidades de participar en otras actividades productivas en sus comunidades. Se sabe que, histórica y culturalmente, es común que la mayoría de las actividades que generan ingresos para las familias en las comunidades amazónicas sean realizadas por hombres adultos: carpintería, pesca, caza y otros servicios considerados “pesados”.

Las mujeres acaban siendo las principales responsables del cuidado familiar, la alimentación y la agricultura de subsistencia a pequeña escala. Sin embargo, existe el deseo de muchas mujeres de ir más allá y participar en alguna otra actividad productiva y tener autonomía financiera.

La equidad salarial entre hombres y mujeres involucrados en iniciativas de TSBC puede representar un cambio de paradigma importante en muchos contextos.

Existe un riesgo considerable de que el TSBC mantenga la participación de las mujeres en los ámbitos más superficiales y operativos de la iniciativa, en actividades como la producción de artesanías y alimentos, la atención de la hostelería y, en algunos casos, las actividades y experiencias relacionadas con la cultura y la vida cotidiana comunitaria.

La inclusión efectiva debe asegurar que las mujeres estén presentes y adecuadamente representadas en los diferentes niveles de la estructura de gobierno y tengan voz en los momentos de toma de decisiones.

## Serras Guerreiras de Tapuruquara<sup>2</sup>

*En la iniciativa “Serras Guerreiras de Tapuruquara”, que se desarrolla en las Tierras Indígenas (TI) Médio Rio Negro I y II, en Santa Izabel do Rio Negro (AM), Brasil. En 2019, en el tercer año de funcionamiento de las rutas turísticas indígenas de la región, una joven comenzó a actuar como remero de proa de una embarcación pequeña-- en las rutas de canoas que recorrían con los visitantes en una compleja zona de navegación (pasando varias cascadas), que hasta entonces se consideraba una posición ocupada exclusivamente por hombres.*



Asimismo, se debe considerar la inclusión de otros grupos marginados en diferentes niveles de la operación. Algunas reflexiones que puede hacer la iniciativa:

- ✎ ¿Estamos considerando la posibilidad de participación de todas las familias o sólo de aquellas que ya están en posiciones de poder dentro de la comunidad?
- ✎ ¿Estamos escuchando la opinión e incluyendo la participación de los más jóvenes, que aportan nuevas visiones, y de los mayores, que portan nuestra cultura?
- ✎ ¿Cómo se incluye a las mujeres en el proyecto? ¿Solo con trabajo operativo, o consideramos sus opiniones en la toma de decisiones y procesos estratégicos?
- ✎ ¿El TSBC ha excluido, aunque sea inconscientemente, a personas o grupos solo por su orientación sexual?

*El Turismo Sostenible de Base Comunitaria tiene el deber de proponer una forma de hacer negocios diferente a la tradicional, en una variedad de aspectos. Estos valores de inclusión y equidad pueden ser comunicados y son percibidos por los clientes como activos importantes, cada vez más valorados por el mercado.*

Es una forma de lograr el desarrollo comunitario de manera equitativa y no perpetuar la desigualdad que ya está tan arraigada en la sociedad, dentro y fuera de las comunidades.

<sup>2</sup> <https://www.serrasdetapuruquara.org/>

## 4.4 Modelos de repartición justo de beneficios

La repartición justa de beneficios es un principio central en el TSBC. Ser capaz de compartir los beneficios de manera equitativa y equilibrada es una característica de emprendimientos comunitarios exitosos. Pero llegar a ese punto requiere un proceso cuidadoso. Traducir los principios del TSBC al modelo de distribución de beneficios elegido puede ser todo un desafío.

Existe un delicado equilibrio entre necesidades y expectativas, demandas individuales locales de remuneración y demandas colectivas de asignación de recursos, la cantidad que el mercado está dispuesto a pagar y los márgenes comerciales. La cuenta debe cerrar.

Por lo tanto, es importante que cada territorio reúna a los actores, haga sus cálculos y discuta qué es justo y haga sentido al momento de establecer acuerdos de distribución de beneficios. Los recursos del TSBC deben, en la medida de lo posible, permitir:

- 1 La remuneración digna de los trabajadores/colaboradores.
- 2 La distribución de oportunidades laborales y de ingresos para el máximo número de personas interesadas en las comunidades involucradas (que apoyan la actividad).
- 3 Acceso a mecanismos de seguridad social (es decir, contribución al seguro social, licencia por maternidad).
- 4 El pago justo de los proveedores de insumos y servicios (especialmente los locales).
- 5 El beneficio de las empresas locales (individuales, familiares y colectivas).
- 6 El beneficio de las agencias y operadores responsables de la comercialización.
- 7 El pago de tarifas, impuestos que surgen de la actividad.
- 8 La estructuración de nuevos atractivos turísticos.
- 9 La calificación y mantenimiento de las estructuras turísticas existentes.
- 10 El mejoramiento de la infraestructura local utilizada por las comunidades y por los emprendimientos turísticos (p. ej., agua, saneamiento, energía, acceso, comunicación, conectividad).
- 11 Conservación ambiental.
- 12 Desarrollo comunitario en el sentido amplio

La decisión de utilizar los recursos del TSBC debe ser tomada por la instancia apropiada en la estructura de gobernanza. Si bien los valores de la remuneración directa por el trabajo se definirán a nivel operativo del TSBC, las inversiones estructurales se definirán a nivel estratégico y los recursos destinados al desarrollo comunitario a nivel comunitario, por ejemplo.

Así, antes de definir su utilización, es importante definir los criterios para la asignación de recursos entre los diferentes propósitos.

Algunos desafíos frecuentes relacionados con el reparto de recursos financieros son:

- ✘ La cantidad recibida por persona es pequeña cuando es dividida entre muchas personas.
- ✘ Conflictos de intereses por el uso del recurso.
- ✘ Otras personas de la comunidad, y algunas personas directamente vinculadas a la iniciativa, tienen dificultad para entender las limitaciones de los ingresos y recursos disponibles del TSBC.
- ✘ Las organizaciones comunitarias pueden tener dificultades para administrar los recursos colectivos, con fallas en la memoria de registro y cálculo, lo que puede llevar a un mal uso del recurso y pérdida de la confianza.

### **Retribución digna de los trabajadores/colaboradores**

Es importante que la retribución del trabajo y las actividades sea pactada colectivamente, con base en reglas claras, comprensibles e iguales para todos los que realizan un trabajo igual o equivalente, sin discriminación de ningún tipo.

### **Distribución de oportunidades de trabajo e ingresos**

Para ofrecer oportunidad a un mayor número de personas, una posible estrategia es adoptar un sistema de rotación, en el que los trabajadores y/o familias se turnan. Este modelo adoptado por varias iniciativas también permite conciliar mejor el TSBC con otras actividades productivas.

### **Acceso a mecanismos de seguridad social**

Se recomienda que, junto con una remuneración digna, se viabilicen y fomenten las cotizaciones sociales y de seguridad social que garanticen el acceso a mecanismos de protección social como jubilación, licencia maternidad, pensiones por muerte o invalidez, entre otros. En algunos casos, el seguro de vida colectivo puede tener un costo relativamente bajo y contribuir a la seguridad financiera de las familias involucradas en el TSBC.

### **Pago justo a los proveedores de insumos y servicios**

Establecer una política de adquisiciones locales, con valores razonables para los servicios e insumos requeridos por el TSBC es una de las herramientas de distribución de beneficios y tiene el potencial de alentar a nuevos negocios a satisfacer las necesidades del TSBC.

Una política de compras local debe tener, como mínimo, una lista definida y pública de productos y servicios y los valores o rangos de valores pagados por ellos, así como una previsión de cuándo se revisará esta lista. De esta forma, los proveedores saben de antemano cuándo lo recibirán, generando previsibilidad en la operación.

Los montos pagados deben permitir que los empleos creados por los proveedores también paguen dignamente y, en algunas situaciones, las reglas de suministro pueden exigir estándares mínimos de remuneración para estos trabajadores y otros aspectos como seguridad en el trabajo, inexistencia de trabajo infantil, cuidado con el medio ambiente, entre otros. otros.



## **Beneficio de emprendimientos locales (individuales, familiares y colectivos)**

Los emprendimientos de TSBC deben ser rentables. Los resultados deben garantizar un retorno proporcional a la inversión realizada, además de los costos de operación y mantenimiento de las estructuras.

## **Beneficio de las agencias y operadores responsables por la comercialización**

La remuneración de las empresas responsables por la comercialización del TSBC debe negociarse de manera justa y coherente. Es interesante para ambas partes formalizar la relación de asociación en instrumentos legales (es decir, contratos, términos de asociación, códigos de conducta).

## **Pago de tasas, impuestos derivados de la actividad**

Es necesario considerar los costos de tasas, impuestos y otros tributos relacionados con la actividad turística. El incentivo a la formalización que integra muchas iniciativas del TSBC implica en la incidencia de los impuestos. Es importante considerar estos costos al fijar el precio de los servicios y deducirlos antes de aplicar las reglas de distribución de beneficios.

Cabe destacar que la incidencia de algunas tarifas y renovación de licencias (es decir, licencias de funcionamiento) no están sujetas a facturación, y es necesario prever recursos para estas.

## **Estructuración de nuevos atractivos turísticos**

La asignación de parte de los recursos al desarrollo de nuevos atractivos o la estructuración de nuevos productos puede contribuir a mantener el atractivo del destino, con impactos positivos para el TSBC en su conjunto. Si bien es posible buscar recursos externos para este propósito, basados en una lógica de sostenibilidad y autonomía, podría tener sentido reinvertir parte de los resultados para este propósito.

## **Calificación y mantenimiento de estructuras turísticas existentes**

Las estructuras turísticas existentes (p. ej., senderos, muelles, hamacas, galpones) necesitan acciones de conservación, mantenimiento y calificación. Para ello se deben proporcionar recursos, que en este caso pueden estar vinculados a una contribución relacionada con la visita de cada atracción o estructura.

## **Mejora de la infraestructura local utilizada por comunidades y por los emprendimientos turísticos.**

El TSBC puede aumentar la demanda en la infraestructura local de agua, saneamiento, energía, acceso, comunicación y conectividad. Es necesario evaluar adecuadamente cómo los recursos del TSBC pueden contribuir a mejorar estas infraestructuras y asignar recursos para este propósito.

## Conservación ambiental

Se recomienda que una fracción de los resultados del TSBC sea revertido a la conservación ambiental, ya sea para el proceso de educación y concientización de los miembros de la comunidad y visitantes, para la mitigación de los impactos ambientales del turismo, para el monitoreo ambiental o para la recuperación y mantenimiento de la calidad ambiental del destino.

Si bien en muchos casos estos recursos forman parte del llamado fondo comunitario, en la medida en que lo permita el volumen de recursos que genera el TSBC, lo ideal es crear un fondo específico para tal fin.

## El desarrollo comunitario en sentido amplio

En general, es importante que, además de la remuneración que genera el trabajo directo, exista algún recurso que se dirija al colectivo. Este recurso puede entenderse como una contraparte de la comunidad por ceder su espacio natural al TSBC. Puede ser a través de una transferencia anual según el resultado, o como un fondo basado en una contribución fija a la comunidad por visitante o por día en el destino, para ser utilizado libremente para beneficio colectivo según lo decida la comunidad (en el caso apropiado).

Los recursos dirigidos al colectivo amplían el compromiso y el sentido de propiedad del TSBC, extendiéndose a las personas que viven en la comunidad y se ven afectadas por las actividades turísticas, pero que no están directamente involucradas con ellas.

La gestión de estos recursos colectivos requiere algunas definiciones adicionales. En algunos casos, puede ser interesante dar un período más largo para utilizar el recurso, permitiendo acumular la cantidad necesaria para invertir en un proyecto comunitario más relevante.

En otros escenarios, sin embargo, es mejor tener un recurso que se pueda utilizar con mayor agilidad, por ejemplo, para emergencias y reparaciones puntuales. La experiencia muestra que los fondos que se convierten en proyectos colectivos tienden a funcionar mejor que los fondos que se transfieren en efectivo, por varias razones.

Una vez definidos los criterios, existen dos enfoques posibles: (i) organizar las cantidades abonadas por los visitantes ya divididas por finalidad en forma de aportaciones o (ii) trabajar en función de porcentajes de ingresos o resultados.

El primer enfoque basado en el establecimiento de contribuciones específicas tiene algunas ventajas:

- ✎ Reglas simples y fáciles de entender.
- ✎ Transparencia con la comunidad y visitantes.
- ✎ Predictibilidad de los recursos dependiendo del número de visitantes y/ o días pasados en la comunidad.

<sup>3</sup> La razón principal es que al realizar la transferencia financiera se crea un límite entre “nosotros”, que formamos parte del proyecto, y “ellos”, que no. Esta frontera se alimenta de la idea de que cuantas más personas formen parte del proyecto, menos dinero quedará para repartir, generando más conflictos. Otro problema es que la tendencia es a tener pocos recursos cuando se divide entre un gran número de participantes.

Las contribuciones específicas se pueden definir por tipos de propósito a partir de la comprensión de lo que tiene sentido en cada iniciativa. Por lo tanto, cada visita contribuye a uno de estos fondos. Se debe acordar cuándo se realizará la transferencia, ya sea después de cada viaje o mensualmente, por ejemplo.

Este enfoque tiene ventajas desde el punto de vista de los clientes, que tienen claro la cantidad de recursos que se destinan a la conservación del medio ambiente y las iniciativas de beneficio común, generando una mayor conexión con el destino.

## 4.5 La comunicación social asertiva en las iniciativas de TSBC

La atención y el cuidado con la comunicación deben ser un esfuerzo continuo en las iniciativas de TSBC. Esta dedicación es necesaria para crear un entendimiento común de los conceptos, estándares, acuerdos y otros aspectos de la operación para todos los involucrados.

En las iniciativas de TSBC, la comunicación no debe considerarse sólo como una herramienta que se utilizará inicialmente para fomentar la participación de la comunidad, sino principalmente como una forma de aumentar la eficiencia de todo el proceso de implementación y operación y asegurar la práctica de los principios que califican una experiencia como la del TSBC. La comunicación debe integrarse en los procesos operativos y no considerarse como algo separado.

Un proceso de comunicación consistente tiene el potencial de contribuir a:

- 1 El compromiso de la población local en la iniciativa de TSBC.
- 2 La creación de una base común de entendimiento sobre el TSBC, contribuyendo a la cohesión entre los actores.
- 3 El apoyo y soporte de otras comunidades que no están directamente involucradas en la iniciativa.
- 4 El ambiente de confianza necesario para la implementación del TSBC.
- 5 La gestión de expectativas.
- 6 La diseminación consistente de información relacionada con la iniciativa, evitando ruidos y conflictos.

El esfuerzo de comunicación inicial debe ser construir un mensaje central simple que traduzca objetivamente el propósito y modelo de funcionamiento de la iniciativa con un lenguaje accesible a todos los actores, interesados e impactados.

Superado el desafío inicial de dar a conocer la iniciativa de TSBC, la comunicación debe planificarse y organizarse en fases de acuerdo a cada etapa del proceso de implementación y operación del TSBC.

Para cada uno de los pasos es necesario identificar qué información se debe comunicar y cómo se hará de manera asertiva para los diferentes actores. Esto puede requerir estrategias diferentes y simultáneas para la misma información.

Puede ser interesante, especialmente en los momentos iniciales, probar la eficiencia de la comunicación, el formato y la estrategia elegida con un grupo más reducido antes de invertir recursos en un mayor esfuerzo comunicativo.

Otro aspecto, cada vez más relevante, es el de establecer y dar a conocer los canales legítimos de comunicación e información. Independientemente del acceso o no a las redes sociales u otros medios de información y comunicación, las situaciones en las que la información pierde fidelidad en el proceso de difusión no son raras y acaban generando numerosos problemas en el proceso de implementación de iniciativas como el TSBC.

En el siguiente cuadro se destacan algunos aspectos de la comunicación asertiva con/en las comunidades.

Aspectos para la comunicación asertiva	
Coherencia y consistencia	Los principios y conceptos que guían la iniciativa del TSBC deben ser constantes en todos los esfuerzos de comunicación. Lo ideal es llegar a una situación en la que puedan ser fácilmente explicados por la mayoría de los involucrados en la iniciativa, demostrando una base de entendimiento común.
Enfoque gradual e incremental	La información debe desglosarse y distribuirse a lo largo del tiempo para que pueda asimilarse mejor. La cantidad, variedad de temas simultáneos y el nivel de detalle deben estar bien equilibrados.
Adecuación del lenguaje	Existen deficiencias educativas en los diferentes contextos en los que se pretende implementar el TSBC. En estos casos, prevalece el lenguaje hablado, con el uso de términos locales para establecer el vocabulario local que debe ser considerado en la estrategia de comunicación.
Segmentación	También es importante reconocer los roles de los diferentes grupos sociales y la idoneidad de la comunicación para cada segmento. A modo de ejemplo, es importante distinguir las necesidades de mujeres y hombres, jóvenes y adultos, para poder establecer en todos los casos una comunicación relevante con todos los grupos.
Constancia y frecuencia	Cuanto más presente está el programa en la vida diaria de las personas, más familiar se vuelve el contenido. La continuidad de la comunicación también promueve la seguridad y confianza de los actores en relación al proceso. Los líderes locales tienen un papel fundamental en este aspecto.
Proximidad	El contacto cara a cara y la comunicación directa siempre destacan frente a otros formatos de comunicación, especialmente en las primeras etapas. Reconociendo las barreras logísticas y de recursos, se recomienda, en la medida de lo posible, que exista una previsión de los momentos presenciales que involucren a tantos actores como sea posible.
Capilaridad	La complejidad logística de algunos territorios también requiere inteligencia logística en la estrategia de comunicación para asegurar la capilaridad de la información.
Anticipación	Siempre que sea posible, la comunicación debe buscar anticipar los pasos, acciones y situaciones que ocurrirán en el proceso de implementación u operación del TSBC.
Conexión con la práctica	Dar preferencia a la información sobre los pasos y procesos en curso o por iniciar. Abordar cuestiones, detalles y aspectos que sólo se aplicarán en algún momento en el futuro puede dispersar el mensaje más importante para ese momento.
Comprobación de la comprensión y ajustes	Una vez que se ha publicado un conjunto de información, se recomienda verificar que se recibió y se entendió como se esperaba. Si es necesario, haga ajustes y correcciones al esfuerzo de comunicación.
Interactividad	Es importante establecer la comunicación como una calle de doble sentido, en la que hay espacio no sólo para transmitir el mensaje, sino también un espacio abierto y de fácil acceso para recibir información, quejas, sugerencias y discutir temas necesarios. Estos elementos deben ser considerados para priorizar nueva información y ajustar los medios y estrategias de comunicación.

## Para saber más

- Fundación Amazonía Sostenible (FAS), Diseño de arreglos de pago innovadores para servicios ambientales - Manaus: FAS, 2017. Disponible en portugués y español  
<https://www.sdsn-amazonia.org/pt-toolkit>
- Global Communities Brasil. Capacitación en Gestión Comunitaria Participativa.  
<https://www.globalcommunitiesbrasil.org/materialdesenvolvimentocomunitario.html>
- Tropical Forest Institute (IFT). Cooperativas Agroextractivas: Guía paso a paso para crear una empresa comunitaria. Belém: IFT, 2020.  
[http://www.ift.org.br/wp-content/uploads/2020/02/Guia-Cooperativa-Agroextrativismo\\_2020.pdf](http://www.ift.org.br/wp-content/uploads/2020/02/Guia-Cooperativa-Agroextrativismo_2020.pdf)
- Pereira, J.; Mesquita, JC Moura, SRM Reglas para el uso de las comunidades portuguesa y Monte Sião del Faro Flota (2ª edición). Belém: Imazon: Ideflor-bio, 2020.  
[https://imazon.org.br/wp-content/uploads/2020/03/RegraUsoFARO\\_2020\\_WEB.pdf](https://imazon.org.br/wp-content/uploads/2020/03/RegraUsoFARO_2020_WEB.pdf)
- Centro de Investigación Forestal Internacional (CIFOR). 2019. Comité de Manejo de la Reserva Comunal Amaraçaeri: Madre de Dios, Perú. Bogor, Indonesia: Centro de Investigación Forestal Internacional (CIFOR).  
<https://www.cifor.org/library/7396>





**TURISMO COMUNITARIO:  
INTERCAMBIO  
AMAZONICO**

**05.**

**PLANIFICACIÓN E  
IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIOS  
DE TURISMO SOSTENIBLE DE BASE  
COMUNITARIA**

INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável



# 05: Planificación e implementación de negocios de Turismo Sostenible de Base Comunitaria

Las iniciativas de desarrollo del TSBC necesitan estructurar uno o más negocios que rentabilicen los atractivos turísticos, generando un flujo económico positivo para las comunidades involucradas. En torno a estos negocios se formará un ecosistema de colaboradores, prestadores de servicios, proveedores, operadores, agencias colaboradoras y otras empresas complementarias, generando un flujo circular de ingresos derivado del anterior.

Incluso en destinos con atractivos potencialmente interesantes, sin el desarrollo de negocios turísticos **rentables y anclados en los principios presentados en la Sección 1**, no existe TSBC.

Esta sección presenta los aspectos fundamentales de la estructuración y operación de los negocios de TSBC. Después de esta sección, se espera que los participantes hayan avanzado en su comprensión de:

- 1 Cómo identificar la vocación turística de un destino o comunidad
- 2 Cómo mapear atracciones turísticas
- 3 Cómo modelar las oportunidades comerciales del TSBC utilizando el modelo de negocios Canvas
- 4 Cómo estructurar productos turísticos (rutas) que integren múltiples negocios de TSBC
- 5 Cómo mapear la cadena de suministros necesaria para un negocio
- 6 Cómo implementar los instrumentos básicos de gestión financiera de un negocio de TSBC
- 7 Posibles arreglos para la implementación de negocios del TSBC

## 5.1 Identificar la vocación turística

El desarrollo empresarial en un destino de TSBC debe comenzar desde el mapeo de atractivos turísticos, que pueden ser desarrollados e integrados en productos turísticos en la modalidad de TSBC. Este mapeo es la base para identificar la **vocación turística** de un destino potencial.

Sin embargo, la vocación turística no se limita a este mapeo. Es necesario comprender las relaciones entre estos atractivos y las dinámicas locales, normas sociales, actividades productivas existentes, experiencia y aptitud de los emprendedores comunitarios en la localidad, que inciden en la estructuración de negocios que, en conjunto, serán los encargados de ofrecer el producto turístico.

Es decir, de nada sirve que la comunidad tenga un cierto atractivo si no existe un consenso de que pueda ser utilizado para el TSBC o si los emprendedores comunitarios no se sienten cómodos, tienen acceso o están dispuestos a desarrollar negocios relacionados con el mismo.

Este momento de reflexión, análisis y calificación de atractivos inicialmente identificados es un paso en el proceso de definición de la vocación turística que llamamos **tamiz de intereses y aptitudes**.

Podemos, entonces, entender la **vocación turística** de una comunidad como la conciliación de atractivos turísticos con las aptitudes e intereses de cada comunidad.

### 5.1.1 *Mapeo de atractivos turísticos*

Las comunidades tradicionales están formadas por personas que comparten sus propios conocimientos y prácticas, factores que determinan su identidad cultural, su relación con la naturaleza, con la ascendencia, con la tradición oral, entre otros.

Estas prácticas cotidianas de identidad son, por sí mismas, atractivos turísticos. Reconocer que la gente de otros lugares está interesada en conocer la comunidad y conocer sus costumbres, tradiciones y forma de vida es el primer paso para mapear atracciones que pueden pasar desapercibidas o no valoradas adecuadamente.

Hay que tener en cuenta que los potenciales clientes del TSBC buscan una experiencia auténtica, buscan sumergirse en la vida cotidiana de un territorio y de la comunidad que los acoge. Esto significa, en cierta medida, que los productos deben permitir a los clientes convivir con la población local, monitorear o realizar las actividades diarias. La participación en actividades lúdicas, culturales y festivas también forman parte de este proceso de vivir la rutina de la comunidad.

Los atractivos turísticos de la comunidad incluyen:

- ✘ Lugares e historias asociadas con estos
- ✘ Elementos de la naturaleza
- ✘ Actividades diarias
- ✘ Festividades
- ✘ Tradiciones
- ✘ Conocimientos locales, tales como conocimientos sobre salud y usos medicinales de las plantas del bosque
- ✘ Arte utilitario y artesanías
- ✘ Personas y sus habilidades
- ✘ Cultura alimentaria<sup>1</sup> y gastronomía local
- ✘ Manifestaciones culturales

---

<sup>1</sup>“Cultura alimentaria es saber hacer, hablar, ritual, ascendencia, espiritualidad, técnicas artesanales, pesca artesanal, la propia arquitectura tradicional” (Tainá Marajoara). Disponible en: <http://www.ciranda.net/?O-que-e-Cultura-Alimentar-na-Lei&lang=pt.br>. Acceso: 23/04/2021.



El proceso de mapeo de atracciones turísticas debe realizarse de manera participativa por varias razones:

- 1 El conocimiento lo poseen los miembros de la comunidad.  
Es necesario que los miembros de la comunidad desarrollen o amplíen su comprensión de lo
- 2 que puede ser una atracción turística, incluso para identificar oportunidades para desarrollar otras en el futuro.
- 3 Es necesario comprender cómo las atracciones identificadas se conectan con las normas sociales locales.
- 4 La percepción de una determinada atracción puede no ser unánime en la comunidad y debe reconciliarse.
- 5 Las implicaciones de utilizar una atracción particular en un producto turístico pueden ser discrepantes para los diferentes grupos de la comunidad, y esto debe acordarse.
- 6 El mapeo participativo también puede ayudar a la comunidad a darse cuenta de que su vida cotidiana está llena de experiencias reales que los visitantes están dispuestos a experimentar, ya que muchos de ellos, que viven en grandes centros urbanos, han perdido conexiones profundas con la naturaleza, la vida comunitaria, el conocimiento tradicional y sistemas culturales. Estas experiencias hacen que los atractivos turísticos sean relevantes. Por lo tanto, la participación de la comunidad en el mapeo es una herramienta de empoderamiento para la población local, al tiempo que ayuda a prevenir la potencial mercantilización de las prácticas tradicionales con el mero propósito de realizar actividades turísticas.

Además, en relación a las experiencias, la investigación de neuromarketing muestra que los turistas las valoran cada vez más, por lo que son un activo intangible del TSBC. Lo que solía considerarse un “nicho” específico se está convirtiendo en tendencia. Además, los estudios de economía del comportamiento, que se basan en la psicología cognitiva, muestran que los turistas tienden a no basar sus decisiones de viaje en razones altruistas (es decir, para salvar el planeta o conservar la biodiversidad), en lugar de disfrutar y olvidarse de sus problemas del día a día. Por lo tanto, vivir estas experiencias cotidianas es muy atractivo, además de ser una característica competitiva del TSBC.

A continuación, presentamos un guión de preguntas orientadas al mapeo de atractivos, que se pueden aplicar con la comunidad de diferentes formas, tales como: (i) entrevistas individuales con líderes; (ii) grupos focales; y (iii) reuniones abiertas segmentadas o no, por perfil y grupo de edad.

La segmentación de reuniones, siempre que sea bien aceptada por la comunidad, puede contribuir a obtener diferentes perspectivas y opiniones de grupos específicos como mujeres y jóvenes, especialmente cuando se considera que la presencia, participación y expresión de estos grupos en reuniones abiertas es bajo.

En este sentido, todos los grupos de la comunidad tienen conocimientos y desarrollan prácticas culturales relacionadas con los atractivos turísticos. Por lo tanto, excluir a cualquier miembro de la comunidad del mapeo participativo disminuirá su amplitud y calidad. Por ejemplo, las mujeres rurales son campeonas en la preservación de los bancos de semillas en todo el mundo, gracias a sus prácticas culturales, conocimiento y sensibilidad, algo crucial en medio de una revolución verde que ha desplazado a la mayoría de las variedades no comerciales.

Para que una iniciativa de TSBC sea efectivamente inclusiva y genere oportunidades para jóvenes, mujeres, grupos subrepresentados y/o marginados en las comunidades, es necesario incorporar sus perspectivas e intereses en una lógica de hacer **con** ellos y no **para** ellos, desde un inicio.

Mapeo de las atracciones turísticas de la comunidad:

- 1 ¿Qué es único (especial) en la comunidad?
- 2 ¿Cuáles son los principales lugares de interés de la comunidad o en sus alrededores?
- 3 ¿Hay animales fáciles de ver dentro y alrededor de la comunidad?
- 4 ¿Hay árboles antiguos u otras especies de plantas que puedan ser de interés para los visitantes?
- 5 ¿Hay monumentos como ruinas de edificios antiguos, cuevas, montañas, cuevas, pinturas o petroglifos?
- 6 ¿Existen estructuras como miradores, espacios de recepción y acogida de visitantes, lugares de especial belleza escénica?
- 7 Cuando los miembros de la comunidad reciben a amigos y parientes en sus hogares, ¿a dónde suelen llevar a los visitantes para reunirse o salir?
- 8 ¿Qué actividades de ocio se realizan en la comunidad?
- 9 ¿Qué le gusta hacer a la comunidad en su tiempo libre para divertirse?
- 10 ¿Qué festividades, celebraciones, eventos tienen lugar en la comunidad a lo largo del año?
- 11 ¿Cuáles son las historias y tradiciones de la comunidad?
- 12 ¿Qué actividades productivas desarrolla la comunidad?
- 13 ¿Tiene la comunidad algún tipo de arte utilitario, artesanía propia y diferenciada?
- 14 ¿Cuáles son los platos, recetas, productos alimenticios tradicionales y gastronomía local en la comunidad?
- 15 ¿Cuáles son los conocimientos más importantes sobre salud, medicinas naturales y usos tradicionales de plantas, raíces y aceites vegetales?
- 16 ¿Hay grupos folclóricos, artísticos y culturales en la comunidad?
- 17 ¿Existen atractivos turísticos como estos en otras comunidades cercanas?

### 5.1.2 *Un tamiz de intereses y aptitudes*

En un primer momento conviene enumerar todos los atractivos que la comunidad identifica y que aparecen en el mapeo. Sin embargo, en la secuencia, se recomienda evaluar cuáles de ellos son **de interés para la comunidad** para compartir y utilizar para desarrollar productos turísticos, es decir, cuáles se pueden visitar sin restricciones, cuáles son accesibles con qué tiempo de viaje y nivel de dificultad.

Además, se deben verificar las aptitudes (cualidades y capacidades) de los emprendedores comunitarios en relación a qué atractivos y en cuáles se sienten cómodos, motivados y dispuestos a trabajar como negocios del TSBC.

Por ejemplo, para que la observación de aves en una comunidad se convierta en un negocio para ser incluido en un producto, es necesario que existan comunidades con **aptitud** para la localización e identificación de las aves, además de contar con habilidades de comunicación para interactuar con los turistas y transmitir información sobre las aves y sus hábitos.

Las festividades, los rituales y las celebraciones pueden estar restringidos a los miembros de la comunidad o los perfiles de los visitantes según la edad o el género, creando limitaciones o restricciones potenciales para los clientes si no hay consenso o **interés** de la comunidad en hacer que estas normas sociales sean más flexibles.

Una familia que tenga una producción de fariña no necesariamente estará **interesada** en recibir visitantes para acompañar la producción, adecuar su infraestructura para este fin o incluso tener la **capacidad** de involucrar de alguna manera a los turistas en la actividad.

En este sentido, ahora hemos desarrollado un nuevo bloque de preguntas orientadoras, que pueden ayudar a filtrar intereses y aptitudes, que, junto con el mapeo de atractivos, permitirán identificar la vocación turística.

Filtrando los intereses y habilidades de la comunidad:

- 1 ¿Qué lugares y actividades pueden visitar y en qué época del año?
- 2 ¿Cuáles de las atracciones mapeadas son lugares o espacios sagrados en la comunidad donde el turista no tiene permitido ir?
- 3 ¿Qué conocimientos le gustaría transmitir y permitir que el turista acceda?
- 4 ¿Qué pueden aprender los turistas al visitar la comunidad?
- 5 ¿Qué es lo que más quiere la comunidad que la sociedad sepa sobre su territorio, su historia y su cultura? ¿Por qué?
- 6 ¿Qué habilidades creativas existen o pueden despertarse entre las personas de la comunidad que quieren trabajar con el turismo?
- 7 ¿Quién trabaja en manualidades o está interesado en el tema?
- 8 ¿Quién tiene habilidades con la cultura alimentaria o la gastronomía local y sabe cocinar o está interesado en aprender?
- 9 ¿Quién tiene conocimientos sobre salud y usos medicinales de las plantas del bosque?
- 10 ¿Quién está disponible y dispuesto a recibir y hospedar personas en su hogar?
- 11 ¿Quién conoce la historia de la comunidad y sus mitos y leyendas?
- 12 ¿Quién en la comunidad se comunica en el idioma principal que hablan los visitantes o tiene conocimiento de idiomas extranjeros?
- 13 ¿Quién quiere aprender o especializarse en masajes?
- 14 ¿Quién conoce bien el bosque y sabe caminar por los senderos?
- 15 ¿Quién sabe pilotar barcos?
- 16 ¿Quién sabe de animales y plantas de la región?

Si bien es posible desarrollar capacitaciones para el desarrollo de competencias, así como acciones de sensibilización para incrementar el interés de las comunidades por desarrollar negocios basados en atractivos, se recomienda que este no sea el punto de partida sino un proceso paulatino de medio plazo en la consolidación del destino.

Es mejor comenzar a desarrollar negocios y productos turísticos en situaciones donde las atracciones, habilidades e intereses ya existen.

A partir de los resultados positivos de los primeros productos turísticos, más emprendedores comunitarios se verán estimulados a crear negocios y más personas estarán interesadas en trabajar en el TSBC.

Hay varios casos, por ejemplo, en que las artes y los oficios, que se estaban quedando en el olvido en las comunidades, son valorizados y adquieren nueva fuerza a partir de una iniciativa del TSBC. Los miembros de la comunidad, incluidos los más jóvenes, se interesan en aprender y desarrollar habilidades basadas en la perspectiva de generación e ingresos que surgen del TSBC. Por otro lado, es importante mencionar el riesgo de mercantilización, que actúa como una amenaza para los sistemas tradicionales y una potencial disrupción social en una comunidad, afectando así la dimensión social de la sostenibilidad.

## ***Un buen comienzo: la importancia y el cuidado en la definición de los productos y el formato de las instalaciones de alojamiento***

*Muchas iniciativas de TSBC se equivocan al iniciar el desarrollo del producto, por ejemplo, definiendo e invirtiendo en instalaciones de alojamiento. El tipo de medio de alojamiento adecuado u otras estructuras físicas relacionadas con el TSBC debe definirse preferiblemente después de identificar la **vocación turística**, y uno o más **productos** que integren múltiples atractivos y negocios derivados de ellos.*

*Es el **producto turístico (ruta)** que definirá el período de permanencia de los visitantes en el destino, el horario y la logística para acceder a los atractivos y, en consecuencia, las necesidades de alojamiento y demás infraestructura a implementar.*

*El **producto turístico** es un conjunto de atractivos además de la infraestructura, servicios y equipamiento (es decir, alimentación, guías, alquiler de autos, etc.) organizados en un itinerario para el disfrute del cliente.*

*Un **destino** puede tener **varios productos turísticos**, segmentados por tipos de atractivos, época del año, perfil del cliente, costo, duración de la estadía, entre otros aspectos. La segmentación de productos es una tendencia no solo en el sector turístico y puede ampliar la base de clientes potenciales del TSBC.*

*El desarrollo detallado de cada producto ayudará a delimitar mejor los perfiles de los clientes potenciales del TSBC, lo que también debe tenerse en cuenta a la hora de definir el formato y estructura de los medios de alojamiento e inversiones en general.*

Además, las limitaciones de la infraestructura básica y las condiciones de acceso a lo largo del año deben ser consideradas a la hora de definir las ubicaciones y formatos de los medios de alojamiento y estructuras para uso turístico. **En la Sección 6 se presentará un análisis más detallado de la infraestructura básica y sus impactos.**

Los destinos del TSBC pueden desarrollarse - o al principio - sin la necesidad de invertir en medios de alojamiento. Existen oportunidades para productos turísticos de menor duración, ya sea cerca de los centros urbanos o en lugares donde el alojamiento pueda ser en embarcaciones (p. ej., en las embarcaciones utilizadas para el transporte). Este es el caso de la comunidad São João do Tupé (AM) en Brasil.

Ubicado en la Reserva de Desarrollo Sostenible (RDS) del Tupé<sup>2</sup> - Amazonas, Brasil, a unos 25 km de Manaus (o 30 minutos navegando), el acceso a la comunidad de São João do Tupé es solo por río. Debido a la cercanía a la ciudad, las características y motivaciones del público mencionado anteriormente y al principal producto que ofrecen (excursiones de un día y comidas en la playa), no existe demanda de una estructura de alojamiento físico implementada en la propia comunidad.

En este ejemplo, queda claro que, si se hubiera iniciado la estructuración del turismo a partir de la construcción de un medio de alojamiento, sin conocer más a fondo su vocación turística y sus productos, probablemente habría sido una inversión inicial mal aprovechada y mal utilizada, desconectado de lo que buscan los turistas de este destino.

Además, existen productos organizados con alojamiento en las propias casas de la comunidad y otros formatos que pueden ser analizados en el diseño de cada producto turístico.

La implementación de una estructura de alojamiento y/o alimentación, cuando está bien planificada, puede habilitar y mejorar un producto turístico. La estructuración de hospedaje tiende a ser la mayor inversión individual en la mayoría de las iniciativas de TSBC, por lo que debe planificarse de manera coherente. La planificación de los medios de alojamiento debe ser coherente con el tipo de producto y la **disposición**, que en muchos casos determinará las inversiones disponibles para el TSBC en su conjunto.

<sup>2</sup> Reserva de Desarrollo Sostenible del Tupé. Disponible en: [https://www.wikiparques.org/wiki/Reserva\\_de\\_Desenvolvimento\\_Sustent%C3%A1vel\\_do\\_Tup%C3%A9](https://www.wikiparques.org/wiki/Reserva_de_Desenvolvimento_Sustent%C3%A1vel_do_Tup%C3%A9). Acceso: 13/07/2021.

## Para saber más

- Ministerio de Turismo de Brasil. Datos y hechos: Glossário de Turismo <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/gloss%C3%A1rio-do-turismo/882-a.html>
- Ministerio de Turismo de Brasil. Inventario de la Oferta Turística. Brasília: 2011. [http://www.inventario.turismo.gov.br/invtur/downloads/formularios/inventariacao\\_da\\_oferta\\_turistica.pdf](http://www.inventario.turismo.gov.br/invtur/downloads/formularios/inventariacao_da_oferta_turistica.pdf)
- SEBRAE. Cuadernos de Atracciones Turísticas. 2: Desarrollo de atractivo turístico. [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/f0c67377542f8745845f4c4f6ff6bf97/\\$File/SP\\_cadernodeatrativosturisticos2\\_16.pdf.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f0c67377542f8745845f4c4f6ff6bf97/$File/SP_cadernodeatrativosturisticos2_16.pdf.pdf)
- MINCETUR: Viceministerio de Turismo (Perú). Manual para la Formulación del Inventario Nacional de Recursos Turísticos. 2006. <https://www.ucipfg.com/Repository/MGTS/MGTSI5/MGTSVI5-07/week3/LS3.5.pdf>
- Ministerio de Turismo (Ecuador). Metodología para la jerarquía de atractivos y la generación de espacios turísticos en Ecuador. Quito: 2017. [https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/InventarioAtractivosTuristicos/ParteI.GuiaMetodologicaInventarioGeneracionEspacioTuristico2017\\_2daEd.pdf](https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/InventarioAtractivosTuristicos/ParteI.GuiaMetodologicaInventarioGeneracionEspacioTuristico2017_2daEd.pdf)
- Organización Mundial del Turismo (OMT). Glosario de Términos de Turismo (español). <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>



## 5.2 Modelando Negocios de TSBC

Tras identificar la vocación turística, en la que pasamos por el mapeo de atractivos y el tamiz de intereses y aptitudes, es momento de avanzar en el modelado del negocio turístico.

Es a partir del proceso de ideación que comienza el modelado, definiendo premisas que permitirán una visión más clara de la propuesta de un negocio asociado al TSBC. La ideación puede utilizar varias herramientas, siendo el “*modelo de negocio Canvas*”, propuesto por Alexander Osterwalder, uno de los más conocidos.

