

# RUTAS

Turismo Comunitario con Calidad Sostenible

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



## Autoría

---

Fundación CODESPA

## Dirección de la publicación

---

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

## Coordinación y edición

---

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

## Equipo de colaboradores expertos

---

### CODESPA

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

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

### CAF -banco de desarrollo de América Latina-

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

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

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

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

## Agradecimientos

---

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

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

## Fotografías

---

Arcenio Maldonado, Marcello Gandolfi | Fundación CODESPA



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

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

Primera edición, 2013

© Fundación CODESPA

© CAF -banco de desarrollo de América Latina-



# Índice

ENTIDADES SOCIAS Y COLABORADORAS .....	5
CARTA DE PRESENTACIÓN .....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO.....	11
El Turismo Rural Comunitario como estrategia de desarrollo.....	11
Oportunidades de mejora de las iniciativas de TRC existentes en la región latinoamericana.....	12
PROGRAMA RUTAS .....	17
Visión y principios de intervención.....	17
Soluciones RUTAS a las oportunidades de mejora .....	20
Conoce RUTAS.....	22
RUTAS en cifras.....	24
MODELO DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA RUTAS.....	25
RESULTADOS .....	33

## LISTADO DE ACRÓNIMOS

APP:	Alianzas Público Privadas
APPD:	Alianzas Público Privadas para el Desarrollo
OMT:	Organización Mundial de Turismo
TRC:	Turismo Rural Comunitario
TT.00:	Tour Operadoras

## LISTADO DE GRÁFICOS Y TABLAS

- Gráfico 1.** Oportunidades de mejora del TRC
- Gráfico 2.** Transformando oportunidades con el Programa Rutas
- Gráfico 3.** Visión RUTAS frente a las oportunidades de mejora del TRC
- Gráfico 4.** Emprendimientos turísticos comunitarios
- Gráfico 5.** Modelo RUTAS. Componentes y estrategias
- Gráfico 6.** La cadena de valor turística del programa RUTAS
- 
- Tabla 1.** Perfil del cliente de TRC en Bolivia, Ecuador y Perú
- Tabla 2.** RUTAS en cifras
- Tabla 3.** Evolución de la participación en RUTAS
- Tabla 4.** Evolución de la generación de empleo en RUTAS
- Tabla 5.** Evolución de la calidad del servicio en RUTAS
- Tabla 6.** Evolución de la estadía promedio en RUTAS
- Tabla 7.** Evolución del gasto promedio en RUTAS
- Tabla 8.** Evolución del número de turistas en RUTAS
- Tabla 9.** Evolución del número de operadores y acuerdos comerciales activos en RUTAS
- Tabla 10.** Evolución de los ingresos económicos en RUTAS
- Tabla 11.** Evolución de la participación de la mujer en la economía familiar en RUTAS
- Tabla 12.** Evolución del nivel de compromiso en RUTAS
- Tabla 13.** Evolución de los presupuestos públicos destinados a TRC en RUTAS

# Entidades socias y colaboradoras

## Entidades socias

### SOBRE CODESPA [WWW.CODESPA.ORG]

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



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

### SOBRE CAF [WWW.CAF.COM]

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





## Otros socios estratégicos

### EMPREDIMIENTOS TURÍSTICOS COMUNITARIOS



### AUTORIDADES PÚBLICAS



### ENTIDADES PRIVADAS



### UNIVERSIDADES



### ENTIDADES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO



# Carta de presentación

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

Según estimaciones de la Organización Mundial del Turismo de Naciones Unidas, entre al año 2010 y 2030, se prevé que las llegadas internacionales a los destinos emergentes crezcan a un 4.4% anual, siendo el doble respecto a las economías avanzadas<sup>1</sup>. Se calcula que las economías emergentes recibirán cerca del 60% de los turistas mundiales en 2030 (OMTNU, 2013).

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

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

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

<sup>1</sup> Panorama OMT del turismo internacional (Edición 2013), [http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights13\\_sp\\_lr\\_0.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_lr_0.pdf)

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

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

Este primero está orientado a difundir y dar a conocer el programa RUTAS, sus principales características y los resultados conseguidos a la finalización de la intervención. El segundo está dirigido a personas interesadas en conocer en mayor detalle la metodología de trabajo, actividades y factores a tener en cuenta para

aquellos que deseen ponerlo en práctica. La publicación termina con las principales lecciones aprendidas y conclusiones de la experiencia de CODESPA y CAF, con ánimo de compartirla con otras ONGD, autoridades locales, financiadores y comunidades interesadas en replicar intervenciones similares.

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

**José Ignacio González-Aller Gross**  
*Director General*  
Fundación CODESPA

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



# Resumen ejecutivo

El Turismo Rural Comunitario (en adelante, TRC) representa una oportunidad de generación de ingresos y de desarrollo para comunidades rurales ubicadas cerca de atractivos turísticos y que aún no se benefician económicamente de los visitantes a la zona. El TRC cada vez está siendo utilizado por Agencias de desarrollo y ONG como estrategia de desarrollo, así como por el sector público local en cuanto a la gestión del territorio, los recursos y el patrimonio.