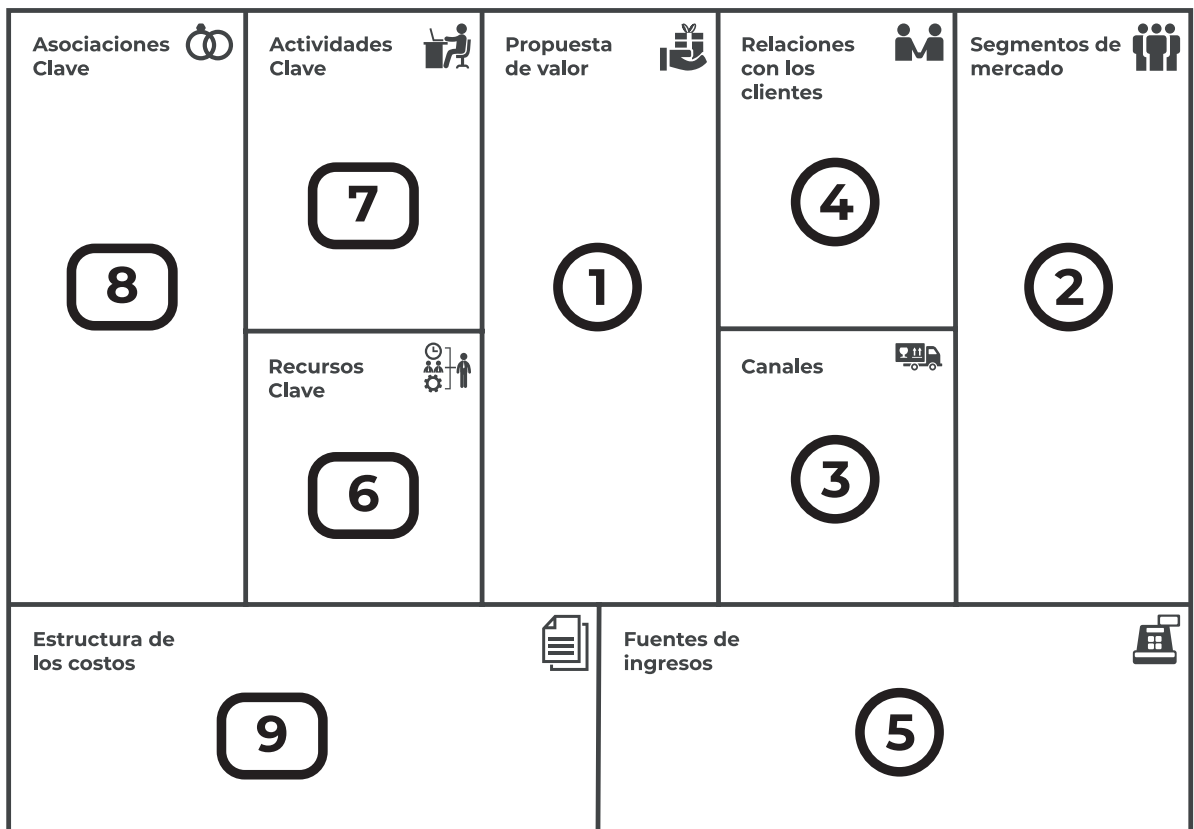
*Canvas* es una herramienta visual para modelar ideas formada por nueve bloques interconectados, capaz de crear una visualización que represente los puntos clave de un modelo de negocio, mostrando la relación entre elementos como clientes, canales, propuesta de valor, actividades principales, recursos principales, principales asociaciones, fuentes de ingresos y estructura de costos, que se organizan en bloques.

En el *Canvas*, el conjunto de bloques fomenta la reflexión sobre la idea de negocio, ayudando a formar una visión general.

Las consideraciones de seguridad, prevención y riesgo relacionadas con el Covid-19 (o zoonosis futuras) se tratarán en la Sección 8.



Aunque no es obligatorio completar una secuencia, se recomienda seguir los pasos que se describen a continuación. Aun así, se espera que se realicen varios ajustes y revisiones ya que la información de un bloque contribuye a afinar y detallar las ideas de los otros bloques. Para cada uno de los bloques, hay varias preguntas orientadoras que auxilian el llenado.



## 5.2.1 ¿Cómo llenar cada bloque del método Canvas?

En el *Canvas*, los conceptos son simples, relevantes y fáciles de entender. Al mismo tiempo que, al esbozar y desarrollar un modelo de negocio nuevo o existente (también es posible diseñar el *canvas* de negocios en funcionamiento), se evidencia la complejidad que las empresas y organizaciones tienen en su funcionamiento.

Las reflexiones evidenciadas en los nueve bloques constituyen la conceptualización del negocio, es decir, la forma en que operará y generará valor al mercado, definiendo los principales flujos y procesos, permitiendo una evaluación y visualización de su modelo operativo.

Es importante comprender las categorías de análisis utilizadas en esta herramienta para completar los nueve bloques con atención y calidad y, al final, tener un mapa visual pre ensamblado de su negocio de TSBC.

Repasamos cada uno de los bloques a continuación, conociendo la esencia de los pasos y siguiendo la secuencia de llenado recomendada anteriormente.

### 1. Propuesta de valor

El primer paso es identificar lo que su empresa ya ofrece (o ofrecerá) al mercado que realmente tiene (o tendrá) valor para los clientes. Es decir, qué hay en sus opciones de productos y servicios y cómo lo percibe el cliente en relación con los valores que es capaz de aportar (es decir, aprendizajes, vivencias, recuerdos afectivos, conocimientos, sentimientos, etc.).

#### Preguntas orientadoras para el bloque de la propuesta de valor



- 1 ¿Qué necesidades de los turistas se satisfarán cuando experimenten los servicios?
- 2 ¿Qué hace que los turistas vengan a la comunidad y experimenten lo que tenemos en lugar de ir a otra comunidad en la misma región?
- 3 ¿Qué sentimientos se generan en los turistas cuando están en la comunidad y reciben nuestros servicios o productos?

### 2. Segmentos de clientes (o mercado)

En este bloque se debe indicar qué segmentos de clientes (tipos, perfiles) serán el foco de su emprendimiento o negocio, cuáles son las preferencias y características principales de estos consumidores que ya atiende o pretende atraer.

Para obtener más detalles sobre la definición de la audiencia objetivo, el perfil de los clientes potenciales, consulte la Sección 7.



## Preguntas orientadoras para el bloque Segmentos de clientes



- 1 ¿A quién se entregarán los servicios o productos?
- 2 ¿Cuál es el perfil del turista al que quiere atender en la comunidad (edad, sexo, procedencia, ocupación, gastos medios de desplazamiento, etc.)?
- 3 ¿Cuáles son las características del turista que espera recibir (principales motivaciones para viajar, si viajan en familia, parejas sin hijos, familiares y amigos o viajeros solteros)?
- 4 ¿Sueles viajar solo o en grupo?
- 5 ¿Cuáles son los principales lugares de origen de los turistas (locales, regionales, nacionales o internacionales)?

### 3. Canales

Este bloque consiste en una encuesta sobre cómo su negocio llega a los consumidores para entregar su propuesta de valor, cómo los clientes compran y reciben sus productos y servicios, cuáles son los medios para acceder a la información, aclarar dudas y realizar la compra.

Hay dos tipos de canales: directos (o particulares) e indirectos (o socios).

- **Directo (particulares): equipos de ventas físicos o digitales.** La gran diferencia en este tipo de canal es que el margen de beneficio suele ser mucho mayor. Sin embargo, puede requerir una inversión inicial relativamente alta para iniciar operaciones, como estructura y divulgación.
- **Indirectos (socios): franquicias, tiendas asociadas (agencias de turismo) o mayoristas (operadores).** Estos canales llevan el margen de beneficio del negocio a un porcentaje menor, pero tienen la posibilidad de traer otros beneficios, como distribución, reventa, sitios asociados, reconocimiento de marca, difusión y acceso rápido al mercado.

Más detalles sobre comunicación, difusión y promoción de los productos del TSBC en la Sección 7.

## Preguntas orientadoras para el bloque Canales



- 1 ¿Cómo sabrán los turistas que el negocio existe en la comunidad?
- 2 ¿Qué canales de comunicación y promoción se crearán para brindar información sobre los negocios y/o productos turísticos de la comunidad?

## 4. Relación con los Clientes

Es el espacio para definir cómo se relaciona (o relacionará) su emprendimiento con cada uno de los segmentos de clientes identificados en el segundo bloque, con el fin de conquistarlos y mantenerlos como aliados de su iniciativa.



### Preguntas orientadoras para el bloque Relación con los Clientes

- 1 ¿Cómo es posible generar relaciones con los turistas que llegan o llegarán a la comunidad y son o serán atendidos por el negocio?
- 2 ¿Cómo puedes superar las expectativas de los turistas?
- 3 ¿Cómo fidelizar a estos turistas, es decir, cómo establecer y mantener una buena relación con el cliente para que recomiende su negocio a otras personas y vuelva a consumir su producto?
- 4 ¿Cómo satisfará sus necesidades?
- 5 ¿Cómo recordarán a la comunidad?

## 5. Fuentes de Ingresos

En esta etapa, es necesario reflexionar sobre las formas de obtener ingresos a través de las propuestas de valor que tiene su negocio, qué capital financiero (dinero) genera la empresa, cuánto y cómo se recibirá de los clientes.



### Preguntas orientadoras para el bloque Fuentes de Ingresos

- 1 ¿El cliente pagará por un servicio o producto? Si es así, ¿cuánto y cómo pagará?
- 2 ¿Comprará productos y servicios complementarios?
- 3 A partir de la venta, ¿cuánto será mi lucro?
- 4 ¿Cómo haré una venta?
- 5 ¿Qué formas y condiciones de pago se aceptarán?

## 6. Recursos Clave (o principales)

El sexto paso se debe señalar qué recursos se necesitan (o se necesitarán) para llevar a cabo las actividades clave; cuáles son los recursos esenciales que hacen posible entregar la propuesta de valor.

### Preguntas orientadoras para el bloque de Recursos Clave



- 1 ¿Qué recursos están involucrados en el desempeño de nuestras actividades principales?
- 2 ¿Qué equipo y suministros (chalecos salvavidas, remos, refrigerador, cocina, carpas, hamacas, paja, leña, etc.) necesitamos en el negocio?
- 3 ¿Qué funciones se deben realizar, es decir, qué recursos humanos se necesitan?
- 4 ¿Cuánto capital financiero necesitaremos para iniciar o impulsar el negocio?

## 7. Actividades Clave (o principales)

De manera similar a lo que se mapeó en el bloque Recursos Claves, aquí se deben enumerar las actividades esenciales que se deben realizar para que sea posible entregar la propuesta de valor desarrollada en el primer bloque: cuáles son las actividades que son los pilares (que son las raíces) del negocio.

### Preguntas orientadoras para el bloque de Actividades Clave



- 1 ¿Qué actividades principales debo realizar y poner en funcionamiento para que la empresa opere sin problemas?
- 2 ¿Cuál es el paso a paso para brindar el servicio a los turistas?
- 3 ¿Qué reglas se deben seguir al realizar las actividades (por ejemplo, reglas de higiene y manipulación de alimentos para servir alimentos a los turistas)?

## 8. Asociaciones Clave (o principales)

Este bloque se refiere a las asociaciones clave realizadas y los recursos adquiridos fuera de la empresa. Es la red de proveedores y socios que ayuda a la empresa a entregar al mercado (y a la propia comunidad) lo que prometió.

### Preguntas orientadoras para el bloque Asociaciones Clave



- 1 ¿Qué socios son imprescindibles para que pueda entregar el servicio o producto al turista?
- 2 ¿Qué instituciones, profesionales o personas son importantes para brindar una experiencia única al turista?

## 9. Estructura de costos

El último bloque tiene como objetivo enumerar todos los costos relevantes involucrados en la operación de su modelo de negocio. Estos son los costos necesarios para que funcione la estructura propuesta.

### Preguntas orientadoras para el bloque Estructura de costos

- 1 ¿Cuáles son los principales costos involucrados en la operación de las actividades comerciales en la comunidad?
- 2 ¿Costos fijos y variables?

## 5.2.2 Ejemplos de modelos de negocios de TSBC usando canvas

Más adelante, en *esta misma Sección 5, hay un box sobre precios y costos fijos y variables de los productos del TSBC*, con referencias donde es posible comprender mejor las terminologías y cómo abordarlas.










En los tres ejemplos de Canvas que se presentan a continuación, es posible analizar algunos modelos completos para los negocios de TSBC.

### Restaurante Canto do Japiim

Ubicado en la comunidad de Tiririca, en la Reserva de Desarrollo Sostenible de Río Negro (RDS), municipio de Novo Airão, Amazonas, Brasil. El proyecto beneficia directamente a siete familias de la comunidad, además de brindar otra opción para un itinerario turístico y gastronómico regional.

En el Canvas del restaurante Canto do Japiim, es posible ver claramente la lógica empresarial asociada a la oferta de alimentos. Existe una gran relevancia de la experiencia del cliente en su conjunto (más allá de la comida), reflejada por ejemplo: en los productos locales y el entorno escénico indicado en la propuesta de valor; en el espacio físico y las personas como recursos clave; en la cocina abierta y el concepto de slow food o comida lenta (mayor valorización de la comida, calidad de las comidas y producción que valora el producto, el productor y el medio ambiente) en la relación con los clientes; y turistas como segmentos de mercado y agencias de viajes como socios.

## Restaurante Canto do Japiim (Amazonas - Brasil)










<p><b>Asociaciones Clave</b> </p> <p>Proveedores locales de alimentos</p> <p>Agencias de turismo que actúan en la región</p> <p>Empresas de medios de pagos</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Buen preparo de alimentos</p> <p>Conservación e higiene</p> <p>Atendimento al cliente</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Gastronomía regional y saludable confeccionada con productos locales</p> <p>Ambiente agradable e cénico</p>	<p><b>Relaciones con los clientes</b> </p> <p>Proximidad con los clientes</p> <p>Cocina abierta</p> <p>Slow food</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Turistas que estén viajando por la región</p> <p>habitantes de las ciudades cercanas</p>
<p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Espacio de restaurante</p> <p>Alimentos</p> <p>Equipamiento</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Energía y agua</p>		<p><b>Canales</b> </p> <p>Redes sociales</p>		
<p><b>Estructura de los costos</b> </p> <p>Costos con personal</p> <p>Costos fijos</p> <p>Costos con insumos</p> <p>Costos de mantención</p> <p>Costos de divulgación y promoción</p>			<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Atendimento a los clientes puntuales</p> <p>Atendimento a grupos de turistas en asociación con las agencias</p> <p>Alimentación y espacio para Eventos en grupos</p>	

### Poranduba Turismo

Establecida en la comunidad de Tumbira, Amazonas, Brasil, Poranduba es una organización creada por residentes de la Reserva de Desarrollo Sostenible (RDS) Río Negro, que promueve el turismo comunitario y la cultura ribereña. Funciona como una agencia de turismo, que recibe a los visitantes de las comunidades para compartir un poco de la cultura de la región. Todos los servicios son realizados por los vecinos del lugar, y los ingresos generados por los viajes son destinados a las personas involucradas.

En el ejemplo de *Canvas* de Poranduba Turismo, se evidencia la relación directa del negocio con la propuesta de experiencias en la naturaleza e inmersión en la cultura amazónica. Además de las características generales de las agencias de turismo, como el asesoramiento previo al viaje y la intermediación en la relación con los clientes; y estructuración, receptividad, promoción y comercialización de productos como actividades clave - dos grandes diferenciales: estar ubicado en la propia comunidad, base central de las rutas que ofrece, lo que permite el soporte en todo momento en el local como propuesta de valor; y centrarse en el TSBC, convirtiendo a las comunidades locales en socios centrales del negocio.

## Poranduba Turismo (Amazonas - Brasil)










<p><b>Asociaciones Clave</b> </p> <p>Comunidades locales</p> <p>Proveedores locales de hospedaje y servicios de alimentación</p> <p>Agencias de turismo</p> <p>Asociaciones de turismo</p> <p>Empresas de medios de pagos</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Estructuración de productos turísticos</p> <p>Recepción, logística y soporte al turista</p> <p>Promoción y comercialización de los productos turísticos</p> <hr/> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Canales de comunicación</p> <p>Red de negocios locales socios</p> <p>Atractivos de la RDS desarrollados</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Vivencias auténticas en la selva amazónica y en la cultura ribereña</p> <p>Contacto con la naturaleza</p> <p>Interacción con las comunidades tradicionales</p> <p>Soporte todo el tiempo en el local</p>	<p><b>Relaciones con los clientes</b> </p> <p>Proximidad</p> <p>Disponibilidad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Asesoría previa al viaje</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Redes sociales</p> <p>Página web</p> <p>Whatsapp</p> <p>Google (pesquisa)</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Parejas</p> <p>Familias</p> <p>Adultos entre 30 y 50 años que valorizan la naturaleza y cultura</p>
<p><b>Estructura de los costos</b> </p> <p>Costos de divulgación y promoción</p> <p>Costos fijos de la empresa</p> <p>Pagos a proveedores y socios</p> <p>Costos de logística y transporte de los clientes</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Tarifa de comercialización de productos (rutas) para individuos y grupos</p> <p>Organización de Eventos y vivencias para grupos</p>		

### Posada Garrido

También ubicada en la comunidad Tumbira, en la RDS Río Negro, a 74 kilómetros de la capital Manaus, la Posada de Garrido está en funcionamiento desde 2012, es administrada por la familia del Sr. Roberto Garrido y ayuda a la comunidad a ser hoy en día un ejemplo de desarrollo sostenible en la Amazonía. Además de ser bienvenidos a la comunidad, los turistas alojados en la posada tienen la oportunidad de degustar la cocina tradicional, conocer las aves de la región, visitar el archipiélago de Anavilhanas, realizar caminatas y observación de la fauna y flora, entre otras actividades.

Y en el *Canvas* de la Posada Garrido, que ofrece alojamiento, alimentación y servicios turísticos y se encuentra en la misma región que el resto de proyectos presentados, se observan varios puntos en común con los dos primeros negocios. El mayor destaque es el servicio de hospedaje, que permite sumar a la oferta: cómodas habitaciones en la propuesta de valor, un mayor nivel de confort sin perder la autenticidad de la experiencia comunitaria para los turistas interesados, y dos nuevos segmentos de mercado: mochileros e investigadores. Además, se destacan elementos: la alianza directa con una ONG, la Fundación Amazonía Sostenible (FAS); y la estructura de costos que no considera gastos de divulgación y promoción, que pueden ser viabilizados por los socios.

## Pousada Garrido (Amazonas - Brasil)

<p><b>Asociaciones Clave</b> </p> <p>Fas (ong)</p> <p>Proveedores locales locais de alimentos</p> <p>Agencias de turismo que actúan en la región</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Buen preparo de los alimentos</p> <p>Conservación e higiene</p> <p>Paseos turísticos</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Gastronomía regional</p> <p>Vivencia en la comunidad</p> <p>Ambiente agradable y escénico</p> <p>Cuartos confortables</p>	<p><b>Relaciones con los clientes</b> </p> <p>Proximidad con los clientes</p> <p>Autenticidad</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Turistas interesados en una experiencia auténtica en la Amazonía pero esperan un mejor nivel de confort</p> <p>personas que quieren conocer la Amazonía</p> <p>Mochileros</p> <p>Investigadores de la reserva</p>
<p><b>Estructura de los costos</b> </p> <p>Costos con personal</p> <p>Costos fijos</p> <p>Costos con insumos</p> <p>Costos de Manutención de estructura</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Hospedaje y alimentación para clientes puntuales</p> <p>Atendimiento a grupos de turistas en asociación con las agencias (hospedaje y alimentación)</p> <p>Paseos turísticos - senderos</p> <p>Hospedaje y alimentación para grupos</p>		
<p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Estructura</p> <p>Equipamientos</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Energía y agua</p>		<p><b>Canales</b> </p> <p>Redes sociales</p> <p>Red de clientes (boca a boca)</p>		

## Para saber más

- Barthus, FC Aplicación del modelo de negocio Canvas en la estructuración del comercio electrónico del turismo experiencial. UFPB. João Pessoa, 2016. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/2225/1/FCB18092017.pdf>
- Bezerra, L.T. Modelo Canvas aplicado a la gestión estratégica de proyectos hoteleros. UFRN. 2018. [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/26461/1/ModeloCanvasaplicado.Bezerra\\_2018.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/26461/1/ModeloCanvasaplicado.Bezerra_2018.pdf)
- Lara, S., Arjona-Fuentes, J., Torre, G. Una propuesta de Modelo de Negocio Canvas para el desarrollo del turismo del Flamenco. 2015. [https://www.researchgate.net/publication/282571670\\_Una\\_propuesta\\_de\\_Business\\_Model\\_Canvas\\_para\\_el\\_desarrollo\\_del\\_turismo\\_del\\_Flamenco](https://www.researchgate.net/publication/282571670_Una_propuesta_de_Business_Model_Canvas_para_el_desarrollo_del_turismo_del_Flamenco)
- Salamanca Salazar, B. L. Modelo de Negocio para un emprendimiento de servicios turísticos, ecoturísticos y culturales en San Agustín, Departamento del Huila. Universidad EAFIT. Medellín. 2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/18483856.pdf>
- SEBRAE. Guía visual para la construcción de Modelos de Negocio. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/d5e4e2687dfe4a09aa36fd53c50839f/\\$File/4495.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d5e4e2687dfe4a09aa36fd53c50839f/$File/4495.pdf)
- SEBRAE. El marco del modelo de negocio: una forma de crear, recrear e innovar modelos de negocio. 2013. [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES\\_QUADROMODELODENEGOCIOS\\_16\\_PDF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMODELODENEGOCIOS_16_PDF.pdf)



## Ejercicio 08: Modelado de negocio de TSBC

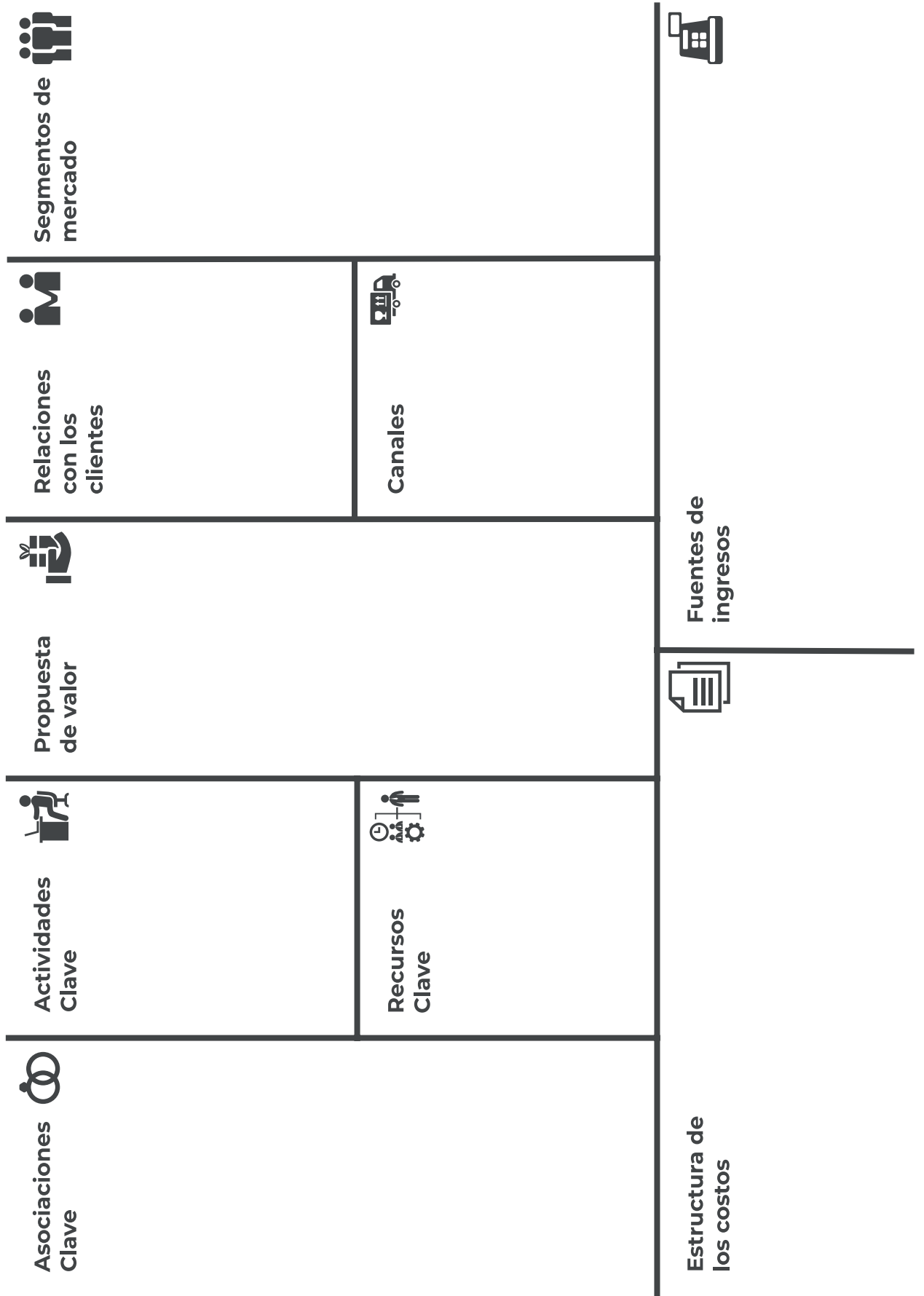


Seleccione una idea de negocio turístico sobre la que le gustaría reflexionar un poco más. No es necesario tener toda la información y las respuestas a mano. Es importante que sea un negocio alineado con la vocación turística de la comunidad (o comunidades). Siga los siguientes pasos:

- ✎ Paso 1: Utilice las preguntas orientadoras para completar cada bloque del Canvas con las personas interesadas/involucradas en el negocio. Compruebe si el Canvas es coherente, es decir, si la información de un bloque es coherente con los otros bloques y siga haciendo ajustes a medida que las ideas se aclaren. Cuanto más específico y detallado, mejor. Haga una lista de la información que no posee y las preguntas que surgieron durante el ejercicio de llenado.
- ✎ Paso 2: Luego de llenar el Canvas con personas interesadas/involucradas en el negocio, valide la idea, presentándola a otras personas (socios, comunidad, colegas) y escuchando sus dudas y críticas/inquietudes/sugerencias.
- ✎ Paso 3: Las contribuciones y comentarios que aporten ayudarán a revisar y mejorar la idea de negocio basada en estas interacciones y hacer que su modelo sea más consistente.

Este paso es de fundamental importancia para comenzar a estructurar una idea de negocio turístico. Recuerda traer a este diseño todos los sentimientos relacionados con tu identidad cultural y los elementos que forman parte de la naturaleza que nos rodea.





### 5.2.3 Oportunidades de Negocios (directos) del TSBC

En el siguiente cuadro, puede obtener más información sobre las ideas comerciales del TSBC que pueden formar parte de un producto turístico. Recordando que todas estas actividades deben seguir principios de sostenibilidad y lineamientos específicos, para ser incorporados cuando se defina el negocio. Algunos casos son más complejos, como la pesca deportiva, por ejemplo, pero todos deben aplicarlos. Es importante comenzar con prácticas simples pero conscientes y gradualmente ir aumentando la complejidad.

Además, dependiendo del tipo de negocio, es posible que deba incluir en las funciones de costo elementos como: diseño y mantenimiento de senderos para evitar la erosión, número máximo de visitas por tiempo, teniendo en cuenta la capacidad de carga de la atracción, uso de energía limpia, etc.

Las consideraciones de seguridad, prevención y riesgo relacionadas con Covid-19 (o zoonosis futuras) se tratarán en la Sección 8.

#### Ejemplos de Oportunidades de Negocios de TSBC

Deportes y actividades al aire libre	
Negocio	Composición/Descripción
Observación de aves o de fauna diurna	Práctica de observación de aves nativas y/o migratorias o fauna diurna utilizando binoculares, ropa adecuada, lentes y/o grabadoras; torres de observación de aves.
Observación de fauna nocturna (enfoque nocturno)	Práctica establecida para la observación de animales nocturnos con el uso de linterna, vestimenta adecuada y equipo de seguridad.
Negocio especializado en pesca deportiva	Oportunidad de adquirir o construir transporte fluvial, como botes y canoas adaptadas, y capacitar a pilotos y conductores para la realización de pesca deportiva, ofreciendo alquiler de equipos o pago a través de un paquete de servicios.
Negocio especializado en alquiler de kayak o práctica de canotaje	Creación de un negocio de canotaje en un río cercano a la comunidad o disponibilidad de alquiler de kayak, cobrando por tiempo de uso. Se requiere inversión en la compra y mantenimiento de equipos y accesorios de seguridad, como chalecos salvavidas, y en la formación de un equipo especializado.
Empresa especializada en la práctica de boya cross	A partir de la existencia de tramos de río seguros para la práctica de boya cross, se debe invertir en la compra y mantenimiento de boyas y otros equipos de seguridad para esta práctica. Realización de formación de equipos y formación interna para el seguimiento y control de la actividad.
Negocio especializado en rafting	Oportunidad de negocio en zonas fluviales con rápidos. Necesidad de inversiones en la compra y mantenimiento de embarcaciones, cascos, chalecos salvavidas y otros equipos de seguridad. Cualificación de un equipo especializado y formación interna en seguimiento, control y salvamento.
Negocio especializada en senderismo y trekking	Oferta de actividades de caminatas de corta o larga duración en zonas aptas para la actividad en el bosque o en la ribera del río. Necesidad de mantenimiento de senderos, equipo de seguridad (es decir, GPS, brújula, linterna), conocimiento sobre biodiversidad y geodiversidad.
Empresa especializada en cicloturismo	Creación de empresas con actividades de cicloturismo en áreas adecuadas, con un profesional especializado de la comunidad, con interpretación ambiental. Necesita comprar bicicletas y equipo de seguridad apropiado (es decir, cascos, guantes y protectores de rodilla y codo, gafas y otros).
Dormir en el bosque	Construcción de una estructura mínima para una cabaña nocturna que puede suspenderse sobre la copa de un árbol o apoyarse sobre pilas de madera.
Contemplación de la naturaleza	Estructura de picnic para desayunar disfrutando del amanecer o para tomar un aperitivo durante la puesta de sol.

Cultura	
Negocio	Composición/Descripción
Casa de Cultura Local, Ecomuseo o Museo Comunitario	Oportunidad de crear un ecomuseo o museo comunitario con espacio para la exposición de la cultura local, con pago por ingreso de visita, venta de suvenires, difusión de manifestaciones culturales y patrimonio material e inmaterial de la comunidad.
Talleres de culinaria y/o artesanía	Oportunidad de ofrecer talleres de cocina, manualidades, plantas medicinales o para la fabricación y mantenimiento de herramientas utilizadas en la pesca, agricultura, etc.
Compañía de danza popular	Oportunidad de crear y/o fortalecer grupos de danza local con espectáculos culturales como parte del programa turístico con pago de contribución al grupo.
Cuentacuentos y café	Posibilidad de recibir y acoger a los visitantes en espacios comunitarios para tomar un café con un círculo de conversación para contar historias, mitos y leyendas de la región.
Alojamiento	
Negocio	Composición/Descripción
Alojamiento Cama & Desayuno	Oportunidad de crear un medio de alojamiento basado en la disponibilidad de habitaciones para recibir al visitante con un servicio de desayuno que contenga elementos de la cultura gastronómica y la cocina regional.
Alojamiento Hamaca & Café (o Hamaca y Xibé)	Oportunidad de crear un medio de alojamiento con disponibilidad de espacios específicos en las viviendas o en el área comunitaria (es decir, hamacas, galpón o centro comunitario) para recibir visitantes en redes, con indumentaria adecuada (cuerdas, sábanas y mosquiteros), y desayuno que ofrezca elementos de la cultura alimentaria y gastronómica regional.
Ecoposada	Oportunidad de crear ecoposadas con responsabilidad social y ambiental, ofreciendo Unidades Habitacionales (UH), servicio al cuarto, desayunos e iniciativas sostenibles.
Área para acampar	Oportunidad de creación de espacio para acampar en una área cercana a la residencia de la comunidad o patio con limpieza y estructura adecuada, además de la provisión de oferta de tiendas/carpas de alquiler con o sin desayuno.
Alimentación	
Negocio	Composición/Descripción
Heladería - frutas regionales	Oportunidad para emprender la creación de una heladería con productos de base regional.
Repostería	Oportunidad para emprender la creación de una repostería ofreciendo dulces, jaleas, mermeladas, pulpas y otros subproductos de origen local.
Restaurante gastronómico y cultura alimentaria local	Creación de restaurantes en las instalaciones de las residencias comunitarias o en lugares previamente reservados y pactados colectivamente, para brindar servicios de alimentación al visitante con un menú atractivo (comidas, jugos naturales y postres) que valoren la cultura gastronómica local.
Paseos y Transporte	
Negocio	Composición/Descripción
Agencia de turismo receptivo	Creación de una agencia de turismo receptivo para vender paquetes e itinerarios turísticos de acuerdo a los productos turísticos comunitarios - en asociación con asociaciones y/o emprendedores de negocios especializados de la comunidad y con agencias y operadores de otras ciudades, estados y países, para la comercialización y consolidación del TSBC.
Servicio de guía para visitantes o guía turístico	Oportunidad de ofrecer servicios de guía a través de conductores, guías turísticos y/o monitores para interpretación ambiental y contacto directo con los principales recorridos y actividades de la comunidad.
Servicio de transporte turístico	Oportunidad de brindar servicio de transporte a los visitantes tanto dentro de la comunidad y alrededores - en la realización de recorridos y actividades - como en el punto de embarque y desembarque entre la comunidad y el terminal de transporte.

Productos y Servicios asociados al turismo	
Negocio	Composición/Descripción
Tienda de artesanías, ecoproductos y variedades	Tienda especializada en artículos de artesanía con características y detalles locales y acabado refinado. Además de la venta de productos extractivos y de agricultura familiar, camisetas, cantimploras, bufandas, gorras, repelentes, protectores solares, entre otros.
Registros fotográficos	Disponibilidad en la comunidad de profesionales para acompañar al visitante durante las actividades y recorridos, ofreciendo el servicio de registros fotográficos y álbumes de viaje impresos o en otros dispositivos como CD o memoria USB.
Spa Comunitario	Creación de un servicio profesional de masajes con adecuación de un espacio con mobiliario, productos de masaje (cremas y aceites) que pueden ser naturales, usando activos regionales.

## 5.3 Cómo estructurar los productos turísticos en base a los negocios

La implementación del TSBC no solo depende de la cantidad o calidad de las atracciones y negocios asociados. Es necesario que integren un producto capaz de organizar el tiempo de los clientes para disfrutarlos y que posea infraestructura turística y de apoyo<sup>3</sup> que haga viable la experiencia turística, y una estructura de costos que haga viable su comercialización.

Si bien existen varios diseños de productos turísticos, en los diferentes tipos de turismo con distintos niveles de flexibilidad, personalización y autonomía del cliente, el producto turístico suele estar organizado en un itinerario, es decir, un horario o programación que une los diferentes atractivos, servicios y comercios locales, conformando el producto para ser consumido por los visitantes de manera programada.

Si bien este itinerario puede variar debido a las condiciones climáticas u otros imprevistos, el desplazamiento de los turistas a los atractivos que componen el itinerario/producto requiere, en la mayoría de los casos, una planificación anticipada y, en el caso del TSBC, estar acompañados de un guía o un conductor local y el desplazamiento entre los lugares a visitar (es decir, una comunidad para visitar y comprar artesanías) depende de una logística organizada y eficiente que integre el producto turístico.

En el contexto del TSBC, las opciones de servicio de alimentos también tienden a ser limitadas y las empresas que ofrecen este servicio deben planificar con anticipación, especialmente en los casos en que se necesitan atender a grupos.

Aspectos como estos hacen que el diseño de los productos turísticos del TSBC sea un proceso que requiere cuidado y atención al detalle, ya que pocas veces existen alternativas y redundancias en caso de que algo salga mal.

Garantizar la calidad es fundamental para el éxito del negocio, la propuesta e implementación del producto debe cumplir con altos estándares de calidad, y esto no significa inversiones de alto costo. Se puede buscar incluso en las condiciones más modestas.

<sup>3</sup> SEABRA, G. de F. Las Rutas Culturales del Turismo Sertanejo. João Pessoa: Conceptos, 2001. (espacio 9)

La elaboración del producto turístico del TSBC es el proceso de organizar e integrar una serie de atracciones desarrolladas y negocios asociados y estructura de soporte, creando algo nuevo y estructurado que tiene potencial comercial, viabilidad económica y está en línea con los principios del TSBC.

Las consideraciones sobre seguridad, prevención y riesgos relacionados con Covid-19 (o zoonosis futuras) serán tratadas en la Sección 8.

Ilustraremos esta composición a continuación con un estudio de caso sobre la creación del producto turístico de la comunidad de Boa Vista do Acará, ubicado en el municipio de Acará, estado de Pará, en la Amazonía brasileña. Y, en base a las lecciones aprendidas de esta iniciativa, ahora detallaremos los pasos para organizar un producto turístico de TSBC.

## Estudio de Caso 09

### Itinerario: Boa Vista: olores y sabores de Acará, Pará, Brasil.



El producto “**Boa Vista: olores y sabores del Acará**” es un tour de un día en la comunidad de Boa Vista do Acará, ubicada en el municipio de Acará, Pará, Amazonas, Brasil.

En 2009, la Asociación de Productores Orgánicos de Boa Vista do Acará (APOBV), compuesta por 30 familias (de un total de 150 aproximadamente que viven en la comunidad), estructuró y desarrolló su producto turístico en alianza con la Estación Gaboraba<sup>4</sup>, que opera desde 2007 en el TSBC en la Amazonía, socio pionero de la APOBV en la estructuración y comercialización desde el primer grupo de turistas en junio de 2009.

Saliendo en bote desde Belém, capital del estado, el itinerario tiene una duración aproximada de ocho horas, comenzando a las 8 am y terminando a las 4 pm.










**Atracciones:** paseo en bote, sendero, contemplación del paisaje, cultura gastronómica amazónica y gastronomía regional, círculo de conversación, organización comunitaria y forma de vida ribereña, agricultura familiar orgánica y siembra de piprioca, recolección de açai, bacaba y otros productos extractivos, producción de harina de yuca y sus derivados, visita a las chacras (área con árboles frutales nativos y comunes de la región), baño de olores y baño en el río.

**Intereses y habilidades:** pilotar embarcaciones regionales, orientar a los visitantes, presentar el trabajo de la APOBV, interpretar el patrimonio cultural y natural, preparar y ofrecer comida sana y regional, demostrar el proceso artesanal desarrollado en la casa de fariña, conocimiento sobre plantas aromáticas y productos medicinales, valorización de la cultura, fortalecer la autoestima de los residentes y aumentar los ingresos locales.

<sup>4</sup> Website (em Português e Espanhol): [www.estacaogaboraba.com.br](http://www.estacaogaboraba.com.br).

**Vocación** el producto tiene un gran atractivo y vocación, principalmente como una oportunidad para que los turistas y residentes de la capital Belém conozcan el estilo de vida ribereño, a tan solo 40 minutos, como máximo cruzando el río desde la metrópoli, que cuenta con un aeropuerto internacional, extensa red hotelera e infraestructura turística y de apoyo, como museos, bancos, centros culturales, etc. Debido a este fácil acceso y proximidad a Belém y al perfil de los visitantes de la ciudad -que consiste en su mayoría en turistas de negocios o que viajan a otros destinos, como la Isla de Marajó y Santarém, ambos casos con poco tiempo disponible para paseos-, la ruta regular a Boa Vista do Acará no incluye pernoctación en la comunidad (sin alojamiento). Recordando lo comentado al inicio de esta Sección, es fundamental analizar todo el contexto en la estructuración del producto y luego elegir la oferta de hospedaje más adecuada.

### Ruta Boa Vista del Acará

<p><b>Asociaciones Clave</b> </p> <p>Estación Gabiraba (operadora de TSBC)</p> <p>Agencias de turismo que actúan en la región</p> <p>Natura (empresa de cosméticos)</p> <p>Proveedores locales de alimentos</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Buen preparo de los alimentos</p> <p>Paseos turísticos</p> <p>Atendimiento a los clientes</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Experiencia auténtica en la amazonía y en la cultura ribereña</p> <p>vivencia en la comunidad</p> <p>Producción orgánica</p>	<p><b>Relaciones con los clientes</b> </p> <p>Proximidad con los clientes</p> <p>Autenticidad</p> <p>Flexibilidad</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Turistas interesados en una experiencia auténtica en la Amazonía</p> <p>Personas de pasada por Belém que quieren conocer la cultura ribereña</p>
	<p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Estructura</p> <p>Equipamientos</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Energía y agua</p>	<p>Cultura alimentar amazónica</p> <p>Contacto con la naturaleza</p>	<p><b>Canales</b> </p> <p>Redes sociales</p> <p>Whatsapp</p> <p>Red de clientes (boca a boca)</p>	<p>Grupos educacionales y científicos</p> <p>ONGs e instituciones interesadas en negocios comunitarios</p>
<p><b>Estructura de los costos</b> </p> <p>Costos con personal</p> <p>Costos fijos</p> <p>Costos con insumos</p> <p>Costos de manutención de la estructura</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Atendimiento a grupos de turistas directamente y en asociación con las agencias (Paseos y alimentación)</p> <p>Organización de eventos y alimentación para grupos</p>		

### Bases de productos

El itinerario tiene tres bases centrales:

- ✎ **Puerto de Belém:** desde donde parten los barcos fluviales de la comunidad que recogen a los visitantes y donde realmente comienza la programación con los residentes;
- ✎ **Puerto de la comunidad:** donde se recibe a los visitantes y se realiza un encuentro con el anfitrión local que será el conductor, acompañando al grupo durante todo el día. También es donde hay una tienda, que vende bebidas (agua mineral para la caminata), artesanías y otros productos;
- ✎ **Sede de la Asociación (APOBV):** lugar que sirve como punto focal de alimentación, descanso, conversación y salida para todas las actividades, como visita a la chacra y casa de farinã, arroyo, etc.

### Infraestructura turística necesaria:

- ✘ Cocina equipada y estructurada según normas sanitarias.
- ✘ Espacio y equipamiento para servir comida.
- ✘ Espacio de recepción y descanso.
- ✘ Muelle y/o riberas en los arroyos y ríos.
- ✘ Servicios higiénicos.

### Infraestructura de apoyo necesaria:

- ✘ Embarcación (barco regional).
- ✘ Muelle/Puerto.
- ✘ Sendero
- ✘ Señal de móvil e internet.
- ✘ Ómnibus y coche.

A partir del conocimiento de las comunidades amazónicas, las estructuras en general fueron construidas en madera y materiales locales de bajo costo, ancladas en lo que hoy se conoce como bioconstrucción, técnicas tradicionalmente adoptadas por estas poblaciones, que fueron incluso los pilares para proponer los principios de la sostenibilidad.

### Riesgos y alternativas en caso de lluvia/mal tiempo

Es posible recorrer este tramo fluvial entre Belém y la comunidad de Boa Vista en cualquier época del año. Al ser una región de la Amazonía que ya está cerca del mar, los ríos se ven influenciados diariamente por las mareas (se llena y se retira a cada 12 horas), y es posible navegar este tramo en cualquier momento en las embarcaciones regionales utilizadas en el itinerario. En relación a la lluvia, las embarcaciones regionales utilizadas cuentan con una cubierta (techo o marquesina) y protección lateral contra la lluvia.

Durante el paseo en la comunidad entre el puerto y la sede de la Asociación, es posible contratar un transporte terrestre alternativo en caso de necesidad. También es posible ampliar el tiempo y diversificar las actividades a realizar en la sede (es decir, taller de artesanía, clase de cocina regional) para aprovechar mejor el tiempo sin estar al aire libre.

Además, en las pautas y asistencia previa a los visitantes, se recomienda que lleven consigo impermeables o sombrillas, especialmente durante el invierno amazónico. La comunidad también ofrece equipamientos en estas situaciones.

## Organización del itinerario

El itinerario se organiza de la siguiente manera:

### 1. Traslado al puerto

Salida del hotel a las 8 am para embarcar en el puerto de Belém

### 2. Tour en barco regional

Traslado en barco chárter regional a Boa Vista do Acará, con una duración aproximada de 40 minutos.

Durante el viaje que atraviesa el río Guamá, uno de los que forman la Bahía Guajará, se observa y comprende cómo vive la gente de la región. Las casas construidas sobre pilotes brindan protección contra el ir y venir de la marea, y el barco es el único medio de transporte. El cartel rojo pegado al mástil es una señal de que hay huasaí/açaí para vender. Es muy común ver la palmera de huasaí (*Euterpe oleracea*), nativa de la Amazonía, en el camino. El extractivismo es una de las principales fuentes de ingresos de las comunidades ribereñas locales, que comparten hermosos paisajes entre el río y el bosque.

### 3. Recepción en la comunidad

Llegada al puerto comunitario y encuentro con un representante de la Asociación de Productores Orgánicos de Boa Vista do Acará (APOBV), quien será el anfitrión (líder local) durante el día.

El representante conduce una caminata de 20 minutos hasta la sede de la asociación, donde hay una ronda de presentación y conversación y un refrigerio de bienvenida preparado por los comunitarios.

### 4. Visita a la agricultura orgánica y al extractivismo

Después de la bienvenida inicial, se visita la plantación de pripioca (*Cyperus articulatus*), raíz aromática utilizada en la producción de cosméticos. Como la pripioca tarda al menos ocho meses en llegar al punto de cosecha, las familias se sustentan con el cultivo de huasaí, cupuaçu (*Theobroma grandiflorum*), bibríba (*Anona mucosa*) y muchas otras especies, que serán presentadas por la asociación durante la visita a la “chacra” (área reservada para el cultivo de árboles frutales) de una de las familias locales.

### 5. Producción de fariña

A continuación, se brinda la oportunidad de conocer todo el proceso de producción artesanal de la harina de yuca, que es la base de la dieta de las poblaciones amazónicas. Se hará una demostración desde el cuidado de la chacra hasta el trabajo intermedio y final en la casa de fariña.

### 6. Almuerzo regional en la comunidad

Al igual que el refrigerio, el almuerzo se sirve en el patio de la sede de la asociación, que cuenta con un amplio espacio cubierto, ventilado y agradable y decoración hecha con flores, hojas, telas y materiales de la región.

En general, se ofrecen: dos o tres opciones de proteínas, como pescado (la más preferida), pollo, carne u opción vegetariana, arroz, ensalada, frijoles, yuca frita o cocida, harina y farofa, jugos de frutas, agua mineral, café y postre. Siempre utilizando al máximo los productos locales y las recetas saludables propias de la cocina regional.



## 7. Tiempo de descanso (libre en la comunidad)

Luego del almuerzo, el grupo tiene tiempo libre para descansar, tomar una siesta en la hamaca y/o conversar.

## 8. Baño de río y baño de olores

Por la tarde, se visita un riachuelo para relajarse y nadar acompañado de un baño de aroma (baño de hierbas aromáticas y medicinales), una antigua tradición en la región.

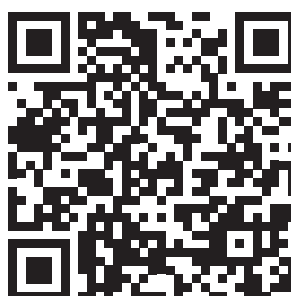
## 9. Caminata de regreso al puerto

Caminata de regreso al puerto comunitario (20 minutos) acompañado por el líder de la Asociación para despedida y salida hacia Belém

## 10. Regreso a Belém (punto de origen)

Navegación de regreso, llegada a la ciudad y traslado al hotel, finalizando la programación a las 4pm.

### Video del producto



[www.youtube.com/watch?v=llOeILzb4wE](https://www.youtube.com/watch?v=llOeILzb4wE)

## Funcionamiento

A través de una rotación organizada y establecida por la comunidad entre las familias que integran los grupos de trabajo formados (es decir, alimentación, transporte de visitantes, casa de fariña, visita a la chacra, baño de olores, etc.), en cada visita, las familias se alternan como responsables de las actividades que componen el itinerario. Además del pago para las familias que trabajan directamente el día de la visita, en todas las visitas se realiza un pago colectivo por día/turista para la Asociación, que gestiona este fondo.

Todos los servicios en la ruta (excepto el transporte terrestre en Belém para el traslado de los hoteles al puerto, guía turístico bilingüe subcontratado cuando sea necesario y seguro de viaje) son ofrecidos y realizados por los residentes de Boa Vista do Acará. Tienen poder de decisión y claridad sobre cada parte del presupuesto, que desde el inicio del trabajo conjunto con la agencia de turismo Estación Gabiraba ha sido decidido y actualizado colectivamente por la Asociación.

## Estructura de costos del producto

Ruta "Boa Vista: olores y sabores del Acará"	
1 Día	

Controles
-----------

Número de participantes	12
Apoyo	1
Total de participantes	13

Item	Unidad	Costo Unit.	Cantidad	Núm. Días	Costo Total
<b>Transporte</b>					<b>R\$ 650,00</b>
Traslado Hotel/ Beira Rio/ Hotel	traslado	R\$ 150,00	2	1	R\$ 300,00
Alquiler de Barco	diaria	R\$ 350,00	1	1	R\$ 350,00
<b>Actividades de Ecoturismo de Base Comunitaria</b>					<b>R\$ 520,00</b>
Acompañante de la comunidad	diaria	R\$ 50,00	2	1	R\$ 100,00
Casa de Fariña	visita	R\$ 70,00	2	1	R\$ 140,00
Visita a la chacra (huasai/açaí)	visita	R\$ 30,00	2	1	R\$ 60,00
Banho de olores	baño	R\$ 30,00	2	1	R\$ 60,00
Tasa de limpieza + organización	tasa	R\$ 40,00	1	1	R\$ 40,00
Taller de artesanía	taller	R\$ -	1	1	R\$ -
Contribución para la Asociación de Productores	persona	R\$ 10,00	12	1	R\$ 120,00
<b>Alimentación</b>					<b>R\$ 520,00</b>
Desayuno (hecho por la comunidad)	desayuno/persona	R\$ 10,00	13	1	R\$ 130,00
Agua	agua	R\$ -	1	1	R\$ -
Almuerzo com jugo y postre (hecho por la comunidad)	almuerzo/persona	R\$ 30,00	13	1	R\$ 390,00
<b>Actividades y Servicios</b>					<b>R\$ 440,00</b>
Guia	diaria	R\$ 350,00	1	1	R\$ 350,00
Costos extras	diaria	R\$ -	1	1	R\$ -
Seguro de viaje	seguro	R\$ 7,50	12	1	R\$ 90,00

<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 2.130,00</b>
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>R\$ 3.000,00</b>

20% Estación Gabiraba	R\$ 600,00
9% Impuestos	R\$ 270,00

<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.000,00</b>
<b>PRECIO POR PARTICIPANTE</b>	<b>R\$ 250,00</b>

Resumen de la División de Recursos

Organización	Receita
Estación Gabiraba	R\$ 600,00
Comunidad	R\$ 1.390,00

En la estructura de costos de la ruta a Boa Vista do Acará en asociación con la Estación Gabiraba, es posible conocer los valores definidos para cada uno de los servicios incluidos en el producto.

La hoja de cálculo considera un grupo de 12 turistas acompañados de un guía turístico bilingüe subcontratado, totalizando 13 participantes de fuera de la comunidad. El convenio establecido entre la comunidad y la empresa es que el guía, que viene de la ciudad con el grupo, no paga las actividades de ecoturismo y la tarifa de visita de la asociación, ya que se encuentra trabajando en conjunto con la comunidad, pero debe pagar por la alimentación. Por lo tanto, el almuerzo y la merienda se multiplican por 13, mientras que la tarifa de visita por turista/día es 12.

Otro aspecto importante del acuerdo entre la APOBV y la Estación Gabiraba es que los precios de las tarifas diarias y las visitas de ecoturismo son fijos por cada 10 personas. Por tanto, cuando el grupo de visitantes sea superior a 10 personas, se deberá reajustar. En este ejemplo, como son 12 turistas, tenga en cuenta que cada valor se multiplica por dos, porque para un grupo entre 11 y 20 personas, se debe calcular el doble del valor inicial de cada diaria y actividad.

Cabe señalar que todos los ítems de las categorías “Actividades de Ecoturismo Comunitario” y “Alimentación”, además del ítem “Alquiler de botes” en la categoría “Transporte”, se refieren a pagos directos a la comunidad, por un total de R\$ 1,390.00 a la asociación local (APOBV), que distribuye los montos de los pagos directos.

De esta forma, solo se subcontratan: el servicio de transporte terrestre en Belém para el traslado de los hoteles al puerto, el guía turístico bilingüe subcontratado y el seguro de viaje. El precio de diaria del guía incluye un seguro relacionado con su desempeño en el tour.

Finalmente, se puede ver el importe destinado a la Estación Gabiraba por su trabajo de difusión, organización del grupo y comercialización, y el porcentaje de impuestos en la factura de venta.

## **Relación con los principios de TSBC**

La comunidad tiene autonomía y voz en todas las etapas, desde la relación inicial sobre qué es TSBC y qué perfil de visitantes querían atraer, a través del mapeo de atracciones, diseñando de la programación y presupuesto, hasta la realización de las visitas, analizando los resultados, actualizando acuerdos y mejorado continuamente.

Las actividades valoran el conocimiento, las habilidades y los productos locales y fortalecen la organización comunitaria y las acciones dirigidas a la conservación y la sostenibilidad. Es fundamental recordar que el trabajo lo realiza una asociación de productores orgánicos (APOBV) con certificación externa (IBD) y apoyo de la empresa de cosméticos Natura en acciones de gestión y conservación, que se transmite y fortalece con el producto del TSBC. Además, las actividades permiten el intercambio de conocimientos entre turistas y miembros de la comunidad, en una relación en la que uno puede enseñar y aprender tanto como el otro.

La rotación entre las familias que trabajan en el TSBC asegura que todos los miembros de los grupos de trabajo tengan la misma oportunidad de participar. Los beneficios se distribuyen de forma colectiva (ingresos directos a las familias e ingresos al fondo de la Asociación) y de forma equilibrada y transparente.

## Comercialización

El tour comenzó a ser operado por la comunidad en sociedad con la Estación Gabiraba (desde el primer grupo) en junio de 2009. Durante la operación conjunta con la Estación Gabiraba, responsable de parte de la promoción y comercialización de los viajes, el tour recibió más de cuarenta grupos de visitantes hasta la fecha.

Además, en 2012, la comunidad comenzó a recibir otros grupos de visitantes vendidos directamente por ella y en asociación con nuevas empresas, como agencias de turismo (de Belém y São Paulo) y la empresa de cosméticos Natura, que ya tenía una relación comercial con la Asociación desde 2003, pero solo para la compra de la raíz aromática de pripioca, materia prima utilizada en la producción de perfumes, ampliando así los impactos positivos que genera el turismo en la comunidad.

### 5.3.1 *Pasos para organizar un producto turístico de TSBC*

A partir del ejemplo de Boa Vista do Acará, es posible comprender un poco más la dinámica de formación y desarrollo de un producto turístico de TSBC, teniendo en cuenta los elementos existentes en la propia localidad, la articulación con socios en las relaciones de confianza y las distintas etapas que son necesarias.

Los pasos para organizar un producto turístico TSBC son:

- 1** Identificar los locales que serán la base del producto.
- 2** Enumerar las atracciones y actividades que se realizarán en cada una de las bases.
- 3** Organizar el cronograma de actividades y el tiempo de estadía en cada una de las bases.
- 4** Organizar el desplazamiento entre bases para optimizar el tiempo y la seguridad del traslado.
- 5** Organizar los medios de alojamiento para cada noche.
- 6** Organizar una oferta de comida que se adapte al programa de actividades de cada día.
- 7** Establecer otros servicios de apoyo.
- 8** Organizar periodos (que pueden ser de hasta 1 día) para la llegada y salida de turistas del destino.
- 9** Si es posible, establecer alternativas para las actividades y horarios de cada día, en los casos en que la programación no pueda cumplirse exactamente como se planeó originalmente.
- 10** Determinar limitaciones estacionales, perfil de cliente potencial (p. ej. restricciones para niños), entre otros aspectos específicos.
- 11** Determinar los costos de cada actividad y servicio de apoyo, componiendo el costo final del producto turístico.

La calidad de la planificación se verá reflejado en la calidad de funcionamiento del producto turístico. La garantía de calidad es esencial para el éxito del TSBC. Es importante que los tiempos se cumplan y se practique de acuerdo con los acuerdos firmados previamente. Se realizan acuerdos en la comunicación en relación a la interacción comunidad-turista, que debe ser previa, clara y asertiva. Así, se debe respetar el tiempo de la comunidad y también el cuidado y atención al turista, para que no haya negligencias y/o conflictos a lo largo de la experiencia del TSBC.

Las consideraciones de seguridad, prevención y riesgo relacionadas con el Covid-19 (o zoonosis futuras) se cubrirán en la Sección 8.

## **1. Identificar los locales que serán la base del producto**

El primer paso es identificar los lugares que servirán (o el lugar que servirá) de base para el producto, donde los turistas serán recibidos, acogidos y utilizados como referencia durante el viaje.

Por ejemplo, la iniciativa de TSBC Serras Guerreiras de Tapuruquara, en el Río Negro Medio, Amazonas, Brasil, tiene dos productos: la ruta “Iwitera” y la ruta “Maniaka”<sup>5</sup>. Cada producto cuenta con tres comunidades indígenas como base durante el programa de visitas integradas. Y cada una de las bases (comunidades) recibe viajeros durante dos días y dos noches.

En Boa Vista do Acará, como en los casos de Posada Uacari, en Brasil, y Posada Amazonas, en Perú (visto en la Sección 1), solo hay una base de producto. Es decir, todas las actividades se desarrollan en base a esta referencia, que en Boa Vista do Acará es la propia comunidad y en los otros dos proyectos es el propio alojamiento.

## **2. Enumerar las atracciones y actividades que se realizarán en cada una de las bases**

Con la(s) base(s) definida(s), es el momento de traer lo hecho en la identificación de la vocación turística (p. ej. el mapeo de atractivos, intereses y habilidades) y relacionarse con las actividades que se ofrecerán. Por ejemplo: saber cómo se recolecta el huasái/açaí, la producción de fariña de yuca o cómo se extrae el látex del árbol del caucho.

Aquí se debe calcular el tiempo de duración, el grado de esfuerzo/dificultad y el(los) medio(s) de viaje a las atracciones o para cada actividad, incluido el regreso a la base de referencia. Otro punto fundamental es evaluar y enumerar las condiciones, materiales y estructuras necesarias para realizar la actividad con calidad y garantía: comodidad del visitante y de la comunidad, seguridad del visitante y de la comunidad y mitigación del impacto de la actividad turística.

De regreso a Boa Vista do Acará, una de las actividades del itinerario es el paseo por la comunidad hasta la sede de la Asociación, acompañado del comunitario que actúa como conductor local y es responsable de la recepción del grupo durante la llegada al puerto. La actividad tiene una duración total de 40 minutos (ida y vuelta), dificultad ligera y caminata sobre terreno abierto y mayoritariamente llano. Teniendo en cuenta la comodidad, la seguridad y la mitigación de impactos, se propuso: (i) dividir la duración de la actividad, siendo 20 minutos a la llegada y otros 20 al final del día; (ii) realizar la caminata a primera hora de la mañana y al final de la tarde, cuando el sol y el calor son menos intensos; (iii) recomendar el uso de ropa adecuada, sombrero, bloqueador solar y botella de agua; y (iv) como excepción, sólo en casos de personas con dificultades de movilidad, ofrecer la posibilidad de viajar en vehículo motorizado.

<sup>5</sup> Disponible en: [http://garupa.org.br/wp-content/uploads/2020/04/ROTEIROS\\_TERRA\\_NATIVA.pdf](http://garupa.org.br/wp-content/uploads/2020/04/ROTEIROS_TERRA_NATIVA.pdf). Acceso: 09/06/2021.

### **3. Organizar el cronograma de actividades y el tiempo de estancia en cada una de las bases**

Configurar el cronograma de actividades, elegir cuáles se realizarán en cada base, a qué hora del día o viaje y por cuánto tiempo, es un verdadero reto. Requiere atención, paciencia y perspicacia, como armar un rompecabezas.

El objetivo final es tener un producto interesante, atractivo y competitivo. Para ello, es fundamental diversificar la oferta de atractivos y actividades en cada base y evitar que el producto se vuelva repetitivo y que las bases empiecen a “competir” entre sí, llevando al turista a creer que basta con ir a uno de ellos.

Otro aspecto fundamental es medir el tiempo de estancia en cada base y la cantidad de actividades incluidas en la programación de cada día. Recordando que el producto está dirigido al ocio, la relajación y la diversión y, por tanto, no debe consistir en un maratón agotador o en una rígida lista de tareas para completar durante las vacaciones. Es necesario equilibrar las actividades y el tiempo libre para el descanso y la interacción espontánea entre el grupo.

### **4. Organizar el desplazamiento entre bases para optimizar el tiempo y la seguridad del traslado**

El transporte utilizado en la comunidad puede dirigirse para el traslado de los visitantes desde la sede del municipio más cercano a la comunidad o para realizar recorridos en el área de la propia comunidad y/o su entorno. En ambos casos se debe tener en cuenta la presentación, puntualidad y pericia de los conductores (pilotos y conductores), disponibilidad y mantenimiento constante de embarcaciones, vehículos y equipos de seguridad.

La operacionalización de las actividades de visitación en general debe estar bajo la responsabilidad de los miembros de la comunidad que previamente conocen su ejecución, o desde la capacitación específica para tales prácticas y desde los propios mecanismos de seguridad.

En el caso de Boa Vista do Acará, el transporte fluvial desde la ciudad de Belém hasta allí es realizado por residentes calificados y en la embarcación que generalmente transporta a los estudiantes de Boa Vista a la escuela en la capital - registrada y con equipo de seguridad y documentación actualizada en la Autoridad Portuaria.

### **5. Organizar los medios de alojamiento para cada noche**

La oferta de medios de alojamiento puede realizarse a través de la adecuación de residencias comunitarias, la disponibilidad de una empresa hotelera o incluso una estructura comunitaria (centro comunitario, sede de asociación, casa de profesores, alojamiento), con Amplio espacio y una cantidad suficiente de Unidades Habitacionales (UH) o lugares para instalar hamacas y / o carpas.

A la hora de estructurar el producto, es necesario analizar cuáles son los lugares y tipos de alojamiento más adecuados en cada base, las condiciones, materiales y estructuras necesarias para recibir a los visitantes de una manera cómoda, segura y acogedora - y, por supuesto, en sintonía con el lugar y la propuesta de la experiencia (o, como se mencionó anteriormente, si es necesario, dependiendo del producto). Hay que tener en cuenta los pilares de sostenibilidad en relación a la vivienda, por ejemplo, fa-

voreciendo el uso de técnicas constructivas tradicionales con materiales naturales locales (bajo costo), frente a arquitecturas foráneas a base de cemento con una alta huella ecológica. Si el alojamiento es en un solo lugar, se debe considerar los desplazamientos durante todo el día.

Tomando el ejemplo del itinerario “Iwitera” de las Serras Guerreiras de Tapuruquara, cuando los turistas se encuentran en la comunidad indígena Uábada II, una de las pernoctaciones se realiza en el bosque en un área de uso alejada de la comunidad. Para ello, los comuneros organizaron un campamento rústico a orillas del río Abuará, al pie de la Sierra Yacawení, con una estructura construida en madera y paja para colocar hamacas (galpón), baño seco y vestuario, muelle para embarque y desembarque, tendedero para secar ropa, mesa y bancos para comidas.

## **6. Organizar una oferta de comida que se adapte al programa de actividades de cada día**

La creación de restaurantes de concepto local también aparece como una forma de valorar la cultura gastronómica y ofrecer platos típicos de la comunidad. Esta estructura puede funcionar en un espacio que ya esté disponible o adaptado para tal fin, como las viviendas de los habitantes u otro entorno construido en la zona comunitaria.

Algunas habilidades y técnicas son importantes en el proceso de organización del suministro de alimentos: buenas prácticas para la higiene y manipulación de alimentos, presentación de platos y creación de menús, valorización de los insumos locales y la diversidad de productos forestales.

Además, es necesario ajustar los horarios y el tipo de comida de acuerdo con el horario de actividades. Por ejemplo, si habrá un sendero de media duración y no será posible regresar a la comunidad para tomar un refrigerio y/o almuerzo, es fundamental planificar con los conductores que la comida adecuada a realizar durante un recorrido (ligero, nutritivo y práctico de consumir) se distribuya a los visitantes antes de la salida, para que los lleven en sus mochilas, o posteriormente sea enviada al local por otro equipo de la comunidad.

En el itinerario de Boa Vista do Acará, una de las comidas que se sirve es un refrigerio a media mañana, cuando los visitantes llegan a la sede de la Asociación, luego de haber realizado el viaje de bote desde Belém al puerto y la caminata de 20 minutos por la comunidad. En general, se ofrecen dos o tres opciones de comida saludable, siempre utilizando la máxima cantidad de productos locales y recetas regionales, como frutas, tapioca, boniato o bizcocho, acompañadas de refrescantes jugos, agua y el tradicional café. En el menú del almuerzo, el mayor éxito es el postre especial de Boa Vista: pudín de açai, con derecho a descansar en la hamaca y luego a tomar la siesta.

## **7. Establecer otros servicios de apoyo**

Otros servicios, además de los más frecuentes como alojamiento, alimentación, realización de tours y transporte, se pueden ofrecer de acuerdo a la realidad de la comunidad (i.e., presentaciones culturales, talleres de cerámica y artesanía, clases de cocina, spa y servicios de estética, registros fotográficos, etc.).

Un ejemplo de Boa Vista do Acará es la experiencia de tomar un baño aromático (preparado con hierbas aromáticas y plantas medicinales) al final del tiempo libre en el arroyo. Como el baño aromático es una tradición en la comunidad, que generalmente lo usa cuando alguien tiene gripe o se siente enfermo, así

como en las festividades de São João y Año Nuevo para atraer buenas energías, y algunos residentes incluso trabajan como herbolarios, optaron por insertar esta actividad en el guión con la contextualización del proceso de preparación y lo que implica esta tradición.

La gestión de dichos negocios debe guiarse por la lógica ya indicada para los demás servicios, detallada en términos de horarios, condiciones, materiales y estructuras necesarias.

## **8. Organizar periodos (que pueden ser de hasta 1 día) para la llegada y salida de turistas del destino**

Idealmente, se debe considerar que el primer y último día del horario del visitante se dedican únicamente a viajar al destino y regresar a sus ciudades de origen.

Es arriesgado que el itinerario comience a operar dos horas después o incluso el mismo día que los turistas llegan al aeropuerto o la ciudad más cercana, ya que la probabilidad de retrasos e imprevistos durante el viaje es alta. Además del cansancio que seguramente sentirán los visitantes, ya que visitar la Amazonía, en general, requiere vuelos largos y largas distancias.

Por ello, a la hora de configurar el horario, se recomienda reservar un tiempo considerable para que las personas lleguen a su destino y puedan instalarse antes de comenzar a practicar las actividades por sí mismas.

## **9. Establecer alternativas para las actividades**

Si es posible, establecer alternativas para las actividades y horarios de cada día, en los casos en que la programación no pueda cumplirse exactamente como se planeó originalmente, especialmente cuando dependa de factores externos, lo que aumenta las posibilidades de que esto suceda.

Un ejemplo concreto de las Montañas Guerreiras de Tapuruquara: cuando llueve mucho, no es posible caminar hasta los picos de las rocas que caracterizan la región y dan nombre a la iniciativa. Los dos itinerarios traen más de un sendero en diferentes días del horario, precisamente para reducir la posibilidad de tener que cortar uno y que el visitante regrese frustrado sin salir a caminar. En cualquier caso, cuando escalar la montaña es inviable, algunas de las opciones previamente alineadas se utilizan como actividad complementaria a proponer (es decir, una caminata en la comunidad para visitar las casas de los residentes, un círculo de conversación, actividades con la escuela).

Recordando que los acuerdos, horarios, horarios e itinerario divulgados a los turistas deben ser respetados en la medida de lo posible al momento de adquirir el producto. Esta importante sugerencia de tener un plan B, como precaución, debe considerarse, pero debe usarse solo en situaciones excepcionales.



## **10. Determinar limitaciones estacionales, perfil de cliente potencial (p. ej. restricciones para niños), entre otros aspectos específicos**

Es común en la Amazonía que algunas atracciones solo son accesibles o actividades posibles de experimentar durante una temporada específica, determinada por el volumen de agua de lluvia y, en consecuencia, de los ríos (crecido y seco). O bien, hay lugares que se pueden visitar durante todo el año, pero durante la inundación el recorrido hasta ellos demora tres horas, mientras que en la estación seca este mismo tramo se recorre hasta en cinco horas.

Otro aspecto importante son las festividades y eventos que organizan diversas comunidades y que tienen el potencial de atraer visitantes interesados en participar en estos momentos específicos. En la estructuración de productos, por tanto, existe la posibilidad de crear itinerarios especiales solo para determinadas festividades y fechas, además del principal producto habitual ofertado durante todo el año.

También vale la pena plantear posibles restricciones en cuanto al perfil del público, tales como: si se permite a los turistas traer sus mascotas (destino pet friendly) y si se aceptan niños de todas las edades acompañados de tutores o si solo después de cierta edad. Y restricciones relacionadas con las reglas de comportamiento que todo turista debe observar y conocer con anticipación, tales como: si está autorizado para fotografiar a personas de la comunidad, especialmente niños y adolescentes, y en qué condiciones, etc.

Es fundamental definir estas limitaciones, restricciones y características estacionales del producto.

## **11. Determinar los costos de cada actividad y servicio de apoyo, componiendo el costo final del producto turístico**

Aquí es importante considerar los costos de difusión y comercialización; contribuciones a fondos ambientales y comunitarios; la necesidad de mantenimiento de las estructuras utilizadas; una reserva para emergencias y / o gastos imprevistos; el porcentaje de impuestos y posibles comisiones a socios comerciales; y aplicar el margen de beneficio definido para la iniciativa.

## **Fijación de precios de los productos TSBC**

*La elaboración del presupuesto y la fijación de precios de los productos turísticos es generalmente uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas en la estructuración de la TSBC. Es fundamental dedicar tiempo y atención a esta parte de la construcción, considerando todos los costos fijos y variables involucrados, buscando establecer cuál es el número mínimo de turistas que se debe alcanzar (en cada itinerario o cada mes o año) para que no haya pérdida en la operación y qué porcentaje (s) de impuestos, contribuciones y comisiones estarán incluidos en el precio final de los itinerarios / productos.*

**Los costos fijos** en el presupuesto de un producto turístico son los que menos probabilidades tienen de variar según el número de turistas o las ventas o la producción. Por ejemplo: si el precio del flete de una embarcación con capacidad para hasta 15 personas cuesta BRL\$ 400,00 para completar una determinada ruta, sin importar si hay un turista o 15 turistas en el recorrido, el precio del flete seguirá siendo el mismo.

Dado que los **costos variables** se refieren a gastos que aumentan o disminuye en proporción al nivel de actividad. Aquí, se puede ilustrar a partir del precio de la comida: imaginando que un almuerzo cuesta R \$ 30,00 por persona, el día que seis personas hagan el guión, el monto total recaudado para la producción del almuerzo será de R \$ 180,00; mientras que, en la próxima visita con 15 personas en el recorrido, este valor aumentará a R \$ 450,00.

También existen situaciones intermedias entre costos fijos y variables que requieren atención al calcular los precios, como las tarifas diarias para guías turísticos y conductores locales. La tarifa de servicio diario de un conductor comunitario, por ejemplo, se puede fijar en R \$ 100,00 para recibir hasta 10 turistas, subiendo a R \$ 150,00 entre 11 y 15 visitantes o R \$ 200,00 entre 16 y 20. Incluso el combinado puede ser basado en el número máximo de turistas que recibe cada conductor, con una tarifa diaria de R \$ 100,00 por conductor trabajando con hasta 10 personas y, cuando hay 15 turistas en el itinerario, será necesario por lo tanto tener dos conductores, pagando R \$ 100,00 diarios por cada uno de ellos.

Otro elemento crucial de la fijación de precios es considerar el número mínimo de personas que necesitan comprar el producto (o grupos a recibir durante todo el año) para que sea atractivo desde el punto de vista del precio de venta final, y rentable, es decir, para que este precio de venta sea competitivo en el mercado y al mismo tiempo te permita cumplir con lo planeado en tu hoja de cálculo, pagando todos los gastos y gastos, impuestos, comisiones y dejando al final el saldo positivo de ganancia esperada. En la Amazonía, debido a los altos costos logísticos, especialmente con los viajes, es común que algunos itinerarios solo estén disponibles con al menos ocho o 10 personas. Esto es sin duda un desafío, ya que los turistas que buscan experiencias TSBC son cada vez más preferidos viajando solos o con un máximo de dos o tres personas.

<sup>6</sup> “Entre las diversas amenazas que se ciernen sobre los remanentes del bosque, se ha incrementado el contacto de los animales domésticos con los animales nativos, con el consiguiente aumento del potencial de transmisión de enfermedades, depredación y competencia. Amenazas “invisibles” como la caza furtiva y la depredación por parte de perros y gatos domésticos, su potencial impacto como transmisión de virus y otros tipos de infección en la vida silvestre revelan una visión altamente preocupante que afecta a ecosistemas cada vez más amenazados que pueden perder por completo su flora endémica y fauna.”

*La pandemia Covid-19 también ha afectado en gran medida esta percepción de los viajes en grupo, que pueden extenderse incluso después del final de la pandemia, y el sector turístico en su conjunto, lo que incluye nuevos costos operativos con la implementación de la seguridad recomendada por la salud. autoridades y eso debe tenerse en cuenta en la fijación de precios (es decir, amplia disponibilidad de mascarillas y gel de alcohol, redoblamiento de servicios de limpieza y desinfección de ambientes, menor ocupación en establecimientos, etc.).*

*Finalmente, un punto crucial: la estimación de porcentajes para la contratación de socios comerciales, pago de impuestos y definición de beneficio. Es necesario prestar atención a cómo calcular estos porcentajes en relación al precio de venta final del producto, para evitar ser sorprendidos negativamente al final de los servicios con cuentas que no cierran. En este caso, si la suma de todos los gastos y egresos en su presupuesto resulta en R \$ 100 por turista y decide incluir el 10% para cubrir los impuestos, por ejemplo, y simplemente agregar el 10% de BRL 100,00, es decir R \$ 10,00, al precio anterior, alcanzará el supuesto precio de venta final de R \$ 110,00. Sin embargo, al emitir la factura y tener que pagar impuestos, notará que el 10% de BRL 110,00 es en realidad BRL 11,00 (y no BRL 10,00 como estimó en la suma simple). Existe una fórmula que se utiliza para respaldar el formato del precio de venta final de los productos (incluidos los porcentajes), que entenderemos juntos durante las clases del curso.*

## 5.4 Oportunidades de negocio (indirectas) en TSBC: la cadena de suministro

Además de pensar en los productos turísticos basados en la comunidad que impulsan los negocios comunitarios, debemos comprender los antecedentes de este proceso, especialmente cómo funcionará la cadena de suministro.

Cuando la comunidad ya ha pasado la fase inicial de mapeo de su vocación turística y tiene el diseño del producto turístico y los negocios que componen el producto, se encuentra en la fase de desarrollo e implementación del TSBC y se está preparando para recibir turistas, necesita para abastecer los negocios (restaurantes) surgirán., alojamiento, transporte etc.).

Los proveedores, locales o no, que abastecen a las empresas relacionadas con el producto turístico forman la cadena de suministro. Para desarrollar una cadena de suministro consistente, es importante pensar en aspectos de agilidad, adaptación a las necesidades y alineación de estos proveedores con los principios de TSBC.

Es importante comprender de qué proveedores depende el producto comercial o turístico. La cadena de suministro puede dañar el producto turístico con una interrupción en el suministro de insumos, pero también debido a las fluctuaciones de precios que pueden afectar negativamente los márgenes comerciales.

En muchos casos, estos socios deberán desarrollarse para satisfacer necesidades específicas del producto turístico, o cuando existan incentivos y apoyo para mejorar su calidad y forma de acción en términos de alineación con las necesidades del producto y los principios de TSBC.

Tomemos como ejemplo los productos alimenticios utilizados en un restaurante que se compran en la sede de un municipio cercano a la comunidad. El productor no será necesariamente quien lo vendió en la feria. Además, este alimento fue transportado desde un lugar donde se producía hasta un centro de distribución en el municipio y luego fue a la feria, para ser vendido.

Es importante ocuparse de la logística de suministro, con el objetivo de servir bien a los clientes. Para ello, las personas involucradas en la gestión del negocio y los productos de TSBC deben prestar atención a los detalles de la cadena de suministro después de haberla mapeado. El proceso de transporte y almacenamiento requiere envasado, dependiendo del producto, será necesario utilizar productos para conservar y proteger los alimentos, parte de la producción se puede perder porque comprometió la calidad o se dañó durante el transporte y almacenamiento.

En este ejemplo, la cadena de suministro es larga, con varios agentes involucrados:

- ✍ productores;
- ✍ transportistas;
- ✍ intermediarios;
- ✍ mayoristas;
- ✍ minoristas o distribuidores.

Los productos turísticos de TSBC deben buscar de manera gradual e incremental desarrollar una cadena de suministro cada vez más compuesta por proveedores locales / comunitarios, acortando la cadena de suministro. De esta forma, es posible:

- 1 Incrementar los ingresos de los productores locales.
- 2 Fomentar la economía circular en la comunidad.
- 3 Reducir la necesidad de embalaje para una variedad de productos, especialmente los de un solo uso.
- 4 Disponer de productos más frescos, de origen y proceso de elaboración conocidos.
- 5 Reducir gastos.
- 6 Disminuir los costos logísticos relacionados con la obtención de los suministros necesarios.
- 7 Mejorar el seguimiento de los principios TSBC por parte de los proveedores.

El consumidor final será el cliente del producto turístico. Este cliente valora esta mirada atenta al origen de los productos consumidos y la forma en que los principios TSBC también se observan en la cadena de suministro.

Los suministros no se limitan a los productos. Los servicios también deben tenerse en cuenta cuando se mapea la cadena de suministro. Estos servicios pueden estar asociados al procesamiento de algún producto o no.

## Ejercicio 09:

### Diseño de la cadena de suministro empresarial de TSBC



¿Debemos trazar un mapa de las cadenas de suministro de su empresa?

<b>ENTRADAS:</b>
<b>ETAPA 1:</b>
<b>ETAPA 2:</b>
<b>ETAPA 3:</b>
<b>ETAPA 4:</b>
<b>ETAPA 5:</b>
<b>ETAPA 6:</b>

## 5.5 Instrumentos básicos de gestión financiera de un negocio TSBC

Las empresas involucradas en TSBC deben hacer uso de al menos dos instrumentos de control financiero:

- ✕ planificación presupuestaria;
- ✕ flujo de caja.

El **presupuesto** es un plan financiero que organiza todas las inversiones, ingresos, gastos fijos y variables previstos para el negocio a lo largo de un año. Con base en esta planificación, es posible definir expectativas de:

- ✕ Costos esperados para cada insumo requerido por el negocio.
- ✕ Precios a cobrar por los productos y servicios ofrecidos por las empresas.
- ✕ Facturación mínima requerida para cubrir los costos fijos (llamado punto de equilibrio).
- ✕ Resultado (beneficio) del negocio en el año.

Durante el año, es importante seguir la planificación y comparar con los valores realmente practicados en cada categoría estimada. Esta rutina también se puede aplicar a los productos turísticos a cada grupo de visitantes que recibirás. La planificación presupuestaria es importante para:

- 1 Mapear los costos fijos y las estimaciones de costos variables de cada proyecto y el punto de equilibrio.
- 2 Mapear todos los costos relacionados con la actividad y establezca precios de manera más consistente.
- 3 Haber estimado (y previsto) la asignación de parte de los resultados a acciones de conservación ambiental y fondos comunitarios.

Tener una hoja de cálculo de presupuestos es una herramienta indispensable en el día a día de un proyecto turístico, ya que permite tener agilidad para hacer presupuestos, informar precios y comprender el peso de cada elemento en la composición de precios.

Cada una de estas categorías se puede desglosar por separado, detallando los gastos relacionados con el transporte, por ejemplo. En este caso, debe calcular: el alquiler del vehículo a utilizar; consumo de combustible para cada tramo; el pago del conductor o piloto del vehículo; y otros posibles gastos involucrados en el desplazamiento.

Vimos que el presupuesto es una herramienta fundamental para calcular costos y formar precios. Esta sirve como una hoja de cálculo de previsión de gastos y, para ser una herramienta precisa, después de cada viaje, debe actualizarse en función de los montos ejercitados.

Este control ofrece una visión global de gastos e ingresos, permitiendo realizar ajustes en los precios cobrados y monitorear la salud financiera del negocio.

El **flujo de caja**, en términos generales, es el registro de todas las entradas y salidas de dinero de riesgo. Es un control necesario para que las facturas y compromisos se paguen a tiempo, así como la rentabilidad del negocio se mantenga activa. La ausencia de un buen flujo de caja puede afectar drásticamente el día a día de una empresa turística, principalmente porque se trata de una industria en la que la estacionalidad es intensa.

Para ello, el flujo de caja es la herramienta ideal, ya que le permite realizar un seguimiento de los ingresos y gastos de cada mes.