Diferentes intervenciones de promoción de TRC ya existentes en la región latinoamericana cuentan con ciertas debilidades que inciden en una falta de apropiación de la comercialización por parte de las poblaciones locales y tour operadores, así como limitaciones en cuanto a la sostenibilidad. A la vez, se encuentran limitaciones que aún están presentes en otros actores públicos y privados en cuanto a la promoción del TRC y sobre el potencial de las Alianzas Público-Privadas-Comunitarias en este ámbito.

El programa RUTAS ha logrado desarrollar una visión y enfoque propios de CODESPA y CAF para transformar las oportunidades del mercado turístico en oportunidades de desarrollo para las comunidades rurales aún excluidas del mismo.

Pensado para fortalecer iniciativas de TRC ya existentes, el modelo RUTAS está compuesto por tres componentes principales: competitividad turística, comercialización sostenible y alianzas público-privadas-comunitarias estratégicas. Esto ha permitido lograr el desarrollo de una cadena de valor turística compuesta por diferentes

actores públicos y privados, con participación en cada uno de los eslabones, a favor del éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos comunitarios.

Con una duración de 18 meses de ejecución, RUTAS apoyó a 3.380 emprendedores divididos en 351 emprendimientos de 17 comunidades diferentes cercanas a tres destinos con alto flujo turístico en Ecuador (provincia de los Lagos Imbabura), Bolivia (Lago Titicaca) y Perú (Valle Sagrado del Cusco).

Estas comunidades llevaban a cabo iniciativas de TRC pero presentaban algunas oportunidades de mejora para vincularse de forma más efectiva al mercado turístico. Con RUTAS, recibieron casi 16.000 turistas, viniendo más de la mitad a través de Tour Operadoras nacionales e internacionales con los que establecieron acuerdos estratégicos y comercializan sus productos.

El 55% de los emprendimientos fueron gestionados por mujeres y generaron cerca de 430.000 dólares al final del proyecto para las comunidades, lo que significó un incremento de los ingresos de las familias del 22%, constituyendo una fuente adicional de ingresos que permanecerá en el tiempo.

Estos resultados se han alcanzado gracias a la fuerte apuesta para la creación de 40 alianzas público-privado-comunitarias con una aportación de cerca de 6,5 millones de dólares –en efectivo y valorizado–.

Bienvenida de la Comunidad de Coati,  
Isla de la Luna, Bolivia



# Introducción y contexto

## El Turismo Rural Comunitario como estrategia de desarrollo

De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el número de visitas internacionales que recibió la región latinoamericana en 2012 se incrementó un 5%<sup>1</sup> respecto al año anterior, alcanzando 213.000 millones de dólares de ingresos por turismo (aumento del 6% en términos reales). Dos países de la región andina caracterizados por la elevada presencia de población y culturas indígenas –Ecuador y Perú–, alcanzaron un incremento anual promedio superior al 10%, siendo un ritmo superior respecto a otros países de la región latinoamericana. En la última década, el turismo ha constituido un sector de generación de ingresos significativo y se está convirtiendo en una de las principales actividades productivas.

La región andina cuenta con una amplia diversidad de atractivos y potencialidades turísticas, factores muy positivos que contrastan con la presencia de grupos poblacionales con elevados índices de pobreza e importantes limitaciones tales como la falta de acceso a servicios básicos, escasas oportunidades para la formación, bajo nivel de alfabetización o pérdida de identidad cultural.

Por otro lado, cada vez son más los turistas que buscan un mayor acercamiento e interacción con los pobladores locales para conocer de cerca el diferencial de cada cultura, la forma de vida, tradiciones y costumbres, teniendo también en mente que el uso de servicios locales es una manera de ayudar a estas personas.

### El Turismo Rural Comunitario

El TRC es la actividad turística que tienen por objeto la estadía en comunidades locales ubicadas en el medio rural organizadas alrededor de la prestación de servicios turísticos en beneficio de la comunidad. El TRC supone la búsqueda por parte del turista de elementos históricos, culturales, medioambientales y autóctonos de dichas comunidades.

El TRC para CODESPA y CAF se desarrolla a partir de la sostenibilidad, calidad y en alianza con actores públicos y privados, con el propósito de incluir a las comunidades rurales en el mercado turístico de forma equitativa y sostenible.

<sup>1</sup> Panorama OMT del turismo internacional (Edición 2013), [http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights13\\_sp\\_lr\\_0.pdf](http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_lr_0.pdf)

**Impacto del TRC según el Banco Mundial:**

- **Generación de empleo:** por cada emprendedor turístico rural se moviliza el trabajo de al menos 6 personas vinculadas a su negocio (Banco Mundial, 2010).
- **Oportunidad y conservación de la población indígena y el patrimonio:** la actividad turística fundada en los recursos culturales de las comunidades indígenas, queda siendo uno de los pocos terrenos donde poblaciones indígenas de escasos recursos, siguen gozando de ventajas competitivas con los demás competidores, por el valor del patrimonio cultural y natural del que disponen <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5725.pdf>

En este marco, el TRC brinda esta oportunidad de desarrollo con potencial para la inclusión socioeconómica de comunidades rurales, creando tejido microempresarial, generando empleo y promoviendo la articulación con otros actores del entorno.