Por ejemplo, en temporada baja, es común que la búsqueda de paquetes turísticos e instalaciones de hospedaje sea menor. Sin embargo, incluso con un volumen de ventas menos expresivo y contratos firmados, los gastos fijos que uno tiene en la empresa (internet, energía, salarios) continuarán con normalidad. Para mantener la regularidad en los pagos es fundamental contar con una buena planificación financiera y, para ello, el flujo de caja es el mayor aliado, es en él donde se contabilizarán todas las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, gastos (fijos y variables), comisiones, entre otras. Los datos deben actualizarse periódicamente, con la frecuencia que cada iniciativa considere más conveniente (diaria, semanal, quincenal o mensual).

El flujo de caja es importante para:

- 1** Monitorear todos los movimientos de recursos en cada negocio turístico.
- 2** Compare el movimiento financiero real con el previsto en la planificación presupuestaria.
- 3** Realice un seguimiento de los ingresos, gastos y resultados de cada proyecto.
- 4** Verifique que las estimaciones subyacentes a los cálculos de precios de los servicios y productos sean correctas.
- 5** Verifique qué parte de los ingresos se destina a la remuneración de los empleados / colaboradores, especialmente las comunidades.
- 6** Compruebe qué parte de los ingresos se utiliza para comprar insumos locales (economía regional).

Es importante saber cómo funciona el flujo de caja. Estos son algunos pasos básicos que se deben seguir para utilizar esta herramienta en su negocio<sup>7</sup>:

- 1** El dinero personal y el dinero comercial deben separarse: esta sugerencia se aplica a todas las empresas. El flujo de entradas y salidas de la Persona Jurídica (PJ) debe tener un control exclusivo. Las cuentas bancarias también deben estar separadas.
- 2** Los dueños de negocios (socios) deben definir retiros mensuales fijos (pro-labores): así como se realiza el pago de los salarios de los empleados, los dueños de negocios deben definir un monto de sus retiros mensuales (pro-labores).
- 3** Sepa cuáles son los costos comerciales: cada empresa turística tiene costos y debe tener estos datos en mente. Se indica enumerar todos los montos que se deben pagar mensualmente por la operación del espacio físico (agua, luz, facturas de internet), pago de empleados, costo de insumos, mantenimiento, etc.
- 4** Mantener una reserva financiera: una vez definidos los costos, se recomienda mantener siempre una reserva financiera cercana al máximo de los costos mensuales del negocio. Será de gran valor en períodos en los que el desarrollo tenga una fuerte caída en las ventas, como durante la pandemia mundial Covid-19. Con esta reserva proporcionada, incluso en el caso de una reducción en las ganancias, es probable que se paguen los gastos fijos y esto traerá más aliento al negocio.

---

<sup>7</sup> Adaptado de "Flujo de Caixa - Entenda como funciona e como pode auxiliar sua agência de viagens". Disponible en: <https://accecontabilidade.com.br/fluxo-de-caixa-como-funciona-e-pode-auxiliar-uma-agencia-de-viagens/>. Acceso: 05/05/2021.



## Cómo crear el flujo de caja

*En la siguiente hoja de trabajo, hay cuatro elementos principales: saldo inicial, ingresos o ingresos, gastos o producción y saldo de caja final. El saldo inicial es el monto que inicialmente tenía disponible la empresa al inicio del período en el que se está analizando; los ingresos o entradas son todos los importes procedentes de la venta de productos y servicios; los gastos o salidas son todos los gastos con materiales y salarios que su negocio tuvo que realizar durante ese período; y el saldo final es la cantidad que queda, considerando el saldo inicial, sumando los ingresos y restando los gastos.*

*Es importante destacar que todos los gastos deben desglosarse (con el nombre al que se refiere en cada línea de la tabla). Con el tiempo, cada iniciativa identificará sus gastos fijos y variables. A través del flujo de caja es posible saber con precisión qué está facturando el negocio, mapear los gastos totales de cada sector o categoría, identificar gastos indebidos o exagerados, cuánto del total se ha quedado con la comunidad y cuánto se ha gastado externamente.*

*Tener una hoja de cálculo de flujo de caja es fundamental para cualquier negocio, ya que, sin controlar los gastos e ingresos, no es posible saber si hay un recurso disponible para alguna acción. A continuación, se muestra un ejemplo de flujo de caja.*

## Para saber más

- Para obtener más información sobre el tutorial de flujo de caja y presupuesto en español: <https://www.youtube.com/watch?v=kZxXFy29aio>
- Tutorial sobre flujo de caja y presupuesto en portugués: <https://www.youtube.com/watch?v=U8sJl8feaQ4>



Planificación e implementación de negocios de Turismo Sostenible de Base Comunitaria

FLUXO DE CAIXA	2022											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>1. SALDO INICIAL</b>												
<b>2. ENTRADAS</b>												
Número de Pacotes												
2.1 Vendas de Pacotes												
2.2 Outras												
<b>3.+ 4. SAÍDAS TOTAIS</b>												
<b>3. SAÍDAS TOTAIS Ref. PACOTES:</b>												
<b>3.1 SAÍDAS Ref. COMUNIDADES</b>												
HOSPEDAGEM												
ALIMENTAÇÃO / BEBIDAS												
ATIVIDADES												
TRANSPORTE												
OUTROS GASTOS												
FUNDO COMUNIDADE												
<b>3.2 SAÍDAS Ref. EXTRA COMUNIDADE</b>												
EQUIPE REMUNERAÇÃO												
EQUIPE - CUSTOS												
MATERIAIS												
CUSTOS MANAUS												
<b>3.3 OUTRAS SAÍDAS ref. PACOTES:</b>												
COMISSÃO DE VENDAS												
SEGUROS												
CUSTOS Ref. COBRANÇAS												
<b>4. SAÍDAS NÃO-PACOTE:</b>												
Propaganda & Promoção												
Impostos e Taxas												
Famtour												
Website												
Cursos/Congressos												
Custos reuniões												
Contratações												
Materiais fixos												
Pró labore												
COVID												
Devoluções												
Infraestrutura												
<b>CONSOLIDADO MENSAL</b>												
<b>SALDO INICIAL MÊS</b>												
<b>ENTRADAS DO MÊS</b>												
<b>SAIDAS DO MÊS</b>												
<b>SALDO FINAL MÊS</b>												
<b>RETIRADA</b>												
<b>CONSOLIDADO GERAL</b>												
<b>SALDO ACUMULADO</b>												
<b>FATURAMENTO TOTAL</b>												

## 5.6 Posibilidades de los arreglos comerciales de TSBC

Hay varias **posibilidades de arreglos** posibles en TSBC sobre cómo organizar y poner en práctica los principios de esta modalidad de gestión turística.

Hay muchas oportunidades de acuerdos, conformaciones, diseños y combinaciones de negocios entre los involucrados, **siempre que respeten los pilares de TSBC y estén alineados con la realidad del destino y lo que tiene sentido localmente**. Porque sabemos que esta no es una receta única o una “fórmula mágica” que se pueda implementar por igual en todas partes.

Cuatro de estos se discuten aquí **posibles arreglos** con indicaciones de ejemplos en la Amazonía:

- 1** Basado en una empresa principal (central) que ofrece todos los servicios directamente.
- 2** Basado en una empresa principal (central) que subcontrata / subcontrata múltiples servicios directamente relacionados con el turismo.
- 3** Basado en un itinerario turístico con múltiples servicios y negocios articulados y marketing centralizado.
- 4** Basado en múltiples emprendimientos independientes que comparten principios e identidad con el colectivo.

### 1. Basado en una empresa principal (central) que ofrece todos los servicios directamente

Implementación de negocios basados en una sola empresa física con un modelo de gobernanza colectiva, generalmente en forma de medio de alojamiento (hotel, posada, hostal), del cual son todos se ponen a disposición otros servicios que componen el producto (transporte, alimentación, tours, etc.). Como ejemplos, dos tipos de alojamiento presentados en la Sección I: Posada Uacari, en la Amazonía brasileña y Posada Amazonas, en la Amazonía peruana.

En este tipo de arreglos, existe una necesidad de alta inversión inicial, principalmente para la construcción del proyecto, adquisición de equipos (decoración, mobiliario, utensilios) y contratación de empleados (asistentes, camareros, servicios de limpieza), además de los costos de los equipos de formación, que son comunes a todos los arreglos. En este contexto, es común que las organizaciones no gubernamentales, los institutos de investigación y / o las empresas se asocien con la comunidad en la recaudación de fondos, generalmente de su bolsillo, para satisfacer esta demanda de construir y equipar la empresa, que es propiedad de la comunidad. Sin embargo, la gestión empresarial a menudo se comparte entre estas organizaciones y la comunidad, a través de sus asociaciones y / o cooperativas.

## **2. Basado en una empresa principal (central) que subcontrata / subcontrata múltiples servicios directamente relacionados con el turismo**

Establecimiento de negocios centrados en una sola empresa, como un medio de alojamiento, restaurante o tienda de productos locales, que subcontrata los servicios adicionales de transporte, suministro de insumos, tours asociados, entre otros. En este formato, existe una articulación entre el negocio principal y los distintos prestadores de servicios y los responsables de actividades específicas que forman parte del producto turístico en su conjunto.

Al igual que con el primer arreglo, se requiere una mayor inversión inicial y las organizaciones comunitarias asociadas pueden ayudar a recaudar fondos para impulsar la construcción del desarrollo físico; o pequeños grupos (comités) o familias comunitarias, empresarios locales, toman la iniciativa en este proceso y crean el negocio principal. Sin embargo, el equipo de gestión empresarial, en lugar de ofrecer todos los servicios asociados directamente a los clientes, realiza acuerdos con otras familias y / o asociaciones comunitarias para la indicación y prestación de servicios de transporte, restauración, venta de artesanías, actividades culturales, entre otros - como en la producción y tienda de chocolate 100% cacao “Filha do Combu” (Instagram y Facebook: @filhadocombu), en el Área de Protección Ambiental (APA) de Ilha do Combu, en Belém, Pará, Brasil.

## **3. Basado en un itinerario turístico con múltiples servicios y negocios articulados y comercialización centralizada.**

Estructuración y operación de itinerarios turísticos, que centraliza la comercialización agregando diversos servicios (transporte, alimentación, entretenimiento) realizados por diferentes negocios e iniciativas. Interconectados por itinerarios o paquetes turísticos que involucran convenios y reparto de beneficios colectivos, estos múltiples servicios y negocios pueden ser familiares y / o colectivos.

En este arreglo, el negocio principal de las comunidades es el itinerario turístico en sí, y no los emprendimientos físicos. La gran ventaja es que tiene un costo de implementación inicial y un costo de administración y mantenimiento más bajo que en los dos primeros arreglos. Como ejemplos, el caso de la comunidad de Boa Vista do Acará planteado en la Sección 5, y las rutas de la iniciativa Serras Guerreiras de Tapuruquara (detalladas en [www.serrasdetapuruquara.org](http://www.serrasdetapuruquara.org)), en las Tierras Indígenas Médio Rio Negro I y II, en Santa Isabel do Rio Negro, Amazonas, Brasil.

#### **4. Basado en múltiples emprendimientos independientes que comparten principios e identidad con el colectivo**

Estructuras basadas en múltiples negocios independientes desde el punto de vista de la propiedad, pero interconectados con objetivos colectivos. Esta interconexión puede ocurrir mediante la adhesión a reglas y normas comunes, alguna estructura asociativa o cooperativa y la asignación de parte de los ingresos del turismo a acciones comunes.

Un ejemplo de esto es la comunidad de Tumbira, en el estado de Amazonas (Brasil), donde se llevará a cabo nuestro curso. Allí hay múltiples negocios, como la Posada do Garrido, la agencia de viajes Poranduba y la artesanía Entrelaçando Gerações. Hay 32 familias en la comunidad, siendo el turismo y la pesca la principal fuente de ingresos. El turismo involucra, en diferentes atribuciones, alrededor de 13 familias. Los montos pagados por la Posada y por los conductores de experiencia se discuten de forma anticipada y colectiva, así como los montos pagados por los talleres de artesanía. Una parte del monto pagado por el visitante se destina a un Fondo de Desarrollo Comunitario, para ser aplicado en algún beneficio colectivo, decidido en reunión comunitaria.

Cabe recordar que el curso presencial se realizará en esta comunidad, Tumbira, con la posibilidad de discutir y comprender en mayor profundidad la realidad de los múltiples negocios que allí existen.



**TURISMO COMUNITARIO:  
INTERCAMBIO  
AMAZONICO**

**06.**

**CONDICIONES FAVORABLES PARA  
EL DESARROLLO DEL TSBC**

INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável



## 06. Condiciones favorables para el desarrollo del TSBC

---

Los negocios de TSBC necesitan un entorno favorable para desarrollarse. Su entorno comprende factores y condiciones externas que influyen en su capacidad para prosperar y ser competitivos.

Por lo tanto, las organizaciones que trabajan para fomentar el TSBC deben analizar el ambiente de negocios y buscar formas de hacer el TSBC más propicio.

La calidad del ambiente de negocios también tiene el potencial de impulsar inversiones para el sector, ya que influye en la probabilidad de éxito de los emprendimientos e iniciativas. Si una región tiene, por ejemplo, un conjunto de incentivos y mecanismos de apoyo y una buena infraestructura, y los procesos de apertura y concesión de licencias de negocios de TSBC son simplificados y claros, es natural que los inversionistas elijan invertir en esa región en lugar de otro lugar.

Son muchos los elementos que componen el ambiente de negocios del TSBC, entre ellos algunos que ya fueron abordados en las secciones anteriores relacionados con las políticas públicas (sección 2), la planificación territorial (sección 3) y la organización comunitaria (sección 4).

En esta sección, reflexionaremos sobre algunos factores adicionales específicos del ambiente de negocios del TSBC en la Amazonía, que, debido a sus características únicas, deben tenerse en cuenta cuando se planea implementar el TSBC en el territorio.

El TSBC en la Amazonía exige, por lo tanto, un enfoque más integral del que sería necesario en otras realidades regionales. En estas otras regiones, las soluciones a algunos de estos cuellos de botella ya están establecidas o existen alternativas y actores capaces de implementarlas, permitiendo al emprendedor u organización de desarrollo enfocarse en el negocio principal, es decir, el TSBC.

Estos factores están condicionados a las características específicas de la Amazonía. Son el resultado de la forma en que se distribuye la población, los patrones de uso de la tierra y los recursos, las limitaciones específicas de los servicios públicos y los desafíos logísticos, que tienen un gran impacto en el desarrollo del TSBC.

Considerar adecuadamente estos factores y condiciones en la Amazonía aumenta las posibilidades de éxito, pero requieren de soluciones específicas, inversiones adicionales y una expectativa adecuada en cuanto al tiempo necesario para desarrollar las iniciativas y los negocios.

La Amazonía no es uniforme y existen diferentes cuellos de botella para los negocios de TSBC en cada país y región. En esta sección, reflexionaremos sobre algunos de los factores que consideramos comunes para contribuir al ambiente de negocios del TSBC en la Amazonía:

- 1** Infraestructura básica.
- 2** Capacidad local para el TSBC.
- 3** Uso compartido de áreas, atracciones y recursos por las comunidades en su conjunto y las empresas de TSBC.
- 4** Asistencia técnica rentable para el TSBC.

Factor o condición externa	
Infraestructura básica en comunidades amazónicas	
<b>Contexto Amazónico</b>	<p>La realidad de otras regiones donde los servicios de energía, agua, saneamiento, manejo de residuos sólidos, transporte son operados por el gobierno o empresas a través de concesiones, no es la de muchas comunidades de la Amazonia. En las comunidades amazónicas, estos servicios son, en muchos casos, operados a través de sistemas aislados y gestionados de manera autónoma por las propias comunidades, recibiendo o no apoyo específico de las autoridades públicas, como cuotas mensuales de combustible.</p> <p>Estos sistemas aislados de (i) captación y tratamiento de agua, (ii) fosas sépticas u otros mecanismos de drenaje de efluentes, (iii) generadores de energía, (iv) embarcaciones comunitarias, entre otros, normalmente son limitados en términos de capacidad y el costo de operación es alto. No es común que estos sistemas tengan reserva, es decir, si un determinado equipo sufre una avería (generador, bomba de pozo, motor de barco) se interrumpe el servicio.</p> <p>Las comunidades de la Amazonia, en la mayoría de los casos, se adaptan a este tipo de situación, pero los negocios de TSBC difícilmente tienen la capacidad de operar en condiciones con este nivel de imprevisibilidad. Cuando se agrega la demanda del TSBC a los sistemas existentes, se corre el riesgo de sobrecargarlos e impactar negativamente a la provisión del servicio a la comunidad, creando posibles conflictos en las comunidades, que tienden a limitar el desarrollo de los negocios de TSBC.</p> <p>La mayoría de las iniciativas de TSBC dependen de su propia estructura de transporte, que debe ser segura, capaz de operar en condiciones adversas y estar disponible para viajes imprevistos y de emergencia. En algunos casos, estos medios de transporte utilizados se comparten con otras actividades y usos comunitarios.</p>
<b>Cómo impacta al TSBC</b>	<p>Aunque las empresas de TSBC pueden crear una infraestructura central única, el costo adicional de estructurar, operar y mantener sus propios sistemas es significativo.</p> <p>Los negocios de TSBC que estructuran sus propios sistemas de infraestructura básica, independientes de la comunidad, en algunos casos con mejores condiciones de suministro, generan una situación de desigualdad en el acceso y uso de recursos y diferentes condiciones entre turistas y comuneros, pudiendo generar malestar para los propios turistas y conflictos con los miembros de la comunidad.</p>
<b>Aspectos a considerar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los negocios de TSBC utilizan servicios comunes (energía y agua) mantenidos por la comunidad en su conjunto, cuyo sistema de reparto es uniforme, sin tener en cuenta el volumen de uso.</li> <li>• La demanda puntual pero concentrada del TSBC, requiere la instalación de equipos más potentes, de consumo y costos más alto (generadores, bombas), generando un <b>costo ocioso</b> cuando no hay turistas, el cual termina siendo suplido por toda la comunidad, incluyendo a los que no están involucrados con el TSBC.</li> <li>• Los clientes pueden tener costumbres diferentes a las de la comunidad, <b>ejerciendo presión sobre los sistemas</b> (p. ej. uso excesivo de agua e internet en comparación al utilizado por la escuela local).</li> <li>• El exceso de efluentes y residuos sólidos, producto del flujo turístico, puede exceder la capacidad de las estructuras existentes, generando <b>contaminación y degradación de la calidad ambiental</b>.</li> <li>• El aumento de los ingresos derivados del turismo implica un cambio en el patrón de consumo, que genera más consumo de energía (más electrodomésticos) y más residuos sólidos (más productos industrializados), presionando los sistemas existentes.</li> </ul>
<b>Situaciones relacionadas</b>	



Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC	
<b>Organizaciones que fomentan el TSBC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la infraestructura básica de las comunidades, incluyendo la capacidad actual de oferta y demanda existente.</li> <li>• Desarrollar o ampliar la infraestructura básica de las comunidades para dar cabida a las iniciativas de TSBC, sin impactar negativamente la oferta de las comunidades, preferiblemente con alternativas sostenibles con menor impacto ambiental.</li> </ul>
<b>Comunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de desarrollo de infraestructura con prioridades claras.</li> <li>• Calcular los costos de las operaciones de infraestructura y crear reglas justas para el cálculo de costos que tengan en cuenta los diferentes patrones de consumo y el costo de la capacidad ociosa.</li> <li>• Crear, siempre que sea posible, sistemas de reserva en la infraestructura, reduciendo el riesgo de interrupción del suministro.</li> </ul>
<b>Emprendedores del TSBC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir para que los sistemas locales sean capaces de soportar la demanda directa adicional del TSBC y el desarrollo local resultante de la activación económica resultante del TSBC.</li> <li>• Destinar parte de los recursos generados por el TSBC para desarrollar la infraestructura básica de la comunidad.</li> </ul>
<b>Otros actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede alentar a las instituciones de investigación y desarrollo a desarrollar soluciones para sistemas aislados o para enfrentar situaciones específicas de las comunidades (p. ej., comunidades en zonas inundables)</li> <li>• Buscar alternativas para que la infraestructura básica de las comunidades sea asumida por empresas especializadas o por el gobierno, incluso en sistemas aislados.</li> </ul>
Lo que se debe buscar para favorecer el desarrollo del TSBC	
<p>Las comunidades con infraestructura básica de uso común, adecuada y sostenible, generan condiciones favorables para consolidar a las comunidades como destinos turísticos, ampliando las posibilidades de negocios de TSBC y simplificando su operación. La infraestructura está directamente relacionada con la calidad de los servicios prestados y la competitividad del producto turístico ofrecido.</p>	

## Para saber más

- Fundación Amazonas Sostenible: Infraestructura Comunitaria <https://fas-amazonia.org/componente/infraestructura-comunitaria/>
- FAS. Soluciones de agua potable en zonas remotas de la Amazonía. 2019. <https://fas-amazonia.org/novosite/wp-content/uploads/2020/10/solucoes-aguaacesso.pdf>
- Gomes, M. C. R. L. et al. Uso de agua de lluvia para consumo en localidades ribereñas de la Amazonía, Brasil. 2018. <https://co-nexaogua.mpf.mp.br/arquivos/artigos-cientificos/2018/12%20-%20USE%20DE%20AGUA%20DE%20CHUVA%20FOR%20CONSUMO%20EM%20LOCALITIES%20RIBEIRINHAS%20DA%20AMAZONIA>
- Oliveira, B. R. de, et al. Construcción de un sistema de fosa séptica de biodigestión adaptada a las zonas inundables del río Amazonas. 2018. <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1090673/construcao-do-sistema-de-fossa-septica-bio-digestora-adaptada-para-varzeas-estuarinas-do-rio-Amazonas>.
- Iepé. Boletín Pueblos Indígenas y Medio Ambiente: el problema de la basura en Tierras Indígenas. 2009. [https://institutoiepe.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Boletim\\_externo\\_numero\\_9-2009.pdf](https://institutoiepe.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Boletim_externo_numero_9-2009.pdf)
- La tecnología fotovoltaica proporciona acceso a la energía para las comunidades ribereñas de la Amazonía <https://www.mami-raua.org.br/noticias/tecnologias-energia-limpa-possibilitam-acesso-comunidades-ribeirinhas-amazonia>
- Manejo de residuos sólidos en áreas rurales de Brasil [http://www.funasa.gov.br/documents/20182/38564/CADERNO\\_SUSTENTAR\\_Curso\\_de\\_Gestao\\_de\\_re\\_ruiduo\\_manejos\\_de\\_fa36-4543-87a2-6200d1fclc40externa\\_Fuerza](http://www.funasa.gov.br/documents/20182/38564/CADERNO_SUSTENTAR_Curso_de_Gestao_de_re_ruiduo_manejos_de_fa36-4543-87a2-6200d1fclc40externa_Fuerza)



Factor o condición externa	
Mano de obra calificada para el TSBC en las comunidades	
<b>Contexto Amazónico</b>	<p>El funcionamiento de los negocios de TSBC se basa en el conocimiento tradicional de las comunidades, pero requiere habilidades y competencias específicas del sector turístico y hotelero. Además, en un mercado donde la promoción y comercialización se lleva a cabo prácticamente en su totalidad en el medio digital, los comuneros necesitan desarrollar habilidades en este sentido.</p> <p>El turismo no se encuentra entre las actividades económicas tradicionales en la mayoría de las comunidades, por lo que requiere una inversión para capacitar a las personas involucradas y promover el aprendizaje. Esta actividad es posible realizarla a corto plazo.</p> <p>En el contexto amazónico, este proceso se dificulta por la escasa oferta educativa y la escolaridad media de la población. Además, las comunidades poseen poca experiencia con turistas y tienen pocas referencias del mercado para comprender y satisfacer las expectativas y demandas de los clientes.</p> <p>Para que el desarrollo de las atracciones, el diseño y comercialización de los productos, y la operación comercial se lleven a cabo de manera autónoma por parte de las comunidades y los empresarios locales, se necesita desarrollar la capacidad local.</p>
<b>Cómo impacta al TSBC</b>	<p>El turismo es una actividad económica intensiva que necesita de mano de obra especializada en varias áreas. La calidad de los productos turísticos está directamente relacionada con las habilidades y competencias de las personas involucradas.</p> <p>El TSBC, en principio, debe generar oportunidades de inclusión socio-productiva y alternativas de generación de ingresos para la población local. Pero en ausencia de mano de obra calificada, se crea una situación complicada para encontrar un equilibrio entre las demandas del mercado y el uso de mano de obra local.</p>
<b>Aspectos a considerar</b>	<p>Los negocios de TSBC pueden invertir para capacitar a la mano de obra local, pero algunas habilidades y competencias (p. ej., administración, idiomas) requieren procesos de capacitación más largos y estructurados.</p> <p>Para operar con calidad, los negocios de TSBC necesitan mano de obra calificada y no pueden esperar procesos de capacitación de mediano y largo plazo.</p>
<b>Situaciones relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los negocios de TSBC sólo consiguen aprovechar la mano de obra local para las funciones menos calificadas y mal pagadas. Los puestos gerenciales son contratados fuera, creando una sensación de que los mejores roles no son aptos para la comunidad, reduciendo el sentimiento de pertenencia.</li> <li>• La ausencia de personal local calificado y la prioridad de contratar mano de obra local impactan en la calidad del producto turístico, reduciendo su atractivo, competitividad y resultados.</li> <li>• La ausencia de personal local calificado exige la contratación de empresas externas e intermediarias para la promoción, comercialización y relación con los clientes, en ocasiones de manera desleal, que aumentan el costo de los productos turísticos o reducen el lucro comercial, impactando negativamente en los resultados.</li> <li>• La ausencia de personas en la comunidad capaces de comunicarse en otros idiomas limita el mercado potencial para los clientes internacionales.</li> <li>• La ausencia de personas con formación específica (primeros auxilios, preparación de alimentos) limita el cumplimiento de la normativa y la obtención de certificaciones.</li> </ul>

Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC	
<b>Organizaciones que fomentan el TSBC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar procesos de formación para todas las funciones necesarias para la operación del TSBC en un lapso de tiempo adecuado.</li> <li>• Estructurar procesos de formación a largo plazo para jóvenes en el área de TSBC.</li> <li>• Crear oportunidades para que los miembros de la comunidad vivencien otras experiencias turísticas y realicen visitas técnicas a destinos más desarrollados.</li> <li>• Crear estrategias de operación con soporte técnico donde la comunidad participe.</li> </ul>
<b>Comunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar mejorar el conocimiento tradicional y local para atender mejor a los turistas/clientes.</li> <li>• Incentivar a los jóvenes a prepararse y estudiar sobre el TSBC.</li> </ul>
<b>Emprendedores del TSBC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear oportunidades para la formación práctica, in loco, en los negocios y posibilitar la participación en formaciones.</li> <li>• Hacer posible que el trabajo realizado por un colaborador externo sea acompañado por alguien de la comunidad, para que aprenda en la práctica.</li> </ul>
<b>Otros actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar para ampliar la mejora de la oferta educativa para las comunidades.</li> <li>• Asegurar contratos justos con otros actores involucrados en la intermediación, promoción y comercialización.</li> <li>• Garantizar la transparencia en los contratos con otros actores.</li> </ul>
Lo que se debe buscar para favorecer el desarrollo del TSBC	
<p>Los comunitarios preparados para operar y administrar los negocios de TSBC, capaces de desarrollar nuevos atractivos turísticos y organizar productos, es el escenario deseable para el pleno desarrollo del TSBC y la implementación del principio de protagonismo comunitario. Esto no significa que los miembros de la comunidad deban hacer todo ellos mismos, sino que necesitan cada vez menos actores externos y que, cuando sea necesario, sean capaces de demandar, contratar e interactuar con propiedad, establecer alianzas equilibradas y liderar el proceso de desarrollo de TSBC.</p>	

**Esfuerzo estimado para capacitar mano de obra calificada para TSBC en las comunidades**

Funciones generales TSBC		Perfil, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar la función	Tiempo mínimo estimado de entrenamiento (meses)	Horas estimadas
Administrador	Responsable de la operación de la empresa. Tiene múltiples responsabilidades y funciones dentro de la empresa, como liderar personas, estructurar procesos de gestión y controlar recursos internos como reservas, tiempo, finanzas y materiales; Sea resiliente, innovador y tome decisiones ágiles	36	1200	
Director	Coordina la parte operativa y los empleados, permitiendo la mejora de las habilidades del equipo. Debe tener experiencia, dominar las tareas involucradas en la operación y quién sabe cómo tratar con las personas.	24	800	
Anfitrión	Responsable del bienestar de los visitantes y debe asegurarse de que todos tengan información de calidad y conozcan el horario. Debe ser un facilitador para que los visitantes entiendan el propósito del proyecto y las experiencias, estando atentos a las necesidades del grupo y sirviendo como una especie de puente entre la comunidad y los visitantes.	12	600	
Conductor local	Responsable de conducir de forma segura a los visitantes y turistas en espacios naturales, áreas legalmente protegidas y comunidad en general. Deben tener dominio de la actividad que se va a realizar, explicando qué se está haciendo y cuál es el significado o utilidad para la comunidad. También deben estar disponibles y ser amigables, además de tener vistas claras de seguridad.	6	60	
	Puede implicar el desarrollo de itinerarios de visita en entornos naturales de forma articulada al conjunto de agentes implicados en actividades turísticas.			
Guía	Acompañar a los visitantes en las actividades y atracciones propuestas	12	600	
Guía de interpretación de la naturaleza o deportes de aventura	Guiar a los visitantes en actividades de naturaleza y deportes de aventura* <i>*varía según el deporte</i>	18*	1000*	

## Esfuerzo estimado para capacitar mano de obra calificada para TSBC en las comunidades

Funciones generales TSBC		Perfil, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar la función	Tiempo mínimo estimado de entrenamiento (meses)	Horas estimadas
Cocinar	Responsable de la preparación de los alimentos, observando los métodos de cocción y los estándares de calidad, además de preparar el menú con artículos de la cocina local. Asistir en la organización y supervisión de los servicios de cocina. Asegurar la conservación de los alimentos almacenados, proporcionando las condiciones necesarias para evitar deterioros y pérdidas.	12	800	
Ayudante de cocina	Asiste al cocinero en la pre-preparación y preparación de alimentos y producciones culinarias, colaborando en la organización del ambiente de trabajo. Asiste en el control y organización de las existencias y realiza mise en place, realizando higiene, corte, servicio, almacenamiento y conservación de alimentos, de acuerdo con las buenas prácticas para los servicios de alimentos.	3	200	
Mayordomo/TableSide	Responsable del servicio de tazas, El Mayordomo prepara cafés, jugos y snacks en general, además de organizar y preparar la mesa a servir. También se encarga de limpiar los utensilios utilizados para servir y asegura el buen funcionamiento de la cocina. El mayordomo también puede hacer servicio directo al cliente.	1	60	
Camarera	Responsable de los procedimientos operativos de limpieza, limpieza, almacenamiento, inspección, reemplazo de los materiales de las habitaciones, considerando los aspectos de hospitalidad, higiene, sostenibilidad ambiental, relación interpersonal e identidad profesional en las empresas de hospedaje.	2	60	
Asistente de Ventas	Responsable del proceso de ventas, incluida la recopilación de información para controlar las ventas, brinda soporte en todas las negociaciones, realiza el registro de clientes y prospectos de clientes,	8	200	
Responsable de Promoción y Marketing	Realizar publicaciones para aumentar la visibilidad del proyecto en redes sociales y otras acciones publicitarias. Familiarizarse con el mundo digital; dominio de las principales técnicas de marketing digital. Sé creativo; tener un enfoque centrado en el cliente;	12	800	

## Para saber más

- Retos de la autonomía comunitaria y el empoderamiento en la gestión de la Posada Uacari RDS Mamirauá (AM) Folleto de Turismo Virtual, vol. 19, no. 2, 2019 <https://www.redalyc.org/journal/1154/115460585009/html/>
- Manfredi, Silvia Maria. Trabajo, cualificación y competencia profesional - desde las dimensiones conceptuales y políticas. Educación & Sociedad [en línea]. 1998, v. 19, no. 64 [Consultado el 5 de julio de 2021], págs. 13-49. Disponible en: <<https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000300002>>. Epub 3 de Mayo 1999. ISSN 1678-4626. <https://www.scielo.br/j/es/a/DyMQBvNTdc9R9jY7ff6nnHg/?lang=pt>
- El Turismo de Base Comunitario como Innovación Social/Robson Pereira de Lima. - Rio de Janeiro: UFRJ / COPPE, 2011. [http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe\\_d/RobsonPereiraDeLima.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/RobsonPereiraDeLima.pdf)
- Fariborz Aref & Ma'rof B. Redzuan (2017) Community Capacity Building for Tourism Development, Revista of Human Ecology, 27: 1, 21-25, DOI: 10.1080 / 09709274.2009.11906187 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09709274.2009.11906187>
- OCDE (2012), "Policy Approaches to Skills Development in Turismo", in OECD Tourism Trends and Policies 2012, OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/tour-2012-5-en.pdf?expires=1625559255&id=id&accname=guest&checksum=-F1B43ACD85A33ABB0B090752BF308054>
- Pastor-Alfonso, M., Espeso-Moliner, P. Capacitación turística en comunidades indígenas: un caso de Investigación Acción Participativa (IAP). El Periplo Sustentable Universidad Autónoma del Estado de México <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5237482.pdf>



**Factor o condición externa**

**Atracciones y estructuras turísticas de uso común**

<p><b>Contexto Amazónico</b></p>	<p>Diversas modalidades de turismo poseen atracciones desarrolladas en áreas privadas en que los emprendimientos tienen el control sobre el acceso y el uso. Esta situación se da incluso en las modalidades de turismo rural y de naturaleza, aunque no es la regla. En otras situaciones, las atracciones y los recursos se encuentran en áreas de uso limitado (p. ej., reservas, parques nacionales o sitios arqueológicos).</p> <p>En el caso del TSBC, y especialmente en la Amazonía, las atracciones turísticas, en muchos casos, no son propiedad de una comunidad y en pocos casos los emprendedores son los propietarios. En la mayoría de los casos, los atractivos son públicos, de uso compartido con otras actividades productivas.</p> <p>Un sendero que integra un producto turístico, por ejemplo, también se utiliza para trasladar a los miembros de la comunidad a sus áreas productivas, transportar productos y, en algunos casos, descartar sus desechos sólidos. Los balnearios en los lagos o ríos también se utilizan para lavar ropa, artículos del hogar o rutinas de higiene de la comunidad. Las áreas de observación de animales también se pueden usar para pescar o cazar, incluso por otras comunidades que no necesariamente participan en el TSBC.</p> <p>Es común que en una comunidad donde se desarrolla el TSBC, solo una parte de los residentes esté directa o indirectamente involucrada en la actividad turística. Y, en raras ocasiones, la actividad turística genera ingresos suficientes para ser la única actividad económica de las comunidades.</p>
<p><b>Cómo impacta al TSBC</b></p>	<p>Los negocios de TSBC dependen de atracciones que están fuera de su control para componer sus productos y viabilizarlos. Los atractivos también pueden ser utilizados por otros emprendedores turísticos (no comunitarios).</p> <p>La frecuencia de uso por parte de las comunidades y otros empresarios de los espacios y recursos necesarios para los productos turísticos puede hacer inviable el desarrollo del TSBC.</p>
<p><b>Aspectos a considerar</b></p>	<p>El TSBC debe ser diseñado y percibido como algo positivo por toda la comunidad, incluso por quienes no participan directamente en la actividad.</p> <p>Los atractivos que integran los productos turísticos requieren mantenimiento de las estructuras de acceso y seguridad, señalización y limpieza. Los estándares, necesidades y expectativas con respecto a este mantenimiento pueden diferir entre la comunidad en general y los negocios de TSBC.</p>
<p><b>Situaciones relacionadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una determinada zona de avistamiento de fauna es utilizada por miembros de la comunidad, u otras comunidades, para la caza, que puede incluir el uso de trampas. La caza aleja a los animales, lo que reduce la posibilidad de avistamiento y la calidad de la atracción. Las trampas son un riesgo para la seguridad de los turistas.</li> <li>• Algunos balnearios (lago, catarata, río) son usados por los comuneros o turistas sin el debido cuidado en relación a la basura que se deja en el área, incluyendo botellas de vidrio, que presentan riesgos para la seguridad de los bañistas y degradación de la calidad ambiental. La responsabilidad de supervisar el uso y conservación de la atracción no está bien definida.</li> <li>• Un comunero decide abrir una agricultura de roza o quema en una zona de sendero turístico, impactando el atractivo o la actividad turística. Se debe demandar a los comuneros a que migren sus actividades productivas a zonas más alejadas, generando un esfuerzo adicional en el transporte de la producción.</li> </ul>



Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC	
<b>Organizaciones que fomentan el TSBC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender el uso que las comunidades hacen de los potenciales atractivos, antes de desarrollarlos.</li> <li>• Mapear potenciales situaciones de conflicto y apoyar la creación de normas locales en consenso.</li> <li>• Crear conciencia a la comunidad de las condiciones necesarias para que el TSBC se desarrolle en la comunidad.</li> <li>• Evaluar mecanismos de compensación por actividades impactadas por el turismo (p. ej., equipo de transporte de producción).</li> </ul>
<b>Comunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar y hacer que todos sean escuchados en el proceso de toma de decisiones para el uso de espacios y recursos.</li> <li>• Crear normas y acuerdos locales para la conservación del medio ambiente, especialmente para los atractivos turísticos.</li> <li>• Crear procesos de supervisión para la aplicación de reglas (p. ej., monitores ambientales).</li> </ul>
<b>Emprendedores del TSBC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considere el uso que las comunidades hacen de las atracciones y, en algunos casos, los medios para acceder a las atracciones, antes de integrarlos en los productos.</li> <li>• Orientar a los turistas en relación con las normas locales y garantizar su cumplimiento, de preferencia antes de su llegada y al momento de llegar.</li> <li>• Invertir en señalización (preferiblemente en varios idiomas) sobre reglas de uso y seguridad.</li> <li>• Considerar los costos de mantenimiento de las atracciones, incluidos los que resultan del uso por parte de la comunidad en la fijación de precios de los productos.</li> </ul>
<b>Otros actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar el contenido de educación ambiental en la planificación escolar.</li> </ul>
Lo que se debe buscar para favorecer el desarrollo del TSBC	
<p>La comunidad con varios atractivos accesibles, bien mantenidos y preparados para brindar al turista una gran experiencia, potencializa los negocios de TSBC. Cuando el uso común de estas atracciones se basa en reglas claras respetadas por todos y cuando la comunidad en su conjunto se preocupa por la atracción y la valora, se crean las condiciones favorables para que prosperen los negocios de TSBC.</p>	

## Para saber más

- Caracterización y convivencia entre turistas y residentes en la Ciudad de Ouro Preto (y uso compartido de recursos). <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/5/147.pdf>
- Turismo comunitario: análisis sobre la interferencia del turismo pesquero en el bajo Rio Branco, Roraima, Brasil. Cuaderno Virtual de Turismo, vol. 16, no. 2, págs. 126-149, 2016. Universidad Federal de Rio de Janeiro. <https://www.redalyc.org/journal/1154/115448575009/html/>
- Leung, Yu-Fai, Spenceley, Anna, Hvenegaard, Glen, and Buckley, Ralf (eds.) (2018). Tourism and visitor management in protected areas: Guidelines for sustainability. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 27, Gland, Switzerland: IUCN. xii + 120 pp. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/PAG-027-En.pdf>
- Romão, J., Okada, M., Machino, K. and Nijkamp, P. (2021) "Destination management and sustainable development through the common lens of the Commons", REGION, 8(1), pp. 75-95. doi: 10.18335/region.v8il.286. <https://openjournals.wu.ac.at/ojs/index.php/region/article/view/286>
- UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Online Toolkit: Managing the development of tourism infrastructure. <http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/sites/default/files/UNESCO%20toolkit%20PDFs%20guide%206C.pdf>



Factor o condición externa	
Asistencia técnica rentable para las empresas de TSBC	
<b>Contexto Amazónico</b>	<p>El turismo como actividad económica es algo nuevo en la rutina de la comunidad. Las comunidades locales y los emprendedores, en la mayoría de los casos, no cuentan con los conocimientos técnicos necesarios para que desarrollen iniciativas de TSBC autónomamente. El proceso de implementación de las iniciativas de TSBC, incluyendo el desarrollo de atracciones, diseño de productos, estructuración y consolidación de negocios asociados y servicios técnicos específicos, demanda un soporte técnico continuo.</p> <p>Este soporte técnico necesita conocer las características específicas de las comunidades en las que opera. Es necesario desarrollar soluciones y adaptarlas a diferentes contextos que incluyan, por ejemplo, el alojamiento en estructuras flotantes o cómo remunerar a los trabajadores, sin generar pasivos fiscales o laborales para el negocio.</p> <p>Algunos de los factores que encarecen la asistencia técnica son las grandes distancias y los medios de acceso, en muchos casos limitados al transporte fluvial en los que el tiempo de viaje está condicionado a las crecidas y sequías de los ríos y la falta de comunicación.</p>
<b>Cómo impacta al TSBC</b>	<p>El proceso de desarrollar iniciativas de TSBC, planificar, estructurar y consolidar negocios para que operen de manera autónoma es largo.</p>
<b>Aspectos a considerar</b>	<p>La asistencia técnica debe considerar el clima en la Amazonia. Los proyectos y organizaciones de desarrollo cuentan con recursos para procesos de asesoría y soporte técnico intensivo, pero con una duración limitada a 1 o 2 años.</p> <p>Las interrupciones en el proceso de asistencia técnica conllevan al riesgo de desmovilizar a las comunidades y los emprendedores locales. Las estructuras de asistencia técnica deben tener un costo-beneficio alto y estar estructuradas para actuar a largo plazo. Esto se puede hacer capacitando a las organizaciones locales y a los funcionarios públicos para asesorar la estructuración del TSBC. Las organizaciones en diferentes niveles de la estructura de gobernanza (ver Sección 4) pueden responder a esta necesidad de las iniciativas de TSBC.</p>
<b>Situaciones relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un equipo técnico comienza a trabajar con un modelo cerrado de desarrollo del TSBC, sin conocer ni considerar la dinámica social de las comunidades involucradas.</li> <li>• Un equipo técnico establece (o tiene que cumplir) un cronograma predefinido que no considera los tiempos de la comunidad (es decir, los tiempos en los que se dedican a otras actividades productivas y las limitaciones estacionales de acceso).</li> <li>• El esfuerzo y los costos de desplazamiento hacen que la frecuencia de la asistencia técnica sea baja, lo que genera inseguridad para los emprendedores locales.</li> <li>• La asistencia técnica se limita a la etapa pre-operativa de diagnóstico y planificación, dejando la ejecución sin soporte técnico.</li> <li>• Los proveedores de servicios técnicos externos no son transparentes y didácticos con los emprendedores locales sobre las situaciones, elecciones o soluciones para las necesidades de los negocios de TSBC, generando una gran dependencia externa.</li> </ul>

Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC	
<b>Organizaciones que fomentan el TSBC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar estrategias de soporte técnico a largo plazo.</li> <li>• Desarrollar estructuras de apoyo técnico locales/regionales.</li> </ul>
<b>Comunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la participación del mayor número posible de personas en las actividades propuestas por la asistencia técnica.</li> <li>• Buscar superar los problemas iniciales tan pronto como sea posible, permitiendo que prosiga el trabajo de asistencia técnica avance.</li> <li>• Realizar las acciones propuestas y acordadas con el equipo de asistencia técnica entre visitas.</li> </ul>
<b>Emprendedores del TSBC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar y plantear las dudas y demandas al equipo de asistencia técnica de la forma más organizada y objetiva posible.</li> <li>• Evaluar el trabajo de la asistencia técnica y brindar retroalimentación con sugerencias de mejora.</li> <li>• Seleccionar proveedores de servicios (p. ej, servicios de contabilidad) que expliquen y compartan conocimientos y soluciones para las demandas presentadas.</li> </ul>
<b>Otros actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones financieras pueden asociar a los instrumentos financieros, servicios de asistencia técnica.</li> <li>• Las universidades pueden estructurar mecanismos de divulgación para apoyar el desarrollo del TSBC en las comunidades.</li> <li>• Los operadores turísticos pueden apoyar técnicamente a las comunidades socias en una relación de beneficio mutuo.</li> </ul>
Lo que se debe buscar para favorecer el desarrollo del TSBC	
<p>La asistencia técnica, con previsibilidad y sensibilidad al contexto local, crea condiciones favorables para el desarrollo del TSBC. Este apoyo brinda más seguridad a las comunidades y empresarios locales para iniciar una nueva actividad económica.</p>	

## Para saber más

- Dinámica y diversidad del turismo comunitario: un desafío para la formulación de políticas públicas / Ministerio de Turismo. - Brasília: Ministerio de Turismo, 2010. [http://www.each.usp.br/turismo/livros/dinamica\\_e\\_diversidade\\_do\\_turismo\\_de\\_base\\_comunitaria.pdf](http://www.each.usp.br/turismo/livros/dinamica_e_diversidade_do_turismo_de_base_comunitaria.pdf)
- Camino a la Transformación: innovaciones sociales para el turismo sostenible. Ashoka, CTG Brasil, 2020. [https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-12/Inovacoes%20Sociais%20Para%20o%20Turismo%20Sustentavel\\_final.pdf](https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-12/Inovacoes%20Sociais%20Para%20o%20Turismo%20Sustentavel_final.pdf)



## Ejercicio 10:

Identificación de factores externos o condiciones que afectan el entorno de negocios del TSBC



Identifique otros factores o condiciones externas que afecten el ambiente de negocios del TSBC en su región. ¿Qué podría aumentar las posibilidades de que su negocio de TSBC se desarrolle y prospere? ¿Cuáles son las mayores dificultades señaladas por los emprendedores locales?

Elija uno de estos factores o condiciones y reflexione completando el cuadro a continuación.

Factor o condición externa	
Contexto Amazónico	
Cómo impacta al TSBC	
Aspectos a considerar	
Situaciones relacionadas	

<b>Posibilidades de acción de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del TSBC</b>	
<b>Organizaciones que fomentan el TSBC</b>	
<b>Comunidades</b>	
<b>Emprendedores del TSBC</b>	
<b>Otros actores</b>	
<b>Lo que se debe buscar para favorecer el desarrollo del TSBC</b>	



**07.**

**DIFUSIÓN Y MARKETING DEL  
TURISMO SOSTENIBLE DE BASE  
COMUNITARIA**

INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável





# 07. Difusión y marketing del Turismo Sostenible de Base Comunitaria

---

Dar a conocer un emprendimiento en el mercado y llegar a los clientes es un desafío esencial para cualquier negocio turístico. Este desafío se vuelve aún mayor para los proyectos de TSBC, que tienen dificultades comunes en el financiamiento, la visión de marketing y el desarrollo de productos.

A menudo, la tarea de marketing se subcontrata, dejándola a una persona o empresa especializada. Sin embargo, la subcontratación requiere recursos razonables, que a menudo no están disponibles para la mayoría de los proyectos. Otro punto es que cuantas más funciones esenciales puedan ser apropiadas y desempeñadas bien internamente, por parte de personas del propio proyecto, más autonomía y menos vulnerable será la empresa.

Además, la aparición de las redes sociales ha supuesto una auténtica revolución en la publicidad de las pequeñas empresas, democratizando el acceso al mercado y permitiendo diversas formas de difusión, incluso sin ninguna inversión económica en publicidad. Hoy en día, solo con un conocimiento básico del universo del Marketing es posible tener resultados satisfactorios.

Por ello, iniciamos esta sección con las nociones y conceptos más fundamentales, aplicables principalmente en redes sociales, y que son accesibles a la mayoría de iniciativas del TSBC y que permiten a cualquier empresa iniciar sus acciones de marketing. Al final del capítulo, encontrará información sobre cómo elaborar una estructura básica de un plan de marketing, que requiere mayores esfuerzos e inversiones.

En todos los capítulos, presentamos los principales conceptos y herramientas relacionados con la temática y dejamos referencias para quienes quieran profundizar y saber más.

Después de esta sección, esperamos que el lector pueda:

- 1 Establecer el público objetivo
- 2 Comprender cuál es el recorrido del cliente
- 3 Entender el marketing de contenido
- 4 Planificar el contenido
- 5 Desarrollar la estructura básica de un plan de marketing
- 6 Comprender cómo se producen las asociaciones con agencias de viajes y operadores turísticos

## 7.1 Establecer el público objetivo

El primer paso para crear una estrategia de comunicación y marketing es saber quiénes son las personas que podrían convertirse en clientes en algún momento. Para ello, hay que buscar conocer el mercado potencial.

Una forma de comenzar es buscar información sobre el movimiento de turistas en el estado o región en donde se ubica el emprendimiento de TSBC. Estos datos se pueden encontrar a través del número de pasajeros y su origen en los aeropuertos de la región, disponibles en la página web del gobierno de cada país<sup>2</sup>.

Identificar de dónde vienen las personas es información importante y se utilizará en cualquier estrategia de comunicación. Además, se debe conocer otras informaciones, que definan las características generales del grupo de personas que pueden estar interesadas en consumir su producto. Las informaciones más relevantes a ser identificadas son los aspectos demográficos y socioeconómicos, ya que a través de ellos podemos trazar un perfil específico en las estrategias de comunicación, utilizando lenguaje y temas familiares al público objetivo, que son:

- ✍ Edad
- ✍ Sexo
- ✍ Nivel educativo
- ✍ Poder adquisitivo
- ✍ Clase social
- ✍ Ubicación
- ✍ Hábitos de consumo

Si ya hay movimiento de turistas en la región, otra forma de entender quién es el público objetivo, distinta a las búsquedas en internet, es hablar con personas vinculadas al turismo de la región, e intentar acercarlas a características comunes.

Además de las características específicas del perfil de los visitantes en cada región, existe una caracterización de los viajeros que se puede hacer según su grupo de edad:

### ***Baby boomers (nacidos entre 1945 - 1965)***

Son viajeros que buscan el viaje de su vida y la mayoría están dispuestos a pagar por ella. Tienen una buena educación, viajan con frecuencia, tienen un buen presupuesto de viaje y, en general, les gusta combinar la autenticidad con la comodidad. A menudo viajan en pareja o en pequeños grupos.

### **Generación X (nacidos entre 1965 - 1980)**

Buscan la autenticidad, pero están más preocupados por el precio. Su principal motivación es ver cómo viven otras personas y dar algo a cambio. Por lo general, tienen una buena educación y viajan mucho, pero como la mayoría tiene trabajos de tiempo completo, tienen menos tiempo disponible para viajar que los baby boomers. A menudo viajan en pareja o en familia.

<sup>1</sup> Conforme DODDS, Rachel, ALI, Alisha and GALASKI, Kelly (2016), en el artículo publicado y accesible a través del link: <https://shura.shu.ac.uk/11568/1/Alis%20Keyelementssofsuccessandbarriers.pdf>

<sup>2</sup> Para Colombia, access a través de la página web: <https://www.citur.gov.co/#gsc.tab=0> ; para Brasil, a través del link: <http://dados.turismo.gov.br>; y, para Perú, <https://pt.knoema.com/atlas/Peru/topics/Turismo> .

## ***Millennials o Generación Y (nacidos entre 1980 - 1995)***

Sus objetivos al viajar son aprender cosas nuevas, desarrollarse a nivel personal y apoyar a las comunidades locales que visitan. También están bien educados, valoran las diferentes culturas y quieren una experiencia real y que quepa en el bolsillo. A menudo viajan solos o en grupos.

Como podemos ver, cada perfil tiene preferencias y características específicas, que en este ejemplo se realizaron por corte de edad. Otra posibilidad es intentar caracterizar los perfiles de los viajeros según el tipo de viaje que buscan realizar:

- ✎ **Turistas de aventura:** motivados por experiencias al aire libre, deportes de naturaleza, desafiantes y/o con adrenalina.
- ✎ **Ecoturistas:** motivados por conocer la naturaleza y también la cultura del lugar visitado. Están preocupados por los impactos de la visita y quieren saber más sobre temas de sostenibilidad ambiental y social.
- ✎ **Mochileros:** que generalmente viajan más tiempo, tienen menos de 40 años y disfrutan interactuando con otros viajeros y la comunidad local. Por lo general, tienen un presupuesto menor para alojamiento, comida y excursiones, pero terminan por usar su dinero principalmente en gastos comunitarios.
- ✎ **“Voluntarios”:** que buscan combinar el ocio con alguna experiencia de aprendizaje y aporte por medio del trabajo voluntario basado en las demandas sociales del lugar visitado.

Los turistas de TSBC comparten muchas de las características de los turistas de aventura, ecoturistas y mochileros, pero la principal motivación es buscar una experiencia cultural auténtica e inmersiva y colaborar en la transformación positiva de un lugar específico. Estos viajeros están dispuestos a pagar más por el viaje, pero exigen que la experiencia sea de calidad, no masificada, y se preocupan por los aspectos ambientales y sociales que envuelven sus visitas.

Para establecer un público objetivo, es importante identificar las principales características del grupo objetivo; conocer al público es el primer paso para crear una comunicación eficiente. En marketing, este ejercicio se denomina “segmentación”, que define la audiencia a la que se dirigirán los esfuerzos de difusión. Hoy en día existe un consenso de que es más eficiente delimitar un segmento de mercado, entender sus necesidades, preferencias y buscar el lenguaje que impacta en este segmento, que intentar llegar a todos.

Esto es importante tanto para el desarrollo de productos turísticos y características del alojamiento, alimentación y tours, así como para la comunicación. Es mejor tener un segmento bien definido, con productos y lenguaje adecuados para este público, que hacer algo sin un direccionamiento, demasiado amplio y que no se adapte a las necesidades específicas de ningún grupo.

Conocer el mercado, las características del público objetivo y realizar la segmentación son procesos importantes ya que conducen a ventajas competitivas, diferenciándose de otros emprendimientos. Y a la hora de elegir un segmento, siempre se debe tener en cuenta cuál es el emprendimiento que tiene mayor vocación, ofreciendo lo mejor y exclusivo, y que lleve a un grupo de personas a interesarse por el producto.

Por ejemplo, una posada está ubicada en una región privilegiada con una amplia variedad de especies de aves. Hay otras posadas en la región, pero ninguna utiliza las aves como su principal atractivo. Esta posada podría estudiar el mercado de la observación de aves, que es un gran mercado, y podría prepararse para actuar en el segmento de observación de aves, siendo los avistadores de aves su público objetivo.

Ante esta elección, los esfuerzos de difusión y comunicación se dirigirán hacia este público, buscando crear contenidos específicos que atraigan el interés y despierten el deseo de personas con el mismo perfil de viajar a ese destino.

Además de los esfuerzos de marketing, la empresa necesita entender cuáles son las necesidades de este público y adaptarse para satisfacerlas: tener conductores que dominen el tema, crear itinerarios que pasen por los principales miradores, tener equipamientos específicos (binoculares, libros de aves), etc.

## Para saber más

- Panel de datos de turismo de la UN OMT | <https://www.unwto.org/es/unwto-tourism-dashboard>
- Woodside, AG, Martin, D., 2008. Gestión turística: análisis, comportamiento y estrategia. Arch Woodside, Curtin University, Australia, Drew Martin, University of Hawaii at Hilo, USA | <https://www.cabi.org/>
- Atlas Mundial de datos | <https://pt.knoema.com/atlas/topics/Turismo>



## 7.1.1 Diferencia entre público objetivo y “persona”

Una vez identificado el público objetivo, con características generales, es necesario ir más allá e identificar la “persona”, que es una persona ficticia, un cliente ideal, creada como estrategia para saber mejor a quién queremos llegar y adaptar las estrategias de comunicación para llegar a las personas adecuadas.

Diferenciar el público objetivo y la persona es muy importante para crear una estrategia de marketing eficaz que pueda convertir los esfuerzos y las inversiones en ventas. Si bien son similares, la gran diferencia de un concepto con el otro es que, mientras que para el público objetivo se consideran aspectos objetivos y generales de un grupo de personas, para la persona se considera la dimensión subjetiva y específica, es decir, los hábitos, anhelos, dolores y deseos personales. Al crear la persona, la intención es imaginar el perfil de una persona que sería el cliente ideal, que tendría grandes posibilidades de comprar el producto que se está desarrollando, de ahí el nombre que también se llama *buyer comprador* (o persona comprador/a, comprador/a ideal).

Por ejemplo, el público objetivo se suele definir de la siguiente manera:

*“Hombres y mujeres, entre 30 y 50 años, residentes en capitales, con estudios superiores, que buscan viajes que brinden contacto con la naturaleza, turismo voluntario y de base comunitaria y tengan un ingreso mensual de aproximadamente US\$ 600.00 ”.*

Las personas, en cambio, incluyen características individuales creadas como personajes de ficción, como se muestra a continuación:

*“Maria Luiza, 30 años, gerente de marketing de una agencia de publicidad en São Paulo. Le gusta pasar su tiempo libre haciendo collages y divertirse con amigos. Le encanta cocinar y usa mucho Instagram. Es soltera, pero busca pareja para formar una familia. Está angustiada por tener poco tiempo para estar en la naturaleza y sueña con dejar la gran ciudad para vivir en una pequeña casa en el campo ”.*

Puede parecer una exageración, pero cuanta más información disponible, más asertiva se vuelve la comunicación y se producen más temas relevantes para la audiencia. Esto crea una mayor identificación y conexión con el emprendimiento o iniciativa y aumenta la probabilidad de que el cliente potencial se acerque, confíe y compre el producto turístico.

Para crear la persona es importante conocer y definir aspectos como:

- ✍ Qué hacen
- ✍ Qué medios usan
- ✍ Qué consumen
- ✍ Qué dicen, escuchan
- ✍ Motivaciones e inspiraciones
- ✍ Aversiones, frustraciones
- ✍ Sueños, expectativas
- ✍ Miedos e inquietudes

En algunos casos, las personas se crean a través de investigaciones, cuestionarios y entrevistas realizadas a personas que forman parte del perfil preestablecido del público objetivo, recolectando datos cualitativos y cuantitativos para crear una imagen del cliente ideal. Este tipo de investigación se puede realizar a través de formularios en línea o incluso a través de encuestas en las redes sociales.

Otra posibilidad es hacerlo en base a la experiencia que tienen las personas del emprendimiento turístico sobre los visitantes que frecuentan la región, o incluso imaginar qué características tendrían las personas que pudieran estar interesadas en el producto a ofrecer.

Tener una o dos personas creadas permite que, a la hora de producir contenido, se adapte a ese perfil, con temáticas sensibles y con un lenguaje adecuado. La creación de contenido específico y apropiado aumenta la probabilidad de retorno y llega a una audiencia más amplia en las redes sociales.

### Diferencias de los aspectos entre público objetivo y persona

Público Objetivo	Persona
Edad	Sueños
Sexo	Dificultades diarias
Profesión	Aficiones
Ingresos mensuales	Miedos
Escolaridad	Aspiraciones
Ubicación	Visión del mundo

## Ejercicio 11: Creando una persona<sup>3</sup>



Utilice el cuadro a continuación para crear una PERSONA para su producto turístico. Piense primero en el público objetivo y luego imagine a una persona, anotando las informaciones sobre su personalidad.

<p>Lo que él</p> <p><b>¿Qué PIENSA Y SIENTE?</b></p> <p><i>¿Qué realmente le importa? ¿Cuáles son sus principales preocupaciones inquietudes y aspiraciones?</i></p>	
<p>Lo que él</p> <p><b>¿Qué OYE?</b></p> <p><i>¿Qué dicen los amigos? ¿Qué dice su jefe? ¿Qué dicen las personas que lo influncian?</i></p>	<p>Lo que él</p> <p><b>¿Qué VE?</b></p> <p><i>¿Cuál es su entorno? ¿Quiénes son sus amigos? ¿Qué le ofrece el mercado?</i></p>
<p>Lo que él</p> <p><b>¿Qué DICE Y HACE?</b></p> <p><i>¿Cuáles son sus actitudes en público? ¿Cómo es su apariencia? ¿Cómo se comporta con los demás?</i></p>	
<p><b>DOLOR</b></p> <p><i>¿Cuáles son sus miedos y frustraciones? ¿Qué obstáculos enfrenta?</i></p>	<p><b>GANANCIA</b></p> <p><i>¿Cuáles son sus deseos y necesidades? ¿Cómo medir su éxito? ¿Cuáles son sus obstáculos?</i></p>

## Para saber más

- Cómo construir el comprador ideal para su empresa <https://br.hubspot.com/blog/marketing/como-construir-a-buyer-persona-for-your-company>
- Buyer Persona: Qué es y por que es importante para su estrategia <https://www.rdstation.com/co/blog/buyer-persona/>
- Garzon, GJ (2020) Plan de Marketing Turístico Digital de San José Del Guaviare: Monografía [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18215/1/2020\\_plan\\_marketing\\_tur%C3%ADstico.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18215/1/2020_plan_marketing_tur%C3%ADstico.pdf)



<sup>3</sup> "Lecciones y reflexiones sobre el turismo comunitario en la reserva Mimirauá", capítulo 2 - Demanda <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/community-based-tourism/market-potential>

## 7.2 El recorrido del cliente

La interacción de una marca con los clientes potenciales tiene lugar en diferentes etapas del proceso de compra de un producto o servicio. Esto se hizo más claro con las redes sociales, que democratizaron el acceso al mercado de una gran cantidad de pequeñas marcas, que comenzaron a competir por el cliente de la misma forma que las grandes.

Cuando una marca genera contenido sobre un tema, llega a personas que se encuentran en diferentes etapas de madurez para tomar una decisión sobre un producto. Este proceso de maduración de la toma de decisiones se denomina recorrido del cliente. Es un concepto muy relevante, especialmente en el ámbito del turismo, donde la gente apenas compra por impulso. Antes de que cualquier cliente potencial compre un paquete de viaje, hay un largo camino por recorrer, comenzando por descubrir un producto o servicio, reconocer que puede cubrir una necesidad o problema, considerarlo como una solución y, finalmente, decidir por la compra.

### Etapas del recorrido del cliente



Fuente: <https://equipeproductiva.me/jornada-do-cliente/>

Para cada etapa del recorrido del cliente, existe un tipo de contenido que satisfará las necesidades del cliente, haciéndolo avanzar al próximo paso. En la etapa inicial de aprendizaje y descubrimiento, se necesita un contenido que despierte el interés por el tema.

En la etapa de reconocimiento del problema, en la que el cliente comienza a darse cuenta de que tiene alguna necesidad a ser satisfecha, necesita de información sobre el producto o servicio para pasar a la siguiente etapa, que es considerar la solución presentada. En esta etapa, se necesitan informaciones con las especificaciones detalladas del producto o servicio. Si las informaciones satisfacen al comprador potencial, eventualmente se convertirá en cliente y realizará la compra.

Teniendo en cuenta que, dentro del público objetivo de una marca, existen clientes potenciales en diferentes etapas del viaje en todo momento (simultáneamente), es necesario producir contenido específico para cada uno, como veremos más adelante.



## Para saber más

- El recorrido del cliente: Comprenda qué es, los pasos y cómo mapear el suyo <https://neilpatel.com/br/blog/jornada-do-cliente/>  
<https://neilpatel.com/br/blog/jornada-do-cliente/>
- Qué es el recorrido del consumidor o "customer journey" <http://www.patriciadeandres.es/que-es-el-viaje-del-consumidor-o-customer-journey/>



### 7.2.1 Embudo de ventas

El embudo de ventas es otro concepto de marketing que complementa el recorrido del cliente. La imagen del embudo se utiliza para transmitir el mensaje de este cuello de botella que inevitablemente ocurre con una marca en sus acciones de marketing: llega a mucha gente, pero los que realmente comprarán el producto son un número mucho menor.

#### Representación del embudo de ventas



Fuente: AOKI SISTEMAS - <https://www.aokisistemas.com.br/funil-de-vendas/> o Metodología del Embudo de Ventas, inspirada en el Modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) por Elias Elmo Lewis.

#### Parte superior del embudo

La etapa inicial es donde se encuentra la mayor cantidad de personas. Los visitantes son todas las personas que han accedido al canal de comunicación de una marca, ya sea una red social o un sitio web. Podemos ver que los visitantes corresponden a las etapas del viaje de aprendizaje y descubrimiento del cliente, ya que este es el primer contacto que la persona tiene con la marca, y para eso necesitamos llamar la atención del cliente. La parte superior del embudo también comprende los *Leads*, que es cuando una persona se convierte en un cliente potencial. Los *leads* son personas que, después de dirigir su atención a la marca, también habrán despertado su interés por un producto o servicio, y dejarán algunos datos para la marca (pueden dejar el correo electrónico para obtener información adicional o incluso seguir su perfil en las redes sociales). La fase correspondiente a los *Leads* es el reconocimiento de necesidades, expectativas y deseos.

## Parte del medio del embudo

Las personas que llegan a la mitad del embudo son consideradas como oportunidades de ventas. Ya descubrieron la marca, expresaron su interés y están considerando el producto o servicio, que es la solución a su problema. En esta etapa, el cliente potencial comienza a investigar el producto más profundamente, comparándolo con otros similares. Es en este punto la intención es “convencer” al cliente potencial de que el producto ofertado es el que mejor se adapta a sus necesidades y expectativas.

## Parte inferior del embudo

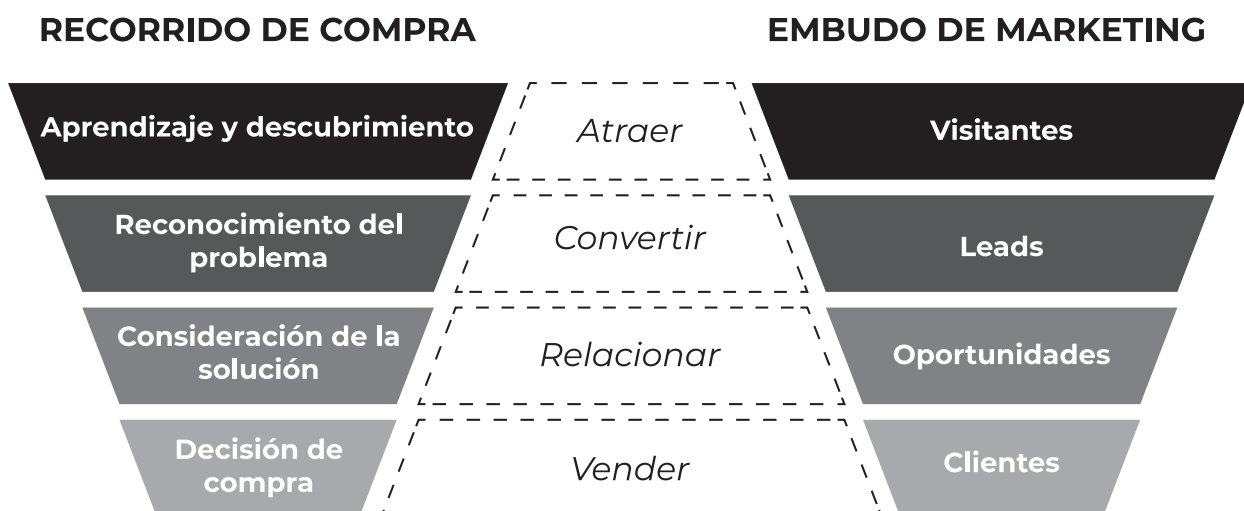
En el último paso, tenemos la porción más pequeña de todo el público con el que se relaciona la marca, que son los clientes. Pero antes de eso, está la decisión de compra, que suele ser el momento que requiere mayor nivel de detalle sobre el producto. En esta etapa, es necesario aclarar todas las dudas y transmitir la confianza necesaria para realizar la compra.

## 7.3 Objetivos clave del marketing de contenido

Como hemos visto, para cada paso del recorrido del cliente y el embudo de ventas hay un tipo de contenido que mejor servirá a las necesidades del cliente potencial en ese momento. Pensar en los objetivos específicos de cada contenido generado es parte esencial de la estrategia de marketing, ya que es a través de ellos que es posible medir y evaluar si una acción está dando el resultado esperado o no.

Los objetivos fundamentales que se persiguen a la hora de producir contenidos son: atraer, convertir, relacionar y vender. Se relacionan con el recorrido del cliente y el embudo de ventas de la siguiente manera.

### Relación entre el recorrido y el embudo



Fuente: <https://marketingcontenido.com/funil-de-vendas/>

En la parte superior del embudo, los esfuerzos de marketing buscan **atraer** visitantes, para que puedan aprender o descubrir algo que les interese. Entonces, el objetivo es **convertir a las** personas que han tenido un primer contacto con la marca en leads, que reconozcan que tienen un problema y se interesan expresamente en el producto, que será la solución. A continuación, el objetivo es **relacionarse** con la persona que ya se considera una oportunidad de venta, y que está considerando la solución presentada, investigando y comparando diferentes productos. En el último paso, el objetivo es **vender**, ofrecer información dirigida a la decisión de compra y finalmente convertir a la persona en un cliente.

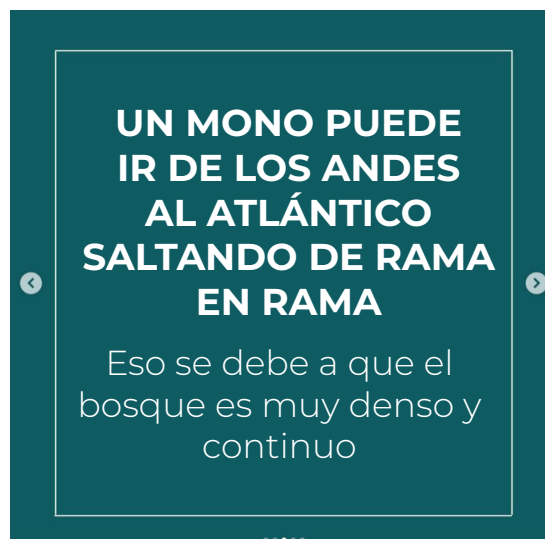
### ***¿Alguna vez ha oído hablar del enfoque del inbound marketing?<sup>4</sup>***

*El Inbound marketing ha sido considerado la nueva forma de hacer marketing, utiliza la estrategia de atraer y convertir personas en clientes potenciales a través de contenido relevante. En lugar de solo publicitar la marca y su producto, el inbound marketing propone un enfoque menos explícito e invasivo. Así, el objetivo es producir contenido que agregue algún valor a la persona con información útil y de calidad. Otra característica es que el inbound marketing busca llegar a la audiencia adecuada, con contenido específico que tiene como objetivo construir una relación a largo plazo entre la persona y la marca para, en algún momento, convertirla en una venta.*

*Un ejemplo de una publicación que adoptó la estrategia inbound marketing, mostrada a continuación, abordó curiosidades sobre la Amazonía. El formato de la publicación fue en carrusel, es decir, varias fotos componían la publicación, y el texto principal estaba presente en la propia foto. En este caso, optamos por hechos poco conocidos, que suelen llamar la atención del público, a la vez que generan autoridad, ya que demuestra que nuestro negocio domina el tema de la Amazonía. En general, se aconseja que el contenido busque una proporción del 70% de información o historias y un 30% de publicidad de la marca o producto directamente. En este ejemplo se respetó esta proporción, cuando presentamos 4 vectores sobre curiosidades de la Amazonía y solo en la última invitamos a la persona a conocer nuestras experiencias.*

<sup>4</sup> Qué es Inbound Marketing: estrategias y como hacerlo en 2021 - <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-inbound-marketing/>

## Ejemplo de publicación inspirada en la estrategia de Inbound Marketing



### 7.3.1 **Contenidos para atraer al público objetivo**

Son contenidos que llaman la atención y despiertan el interés del público. Generalmente, esto sucede cuando se valora el contenido por entregar algo de calidad, puede ser nueva información, una curiosidad o un consejo. El contenido útil o interesante tiende a guardarse o compartirse en las redes sociales, lo que aumenta la cantidad de personas a las que se mostrará el contenido (alcance).

#### Ejemplos de contenido para atraer al público



Fuente: Publicación de Instagram de @poranduba\_amazonia

### 7.3.2 **Contenido para convertir en Lead (cliente potencial)**

Los contenidos que hacen que una persona se convierta en un cliente potencial generalmente presenta algo sobre el producto o servicio que se ofrece. Se trata de publicaciones que inspiran y despiertan el deseo del público que está comenzando a querer saber más sobre lo que se muestra. Puede ser una especie de muestra de lo que se encontrará durante el viaje, o algo que cuente un poco más sobre el lugar. Otra posibilidad es generar contenido que transmita autoridad, es decir, que demuestre que esa marca o empresa domina el tema, lo que podría llevar a la persona a querer consumir su producto o servicio. Los testimonios de personas que han utilizado el servicio también funcionan bien aquí.

## Contenido de muestra con el objetivo de convertir a los visitantes en clientes potenciales



Fuente: Publicación de Instagram de @poranduba\_amazonia

### 7.3.3 **Contenidos para fomentar la relación con la marca o el producto**

Son contenidos orientados a interactuar con el público, abriendo la posibilidad de diálogo y profundización de la relación. A través de la interacción, es posible aclarar dudas y aumentar la posibilidad de adquirir el producto o servicio. La interacción puede ocurrir a través de un comentario en la publicación, enviar un mensaje privado y, principalmente, en las historias de Instagram, lo que permite una amplia gama de herramientas de interacción, como encuestas, pruebas, casillas de preguntas, entre otras. Además de las publicaciones en las redes sociales, el correo electrónico puede funcionar bien en esta etapa.

### 7.3.4 **Vender**

Contenidos con el objetivo de vender son aquellos enfocados a presentar el producto de manera positiva, con la información necesaria para su comercialización. Elementos como la fecha o período, el precio y lo que se ofrece son fundamentales. En estos casos, es interesante presentar alguna condición de oportunidad que funcione como desencadenante de la compra, como una promoción de corta duración o alguna ventaja para quienes se comprometan a comprar pronto.

## Ejemplo de contenido con el objetivo de vender

**PAQUETE ECONÓMICO**

**4 DÍAS - 3 NOCHES EN LA AMAZONÍA**

Arrastra hacia el lado

**cabocloshouse**

**cabocloshouse** O Pacote Econômico é para quem quer explorar a Amazônia com um orçamento reduzido e num ritmo mais tranquilo. Além de transfer, hospedagem e todas as refeições, inclui passeios de selva nos 2 primeiros dias.

Como será a reabertura da Caboclos? Ainda não temos uma previsão de data, mas acabamos de lançar nossos novos Pacotes de Selva. Você já pode fechar sua viagem mediante pré reserva ou com a data em aberto.

Confira todos os detalhes no link na bio da @cabocloshouse, clicando em Pacotes 2020. Esperamos vocês aqui! #cabocloshouse #pousadadeselva

125 curtidas

22 DE JUNHO DE 2020

Adicione um comentário... **Publicar**

Fuente: Publicación de Instagram: @cabocloshouse

## 7.4 Planificar el contenido

La planificación del contenido es una herramienta fundamental para organizar lo que se publicará. Otra ventaja es que planificando es posible tener una visión del todo, asegurando que estás cubriendo los diferentes objetivos, con publicaciones variadas, pero sin perder la identidad y manteniendo el estilo del lenguaje. La planificación también facilita la coherencia en las publicaciones, lo cual es fundamental para las redes sociales.

Para empezar, debe elegir los temas relacionados con su negocio y que deben abordarse en las publicaciones. Por ejemplo, un negocio de turismo sostenible de base comunitaria en la Amazonía puede producir contenido con los siguientes temas: naturaleza, comunidad, sostenibilidad, atracciones, cultura local, entre otros. Cada tema debe dar lugar a diferentes temas a tratar: sobre la naturaleza, se puede hablar sobre especies vegetales locales, sobre los ríos de la región, sobre los animales encontrados, paisajes, etc.

Sobre la comunidad, puede hablar sobre la historia del lugar, dónde queda, hablar sobre algunas personas, contar sobre la vida en la región, etc. Sobre la sostenibilidad, se puede mencionar las pequeñas acciones para reducir el impacto ambiental, sobre el cuidado de los residuos sólidos, sobre los proveedores de la empresa, las opciones de ingredientes locales en la cocina, etc. Se recomienda anotar los temas principales y los posibles temas a tratar en cada uno de ellos, para que sea fácil y pueda inspirarse cuando vaya a realizar la publicación.

Vale la pena recordar que muchos estudios recientes de psicología del comportamiento y del mercado señalan la relevancia de crear experiencias e historias de vida para los turistas son una herramienta poderosa. El TSBC puede presentarse como una oportunidad para que los visitantes se desconecten de sus problemas cotidianos, tengan una experiencia única, singular, y esto debe ser comunicado de alguna manera.

Una vez planteados los temas y materias, se debe anotar en una hoja de cálculo el cronograma de cada publicación, así como sus características. La clave está en definir: Red Social, Objetivo, Formato, Tema, Hora y Contenido.

### Ejemplo de la programación semanal de mensajes de una iniciativa de TSB

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
RED SOCIAL	Feed Instagram	Historias Instagram	Feed Instagram	Historias Instagram	Historias Instagram	Feed Instagram
OBJETIVO	Atraer	Relacionar	Convertir	Convertir	Relacionar	Vender
TEMA	Historia sobre la comunidad	Gastronomía regional	Testimonio de un visitante	Naturaleza	Dudas sobre viajar a la Amazonía	Ofertas para las vacaciones
HORA	19:00	18:00	21:00	19:00	18:00	20:00
FORMATO O ARCHIVO	Foto x	Foto con cuestionario	Foto con arte	Video	Foto con cuadro de preguntas	Video
LÍNEAS GENERALES	"Nuestra comunidad comenzó con una pequeña fábrica de botes ..."	"¿Cuál de estos ingredientes se cultiva en nuestra región y se sirve fresco en nuestras comidas?"	Testimonio con link direccionando a Tripadvisor	¿Cómo es el viaje en canoa que hacemos?	¿Qué preguntas tienes sobre la región amazónica?	¡Las vacaciones de Año Nuevo son tu oportunidad para descubrir la Amazonía!
POSICIÓN EN EL EMBUDO	Superior	Medio	Superior	Medio	Medio	Inferior



## Para saber más

- Cómo planificar una estrategia de contenidos que te ayude a vender <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/como-planificar-una-estrategia-de-contenidos-que-te-ayude-para-vender>
- Planificación de contenido: cómo diseñar estrategias de contenido exitosas <https://www.surfedigital.io/blog/planejamento-de-conteudo>



### ***Storytelling: la importancia de contar una buena historia***

*Recientemente, la idea de que la mejor manera de comunicarse y producir contenido es a través de una historia bien contada. La gente no quiere recibir un mensaje frío o desarticulado sobre un tema, al contrario, el público quiere escuchar una narrativa humanizada que les toque afectivamente y despierte los sentidos. En este sentido, todo puede convertirse en una buena historia: los personajes de la comunidad, los productores de alimentos, un lugar específico y su transformación en el tiempo, la experiencia que brindan algunos de los recorridos que se ofrecen, la estructura física del negocio de una posada (cómo se construyó, cuál era la expectativa de la comunidad, etc.). Para ello, es importante que la persona responsable tenga buenas habilidades de escritura, investigue otros contenidos, sea creativo/a y tenga tiempo para construir la narrativa.*

## Para saber más

- Storytelling: ¿qué significa y cómo aplicarlo en su negocio? <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/storytelling/>
- Cómo aplicar Storytelling al Marketing de Contenidos <https://blog.impulse.pe/como-aplicar-storytelling-al-marketing-de-contenidos>



### 7.4.1 **Establecer la presencia digital**

Las redes sociales han demostrado ser las plataformas de comunicación más eficientes de nuestra historia reciente, ya que permiten un amplio alcance, en el que es posible adaptar el lenguaje a su audiencia, siendo gratis y al alcance de todos los negocios y personas que tienen acceso a Internet.

Elegir qué redes desea usar y tener claro cuáles son sus objetivos le brindará a su empresa la capacidad de medir la participación de la audiencia objetivo e impulsar las ventas. Siempre debe identificar qué red social utiliza más el público objetivo del proyecto e invertir en ella. Instagram se ha consolidado como la principal red social para viajar, ya que ofrece un gran énfasis en las imágenes y es muy utilizada por una audiencia a la que le gusta viajar, por eso nos centraremos más en usar Instagram. Puedes optar por actuar en varias redes sociales, pero es muy importante definir cuál será la plataforma principal, evitando dispersar esfuerzos.

Las redes sociales tienen su propia operación única y detallada que puede ayudar a que su contenido obtenga un mayor alcance, aumente la confianza de los clientes potenciales y consolide una identidad única para su producto. A continuación, se presentan algunos consejos para las iniciativas de TSBC que optan por comunicarse directamente con sus audiencias y clientes a través de las redes sociales.

#### **Use Hashtags**

*Hashtag es el símbolo de almohadilla (#) que aparece antes de cualquier palabra o expresión, por ejemplo: #TurismoDeBaseComunitaria. Este es el término que se utiliza para asociar determinados temas que quiera catalogar en las redes sociales. Son palabras clave o términos asociados a información que los convierten en un enlace que te dirige a una página con otras publicaciones relacionadas con el mismo tema.*

*Aunque suene simple, esta función también tiene buenas prácticas de uso, que si se usan correctamente ayudarán a las personas a encontrar la página más fácilmente y atraerán más participación de una posible audiencia objetivo.*

### **Uso de hashtags (#) para mejorar la visibilidad de su producto de TSBC**

*#Los hashtags permiten tener destacados en galerías específicas y llegar a más personas. Cuanto más pequeño es el perfil (menos seguidores), más funciona el hashtag. Debe tener cuidado de usar hashtags que estén relacionados con lo que se publicó, para tener más posibilidades de aumentar la conversión de visitas al perfil en ventas.*

*#Utilice un hashtag específico: introduzca siempre el nombre de su iniciativa. Ejemplo: @poranduba, use #poranduba. Tener un hashtag específico, además de atraer seguidores, ayuda a incrementar la visibilidad del contenido, concretando todo lo que se crea a partir de las experiencias que ofrece la marca.*

## Usando *as hashtags* para potencializar a visibilidade do seu produto de TSBC

*#Alternar los hashtags que usa para cada publicación: las redes sociales identifican y distribuyen menos las publicaciones cuando son repetitivas.*

*#Buscar los hashtags adecuados para cada red social: cada red funciona de manera diferente, el uso de hashtags en Twitter es diferente al de Instagram, ya que es diferente al de Facebook. Cada uno tiene una peculiaridad y forma de uso. En Twitter, por ejemplo, cuanto más corto sea el hashtag, más alcance tendrá.*

*#Utilizar hashtags que ya existen en sus publicaciones: de nada sirve hacer nuevos hashtags si ya existen galerías con un volumen de publicaciones que pueden dar visibilidad al producto. Por ejemplo, no uses: #turismodebasecomunitariaesmuychevere!, ya que este hashtag no existe. Explora las que ya se utilizan, como #turismodebasecomunitaria, que tiene más de 5.000 publicaciones en la galería.*

### Ejemplos de hashtags

**#amazonia      #turismosostenible**

**#turismocomunitario**

**#pueblostradicionais**

### Mantenga la frecuencia en la publicación de sus posts

Tener constancia en las publicaciones es un factor importante para el algoritmo de las redes sociales<sup>5</sup>. Publicar con frecuencia, incluso si es bajo, es preferible a publicar mucho a la vez y luego pasar mucho tiempo sin publicar. Por lo tanto, la planificación es fundamental para seguir la estrategia establecida, no perderse en las posibilidades y lograr la regularidad necesaria. Para comenzar a planificar el contenido, es importante tener un cuadro en el que pueda escribir información importante.

A continuación recomendamos una frecuencia de publicaciones para los diferentes medios:

<sup>5</sup> Los algoritmos de las redes sociales son un conjunto de reglas y datos matemáticos encargados de definir a quién y con qué frecuencia se divulgará el contenido, generando mayor o menor protagonismo para los clientes.

## Frecuencia recomendada para cada red social

Facebook	3 publicaciones por semana
Instagram	2 publicaciones por semana + 5 historias por día
Youtube	1 video por semana
Twitter	3 tweets originales + RT por semana

### Consistencia y coherencia en diferentes plataformas

Un cuidado importante en la presencia digital es que existe una identidad en relación con el contenido en diferentes plataformas. Adoptar un mismo estilo, ya sea estético o de lenguaje, ayuda en la asimilación e identificación del público con su marca y negocio. Respetar la identidad visual facilita la creación de esa identidad, y la audiencia pronto reconocerá que dicho contenido está relacionado con su negocio. Otra precaución es que no haya información contradictoria, como precio o programación en diferentes plataformas. Comprobar que todo está correcto debe ser un ejercicio periódico.

### Elija la hora de publicación

Otro consejo es investigar el patrón de uso de las redes sociales por parte de tu audiencia: ¿a qué hora usan más las herramientas? Publicar en el momento que tiene más gente en línea también influye en el alcance. Puede verificar a qué hora están la mayoría de sus seguidores en línea, así como otras características de sus seguidores, haciendo clic en el botón *Insights* en el perfil de su cuenta comercial de Instagram.

### Responda a tantos seguidores como pueda

Responder dentro de la primera hora después de la publicación ayuda con el compromiso, tanto en publicaciones como en mensajes privados. Si es posible, responda todos dentro de las 24 horas entre semana y dentro de las 48 horas los fines de semana.

### Realice acciones de participación

Las redes sociales tienen un algoritmo para asignar la relevancia de un perfil o publicación. Realizar acciones de participación, que incentiven a las personas a interactuar con tu contenido, favorece un buen desempeño en el algoritmo, pues tu publicación o perfil se considera relevante y varias personas están interactuando con él. En el siguiente cuadro se presentan algunas estrategias para promover la interacción.

## Tipos de acciones de participación

Promocional	Sorteos <sup>6</sup> , concursos, cupones de descuento.
Investigación	Investigar tendencias con tu audiencia, comprender los hábitos de consumo, no solo para obtener una base de datos, sino para tener material para usar.
Productos y contenido	Crear productos para vender, hacer campañas colaborativas para recaudar fondos para un proyecto específico.
Acción en tiempo real	Vivos, conferencias de transmisión en vivo o streaming por Youtube en vivo.
Dayketing	Acciones en fechas especiales como Día del Padre, Día de la Madre, Día del Medio Ambiente, Día del Agua, etc.

### Busque colaboraciones para crecer

Asociarse con creadores de contenido / personas influyentes digitales es una gran estrategia para darle más visibilidad a su empresa. Esta ha sido una de las formas más exitosas de promover marcas y ganar clientes. Son el puente entre la marca y el cliente, ya que aportan la experiencia de su propia experiencia en la ubicación.

Es importante asociarse con personas influyentes que tengan afinidad con su negocio. Un influencer con pocos seguidores, pero con contenido alineado con su producto, es más capaz de movilizar con sus seguidores. Una posibilidad es buscar **micro influencers** (de 10 mil a 100 mil seguidores). En estos casos, la cantidad cobrada por la asociación suele ser más asequible.

### Opinión de los clientes

Otro factor muy relevante para generar confianza son los testimonios de personas que ya han visitado su destino y lo han aprobado. La mayoría de las personas buscan relatos de otros clientes para saber si la experiencia es buena antes de comprar un viaje.

En Instagram se recomienda, además de publicar testimonios de viajeros, tener una parte en los Destacados exclusivamente para testimonios, donde los potenciales consumidores pueden consultar fácilmente las experiencias de las personas que ya han pasado por el emprendimiento. También, puede disponibilizar esta información de forma clara y accesible en su página web, donde es posible incluir un formulario online para evaluar las experiencias, con espacio para comentarios (y por supuesto, consejos y sugerencias también).

Otra opción es crear y mantener un registro en las principales páginas web de viajes, como Tripadvisor, Airbnb y Booking, donde los clientes pueden opinar sobre sus viajes. Tener credibilidad en estas plataformas es un gran paso para generar confianza con los clientes.

<sup>6</sup> Algunas redes sociales tienen políticas de uso restrictivas para los sorteos. En Brasil, la Ley N° 5.768 determina que “ninguna persona natural o jurídica podrá distribuir o prometer premios mediante sorteos, tarjetas regalo, concursos u operaciones similares, fuera de los casos y condiciones previstos en esta ley”.

<sup>7</sup> *Streaming* es la transmisión en tiempo real de datos de audio y video desde un servidor a un dispositivo, como una computadora, teléfono celular o Smart TV, sin la necesidad de descargar datos.

Una vez que se crean los perfiles en estas plataformas, es importante hacer un seguimiento de las calificaciones críticas, los comentarios y las sugerencias. Responder a las críticas de sugerencias y agradecer los testimonios y comentarios en estas plataformas demuestra cuidado en la relación con los clientes y capacidad de respuesta.

## Seguimiento de los resultados

Hay formas de medir los resultados de una publicación o conjunto de publicaciones en las propias plataformas. Estos se denominan métricas de alcance, impresiones, participación, comentarios y otros datos. El seguimiento de estos indicadores y la evaluación de los resultados le permitirá mejorar su presencia digital a lo largo del tiempo.

Los indicadores deben estar directamente relacionados con el resultado. Si se realiza una campaña específica, es importante medir el comportamiento de los usuarios antes, durante y después. Si es posible, haga una revisión semestral.

## Diferencia entre alcance y participación

*El alcance es la cantidad de personas a las que se presentó su publicación, a cuántas personas se llegó con su publicación. Los me gusta y los hashtags pueden aumentar el alcance, lo que hace que más personas vean su contenido.*

*El compromiso muestra la cantidad de personas que interactuaron con su contenido. Es un indicador de que alguien, además de haberlo visto, se ha visto afectado hasta el punto de realizar una acción, ya sea un comentario, un mensaje o compartir contenido.*

*En el caso de las ventas, la participación es fundamental, ya que demuestra una mayor conexión con el cliente, lo cual es importante para que éste pueda acercarse, confiar e incluso pasar a comprar el producto turístico.*

## Las principales métricas (indicadores) de las redes sociales

Indicador	Qué significa
Número de menciones	Cuántas veces su perfil fue mencionado por otros.
Aumento de seguidores	Aumento del público que sigue su perfil y recibe su contenido.
Participación	Número de personas (o porcentaje) que interactuaron con su contenido. Generalmente, las redes sociales consideran solo los me gusta y los comentarios en la métrica de participación, dejando de lado cuántas veces se compartió o guardó un contenido, que también es un dato importante.
Número de publicaciones	Cuántas publicaciones se realizaron en su perfil.
Número de comentarios	Cuántos comentarios tuvo cada publicación.
Número de publicaciones compartidas	Cuántas veces otros perfiles compartieron su contenido.
Direct messages recibidas	Cuántos mensajes privados fueron enviados debido a su publicación.
Alcance y las impresiones del hashtag	Para cuántas personas fue distribuido su contenido, y cuántos de ese número se debió al uso de hashtags.

### 7.42 **La importancia de la página web**

La página web proporciona más credibilidad al producto y negocios relacionados y es una de las principales formas de establecer una buena relación con un cliente potencial, ya que contiene toda la información necesaria sobre el emprendimiento/iniciativa: servicios que ofrecen, quiénes son, misión, valores y, principalmente, la conversión de ventas. También es la fuente de consulta de información para otros socios potenciales como agencias y operadores turísticos que pueden vender su producto.

Ciertos aspectos son decisivos para crear una buena página web, como: diseño, comunicación visual y facilidad de navegación. Si la página web de la iniciativa no tiene buena apariencia, estructura y contenido, es decir, estético, con colores armónicos, información organizada y que sea fácil de desplazarse por las páginas, la primera impresión de su página web, que es determinante, será difícilmente positiva. Como estas habilidades son muy específicas, es necesario contratar a un profesional que domine las técnicas y sepa crear una página web de calidad, ya que una buena página web suele ser decisiva para que su cliente tenga la confianza de los clientes potenciales.

Información fundamental en una página web:

- ✘ Por qué la gente debe ir al lugar, cuáles son los atractivos
- ✘ Ubicación: dónde está, cómo llegar
- ✘ Alojamiento: tipo de alojamiento, facilidades que ofrece, fotos de la estructura física
- ✘ Itinerario: qué se hará durante la estancia, ¿cuál es la programación?
- ✘ Información sobre seguridad y cuidados en relación al Covid-19
- ✘ Tarifas practicadas
- ✘ Acciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente e impactos
- ✘ Preguntas frecuentes, con respuesta a cada pregunta
- ✘ Testimonios de clientes que ya han visitado su emprendimiento
- ✘ Información de contacto y reservas
- ✘ Posibilidad de oferta de alimentación especializada (p.ej. restricciones alimenticias, opción vegetariana, etc.)

Además de la información, otros aspectos son importantes y ayudan a que su página web sea más efectiva:

- ✘ El nombre del dominio debe ser fácil de recordar.
- ✘ La página debe cargar rápidamente.
- ✘ Debe tener una ruta de navegación clara
- ✘ Debe brindar información precisa y clara
- ✘ Se recomienda utilizar mapas para que los usuarios se ubiquen
- ✘ Para llegar al mercado internacional es fundamental ofrecer la opción de cambiar el idioma
- ✘ Ofrecer una forma sencilla de hacer reservas

En este caso, es importante ponerse en la piel del cliente: si fuera a viajar a un lugar lejano para realizar un viaje especial, ¿qué tipo de información le gustaría tener antes de cerrar el trato? Se recomiendan fotos confiables y de calidad profesional, ya que las personas no quieren tener sorpresas negativas y llegar a un lugar muy diferente al que esperaban.



## 7.5 Plan de marketing para el TSBC

La preparación de un plan de marketing estructurado es una tarea laboriosa que requiere tiempo y dedicación de un equipo. Muchas empresas logran avanzar en su difusión y comercialización sin tener un plan formal. Sin embargo, si es posible invertir en un plan de marketing, las posibilidades de que las acciones tengan un resultado más efectivo son mayores.

### Los elementos clave de un plan de marketing

Objetivo claro de negocio	Los clientes y las agencias prefieren negocios que tengan objetivos claros de lo que es ofrecido
Evaluación del ambiente actual del mercado	Comprender los factores externos e internos que pueden afectar su negocio y su mercado
Identificación del mercado principal	Determinar cuál es el segmento de mercado que es más probable que consuma su producto.
Objetivos de marketing	Deben ser medibles y factibles. Elabore un cronograma para lograr estos objetivos
Estrategias de marketing	Determine las mejores acciones y ubicaciones para su negocio o destino
Plan de acción	Establezca pasos concretos y fechas para cada actividad
Presupuesto	Establezca el monto total que se invertirá en marketing para el año y defina cómo los recursos se asignan, dejando espacio para oportunidades inesperadas.
Monitoreo y evaluación	Medir el desempeño de los esfuerzos de marketing

Fuente: Adaptado de Tourism Australia (2008). El plan de marketing.

### Objetivo claro de negocio

Es fundamental tener claro el propósito del negocio, ya que de él se desarrollarán otros elementos. Para auxiliar en la construcción de un objetivo claro, puede usar las siguientes preguntas:

- ✎ ¿En qué negocio estamos?
- ✎ ¿Cuál es la misión (por qué existe, cuál es su razón de ser)?
- ✎ ¿Cuál es la visión (hacia dónde quieres llegar a largo plazo)?

## Evaluación del ambiente actual del mercado

Comprender el entorno en términos de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, tanto internas como externas, es un ejercicio importante para ubicar el negocio en un contexto más amplio. Asimismo, evaluar cómo se está comportando el mercado actualmente puede ayudar a elegir los caminos que tomará el negocio.

## Identificación del mercado principal

Identificar el segmento en el que el negocio es más fuerte es fundamental para no perder oportunidades de negocio y permite inversiones más eficientes, lo que brindará una ventaja competitiva frente a otros.

## Objetivos de marketing

Además de los objetivos fundamentales presentados anteriormente, hay otros que pueden ser parte de un plan más detallado. Ellos son:

- ✘ **Vender:** este es el objetivo final, y para lograrlo es necesario pensar en estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes con el fin de aumentar las posibilidades de ventas.
- ✘ **Fidelizar a los clientes:** permanecer cerca de un cliente aumenta las posibilidades de que vuelva a comprar y se sabe que es más barato que conseguir nuevos clientes.
- ✘ **Aumente la visibilidad:** el enfoque siempre debe estar en llegar a las personas adecuadas, aquellas que tienen más probabilidades de consumir el producto o servicio.
- ✘ **Gestionar una marca (branding):** la imagen que tiene una marca se construye a partir de varias interacciones entre esta y su audiencia, en las que se presentan sus valores y propósitos a través de sus acciones de marketing.
- ✘ **Construir buenas relaciones:** como hemos visto, tener una relación a largo plazo es una estrategia acertada, en la que los lazos se fortalecen y permiten avanzar en el recorrido del cliente y en el embudo de ventas.
- ✘ **Educar al mercado:** demostrar cómo el producto o servicio puede ser útil, demostrar autoridad a través de contenidos que informen y agreguen valor es más eficiente que intentar vender el producto directamente.

## Estrategias de marketing

¿Qué acciones concretas utilizará para intentar alcanzar sus objetivos? Las más habituales son las redes sociales, la producción de contenido (puede ser para un blog o incluso para ser utilizado en redes sociales), el e-mail marketing, la creación de sitios web, la optimización de SEO (*Search Engine Optimization*, que es la tarea de facilitar los caminos para que sea encontrado en Internet). Para cada uno de ellos, es importante detallar qué acciones se realizarán.

## Plan de acción

Este es el momento de dividir las tareas, establecer los responsables, metas y plazos. Una forma muy utilizada de preparar un plan de acción es a través de una hoja de cálculo que permite definir y monitorear el plan de manera sencilla, denominada 5W2H, que representa las siglas en inglés: What, Why, Where, When, Who, How e How Much: qué, por qué, dónde, cuándo, quién, cómo y cuánto costará.

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿En donde?	¿Cuánto?
-------	-----------	--------	---------	----------	------------	----------

## Presupuesto

Establecer un presupuesto es el momento de alinear las estrategias de marketing con la realidad financiera del negocio, convirtiendo el plan en números. En este punto, es importante basarse en experiencias pasadas para estimar el costo y el retorno de las acciones. Google y las redes sociales tienen métricas muy específicas que permiten un buen desglose del presupuesto. Uno de los principales es el ROI o “retorno de la inversión”. El ROI es la relación entre los ingresos netos y los costos, y sirve para medir el rendimiento de las inversiones publicitarias. Para hacer esto, se debe realizar la siguiente operación:

$(\text{Ingresos} - \text{costo de los productos vendidos}) / \text{Costo de los productos vendidos}$

Imagine que tiene un producto con un costo de producción de US\$ 100 y un valor de venta de US\$ 200 y vende seis de ellos como resultado de la publicidad en Google Ads. Por lo tanto, el costo total es de US\$ 600 y sus ventas totales son de US\$ 1,200. Imagine que Google Ads cuesta US\$ 200, lo que da un costo total de US\$ 800. El ROI es:

$$(US\$ 1200 - US\$ 800) / US\$ 800$$

$$= US\$ 400 / US\$ 800$$

$$= 50\%$$

En este ejemplo, se obtiene un retorno de la inversión del 50%. Por cada US\$ 1.00 que gastas, recuperas US\$ 1.50.

## Monitoreo y evaluación

Es fundamental realizar el monitoreo y la evaluación de las estrategias para saber si están funcionando o si es necesario hacer alguna corrección. En este punto, se debe realizar una valoración amplia, teniendo en cuenta diferentes aspectos del plan de marketing, ya que existen diferentes indicadores a evaluar. Algunos de los indicadores son costo por click, alcance de publicaciones, participación en redes sociales, incremento en el tráfico de la página web, entre otros. Por tanto, es fundamental establecer objetivos claros con las acciones de marketing, ya que podemos valorar la eficacia de cada estrategia, y priorizar las que mejor funcionan.

## Para saber más

- Cómo crear un plan de marketing digital <https://rockcontent.com/es/blog/plan-marketing-digital/>
- Plan de marketing: aprenda todos los pasos y componentes esenciales de una planificación exitosa <https://rockcontent.com/br/blog/como-do-um-bom-plano-de-marketing/>
- Marketing Turístico: qué es, estrategias y ejemplos de éxito <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-turistico/>



## Certificación

En el mercado turístico, existen instituciones certificadoras que certifican a empresas que siguen sus reglas y protocolos para poder certificarse. La certificación generalmente involucra temas de sustentabilidad y comercio justo, con buenas prácticas ambientales y sociales. Obtener un certificado puede llevar tiempo y es costoso. Si existen recursos para realizar una certificación, puede ser una buena publicidad para el negocio, ya que el mercado exige cada vez más compromisos ambientales y sociales consistentes y verdaderos. Además, es una buena forma de monitorear el impacto y seguir las mejores prácticas.

## Para saber más

- Certificación Quickfinder <https://destinet.eu/resources/tools/certification-quickfinder>



## 7.6 Asociaciones con agencias de viajes y operadores turísticos

Otra posibilidad es que el emprendimiento/iniciativa de TSBC no haga todo el esfuerzo de marketing y ventas por sí sola. Muchas empresas delegan esto en un operador o agencia de viajes, estando solo responsable por la parte operativa. En este caso, es necesario tener mucho cuidado en la elección de la asociación y dar preferencia a empresas reconocidas, con tradición en el mercado y que valoren el trabajo desarrollado por el emprendimiento/iniciativa. Algunas empresas que desarrollan un trabajo serio en colaboración con las comunidades son: Garupa, Proyecto Equipaje, Estación Gabiraba, Redturs, Planeterra, Komuttravel, Kaí EcoTravel y Travolution.

Si escoge realizar una asociación en la que un tercero sea responsable del marketing, es importante recordar que esto tiene un impacto significativo en su negocio. Si, por un lado, es una tarea menos de la que preocuparse, por otro lado, si la asociación no se consolida con atención y cuidado, la comunidad puede tener menos autonomía para diseñar sus tours y hacer adaptaciones, teniendo que responder a una demanda contratada en la que no tuvo participación.

Esto puede ser un factor de tensión tanto en la relación entre los miembros de la comunidad, como con los clientes y con la agencia u operador socio. Por eso, se debe tener claridad en los arreglos y una comunicación directa y accesible con todos, y en este caso especialmente con tus socios.

Otro punto que vale la pena mencionar es que la agencia u operador no comercializará sus productos de forma gratuita, así como es el caso de los influencers digitales que cobran por el trabajo promocional realizado. La agencia se quedará con una parte del precio de venta, que puede entenderse como una comisión por la venta, y le dará a su negocio una cantidad menor que el total pagado por el cliente.

Es necesario valorar si esta es una estrategia rentable para el negocio, lo cual no siempre es algo sencillo de hacer, ya que deberán trabajar con estimaciones (e realizar cálculos porcentuales en sus presupuestos, así como para el pago de impuestos bajo el valor de venta final para el cliente, como se ve en la Sección 5).

Algunas preguntas pueden ayudar a evaluar si esta estrategia es adecuada para su negocio:

- ✎ ¿Si elige hacer una asociación comercial, cuál es la expectativa de aumento de ventas?
- ✎ ¿El precio del producto le permite incluir la comisión de venta sin que sea un precio poco factible para el consumidor final?
- ✎ ¿Cuánto dejará de ganar pagar comisiones sobre las ventas?
- ✎ Comercializando sólo, ¿sería posible realizar cuántas ventas directas al público final?
- ✎ ¿Cuál es el costo total (tiempo, recursos financieros y humanos, etc.) para realizar una venta?

También es posible adoptar un modelo mixto, en el que se hace un esfuerzo de venta directa, promocionando y comercializando sus productos y servicios, pero también utilizando alianzas con agencias y/o operadores de turismo para incrementar las ventas.

En este caso, se comercializa el mismo producto, por ejemplo, un paquete de cuatro días, se puede vender para otra agencia de viajes, que a través de sus canales de comunicación, llegará a otras personas que normalmente su emprendimiento no tiene un alcance directo.

Es importante que los precios cobrados por el producto sean los mismos que los de la agencia, para evitar que los clientes de un mismo grupo, que realizan las mismas actividades, paguen cantidades distintas. Para ello, será necesario ceder parte de los ingresos para remunerar a la agencia que realizó la venta, pagándole una comisión. Los valores de las comisiones suelen oscilar entre 10 y 15% del total para las agencias de viajes que ya acceden al cliente final; y del 20% al 25% del total para las operadoras de turismo, cuyos clientes son otras agencias de viajes y, por lo tanto, dividen el porcentaje recibido entre sus propios esfuerzos comerciales y los de sus clientes, que son otras empresas del sector.

Ejemplo de una Comisión de 10%

Precio final para el cliente: 1.000

Tarifa NET (sin comisión), que se recibe de la agencia: 900

Monto retenido por la agencia como comisión por la venta: 100

En el ejemplo anterior, la comisión pagada por el negocio a la agencia de viajes responsable de la venta es del 10%. El emprendimiento tendrá que ceder el 10% de los ingresos máximos posibles para poder pagar a la agencia (generalmente ocurre lo contrario, la agencia recibe el monto total del cliente y transfiere el monto acordado de la comisión ya descontada). El cliente pagará el monto total, igual al resto de clientes que pueden comprar directamente con el emprendimiento/negocio, los ingresos serán el 90% del valor total de venta, ya que en esta situación específica el proyecto no fue responsable por la venta.

A la hora de optar por entablar alianzas comerciales y comisionar a otras empresas por el servicio de venta del producto, lo recomendable es definir primero el lucro mínimo (porcentaje) que se quiere obtener en relación al valor final de venta y luego incluir el porcentaje que se quiere ofrecer a los socios comerciales.

Recordando que cuando la venta la realiza directamente el emprendimiento/iniciativa, este monto provisionado al inicio para remunerar al socio, se convierte en un monto “extra” en el lucro del emprendimiento/iniciativa que se suma al lucro mínimo establecido, incluso permitiendo que se use ese importe para promociones y/u oferta de descuentos a clientes finales.

Finalmente, otra posibilidad es cobrar siempre el valor NETO (sin comisión) a todos los clientes, ya sean turistas o agencias y operadores de turismo. En este caso, las agencias y operadores tendrán la libertad de incluir su propio porcentaje de ganancia de venta, así como otros posibles servicios agregados al producto (boletos aéreos, días extra en la región, nuevos tours y actividades, tarifas de alojamiento en los alrededores de las ciudades/comunidades).

Los principales factores positivos de este formato son: poder ofrecer al cliente final (turista) el precio más bajo, sin incurrir en comisiones a terceros, y tener la sensación de que no estás “perdiendo algo” ni “renunciando” a una parte de la ganancia máxima. Mientras que los aspectos negativos consisten en no tener claridad y control sobre el monto de beneficio obtenido por los socios (otros eslabones de la cadena) y no ofrecer a sus aliados comerciales un precio competitivo.

## Para saber más

- Tipos de tarifas en hotelería: ¡Domine los principales! <https://blog.webnuncio.com.br/tipos-de-tarifas-na-hoteleria/>
- MONCAYO, D. C. (2018) Plan Estratégico De Mercadeo Para La Agencia De Viajes Qué Tours En La Ciudad De Cali Para El Año 2018 <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10583/T08212.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Modelado a demanda de turismo internacional sostenible para la Amazonia brasileña <https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/bitstream/123456789/7534/1/Modelling%20Sustainable%20International%20Tourism%20Demand%20to%20the%20Brazilian%20Amazon.pdf>





TURISMO COMUNITARIO:  
**INTERCAMBIO  
AMAZÓNICO**

**08.**

**RESILIENCIA EN EL TURISMO  
SOSTENIBLE DE BASE  
COMUNITARIA**

INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável



# 08: Resiliencia en el Turismo Sostenible de Base Comunitaria (TSBC)

Esta sección presenta los fundamentos para construir resiliencia en el TSBC y además propone una reflexión de cómo el TSBC puede aprovechar los incentivos de reactivación de las actividades económicas cuando pase la crisis de la pandemia de COVID-19. Después de esta sección, se espera que los participantes hayan avanzado en la comprensión sobre:

- 1 Qué es la resiliencia
- 2 La diferencia entre riesgo y crisis
- 3 Cómo evaluar y priorizar los riesgos y las alternativas para gestionarlos
- 4 Las características de una actitud resiliente
- 5 Qué es la recuperación verde y cómo puede ser una oportunidad para el TSBC

El turismo es un sector **extremadamente dinámico e interconectado**. Está influenciado por numerosos factores, que a primera vista no parecen estar relacionados con el turismo. Esto quedó más claro que nunca con la pandemia de la COVID-19, que provocó una reducción del 80% en la actividad del sector en 2020.

Esta **interconexión** expone al turismo a múltiples **factores de riesgo**, muchos de los cuales escapan del control de los actores involucrados en el sector, con impactos potencialmente importantes en la sostenibilidad de iniciativas y emprendimientos. Vea el ejemplo a continuación.

## Estudio de Caso 10

El cierre del aeropuerto de Parintins, Amazonas, Brasil



Una situación que ocurrió en la Amazonía fue el cierre del aeropuerto de la ciudad de Parintins (Amazonas, Brasil) en 2010, debido a la gran presencia de buitres, lo que estaba comprometiendo la seguridad de los aterrizajes y despegues.

Los buitres estaban siendo atraídos al sitio como resultado de la disposición irregular de basura y restos de comida en un área cercana al aeropuerto. Los desarrollos turísticos que dependían de la llegada de visitantes por este aeropuerto se vieron drásticamente afectados por esta situación.

En este caso, un aspecto fundamental para el funcionamiento de las empresas fue impactado por un factor fuera del control de los actores directamente involucrados a las empresas turísticas.



Si bien las razones por las que el aeropuerto tuvo que cerrar sus actividades eran impredecibles, un mapeo de riesgos podría haber identificado el riesgo de un eventual cierre de ese aeropuerto, del cual dependían en gran medida.

Además, a la hora de evaluar los riesgos, dada la importancia del acceso de los turistas a través del aeropuerto, sería aconsejable - en una lógica de gestión de riesgos - que se monitore la operación del aeropuerto. De esta manera se aumenta las posibilidades de que la situación se identifique desde el comienzo de los primeros problemas que enfrentaba el aeropuerto, lo que permitiría una acción temprana sobre el problema, evitando el cierre del aeropuerto.

Además de los potenciales beneficios de esta identificación temprana del problema de los desechos y los buitres, que podría haber evitado el inicio de esta crisis, sería posible pensar en alternativas para el acceso de los visitantes, en el caso de que el aeropuerto se cerrara por otros motivos (p. ej., rutas alternativas con acceso fluvial).

Este ejemplo nos da la dimensión de la complejidad de las situaciones que impactan al turismo, y lo importante que es identificar los riesgos, evaluarlos y gestionarlos.

Los emprendimientos turísticos atravesaron esta crisis de diversas maneras, algunos mejores que otros. La capacidad de los emprendimientos de ese territorio para absorber los impactos negativos generados por la crisis a raíz del cierre del aeropuerto y adaptarse a este nuevo contexto se denomina resiliencia.

Los recursos y mecanismos para lidiar con situaciones adversas como esta y el grado de asertividad de las decisiones y acciones en el contexto, indican cuán resiliente fue cada emprendimiento. Además, las soluciones y acciones colectivas tomadas en ese momento, articuladas entre los distintos actores, indican la resiliencia del destino.

Es en tiempos de crisis que la **resiliencia** definirá cómo un emprendimiento, iniciativa o comunidad podrá enfrentar las adversidades y superar la situación de la mejor manera posible.

La resiliencia es la capacidad de afrontar circunstancias adversas, de dar una respuesta satisfactoria en una crisis, utilizando los recursos y conocimientos que se disponen.

Ser resiliente es algo que se debe construir, especialmente cuando hablamos de emprendimientos colectivos o comunitarios. Este proceso implica liderazgo y diálogo para que se discutan los caminos a seguir en un escenario adverso.

Las decisiones bien definidas, consensuadas y maduras a lo largo del tiempo sobre cómo anticipar situaciones potencialmente adversas y qué hacer en una situación de crisis son la base para construir un emprendimiento o iniciativa resiliente.

La **resiliencia** de las iniciativas y emprendimientos turísticos se ha puesto a prueba durante la pandemia, pues el sector, como un todo, se vio profundamente afectado. El sector pasó por la crisis y, al mismo tiempo, tuvo que adaptarse para estar preparado para el proceso de recuperación pos pandémica. Con el TSBC no es diferente.

La **resiliencia** puede entenderse como la capacidad de absorber los impactos de las crisis y otras adversidades de la más diversa índole. La resiliencia se sustenta en dos elementos principales: **la gestión de riesgos y la adaptación**.

## 8.1 Riesgo y crisis

El **riesgo** es una condición natural de la vida, entendida como la posibilidad de que algo suceda y llegue a perjudicar un plan o curso de acción esperado. Los riesgos pueden variar en términos de previsibilidad y potencial de impacto.

Los riesgos pueden ser de los más variados, como un desastre natural, una crisis de salud pública, un atentado terrorista, una gran inundación o una sequía extrema que impida el paso de embarcaciones, entre muchos otros. Algunos son predecibles, otros no.

Ejemplos de riesgos directos:

- ✘ Falta de energía o agua debido a fallas o mal funcionamiento del equipamiento;
- ✘ Accidentes de empleados o visitantes;
- ✘ Daños en los medios de transporte de visitantes, tanto para el acceso al alojamiento como en el traslado a atractivos y actividades.

Ejemplos de riesgos indirectos incluyen:

- ✘ Fenómenos meteorológicos extremos
- ✘ Cambios en las reglas de acceso al país o territorio
- ✘ Interrupción del acceso
- ✘ Empleados o visitantes afectados por enfermedades

El riesgo directo es aquel sobre el que se tiene algún grado de control y, por lo tanto, existe una mayor posibilidad de evitarlo. El riesgo indirecto es lo que no se puede controlar, pero sus impactos se pueden minimizar.

Cuando un **riesgo se materializa**, especialmente aquellos que son menos predecibles y tienen un mayor potencial de impacto, se produce una crisis.

La **crisis** es, por tanto, un período de peligro o dificultad derivado de la adversidad, que requiere que se tomen decisiones en un contexto desafiante.

## Para saber más

- Costa, S. P. Los conceptos orientadores para la resiliencia en la gestión turística. 2017. Disponible en: [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/24677/1/SinthyaPinheiroCosta\\_TESE.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/24677/1/SinthyaPinheiroCosta_TESE.pdf)
- Costa, S. P., Sonaglio, K. E. Análisis del comportamiento resiliente de los gestores de turismo. Estudios y Perspectivas en Turismo - 30° Aniversario, v. 29, n. 2, p.331-348. Abr. 2020. Disponible en: <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V29/N02/v29n2a01.pdf>.
- Costa, S. P., Sonaglio, K. E., Wiesniewski, L. B. La emergencia de la resiliencia en la planificación turística. Brazilian Journal of Development (BJD), Vol 6, No 11. 2020. Disponible en: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/20426/16336>.
- Sonaglio, K. E. Aproximación entre el turismo y la resiliencia: un camino hacia la sostenibilidad. 2017. Disponible [https://www.researchgate.net/publication/321966878\\_APROXIMACOES\\_ENTRE\\_O\\_TURISMO\\_E\\_A\\_RESILIENCIA\\_UM\\_CAMINHO\\_PARA\\_A\\_SUSTENTABILIDADE/fulltext/5a3bb5b34585158a1bc099e0/APROXIMACOES\\_O\\_TURISMO\\_E\\_A\\_RESILIENCIA\\_UM\\_CAMINHO\\_PARA\\_A\\_SUSTENTABILIDADE/fulltext/5a3bb5b34585158a1bc099e0/AUSTINHO-APROXIMACOES-deAUSTINHO-para-ILISMO-ABORESTURISMO-](https://www.researchgate.net/publication/321966878_APROXIMACOES_ENTRE_O_TURISMO_E_A_RESILIENCIA_UM_CAMINHO_PARA_A_SUSTENTABILIDADE/fulltext/5a3bb5b34585158a1bc099e0/APROXIMACOES_O_TURISMO_E_A_RESILIENCIA_UM_CAMINHO_PARA_A_SUSTENTABILIDADE/fulltext/5a3bb5b34585158a1bc099e0/AUSTINHO-APROXIMACOES-deAUSTINHO-para-ILISMO-ABORESTURISMO-)



## 8.2 Gestión de riesgos

Las etapas de la gestión del riesgo son: **mapeo, evaluación y mitigación de riesgos**. Tienen como finalidad evitar que una crisis se afiance o crear las condiciones para atravesarla con el menor impacto negativo posible.

### 8.2.1 Mapeo de riesgos

Para reducir las incertidumbres sobre qué hacer cuando se produce una crisis, es importante tener un mapeo de riesgos. Esto permite pensar en estrategias y alternativas antes de ser afectado por el problema.

Para hacer un buen mapeo de riesgos es necesario estar pendiente de todo, porque en algún momento algo puede salir mal. Se debe pensar en el funcionamiento paso a paso del TSBC y entender de qué depende, tanto en términos de material, logística y personas, como de qué fallas podrían ocurrir.

Un accidente grave puede arruinar fácilmente la reputación de un destino turístico. Cabe recordar que el contexto amazónico puede sumar riesgos adicionales relacionados con los medios de evacuación, atención médica disponibles y grandes distancias a recorrer para acceder a equipos de salud, estructuras físicas, sujetas al desgaste natural derivado del clima cálido húmedo, entre otros.

El mapeo de riesgos se puede hacer a nivel de iniciativa o de destino para los riesgos que puedan impactar a múltiples actores e, individualmente, a los emprendimientos con sus especificidades.

Cabe señalar, que, si un determinado itinerario turístico involucra múltiples proyectos, una situación de crisis instalada en uno de ellos tiene la capacidad de impactar en todo el itinerario y, en consecuencia, en los demás negocios. Por lo tanto, es importante practicar el principio de cooperación y solidaridad, y el entendimiento de que el éxito de una iniciativa o destino de TSBC se construye colectivamente.

De acuerdo con la Norma Técnica de ABNT NBR ISO 21101<sup>1</sup>, un incidente es un “evento que conduce a un accidente o que tiene el potencial de conducir a un accidente (casi accidente)”, mientras que un accidente es un “incidente que resulta en la muerte, enfermedad, lesión u otro daño”.

Varias actividades relacionadas con el turismo, que van desde el transporte de turistas, actividades del turismo de aventura hasta la provisión de alimentos, ya cuentan con una serie de normas y reglamentos que tienen como objetivo la reducción de riesgos. Investigar estas reglas y regulaciones y buscar orientación de especialistas sobre estos temas puede ser importante para reconocer y mapear los riesgos potenciales asociados con el producto turístico.

En este momento, no es necesario seleccionar o restringir los riesgos que se incluirán en el mapeo. En caso de duda, es mejor enumerarlos todos y luego revisarlos y priorizarlos. Este mapeo debe revisarse y actualizarse periódicamente, incluidos los nuevos riesgos identificados. Se recomienda dividir a los riesgos en:

- ✎ **Riesgos directos** - vinculados a la operación, es decir, resultado de una acción de los actores involucrados en el TSBC.
- ✎ **Indirecto** - vinculados a factores externos, es decir, que no son resultado de una acción de los actores involucrados en el TSBC.

## 8.2.2 *Evaluación de riesgos*

El siguiente paso es realizar una evaluación de riesgos para comprender cuáles son los más importantes y críticos para la iniciativa o emprendimiento de TSBC. En este punto, se deben priorizar los riesgos, ya que difícilmente será posible actuar sobre todos los riesgos identificados inicialmente.

Para ello, es necesario identificar los riesgos de mayor impacto, los que generarán las consecuencias más graves, así como los que tienen mayor probabilidad de ocurrir.

Hay varias matrices de evaluación de riesgos. Ayudan a clasificar los riesgos y organizarlos en categorías. Los criterios para clasificar los riesgos se pueden ajustar a la realidad local y la capacidad de respuesta de la comunidad, iniciativa o empresa.

---

<sup>1</sup> Normas Técnicas ABNT para Turismo de Aventura. Disponible en:  
<http://www.abnt.org.br/noticias/5102-turismo-de-aventura>. Acceso: 10/05/2021.

## Matriz de evaluación de riesgos

Probabilidad de que ocurra	Impacto (consecuencias)				
	Insignificante 1	Pequeño 2	Moderado 3	Grande 4	Catastrófico 5
A - Casi seguro	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
B - Probable	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
C - Posible	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
D - Improbable	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>E</b>
E - Raro	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>A</b>

E - Riesgo extremo: se requiere acción inmediata. A - Riesgo alto: especificar las responsabilidades en la alta dirección. M - Riesgo moderado: especificar las responsabilidades en la gestión. B - Riesgo bajo: gestionar mediante procedimientos de rutina.

### 8.2.2 Mitigación de riesgos

No se debe esperar a que ocurra una crisis para desarrollar un plan de gestión de riesgos. Es importante que este plan se haga con anticipación para que esté mejor preparado, en la medida de lo posible, para situaciones inesperadas.

Por lo tanto, es necesario tener un plan que se pueda utilizar en estas situaciones. Sabiendo qué riesgos existen, uno puede pensar en diferentes estrategias para lidiar con tales situaciones, como se muestra a continuación:

**Evitar el riesgo** - Tomar medidas para que no se produzca la exposición a una situación de riesgo. En el caso de peligros naturales, como una tormenta que podría poner en riesgo la integridad física de las personas, como el riesgo de caída de árboles en el sendero del bosque, se puede reprogramar y/o reemplazar el recorrido. Otro ejemplo es prohibir el ingreso de los visitantes al agua en lugares donde existe el peligro de animales o corrientes de agua.

**Reducir el riesgo** - si un riesgo no se puede eliminar por completo, se pueden tomar algunas medidas para reducirlo, como proporcionar equipos de seguridad para hacer frente a los riesgos relacionados con los paseos, como usar chalecos salvavidas en todas las rutas fluviales, poner cintas antideslizantes en una

escalera para evitar caídas, o construir estructuras adecuadas para grandes inundaciones o sequías para lidiar con las variaciones del nivel del agua del río. En el caso de peligros operativos previsibles, como un motor fueraborda malogrado, una forma directa de reducirlos es el mantenimiento periódico.

**Transferir el riesgo** - La contratación de compañías de seguros es una forma de transferir la responsabilidad de hacer frente a determinados riesgos, como las emergencias médicas. Es importante elegir empresas confiables que operen bien en la región donde operan, incluidas las dificultades logísticas involucradas en la región amazónica.

**Absorba el riesgo** - acepte que existen pequeños riesgos y que pueden ocurrir de vez en cuando. Los emprendedores deben poder afrontarlos de la forma más adecuada. En el caso de accidentes con daños menores a la salud, como cortes y esguinces, es fundamental que todo el equipo sepa qué medidas tomar, y que la comunidad cuente con el equipamiento necesario para atenderlos.

Así, incluso si un determinado riesgo es específico de una empresa, proveedor local o prestador de servicios, los mecanismos de mitigación pueden ser colectivos, diseñados desde una perspectiva conjunta y solidaria.

## Para saber más

- ABETA. Manual de Buenas Prácticas para el Sistema de Gestión de la Seguridad. 2016. Disponible en: <http://abeta.tur.br/download/sistema-de-gestao-de-seguranca/>
- ABETA. Guía de implementación - Turismo de aventura - Sistema de gestión de seguridad. 2016. Disponible en: <http://abeta.tur.br/download/guia-de-implementacao-turismo-de-aventura-sistema-de-gestao-da-seguranca/>
- Garcia, M. M. Plan de gestión de riesgos en Turismo. Universitat de les Illes Balears, España. 2014. Disponible en: <https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/949/TFG-Marta%20Morey%20Garcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lima, B. S., Raimundo, T. A., Eichenberg, F. O. La importancia de la gestión de riesgos para el segmento del turismo de naturaleza. Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 17. Dic. 2014. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/17/turismo-natureza.html>
- López Leyzan, J. M. Manual de Gestión de Riesgos en Turismo de Aventura en la Carretera de la Muerte de los Yungas. Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia. 2018. Disponible en: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/16416/PG-4092.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nunes, J. R. T. S. Gestión de riesgos en proyectos turísticos: el caso del Proyecto Turismo Solidario en el distrito de Frade - Macaé (Rio de Janeiro / RJ, Brasil). Revista Turismo y Sociedad. Curitiba, v. 9, n. 3. 2016. Disponible en: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/48207/31932>



## Ejercicio 12:

### Manejo de riesgos en su iniciativa de TSBC



Existen diversas formas de mapear los riesgos. Para comenzar, confíe en la experiencia y el conocimiento de las diversas personas involucradas en la iniciativa de TSBC.

Cada uno, desde su experiencia y perspectiva, puede aportar informaciones importantes sobre los riesgos existentes.

El proceso consiste básicamente en dialogar y sistematizar información de personas con diferentes roles en las iniciativas de TSBC y su cadena de valor.

- ✎ ¿Qué productos y servicios no puede faltar en tu actividad?
- ✎ ¿Cuáles son las situaciones más peligrosas relacionadas con su actividad o servicio?
- ✎ ¿Cuáles fueron los problemas y situaciones de crisis que ya ha tenido que afrontar?
- ✎ ¿Cuáles son los posibles incidentes y accidentes que se pueden sufrir en la operación?

Después de esta evaluación inicial de riesgos, se debe colocarlos en la matriz de evaluación. Este paso permitirá priorizar los riesgos que tienen más probabilidades de ocurrir y cuáles son los más críticos, es decir, cuales tienen consecuencias más graves en el funcionamiento del TSBC.

A veces, las opiniones sobre la probabilidad de que ocurra y las consecuencias no son las mismas para todos. Si no hay consenso, se recomienda posicionarse desde la lectura más negativa, siguiendo el principio de precaución.

A continuación, se debe elaborar un plan para cada uno de los principales riesgos con las estrategias para reducir su probabilidad de ocurrencia y minimizar su impacto potencial, es decir, mitigar el riesgo.

#### **Adaptación**

Como ya se mencionó, el segundo elemento fundamental de la resiliencia es la capacidad de adaptación, es decir, la capacidad de adaptarse a nuevos contextos y realidades. La adaptación se produce al menos en dos niveles en las iniciativas TSBC:

#### **Nivel estratégico**

Puede ser necesario adaptar la iniciativa o destino a un nuevo perfil de audiencia, a otras referencias y demandas del mercado, a los requisitos o limitaciones que impone la nueva legislación, requisitos sanitarios (es decir, como resultado de la pandemia), etc.

Este proceso de adaptación tarda más en madurar e implica cambios más profundos en las iniciativas de TSBC y los modelos comerciales asociados

Las situaciones en las que una determinada zona visitada se vuelva totalmente protegida exigirán una alternativa en términos de atracción para componer el producto turístico. Si la actividad turística está impactando negativamente en la población de animales, cuyo avistamiento es uno de los atractivos del producto turístico, será necesario repensar la capacidad de carga y las prácticas utilizadas, de lo contrario, en el mediano plazo, hará que el avistamiento sea raro o difícil, reduciendo el atractivo del producto.

Las fluctuaciones del tipo de cambio encarecen el producto turístico originalmente diseñado, generando que pueda requerir una revisión, reducir el número de días, la cantidad de actividades o buscar otras formas de alcanzar un valor atractivo para los clientes potenciales.

La adaptación a nivel estratégico a menudo implica decisiones difíciles con cambios e impactos en los productos que ya están en funcionamiento y, por lo tanto, se beneficia de una estructura de gobernanza coherente (consulte la Sección 4), así como de una cultura abierta al cambio y la innovación.

### Nivel operativo

La adaptación ocurre de manera casi continua y debe ser ágil, ya que todo el tiempo ocurren situaciones imprevistas. Por lo tanto, el TSBC requiere un modelo de gestión adecuado a este contexto operativo para tener éxito.

Los modelos de gestión convencionales, basados exclusivamente en la objetividad, la previsibilidad, la regularidad, la cuantificación y el control, pueden no ser los mejores. Las incertidumbres y el reconocimiento de que no se dispone de toda la información necesaria no deben frenar la toma de decisiones a nivel operativo, que puede darse en modelos de gestión muy jerárquicos y/o rígidos.

La gestión adaptativa es un modelo de gestión alternativo que se basa en un proceso de aprendizaje, que tiene el potencial de responder con mayor eficiencia y mejorar los resultados de la gestión a largo plazo. En términos generales, el manejo adaptativo debe considerar:

- ✍ La naturaleza dinámica del contexto y operación reflejada en la planificación;
- ✍ El espacio para el error y los recursos para las correcciones que puedan ser necesarias;
- ✍ La flexibilidad para permitir ajustes a las acciones planificadas;
- ✍ Mecanismos de toma de decisiones claros y ágiles;
- ✍ Redundancia en estrategias (tener alternativas o plan “B”);
- ✍ Gestión de riesgos asociados;
- ✍ Autonomía gerencial para firmar acuerdos con actores locales, establecer alianzas y actuar de manera adaptativa, y promover ajustes en la planificación cuando sea necesario;
- ✍ Momentos cíclicos de reflexión, evaluación e incorporación de lecciones aprendidas;
- ✍ Análisis continuo de oportunidades para mejorar el modelo operativo;
- ✍ Importancia de registrar elecciones, decisiones y cambios acordados.

## 8.3 Adaptación



## Estudo de Caso 11

### Crisis en el Cabo de Santo Agostinho<sup>2</sup>



Todo negocio es susceptible a eventos desagradables que pueden resultar en pérdidas - financieras o de imagen. Lo que los distingue son los procesos que se han adoptado para prevenir y gestionar estos problemas. Con la industria hotelera no es diferente. Son numerosos los peligros diarios enumerados en este tipo de operaciones, y una gran parte de ellos se pueden minimizar si la empresa cuenta con métodos para detectar con anticipación las amenazas y debilidades y establecer las medidas adecuadas a tomar en cada caso.

Para tener una idea, en un hotel de tamaño medio, ubicado en un lugar frecuentado y con actividades básicas de alojamiento, se pueden encontrar más de 200 riesgos, desde temas relacionados con el crimen y la violencia, hasta accidentes de diversa procedencia, ocurrencias con alimentos, fraude financiero, incluso inestabilidad política y económica, etc.

Tomando como ejemplo uno de los aspectos mencionado, el sector de alimentos y bebidas de un hotel necesita contar con la gestión constante de sus insumos, desde el almacenamiento y todas las etapas de producción hasta el servicio. Es importante mantener la seguridad alimentaria en el alojamiento, ya que cualquier ocurrencia de contaminación de los alimentos puede provocar graves problemas de salud o incluso la muerte.

Son muchos los casos reportados de intoxicación alimentaria en hoteles, como ocurrió en un emprendimiento en Cabo de Santo Agostinho, estado de Pernambuco, Brasil, que resultó en la muerte de un niño y la intoxicación de varios clientes y empleados. Otro hecho ampliamente difundido hace unos años fue el de los hoteles de lujo en São Paulo y Río de Janeiro, también en Brasil, que almacenaban alimentos sin identificación de origen y con fecha de vencimiento vencida, lo que puede constituir un delito con penas que van desde multa hasta detención, de acuerdo con el artículo 7, inciso IX, de la Ley N° 8.137/90.

Para evitar este tipo de situaciones es muy importante implementar y mantener un sistema capaz de garantizar la producción de alimentos inocuos para evitar problemas de este tipo. Además, se debe contar con un manual de buenas prácticas para orientar al equipo, procesos y procedimientos claros y adecuados, y contar con una nutricionista responsable y un seguimiento constante por parte de profesionales especializados. Sin embargo, si ocurre un problema, el hotel debe actuar de inmediato y cuidar al huésped, analizar las muestras de alimentos para investigar las posibles causas y verificar la situación de los otros huéspedes.

La Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (Anvisa), de Brasil, ofrece, en forma gratuita, en su portal el curso 'Buenas Prácticas de Manejo en Servicios de Alimentos', además disponibiliza el texto íntegro de la Resolución RDC No. 216/2004, que prevé el Reglamento Técnico de Buenas Prácticas para los Servicios Alimentarios. Es importante enfatizar que la vigilancia local (estatal y municipal) en Brasil tiene la tarea de legislar, de manera complementaria, las regulaciones federales, por lo tanto, en cada ámbito de la Federación, existe la prerrogativa de emitir regulaciones complementarias.

<sup>2</sup> Extraído da Revista Hotel News. Edição 410. 2019. Disponível em: <https://www.revistahotelnews.com.br/gestao-de-riscos-e-crisis/>. Acesso: 07/06/2021.

## Ejercicio 13:

### Ejemplos de gestión adaptativa en el TSBC



La adaptación ocurre en las iniciativas y emprendimientos de TSBC y, a veces, no se percibe. Comparta con nosotros situaciones en las que:

- 1 Hubo la necesidad de hacer ajustes y cambiar lo que se planeó originalmente para adaptarse a un nuevo contexto o situación.
- 2 Surgieron problemas y fue necesario encontrar soluciones rápidamente.
- 3 Situaciones en su iniciativa o emprendimiento en las que tiene un plan B.
- 4 Se han producido cambios (adaptaciones) como resultado de una crisis.

## 8.2.2 *El aspecto comportamental de la resiliencia*

La resiliencia no es solo un plan, por muy bueno que sea. Diversos comportamientos y prácticas diarias de personas, empresas y comunidades son cruciales para superar una crisis. Algunas buenas prácticas identificadas en empresas y comunidades resilientes son:

- 1 Afrontar la realidad e informarse. Ponga a todos los involucrados en el problema en el mismo espacio. Analice los hechos y actúe de acuerdo a los mismos. No espere a que las situaciones se resuelvan por sí solas.
- 2 Cultivar buenas relaciones con familiares, comunidades vecinas, proveedores, clientes, agencias gubernamentales, etc. Brinde apoyo cuando otros lo necesiten y acepte ayuda en tiempos difíciles.
- 3 Piensa en grande, comienza con algo pequeño y caminar rápido. Tener una visión a largo plazo es importante, pero tener claro las tareas a muy corto plazo (que se pueden hacer hoy) es fundamental en tiempos de crisis y evitar paralizaciones en momentos de adversidad.
- 4 Concentrarse en lo que se puede realizar. En lugar de pensar en acciones que dependen de terceros o que están fuera de su alcance, trate de buscar soluciones y acciones que se puedan iniciar con los recursos disponibles.
- 5 Actuar en múltiples frentes y prototipar soluciones. En una situación rodeada de incertidumbre, una solución no necesariamente será mejor que otra. Siempre que sea posible, es mejor probar varias propuestas de soluciones simultáneamente. Esto puede acelerar el proceso de encontrar la mejor respuesta a un problema determinado.
- 6 Acepta el error e improvisar más. Tratar el error de forma natural y como parte de la operación y aprender de él aumenta significativamente la resiliencia. Aprenda activamente de los contratiempos.

## Estudio de Caso 12

### Posada Garrido - sobrevivir a la pandemia



Aunque la mayoría de las comunidades que reciben visitantes no dependen exclusivamente del turismo, varias iniciativas y empresas sintieron el impacto de la reducción de la actividad turística y tuvieron que crear formas de superar este momento difícil.

La Posada Garrido es una fuente de ingresos para 19 familias de la comunidad de Tumbira, en la Reserva de Desarrollo Sostenible de Río Negro (RDS) (Amazonas, Brasil), y fue impactada por el paro de actividades durante la pandemia. La recepción de visitantes estuvo prohibida durante siete meses en las Unidades de Conservación del Estado de Amazonas, donde se ubica la comunidad.

Son familias que dependen directa o indirectamente de los servicios y productos turísticos: desarrollan servicios y actividades turísticas, trabajan con el transporte turístico, la alimentación, la hostelería, producen y comercializan artesanías, etc.

Un estudio de Ashoka (2020)<sup>3</sup> evaluó, a través de encuestas con actores de la industria, e identificó cuatro elementos comunes que diferenciaron los negocios e iniciativas de TSBC para mitigar los efectos de la pandemia y adaptarse a una futura reactivación: (i) diversificar las actividades productivas; (ii) fortalecer la red de apoyo; (iii) planear el futuro; y (iv) estar presente digitalmente. El caso de Posada Garrido ilustra bien cómo estos elementos contribuyeron a que el proyecto atravesara una situación de crisis.

### Diversificar las actividades productivas

Un paso importante es respetar el principio TSBC sobre la complementariedad del turismo - como un adicional, complementario y no un sustituto de las actividades tradicionales - y no depender exclusivamente del TSBC. También es necesario diversificar estas actividades productivas y de subsistencia, así como ofrecer productos y servicios y fortalecer la cultura colaborativa.

En la comunidad de Tumbira, hubo un cambio gradual de comportamiento en este lugar. Al encontrarse sin esta fuente de ingresos del turismo, las familias regresaron a la agricultura y otras actividades extractivas para la subsistencia. Los alimentos recolectados y producidos se distribuyeron generalmente entre vecinos y familiares, rescatando formas tradicionales de relación colaborativa.

<sup>3</sup> Trilhando a transformação: inovações sociais para o turismo sustentável: [https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-12/Inovacoes%20Sociais%20Para%20o%20Turismo%20Sustentavel\\_final.pdf](https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-12/Inovacoes%20Sociais%20Para%20o%20Turismo%20Sustentavel_final.pdf)

## **Fortalecer la red de apoyo**

Los emprendedores con actividades vinculadas a un propósito de transformación social (y conservación del medio ambiente) normalmente cuentan con una red de apoyo fortalecida en tiempos de crisis.

El gerente de la posada, Roberto Mendonça, cuya familia depende directamente de las actividades turísticas, se dio cuenta de que la crisis no pasaría tan rápido y tuvo la idea de activar su vasta red de clientes que se desarrolló a lo largo de 10 años de trabajo. De esta forma, creó una campaña de financiación colectiva, y activó la red de visitantes que ya se habían alojado en la posada, agencias de turismo colaboradoras y organizaciones como la Fundación Amazonia Sostenible (FAS), que siempre apoyó su iniciativa pidiendo apoyo para que su familia y comunidad puedan superar este momento.

De esta forma, a partir de la buena relación construida a lo largo de su trayectoria, logró recaudar recursos suficientes para apoyar a las 19 familias involucradas en el negocio.

## **Planear el futuro**

El período de crisis se utiliza para planificar el futuro, repensar estrategias y procesos, realizar mejoras en la infraestructura, la comunicación y la calificación de los equipos para estar preparados para la recuperación.

Los fondos recaudados también permitieron continuar con las obras del restaurante que se estaba construyendo en la comunidad de Tumbira para preparar la reanudación del turismo.

También durante este período, logró con inversionistas sociales movilizar recursos para instalar internet y energía solar en una iniciativa de apoyo a las empresas turísticas de la región afectada por la crisis. De esta manera, la empresa tendrá un mejor servicio para ofrecer a sus clientes cuando reanude sus actividades.

## **La presencia digital**

La presencia digital es un recurso para afrontar la crisis pandémica. Esta estrategia ayuda a mantener la relación con los clientes y conectarse con futuros clientes, además que permite la venta de productos y servicios en línea.

Con la mejora de la conectividad y el impulso del éxito de la campaña de financiamiento colectivo, la Posada Garrido intensificó su presencia digital, haciéndose más conocida como un medio de alojamiento para los visitantes interesados en descubrir los destinos de la RDS Rio Negro y el Parque Nacional Anavilhanas (PAR-NA) y que buscan una experiencia más auténtica en la línea de TSBC.

## Ejercicio 14:

### Acciones para enfrentar los efectos de la pandemia en el TSBC



Comparta con nosotros ejemplos de cómo su comunidad o emprendimiento de TSBC se ha movilizó para superar la crisis de la pandemia de COVID-19.

- 1 ¿Cuáles fueron los principales impactos y cómo afectó la planificación existente?
- 2 ¿Qué ajustes se han realizado en la planificación para mitigar los impactos?
- 3 ¿Qué alternativas y soluciones se encontraron para minimizar los impactos de la pandemia?
- 4 ¿Qué cambios están en marcha para el momento de la reactivación pos pandémica?
- 5 ¿Tuvieron acceso a apoyo gubernamental para la respuesta inmediata a la crisis?
- 6 ¿Tuvieron acceso a apoyo no gubernamental (ONG, empresas, institutos de investigación, particulares) de respuesta a la crisis?

## 8.4 Recuperación verde: adaptación a la nueva realidad pospandémica

Múltiples sectores han argumentado que esta interrupción forzosa derivada de la pandemia también debe verse como una oportunidad para comenzar de nuevo desde las premisas más actuales de la sostenibilidad.

En este contexto, los paquetes de estímulo económico lanzados por los gobiernos de todo el mundo han buscado privilegiar las energías limpias, la transición digital, negocios de baja huella ecológica, transición verde de industrias, economía circular, ciudades sostenibles, entre otros relacionados a mecanismos de desarrollo más actuales.

La crisis obligó a múltiples sectores a repensar sus prácticas y sistemas. Los organismos internacionales, gubernamentales y de la sociedad civil han estado defendiendo que la recuperación económica debe integrarse con la oportunidad de “construir mejor” y alinear los diversos sectores económicos a un modelo sostenible. Dichos sectores deben guiarse por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>4</sup>, con atención a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y un enfoque en la inclusión social, la igualdad y conservación de la sociobiodiversidad.

Este esfuerzo de recuperación económica guiado por estos principios se ha denominado recuperación verde o en inglés “*green recovery*”.

Con el sector turístico no será diferente. Este sector no saldrá sin secuelas de la crisis del COVID-19, pero puede jugar un papel fundamental en la recuperación de la economía global, cuando se supere la crisis provocada por la pandemia. Pero esta recuperación no será homogénea. Existen varios factores que pueden limitar el atractivo y el flujo de turistas hacia los destinos turísticos:

- ✘ El proceso de inmunización avanza a diferentes ritmos en cada país;
- ✘ No todas las vacunas que se utilizan en los países cuentan con autorizaciones de las agencias salud más prestigiosas, afectando la percepción de los clientes potenciales;
- ✘ Las limitaciones a los viajes internacionales son dinámicas, se establecen y aumentan a medida que la enfermedad evoluciona en los destinos y otras presiones económicas y geopolíticas;
- ✘ Los nuevos requisitos para los viajeros incluyen cuarentenas y presentación de exámenes;
- ✘ Requisito de presentar certificados de vacunación (comúnmente llamados pasaportes de vacuna COVID);
- ✘ La percepción de seguridad sanitaria de los destinos;
- ✘ La percepción de la capacidad del sistema de salud;
- ✘ Limitación del volumen de clientes de países y regiones que han perdido poder adquisitivo.

Una vez superada la crisis, los destinos mejor preparados o estructurados serán los preferidos para la demanda reprimida.

A medida que el TSBC avanza, también crece la competencia entre destinos y productos en este nicho de mercado, que exigirá cada vez más el cumplimiento de estándares y certificaciones.

Con la expansión de la oferta de productos de TSBC, los clientes potenciales, que tienden a ser más conscientes y sensibles, buscarán destinos capaces de certificar el uso de prácticas sostenibles y estándares sanitarios y ambientales. La gestión de la huella de carbono, por ejemplo, se ha convertido en una tendencia en el turismo y será fundamental en los próximos años. Si se ignora esta tendencia, se corre el riesgo de perder la competitividad. Esto significa que las iniciativas y empresas deberán adaptarse y (re)posicionarse para recuperarse y crecer nuevamente, lo que puede incluir repensar su audiencia, productos, estándares de servicio (p. ej., protocolos de higiene, bioseguridad) y cómo comunicarlo al mercado.

Si se aprovechan los apoyos y estímulos disponibles, como parte de estos planes de recuperación, se puede potenciar el necesario proceso de adaptación. Además de que el apoyo y los estímulos deben venir condicionados a las referencias de sostenibilidad o la intención de buscar estos estándares.

El sector turístico se destaca como uno de los sectores que ha priorizado los planes de recuperación según el Manifiesto de Turismo, una carta escrita en octubre de 2020 por 60 organizaciones de la cadena turística en Europa.

*“Si se le presta la debida atención, el turismo puede ser uno de los principales motores del desarrollo sostenible: apoya el empleo en todas las áreas demográficas y contribuye al bienestar y genera ingresos para preservar la identidad, la cultura y el patrimonio”.*

---

<sup>4</sup> <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Por otro lado, la iniciativa Future of Tourism es un movimiento organizado por una coalición global de organizaciones no gubernamentales que propone 13 pautas para la reconstrucción del turismo en el futuro. El gobierno de Colombia ya es signatario de esta iniciativa, así como emprendimientos específicos de Perú y Brasil.

Si bien la iniciativa ha ganado protagonismo en el contexto de la pandemia, el proceso de articulación es previo y surge de la percepción de que el sector turístico necesita repensar su estrategia de desarrollo.

Se espera que los signatarios se comprometan con estos principios y, en base a ellos, califiquen sus estrategias de mediano y largo plazo en una lógica de mejora continua guiada por los lineamientos.

A pesar de ser una iniciativa voluntaria, movimientos como este tienen el potencial de ganar legitimidad a medida que el número de signatarios aumenta, evolucionando hacia situaciones en las que los recursos y mecanismos de apoyo están condicionados y alineados con los lineamientos, incluso en algunos casos incidiendo en programas gubernamentales y políticas públicas del sector.

Los agentes responsables de las políticas turísticas están reaccionando de diferentes formas y brindando orientación sobre cómo lidiar entre el turismo y el COVID-19 en el mundo. Además de los mecanismos de respuesta inmediata a la situación de crisis, en algunos países se están estructurando medidas a largo plazo para ayudar a la recuperación del sector. Las agencias gubernamentales vienen elaborando lineamientos y adoptando medidas para la recuperación del sector pos pandemia del COVID-19.

### Ejemplos de respuestas gubernamentales para apoyar al sector turístico en el contexto de la pandemia

La reactivación del Turismo (Brasil)	<a href="https://retomada.turismo.gov.br/">https://retomada.turismo.gov.br/</a>
Sello de Turismo Responsable (Brasil)	<a href="http://antigo.turismo.gov.br/seloresponsavel/">http://antigo.turismo.gov.br/seloresponsavel/</a>
Ter Reto Brasileño de Innovación del Turismo (Brasil 2020)	<a href="https://startups.turismo.gov.br/">https://startups.turismo.gov.br/</a>
Plan Amazone-se (Amazonas, Brasil)	<a href="https://www.fecomercio-am.org.br/ohs/data/docs/1/AMAZONE-SE.pdf">https://www.fecomercio-am.org.br/ohs/data/docs/1/AMAZONE-SE.pdf</a>
Amazonastur: convocatoria de proyectos del sector turístico (Amazonas, Brasil)	<a href="http://www.amazonastur.am.gov.br/amazonastur-abre-inscricao-para-captacao-de-projetos-do-setor-de-turismo/">http://www.amazonastur.am.gov.br/amazonastur-abre-inscricao-para-captacao-de-projetos-do-setor-de-turismo/</a>
Amazonas: Crédito de emergencia (Amazonas, Brasil)	<a href="http://www.amazonastur.am.gov.br/wp-content/uploads/2021/02/Cartilha-AFEAM-2021.pdf">http://www.amazonastur.am.gov.br/wp-content/uploads/2021/02/Cartilha-AFEAM-2021.pdf</a>
Abre Camino: Plan de Reanudación de la Actividad Turística en el Estado de Pará (Pará, Brasil)	<a href="https://agenciapara.com.br/noticia/21935/">https://agenciapara.com.br/noticia/21935/</a>
Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turístico 2021 - 2023 (Perú)	<a href="https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1764327/RVM%20N%20004-2021-MINCETUR-VMT%20%2B%20Anexo.pdf.pdf">https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1764327/RVM%20N%20004-2021-MINCETUR-VMT%20%2B%20Anexo.pdf.pdf</a>
Sello Safe Travels otorgado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) (Perú)	<a href="https://www.peru.travel/en/news/peru-a-safe-destination-for-tourists-to-dream-about">https://www.peru.travel/en/news/peru-a-safe-destination-for-tourists-to-dream-about</a>
Ley 2068 2020 para la recuperación del sector turístico (Colombia)	<a href="https://img.lalr.co/cms/2020/12/31121021/LEY-2068-DEL-31-DE-DICIEMBRE-DE-2020.pdf">https://img.lalr.co/cms/2020/12/31121021/LEY-2068-DEL-31-DE-DICIEMBRE-DE-2020.pdf</a>
Protocolo de Bioseguridad del Turismo (Colombia)	<a href="https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201443%20de%202020.pdf">https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201443%20de%202020.pdf</a>

## Para saber más

- Ampliamundo: Retos y oportunidades para el futuro de el turismo en el siglo XXI <http://ampliamundo.com.br/futurodoturismo/>
- Asociación Brasileña de Ecoturismo y Turismo Aventura (ABETA). Manual de Buenas Prácticas Sanitarias en Turismo de Naturaleza. 2020. <http://abeta.tur.br/download/manual-de-boas-praticas-sanitarias-turismo-de-natureza>
- CEPAL: Medidas para recuperar el sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45770/S2000441\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45770/S2000441_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- El plan de recuperación responsable del turismo: medidas a la medida ¿pero de quiénes? <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescribe/17058.pdf>



Este nuevo contexto puede aportar competitividad a segmentos específicos del turismo. Es una ventana de oportunidad para que las modalidades y empresas, alineadas con los principios éticos, sociales y ambientales vigentes, obtengan ventajas competitivas en el momento de la reanudación del crecimiento económico. La iniciativa del gobierno federal de Brasil, denominada Reactivación del Turismo<sup>5</sup>, por ejemplo, señala que:

*“Además de la apreciación de los destinos no masificados, otra tendencia que se ha observado en este momento es el aumento de la demanda de instalaciones turísticas más pequeñas y, en consecuencia, más exclusivas.*

*Los productos locales y artesanales también merecen la atención de los gestores municipales y visitantes que, durante la pandemia, empezaron a valorarse más. Las experiencias, que ya eran tendencia en el turismo, suelen ser valoradas aún más. En este sentido, el Turismo de Bienestar, el Turismo Gastronómico y el Turismo **Comunitario** también se han señalado como tendencias para este momento.* “

Es importante, sin embargo, tener una expectativa realista sobre la capacidad de los gobiernos, especialmente en los países en desarrollo, severamente afectados por la crisis sanitaria y económica, para implementar estos planes de recuperación y aportar recursos significativos al sector en su conjunto y en todas las regiones.

<sup>5</sup> Disponible: <https://retomada.turismo.gov.br/wp-content/uploads/2020/11/Cartilha-Retorno-pelo-Turismo-On-line-min.pdf>. Consultado: 10/05/2021.



## Ejercicio 15:

### Aprovechando la recuperación verde para fortalecer el TSBC



Comparta con nosotros oportunidades e ideas sobre cómo el TSBC puede aprovechar el movimiento de recuperación verde.

- 1 ¿Qué programas de incentivos conoce en su región y cómo se puede incluir al TSBC en estos esfuerzos?
- 2 ¿Cuáles son los espacios y foros en los que se discute la reactivación del turismo, el turismo sostenible y el TSBC?
- 3 ¿Qué pueden hacer las iniciativas y emprendimientos en su región o país en conjunto para aumentar la visibilidad del TSBC en espacios donde se discute la recuperación verde?
- 4 ¿Qué ideas tiene para aumentar las posibilidades de beneficios para el TSBC en este movimiento?

#### 8.4.1 *Ideas y oportunidades para el TSBC en el movimiento de recuperación verde*

El TSBC es una modalidad que ya está bien posicionada en el movimiento de recuperación verde en comparación a otros segmentos más tradicionales del área turística, pues tiene como principios privilegiar la distribución justa de los beneficios y la conservación de la sociobiodiversidad. Por lo tanto, es el momento de generar oportunidades para que estos estímulos de recuperación fortalezcan y consoliden la modalidad del TSBC.

Evidenciar los principios del TSBC en proyectos, iniciativas y emprendimientos puede ser un diferencial que torne los emprendimientos más interesantes para inversiones públicas y privadas, nacionales e internacionales.

Sin embargo, es importante entender que los mecanismos relacionados con la recuperación verde son múltiples y con diferentes destinos. No necesariamente habrá mecanismos específicos para el TSBC. Esto significa que las oportunidades pueden no ser tan obvias.

Por lo tanto, el TSBC debe presentarse como una alternativa o solución para un proceso de desarrollo regional inclusivo y sostenible y como un mecanismo capaz de conciliar la inclusión socio-productiva y la conservación de la biodiversidad. Esta ubicación tiene el potencial de permitir que TSBC acceda a recursos e incentivos con múltiples ángulos y propósitos. Algunas ideas sobre cómo se puede fortalecer al TSBC en esta posición son:

## **Invertir en el TSBC como estrategia de conservación de la biodiversidad**

Las áreas protegidas generalmente sub financiadas y carecen de estructuras y recursos adecuados para su manejo, lo que limita su potencial para alcanzar sus objetivos de conservación. En la recuperación verde pos pandémica, se espera que haya más inversiones en iniciativas que conserven directamente la biodiversidad, especialmente aquellas que puedan estructurar mecanismos de conservación que se sostengan luego de una inversión inicial.

Una estrategia interesante para los proyectos de TSBC es el posicionamiento como una iniciativa vinculada a la conservación de especies, ecosistemas y/o áreas protegidas específicas. Además, se puede asociar al TSBC con acciones efectivas de monitoreo y vigilancia comunitaria de especies y áreas forestales, y, así, prever que parte de los ingresos del TSBC se destinen a la conservación o recuperación ambiental.

## **Las actividades de recuperación ambiental como producto del volunturismo<sup>6</sup> en el TSBC**

Las acciones de recuperación ambiental en el contexto amazónico a menudo no han recibido la debida atención, ya que la prioridad es la conservación de ambientes que aún no han sido degradados.

Se pueden ofrecer acciones de recuperación ambiental menos complejas en productos turísticos en el nicho del “volunturismo”, asociadas a estrategias de financiamiento colectivo para acciones de recuperación ambiental.

## **Invertir en el TSBC como estrategia de transición para una economía baja en carbono**

Las regiones y los posibles destinos turísticos en la Amazonía están bajo presión constante por usos insostenibles de la tierra y los recursos naturales de gran huella ambiental (p. ej., ganadería).

Los mecanismos de Pagos por Servicios Ambientales (PSA) ya existen y se están expandiendo a nuevos territorios naturales como una forma de compensar los esfuerzos de conservación forestal de las comunidades locales que viven en estas regiones. Una forma de dirigir estos recursos es la inversión directa en iniciativas turísticas, ya que esto puede impulsar tanto los esfuerzos de conservación como las inversiones monetarias en sí mismas, generando ingresos de manera constante a lo largo del tiempo.

Las alternativas insostenibles pueden tener una rentabilidad mayor que las iniciativas de TSBC. De esta forma, los PSA puede reequilibrar esta ecuación creando los incentivos necesarios para el desarrollo de una economía baja en carbono en la región. Adicionalmente, utilizando mecanismos como REDD+<sup>7</sup>, las iniciativas pueden, con relativa facilidad, neutralizar sus emisiones, generando una ventaja competitiva para el nicho de clientes sensibles a este tema.

<sup>6</sup> El volunturismo es la combinación de trabajo voluntario y turismo por un período de tiempo en un lugar determinado, con el objetivo de conocer, interactuar y contribuir simultáneamente a la comunidad local.

<sup>7</sup> REDD+ es un incentivo desarrollado bajo la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). Crea valor financiero para el carbono almacenado en los bosques, proporcionando incentivos para que los países en desarrollo reduzcan las emisiones de las áreas forestales e inviertan en alternativas de baja emisión de carbono para promover el desarrollo sostenible.

## **Posicionando al TSBC como una estrategia de reducción de la pobreza con calidad de ingresos**

Las iniciativas del TSBC son destinos de inversiones para la creación de empleo y generación de ingresos para poblaciones excluidas del mercado laboral. Son actividades que permiten la diversificación de las fuentes de ingresos tradicionales, complementando otras actividades, como la agricultura o la pesca. Esto ayuda a sobrellevar la estacionalidad que existe en estas actividades, generando trabajo más allá de las cosechas y temporadas, con más consistencia y previsibilidad.

El TSBC reúne condiciones para integrar y complementar las actividades productivas, impulsando su rentabilidad. Por ejemplo, las familias pueden recibir más ingresos presentando a los turistas la actividad de producción de harina de yuca durante unas horas, que por vender la harina producida durante un día. Realizando esta presentación, la venta de parte de la producción de esta misma harina a turistas puede tener mayores márgenes, mejorando la rentabilidad del conjunto de la actividad.

La diversidad de actividades relacionadas con el TSBC permite que varios miembros de la familia se involucren, generando mayor estabilidad y previsibilidad en los ingresos familiares.

Evidenciar el potencial del TSBC en la agenda de reducción de la pobreza y la desigualdad puede incrementar el acceso a fondos, incentivos y mecanismos de apoyo que no son específicos del turismo y así promover la inclusión socio-productiva.

## **Mayor capilaridad de las inversiones en regiones desatendidas o económicamente marginadas**

La crisis económica de la pandemia golpeó con más fuerza a las poblaciones periféricas y rurales. A través de inversiones en el TSBC, es posible incrementar el alcance y la capilaridad de las inversiones resultantes de la recuperación verde.

El TSBC puede presentarse como una prioridad para el destino de los recursos, ya que logra estructurarse con aportes proporcionalmente menores, tiene gran capilaridad y se implementa en regiones ambientalmente frágiles y económicamente marginadas donde otros vectores de desarrollo no son deseables ni viables.

## **El TSBC y la economía circular**

Al invertir en el TSBC, el incentivo se multiplica e impacta en una cadena de valor que se proyecta mucho más allá de las empresas directamente dedicadas a recibir visitantes. El impacto fomenta el desarrollo de una lógica de economía local en la que se pueden desarrollar otros productos y servicios vinculados al turismo como: artesanías, producción de alimentos y productos de origen local, masajes y servicios de bienestar, entre otros.

## **Las inversiones en infraestructura pueden generar ganancias potenciales para el TSBC**

Las inversiones en conectividad/comunicación y otras mejoras en la infraestructura pueden contribuir directamente al desarrollo de TSBC y, en consecuencia, a todos los impactos positivos resultantes. Una conexión de internet permite a las comunidades comunicarse directamente con clientes y socios, reduciendo su dependencia de intermediarios. Cualquier inversión en infraestructura relacionada con energía, saneamiento, mejoramiento vial, también beneficia fuertemente las iniciativas locales y son etapas de desarrollo, que una comunidad difícilmente tiene el alcance de llevar a cabo por sí sola.

## **El TSBC como motor para estructurar y permitir la gestión de residuos en comunidades aisladas**

Las posadas y las actividades turísticas a menudo pueden ser pioneros en la adopción de prácticas nuevas y más sostenibles dentro de una comunidad. Al relacionarse con visitantes y personas del área urbana, quienes valoran y demandan tales prácticas, muchos proyectos se convierten en un ejemplo de mejor manejo de residuos en sus comunidades. Invertir en el TSBC es una forma de fomentar el desarrollo de nuevas prácticas de gestión de residuos sólidos en regiones donde aún no se dan.

## **El TSBC como una forma de luchar contra la desertificación rural**

El TSBC es una herramienta para reducir el éxodo rural y evitar que muchos jóvenes y familias tengan que mudarse de sus hogares a una realidad urbana más difícil e incierta debido a la falta de oportunidades y fuentes de ingresos.

Al mismo tiempo, la pandemia despertó un mayor interés de los habitantes de las ciudades por visitar y pasar períodos en el campo y en lugares con abundancia de naturaleza. Este se ha convertido en un mercado interesante para el TSBC y también para la recuperación del sector para avanzar hacia un turismo más sostenible. Fomentar el turismo en las zonas rurales también puede fomentar una forma más ecológica de viajar.

## **Buscar énfasis en soluciones concretas para el TSBC derivadas de inversiones en investigación y desarrollo asociadas a la recuperación verde**

Asociarse con instituciones de Investigación y Desarrollo (I+D) para evaluar los criterios de selección de inversiones en investigación en el sector. Se debe priorizar estudios que contribuyan a la resolución de problemas y desafíos del TSBC. Establecer protocolos para que los resultados de estas investigaciones sean accesibles a las iniciativas (y actores) del TSBC, y que se proporcionen recursos para implementar las soluciones identificadas, generando un legado efectivo de esta inversión en I+D.

## Buscar alianzas con los cursos de Turismo de Universidades para desarrollar proyectos de extensión con interfaz en investigación e innovación social, dirigidos al TSBC

Se debe incentivar a los profesores a presentar proyectos de TSBC a las comunidades, que tengan como objetivo contribuir al desarrollo local, sostenibilidad, asociativismo, emprendimiento comunitario y gobernanza ambiental. La construcción de estos proyectos, desde su concepción hasta su implementación y seguimiento, se llevaría a cabo, de manera participativa, entre la Universidad - docentes y estudiantes - líderes comunitarios, incluyendo jóvenes y mujeres.

## Para saber más

- Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI). ¿Cómo gestionar los riesgos en el turismo? <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-manage-risks-tourism>
- Banco Mundial. Reconstruyendo la competitividad del Turismo: respuesta, recuperación y resiliencia a la crisis del COVID-19 (2020) <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/3438/Rebuilding-Tourism-Competitiveness-Tourism-response-recovery-and-resiliencia-a-la-crisis-del-COVID-19.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- BID (2020). Resiliencia en el turismo: Aprendiendo de las experiencias de gestión de crisis <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/en/resilience-in-tourism-learning-from-crisis-management-experiences/>
- UNWTO (2020). Orientando la recuperación del turismo. <https://www.unwto.org/tourism-covid-19>
- Araujo, MNF et. Alabara. TURISMO COMUNITARIO EN SANTO AMARO DO MARANHÃO: resultados de productos técnicos originados en las acciones de la extensión universitaria como talleres de formación, visitas de campo y consultas, con énfasis en la ruta de los pescadores. <https://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/15840>





TURISMO COMUNITARIO:  
**INTERCAMBIO  
AMAZÓNICO**

**09.**

**COMUNIDAD DE PRÁCTICAS:  
PLAN DE ACCIÓN Y  
MULTIPLICACIÓN**

INICIATIVA



APOYO



REALIZACIÓN



FAS  
Fundação  
Amazônia  
Sustentável



# 09: Plan de acción y multiplicación



---

Esta sección final es una invitación a todos los participantes de esta jornada de aprendizaje a poner en práctica y compartir lo que han aprendido con su comunidad, socios y colegas.

Como hemos visto, existe una multiplicidad de formatos y arreglos capaces de acomodar los principios del TSBC, pero un rasgo es común a todas estas iniciativas, el esfuerzo colectivo. Por lo tanto, es fundamental multiplicar los conocimientos, herramientas y aprendizajes adquiridos resultantes del intercambio con el mayor número posible de personas involucradas en el TSBC.

A partir de ese momento, la comunidad de aprendizaje, que se formó a lo largo de este intercambio, se convierte en una comunidad de práctica y esperamos que siga interactuando activamente por el desarrollo de múltiples iniciativas de TSBC, apoyándose unos a otros e intercambiando conocimientos, pero sobre todo intercambiando experiencias y lecciones aprendidas en la práctica.

Esta última sección está dedicada a desarrollar dos planes:

- ||  Plan de multiplicación
- ||  Plan de acción

## 9.1

Las iniciativas de TSBC tienen diferentes necesidades de contenido y herramientas, dependiendo de su diseño, acuerdos y etapa de desarrollo. La etapa de aprendizaje del intercambio tuvo un enfoque integral, buscando traer contenido relevante para las iniciativas de TSBC en diferentes momentos y formatos.

Pero ahora, es el momento de concentrarse en la iniciativa en la que está involucrado. El propósito del plan de multiplicación no pretende, por lo tanto, abarcar todo lo que se trabajó durante el intercambio, sino más bien seleccionar y organizar una jornada de aprendizaje que responda a las necesidades actuales de la iniciativa en la que participa.

Un plan de multiplicación debe considerar los siguientes aspectos:

- || **1** Recorte del público objetivo
- || **2** Objetivos de aprendizaje
- || **3** Contenidos y herramientas relevantes
- || **4** Estrategia de implementación y verificación del aprendizaje
- || **5** Materiales y recursos necesarios
- || **6** Formato y agenda
- || **7** Estrategia de promoción y participación

## 9.1.1 **Recorte del público objetivo**

### **Organice grupos pequeños**

Para las acciones del plan de multiplicación, le recomendamos que busque organizar grupos más pequeños involucrados en la misma iniciativa de TSBC. De esta forma, será más fácil construir con ellos un nexo entre el conocimiento compartido y la aplicación práctica en la iniciativa específica.

### **Diversidad o uniformidad de perfiles**

Evalúe qué estrategia tiene más sentido para su iniciativa de TSBC: trabajar con grupos segmentados por perfiles similares y del mismo nivel y conocimiento sobre el TSBC o hacer grupos con mayor diversidad de roles, experiencias y conocimientos sobre el TSBC para incentivar el intercambio. Ambas estrategias son válidas, dependiendo de su objetivo, pero influirán en el formato de las acciones de multiplicación.

## 9.1.2 **Objetivos de aprendizaje**

### **Retos de la iniciativa y demandas actuales del público**

Defina los objetivos de aprendizaje en base a los retos actuales de su iniciativa de TSBC, las dudas más comunes y aspectos que han generado inseguridad entre los involucrados. La acción de multiplicación debe buscar satisfacer las necesidades específicas del público y de la iniciativa.

### **Objetivos claros, concisos e intencionales**

Los objetivos de aprendizaje son declaraciones claras y concisas de lo que se espera que el público sepa al participar en la acción de multiplicación. Vea algunos ejemplos:

- comprender los conceptos y principios de TSBC y analizar la iniciativa local
- comprender las posibles estructuras de gobierno y diseñar su propio modelo
- aprender y preparar el plan de marketing y redes sociales para la iniciativa

## 9.1.3 **Contenidos y herramientas relevantes**

### **Selección de contenidos y herramientas**

Seleccione, entre los materiales puestos a disposición durante el intercambio y los ejercicios realizados, lo que considere interesante para compartir con el público, considerando los objetivos de aprendizaje definidos.

### **Adaptación de contenidos y herramientas**

Evalúe la necesidad de alguna adaptación del contenido, audiencia o contexto de la iniciativa. Quizás, ajustar los estudios de caso a un ejemplo local o simplificar el contenido puede contribuir al enfoque de la acción de multiplicación.



## 9.1.4 **Estrategia de implementación y verificación del aprendizaje**

### **Estrategia de implementación**

¿Cómo hacer que cada actividad sea más interesante, interactiva y participativa? Lo ideal es evitar el formato de conferencias y buscar crear círculos de conversación, visitas de campo, ejercicios en grupo, seguidos de debates. Algunos ejemplos de estrategias de aprendizaje más dinámicas:

- rueda de conversación
- lluvia de ideas
- grupos de discusión sobre estudios de caso

### **Verifique el aprendizaje**

Reserve siempre momentos para la reflexión y el debate sobre el contenido y las herramientas donde los participantes puedan presentar lo que han aprendido, lo que han entendido y expongan las dudas que aún persisten o incluso nuevos cuestionamientos que han surgido como resultado de la actividad.

Estos momentos se pueden realizar inmediatamente al final de las actividades o un poco más tarde en la agenda de acciones formativas como una forma de repasar los contenidos y herramientas previamente presentados y comprobar lo que se retuvo de la actividad (comprensión y retención). Algunos ejemplos de estrategias para fomentar la discusión y verificar el aprendizaje incluyen:

- presentar grupos más pequeños a todo el grupo
- desarrollar planes de acción basados en lo que se enseñó
- rueda de reflexión

## 9.1.5 **Materiales y recursos necesarios**

### **Materiales necesarios**

Haga una lista de todo lo que necesitará para cada actividad y organícela con anticipación.

### **Recursos requeridos**

Verificar la necesidad de equipos de sonido, paneles u otros recursos para llevar a cabo las actividades del plan de multiplicación.

## 9.1.6 **Formato y agenda**

### **Formato de acción de multiplicación**

Reflexione sobre el mejor formato para viabilizar las estrategias que ha elegido. El local de la acción de multiplicación, la posibilidad de cambiar la distribución de los espacios, dividir a los participantes en grupos, realizar una visita de campo, entre otros aspectos, habilitan o limitan las estrategias de implementación.

Se debe considerar si la acción será presencial u online, en un solo momento (inmersión) o dividida en varios momentos. Y en caso de que ocurra en varios momentos, se debe definir si se realizará alguna actividad para los participantes entre esos momentos.

### **Agenda de acciones de multiplicación**

Estructurar la agenda de acciones de multiplicación con la secuencia de actividades, duración y responsables.

## 9.1.7 **Estrategia de promoción y participación**

### **Promoción de la acción de multiplicación**

Indique cómo se llevará a cabo la difusión de la acción de multiplicación y la selección de los participantes. Aclare los objetivos de aprendizaje y los resultados esperados de la acción de multiplicación.

### **El compromiso del público**

Las expectativas en términos de participación y dedicación de los participantes deben ser claras desde el principio. La forma en que se invita al público a la acción de multiplicación influirá en la postura de los participantes en relación con la acción formativa.

<b>Plan de Multiplicación</b>	
Responsable	Organización
<b>Iniciativa y audiencia</b>	
Iniciativa de TSBC	
Perfil del público	
<b>Número esperado de participantes</b>	
<b>Desafíos actuales de la iniciativa</b>	
<b>Principales preguntas, dudas y necesidades del público objetivo</b>	

Programa de acción de multiplicación		Objetivo de aprendizaje	Contenido	Tipo de actividad / Estrategia de ejecución
#				

Programa de acción de multiplicación					
Hora	Actividad	#Obj. de Apr.	Detalle	Responsables	



## 9.2 Plan de acción

Esperamos que en esta etapa de la jornada de aprendizaje del curso de Turismo Comunitario: Intercambio Amazónico se encuentren inspirados y llenos de ideas sobre cómo avanzar con las iniciativas de TSBC.

Con tanta información acumulada, a veces es difícil saber por dónde empezar. Para que el grupo migre de una comunidad de aprendizaje a una comunidad de práctica, es necesario poner los conocimientos, herramientas, ideas que se abordaron a lo largo del intercambio, ponerlos en práctica y compartir los resultados y lecciones aprendidas con otros.

El plan de acción tiene exactamente este propósito: que cada participante del intercambio seleccione una idea o herramienta y la aplique en su contexto de trabajo o en su iniciativa de TSBC.

Reconocemos que mucho de lo que se necesita hacer en las iniciativas de TSBC o de fomento del TSBC involucra múltiples herramientas y horizontes de tiempo más largos, pero el desafío de esta jornada es dar un paso en esa dirección, considerando lo que se puede hacer con los recursos disponibles en un lapso de 3 meses.

Elija hasta tres herramientas presentadas a lo largo del intercambio para que sea aplicada a su iniciativa de TSBC durante los próximos 3 meses. A continuación, se muestran algunas posibilidades:

- ✍ Lista de preguntas frecuentes de los actores involucrados
- ✍ Lista de preguntas frecuentes de los clientes
- ✍ Evaluar la iniciativa de TSBC utilizando la matriz de criterios de los principios de TSBC
- ✍ Análisis de políticas públicas que impactan el TSBC
- ✍ Mapeo de la cadena de valor
- ✍ Mapeo de estructuras de gobernanza
- ✍ Canvas de un negocio de TSBC
- ✍ Aplicar el modelo de análisis de un negocio de TSBC en un emprendimiento
- ✍ Mapeo de cadena de suministro
- ✍ Mapeo de los factores del ambiente de negocios
- ✍ Plan de marketing del TSBC
- ✍ Mapeo de riesgos

Organice la información del plan de acción en el cuadro a continuación y cree un cuadro para cada acción.

**Plan de acción y multiplicación**

<b>Plan de acción</b>	
<b>Responsable</b>	
<b>Iniciativa de TSBC (o negocio)</b>	
<b>Plazo de finalización</b>	
<b>Plazo de finalización</b>	
<b>Detalles de la acción</b>	
<b>¿Por qué se realizará?</b>	
<b>(importancia)</b>	
<b>¿Dónde se realizará?</b>	
<b>¿Quiénes participarán?</b>	
<b>¿Cuándo se llevará a cabo?</b>	
<b>Principales etapas</b>	
<b>Recursos necesarios</b>	
<b>¿Cómo se registrarán los resultados?</b>	





# ADJUNTOS

## MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL DE TSBC

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## *instrucciones de llenado*

### El negocio

Nombre

Breve descripción

Nivel de formalización del negocio

Motivación inicial, origen del negocio

Principales productos y servicios

Tiempo de funcionamiento

Estructura y ubicación

Propiedad de la empresa \*

Administración del negocio\*

Mano de obra usada \*

\* Individual; Familiar; Colectivo / Subgrupo; Colectivo / Comunitario; Colectivo / Intercomunitario y extracomunitario

### Atractivos y vocación

Atracciones principales

Tipos de atracciones \*\*

Habilidades y vocación

Nivel de desarrollo de las atracciones

Propiedad de las atracciones \*

Acciones de desarrollo y calificación de atracciones

Acciones para desarrollo de capacidades y habilidades locales

\*Individual; Familiar; Colectivo / Subgrupo; Colectivo / Comunitario; Colectivo / Intercomunitario; extracomunitario

\*\* Lugares e historias asociadas con ellos; elementos de la naturaleza; actividades diarias; festividades; tradiciones; conocimiento local; arte utilitario, artesanía; personas y sus habilidades; cultura gastronómica y gastronomía local; manifestaciones culturales; otros

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## *instrucciones de llenado*

### Diferencial y propuesta de valor

Razón por la que los clientes buscan productos y servicios

¿Qué es especial, único, característico del producto y servicio ofrecido?

¿En qué se diferencia mi producto de otros existentes?

¿qué comentan los clientes, qué destacan sobre el producto o servicio (qué valorizan)?

¿Qué mejoras se han realizado al producto o servicio en los últimos años?

### Competencia y punto de comparación

¿Quién ofrece productos o servicios similares?

¿Quién es el referente en ofrecer este producto o servicio (más reconocido en la región)?

¿Cómo se compara con la competencia?

¿Han surgido nuevos competidores en los últimos tiempos?

¿Los competidores han abandonado el mercado en los últimos tiempos?

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## *instrucciones de llenado*

### Principios del TSBC

Analice brevemente el modelo operativo y de negocio a la luz de los principios del TSBC

Si es necesario, utilice la tabla de criterios y rubricas de evaluación como apoyo.

Asigne uno de las siguientes categorías para cada principio:

- No observado
- Reconocido pero no adoptado en la práctica
- Reconocido y mínimamente adoptado
- Reconocido y adoptado parcialmente
- Reconocido y adoptado

### Riesgos mapeados

Señale los riesgos reconocidos por los operadores del negocio

Asigne uno de los siguientes categorías de probabilidad:

- casi seguro
- Probable
- Posible
- Poco provable
- Raro

Asigne uno de los siguientes categorías al impacto potencial.

- Insignificante
- Pequeño
- Moderado
- Grande
- Catastrófico

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## *instrucciones de llenado*

### Actores implicados y roles

Indique los principales actores, organizaciones y grupos involucrados

Indique el tipo de organización \*:

asociación, cooperativa, ONG, gobierno / público, empresa privada, financiero, socio comercial, colectivo informal

Describa el rol o actuación de los principales actores del negocio, mostrando lo que aportan al negocio.

### Arreglo y gobernanza

Describa el acuerdo comercial

Cómo funciona el proceso de del negocio

Busque identificar estructuras de gobernanza externas que impacten en el negocio o que cuenten con la participación de representantes comerciales.

Indique el nivel de decisión de estas instancias \*

\*territorial/bioregional; sector turístico; TSBC estratégico; comunidad o intercomunidad; TSBC operativo

Busque identificar la composición de las estructuras de gobierno, quién decide y cómo se toman las decisiones.

Si es necesario, utilice los cuadros de la Sección 4 para respaldar esta etapa del análisis.

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## *instrucciones de llenado*

### Clientes y flujo turístico

Describa el perfil del cliente comercial

Rango de edad, origen, gasto medio, principales intereses y motivación

Describa el flujo turístico

Periodo de mayor afluencia de turistas, duración de la estancia en la región y en los negocios

Describa la evolución del flujo turístico en los últimos años (sin considerar la pandemia)

Aumentó o disminuyó, cambió el perfil del cliente visitante, cambió el tipo de servicio o producto buscado/demandado

### Divulgación y comercialización

Cuáles son las estrategias de difusión y promoción empresarial

¿Cuál es la percepción de asertividad y efectividad de la estrategia de difusión y promoción adoptada por la empresa?

¿Cuáles son los formatos y mecanismos para comercializar productos y servicios?

Los productos y servicios solo se venden por separado o son parte de un producto que involucra a otras empresas

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## *instrucciones de llenado*

### Operación y controles

Describa brevemente (o dibuja) cómo funciona el negocio.  
división de tareas, proceso de trabajo,

Colaboradores directos

Cantidad, perfil, régimen de trabajo, funciones, escalas, diversidad y equidad

Control y organización

los procesos están organizados, hay controles financieros (presupuesto y flujo de caja)  
hay claridad de los costos y márgenes comerciales

### Cadena de suministros

Describa los principales recursos, insumos necesarios para el negocio.

Busque identificar a los proveedores de estos recursos, insumos o productos.

De donde viene, cual es la proximidad y confianza en los proveedores, alternativas a los proveedores actuales

Analice el perfil y estado de proveedores

Son locales, tienen una política de remuneración, participan en las decisiones del TSBC, reciben apoyo para calificar y desarrollar

Existe un enfoque en expandir la cadena de suministro local, priorizando productos locales y sustituyendo insumos de lejos

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## *instrucciones de llenado*

### Resultados alcanzados

Describa los resultados obtenidos en términos de:

Número de clientes (por año o temporada)

Facturación del negocio

Resultado (beneficio) del negocio

Número de ocupaciones generadas

Número de ocupaciones indirectas generadas

### Distribución de beneficios

Cómo se comparten los beneficios de TSBC

Indique si hay evidencia de

1 Remuneración digna de los trabajadores / colaboradores

2. Distribución de oportunidades de trabajo e ingresos al máximo número de personas interesadas en las comunidades involucradas (que la actividad apoya)

3. Acceso a los mecanismos de seguridad social (es decir, contribución a la seguridad social, licencia por maternidad)

4. Pago justo de los proveedores de insumos y servicios (especialmente los locales).

5. Beneficio de las empresas locales (individuales, familiares y colectivas)

6. Beneficio de las agencias y operadores responsables del marketing

7. Pago de tasas, impuestos derivados de la actividad

Indique si se destinan recursos a alguno de estos rubros

8. Estructuración de nuevos atractivos turísticos

9. Calificación y mantenimiento de estructuras turísticas existentes

10. Mejora de la infraestructura local utilizada por las comunidades y desarrollos turísticos (es decir agua, saneamiento, energía, acceso, comunicación, conectividad)

11. Conservación del medio ambiente

12. Desarrollo comunitario en el sentido amplio



# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## *instrucciones de llenado*

### Impactos negativos y lecciones

Describe los impactos **negativos** del TSBC en la comunidad con respecto a temas como:

- Conflictos comunitarios
- Aumento del costo de vida (precios generales)
- Crecimiento desordenado
- Violencia
- Contaminación (agua, ruido, visual, etc.)
- Incompatibilidad con otras actividades económicas
- Percepción de otros miembros de la comunidad
- Problemas con los turistas

Cuando sea posible, indique las lecciones aprendidas y las soluciones encontradas para estas situaciones.

### Impactos positivos y lecciones

Describe los impactos **positivos** del TSBC en la comunidad con respecto a temas como:

- Mejorando la vida de la comunidad en general
- Generación de ingresos y activación de la economía comunitaria (economía circular)
- Alternativas económicas para la comunidad
- Mejoras en la infraestructura comunitaria
- Recuperación y conservación ambiental
- Rescate de aspectos culturales
- Autoestima comunitaria
- Participación de jóvenes, mujeres y otros grupos subrepresentado

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## *instrucciones de llenado*

### Desafíos a superar

Describir los principales desafíos para el negocio y para el TSBC.

- Financiero: flujo de caja, necesidades de inversión, rentabilidad del producto
- Recursos humanos: disponibilidad, calificación, costos
- Seguridad: riesgos, previsibilidad de la demanda, seguridad del cliente
- Legislación: política, normativa, cuestiones burocráticas, requisitos legales, tributación
- Tecnológico: comunicación, métodos de pago
- Infraestructura básica y específica para el turismo
- Divulgación, promoción y marketing
- Comercialización
- Otro

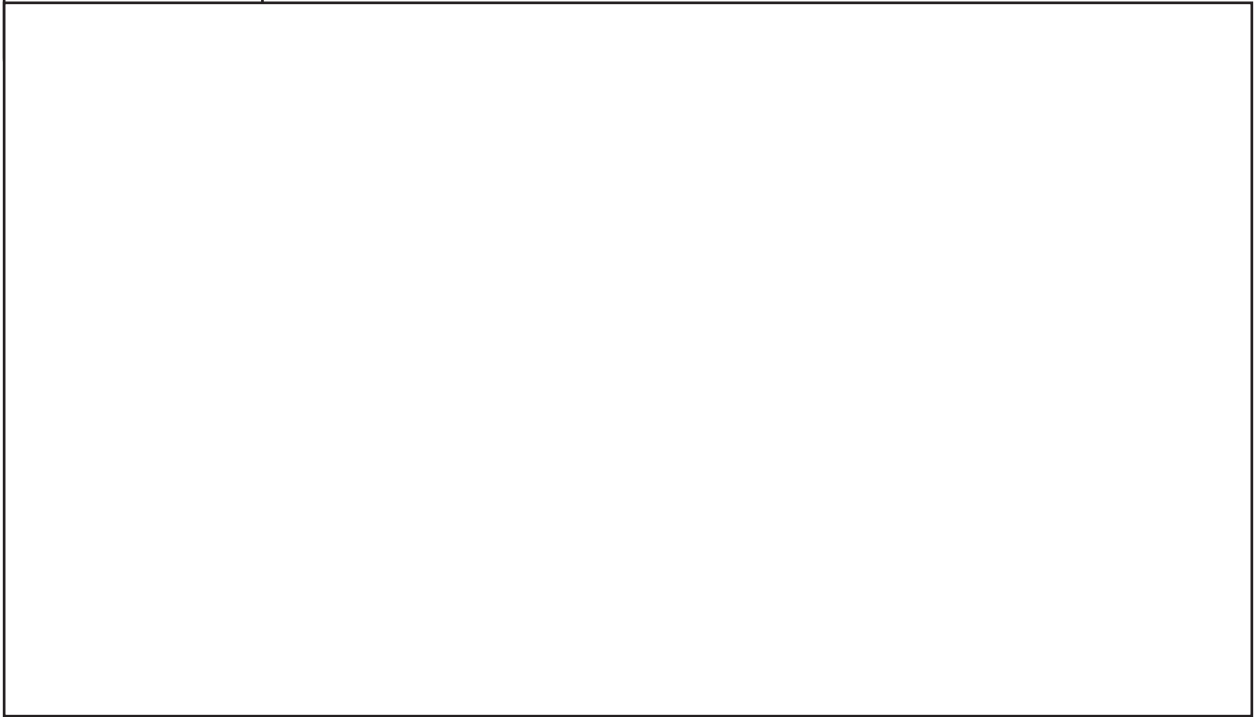
### Perspectivas para el futuro

Describa las perspectivas para el negocio y el TSBC (visión de 5 años)

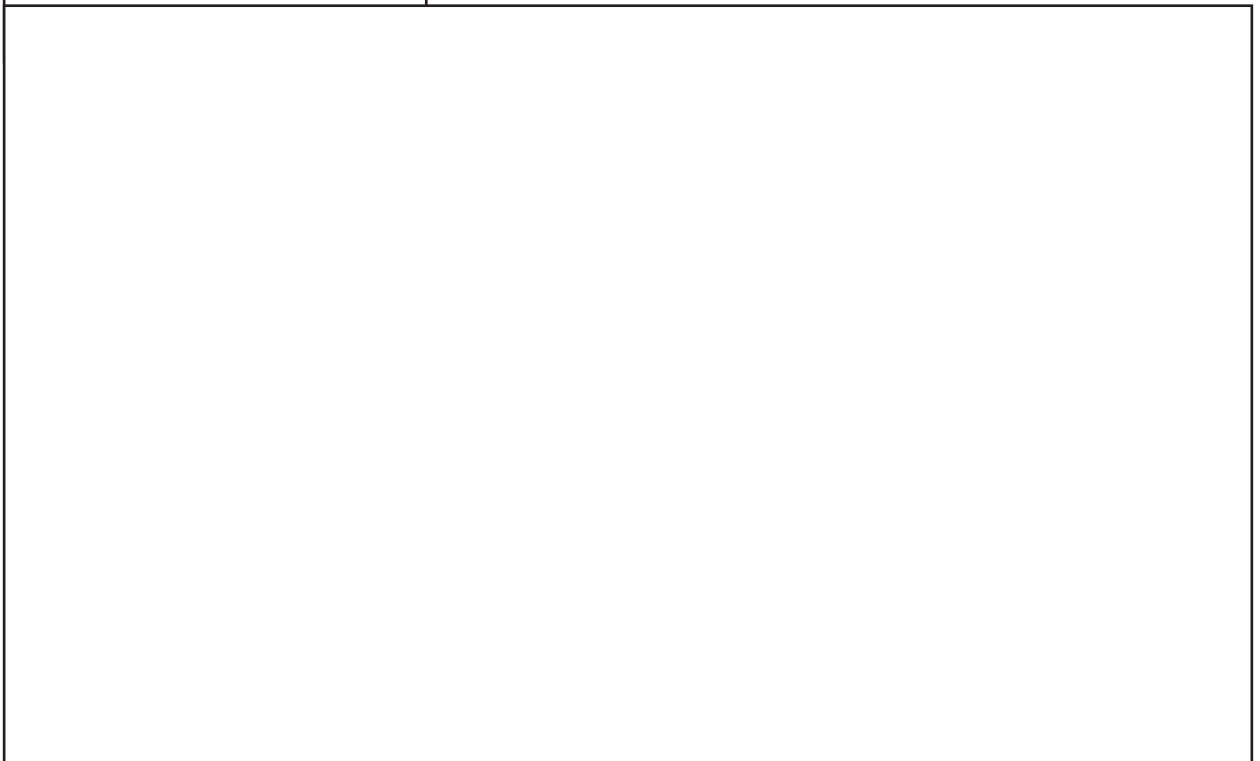
Describa los planes, cambios, ajustes y adaptaciones que pretenden realizar en el contexto pos-pandémico para la reanudación del turismo

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

El negocio

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for notes or analysis related to the business.

Atractivos y vocación

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for notes or analysis related to business attractions and vocation.

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

Diferencial y propuesta de valor

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing the differential and value proposition.

Competencia y punto de comparación

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing about competition and points of comparison.

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

## Principios del TSBC

Principio	Los grados	
Conservación de la sociobiodiversidad		
Generación de trabajo e ingresos para las comunidades locales		
Sensación de pertenencia y protagonismo comunitario		
Reconocimiento y valoración de la cultura local.		
Fortalecimiento de la gobernanza comunitaria		
Distribución justa de beneficios		
Valorar la cooperación y la solidaridad		
Hospitalidad comunitaria		
Promoción del bienestar social		

## Riesgos mapeados

Riesgos	Probabilidad	Impacto

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

Actores implicados y roles

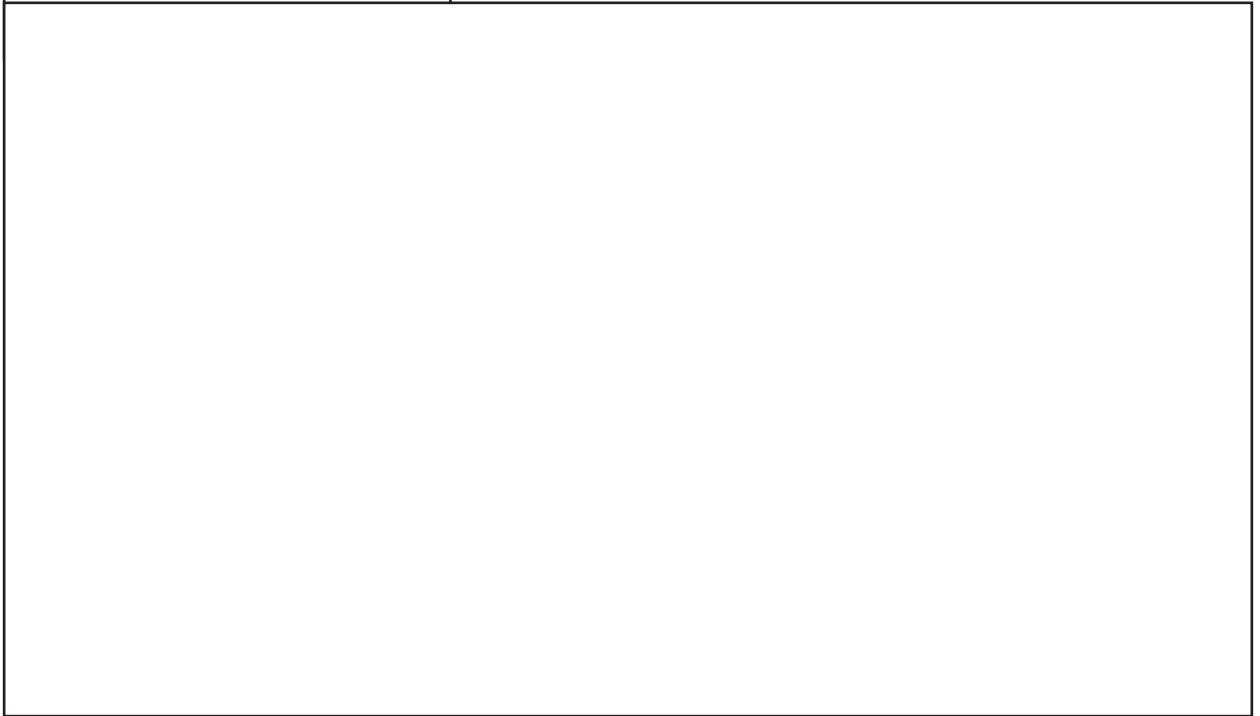
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for notes or diagrams related to the 'Actores implicados y roles' section.

Arreglo y gobernanza

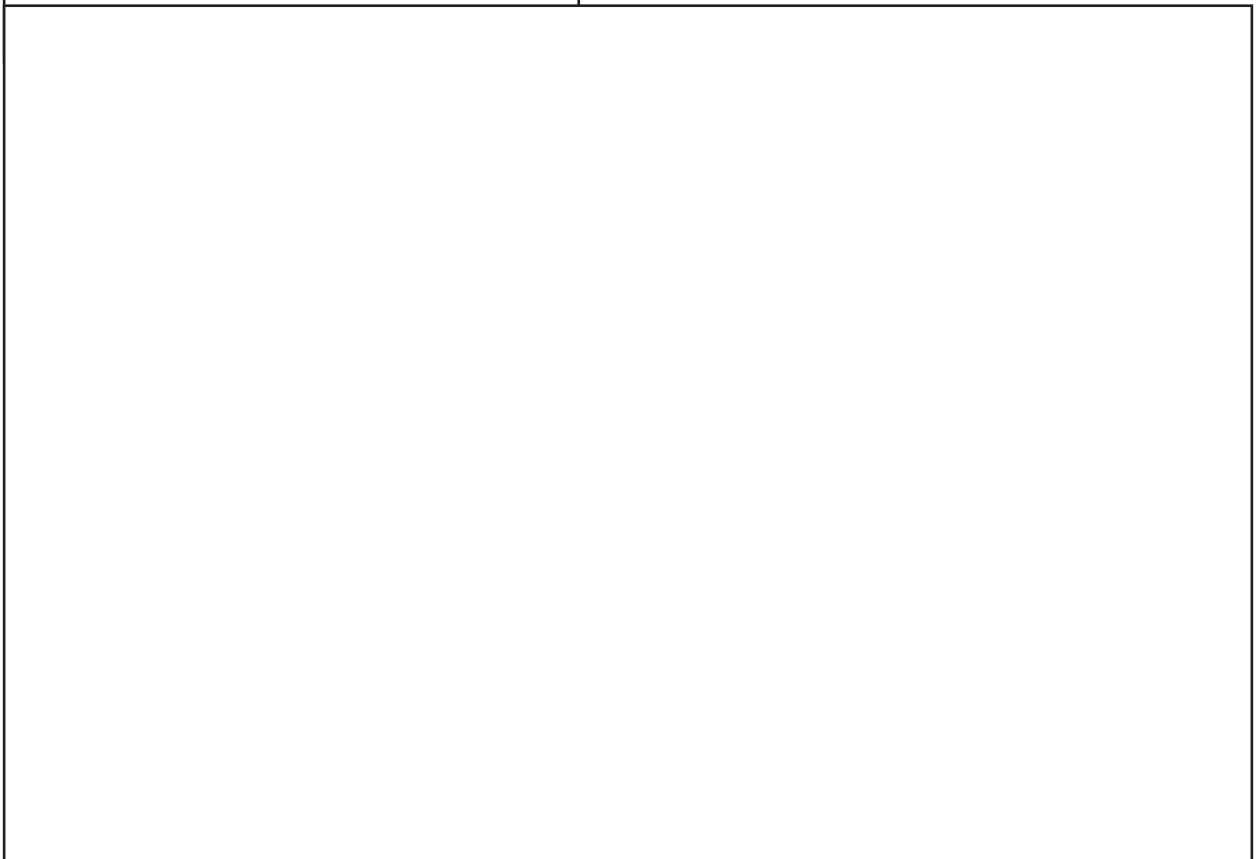
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for notes or diagrams related to the 'Arreglo y gobernanza' section.

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

Cientes y flujo turístico

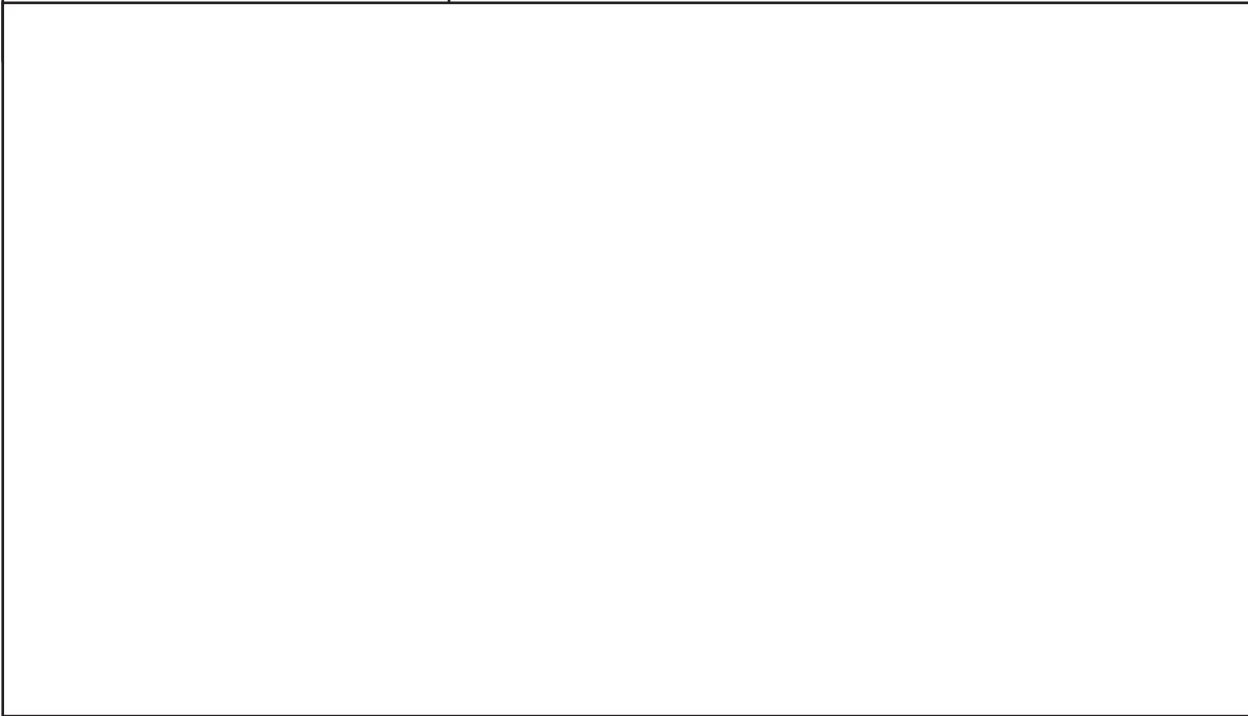


Divulgación y comercialización



# Modelo de análisis empresarial de TSBC

Operación y controles



Cadena de suministros





# Modelo de análisis empresarial de TSBC

Resultados alcanzados

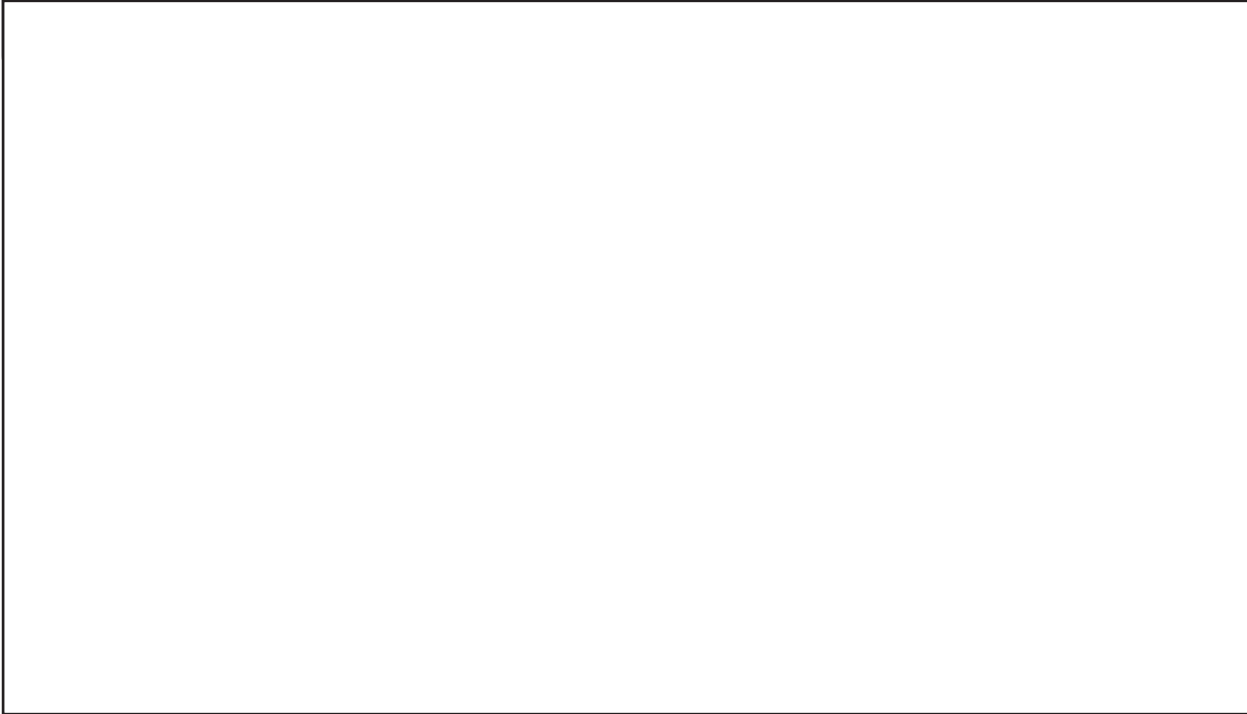
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for recording the results achieved.

Distribución de beneficios

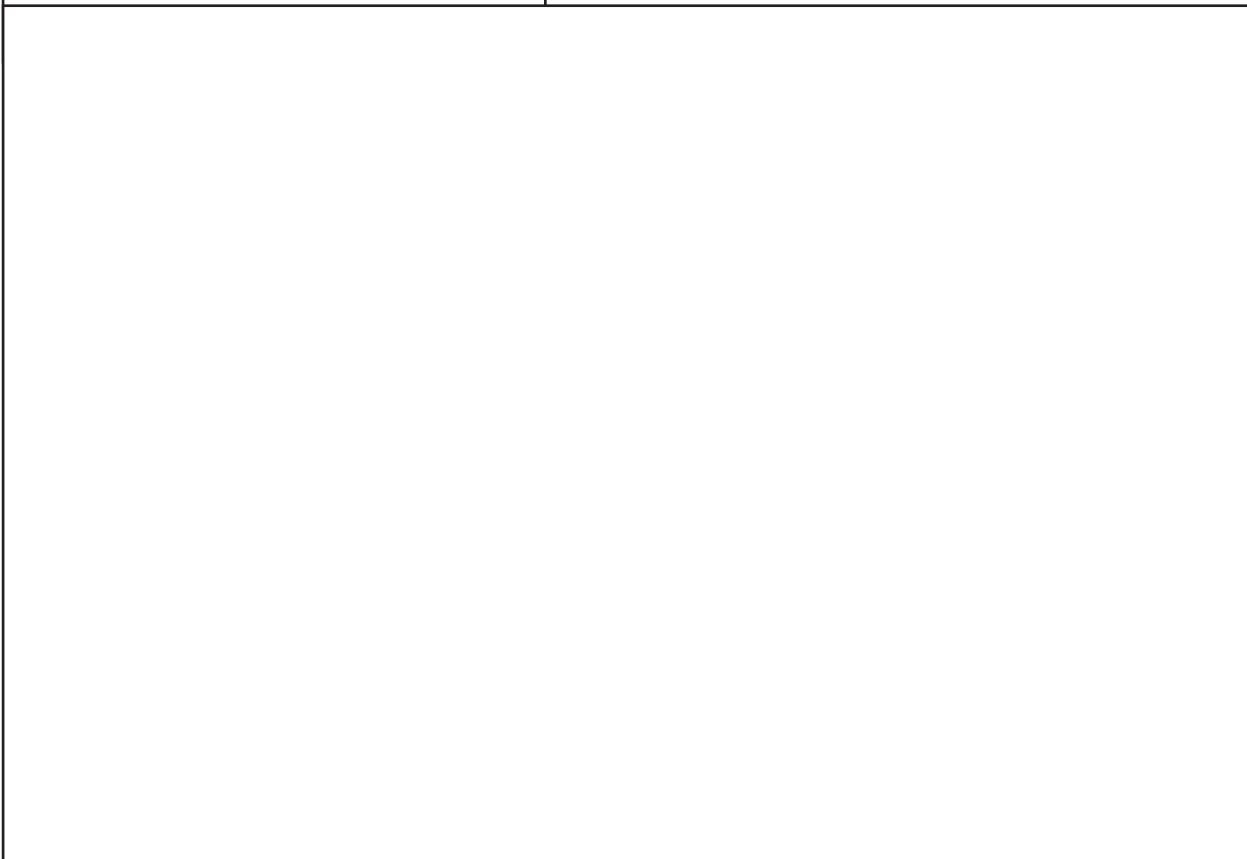
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for recording the distribution of profits.

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

Impactos negativos y lecciones

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for recording negative impacts and lessons learned.

Impactos positivos y lecciones

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for recording positive impacts and lessons learned.

# Modelo de análisis empresarial de TSBC

Desafíos a superar

A large, empty rectangular box with a black border, intended for writing the challenges to be overcome.

Perspectivas para el futuro

A large, empty rectangular box with a black border, intended for writing future perspectives.