El TRC es una fuente complementaria de diversificación de ingresos que permite a las comunidades el desarrollo y/o mejora de productos turísticos, la generación de capacidades de negociación y mercadeo (promoción) de sus destinos turísticos, bajo un modelo que facilita su réplica en otros ámbitos geográficos.

Igualmente, contribuye a: fortalecer las capacidades de la población rural; promover la participación asociada de una comunidad en su desarrollo local; reducir la migración de la población joven a las ciudades; promover la conservación de los recursos naturales; y revalorizar lo autóctono y la identidad cultural.

*“Lo que nos interesó de RUTAS fue dinamizar la economía de las comunidades a través de la actividad de turismo rural comunitario, y tener mayores recursos económicos, para mejorar sus condiciones de vida. Para nosotros el TRC es una actividad integral, lo que hemos hecho con el proyecto RUTAS es justamente invitar a los operadores turísticos para que puedan traer sus grupos turísticos y puedan quedarse en las comunidades”.*

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

El TRC está tomando un papel importante, convirtiéndose en una herramienta muy valiosa para el sector público en cuanto a la gestión del territorio, los recursos y el patrimonio. Desde el punto de vista de la oferta territorial en el área rural principalmente, se está dando un creciente interés por parte de las autoridades públicas locales y del sector privado para invertir en obras, señalizaciones y campañas que favorezcan la llegada de turistas a sus localidades e, igualmente, generan beneficios para las comunidades rurales.

## Oportunidades de mejora de las iniciativas de TRC existentes en la región latinoamericana

En la región andina en los últimos años, como consecuencia del incremento del sector turístico en general, se han multiplicado las iniciativas de TRC impulsadas por agencias de desarrollo y gobiernos locales<sup>2</sup>. Si bien es cierto que ello ha permitido ampliar la oferta de experiencias de turismo comunitario, en la mayoría de los casos no se ha conseguido aún una sólida articulación de las iniciativas con la demanda y el mercado turístico, existiendo ciertas limitaciones y cuellos de botella.

Como se observa en el *Gráfico 1. Oportunidades de mejora del TRC*, en muchos casos pese a una demanda creciente por parte de las Tour Operadoras (en adelante, TT.OO) y de los turistas por actividades y experiencias en comunidades rurales, éstas no pueden aprovechar plenamente las oportunidades del mercado por no contar con información estructurada de las solicitudes de la demanda con respecto a sus servicios o por carecer de formación, herramientas y habilidades de promoción adecuadas o por desconocimiento del mercado turístico. Invertir estos factores

<sup>2</sup> En particular, se asiste a la progresiva inclusión de la actividad turística como estrategia para la reducción de la pobreza en los planes nacionales de desarrollo de distintos países de Latinoamérica (como por ejemplo: Plan Nacional para el Buen Vivir (Gobierno Nacional del Ecuador, 2010) o Plan Nacional de Desarrollo 2006 (Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, 2010). Esta atención al turismo se refleja en las Programaciones Anuales Operativas de los Ministerios de Turismo; y en la integración en los presupuestos públicos de las autoridades locales descentralizadas recursos específicos para el desarrollo turístico de sus localidades, que en muchos casos están vinculados a proyectos de TRC.

puede contribuir a generar confianza por parte del sector privado en este tipo de oferta turística.

Asimismo, son minoritarias las experiencias de TRC en las que la propia comunidad se encarga de la comercialización directa de sus productos y servicios turísticos, habiéndose en la mayoría de los casos delegado esta función a agencias turísticas, autoridades locales y ONG. Dedicar esfuerzos a la formación y a lograr una apropiación de la función comercial por parte de las comunidades prestadoras de servicio turístico, contribuye a la continuidad en el tiempo del proceso de venta, negociación y captación de las tendencias de mercado que la actividad turística requiere.

Finalmente, las comunidades rurales generalmente cuentan con una oferta que si bien en muchos casos cumple con estándares mínimos de seguridad e higiene, todavía presenta carencias en cuanto a garantizar una calidad adecuada, una buena atención al cliente, así como una experiencia auténtica, cercana y participativa, valorada por los turistas y que permitirían a las comunidades entrar en rangos de precios superiores y vincularse a mercados más sostenibles en el tiempo.

Pese al creciente interés sobre el TRC por parte de los actores públicos y privados del mercado turístico, todavía existe una escasa articulación de estos con las comunidades rurales. En la mayoría de los casos, estas siguen teniendo una baja presencia en los espacios públicos de decisión sobre presupuestos y decisiones que afectan al turismo rural y su desarrollo, desaprovechándose las oportunidades existentes a nivel de recursos y *networking* entre todos los actores.

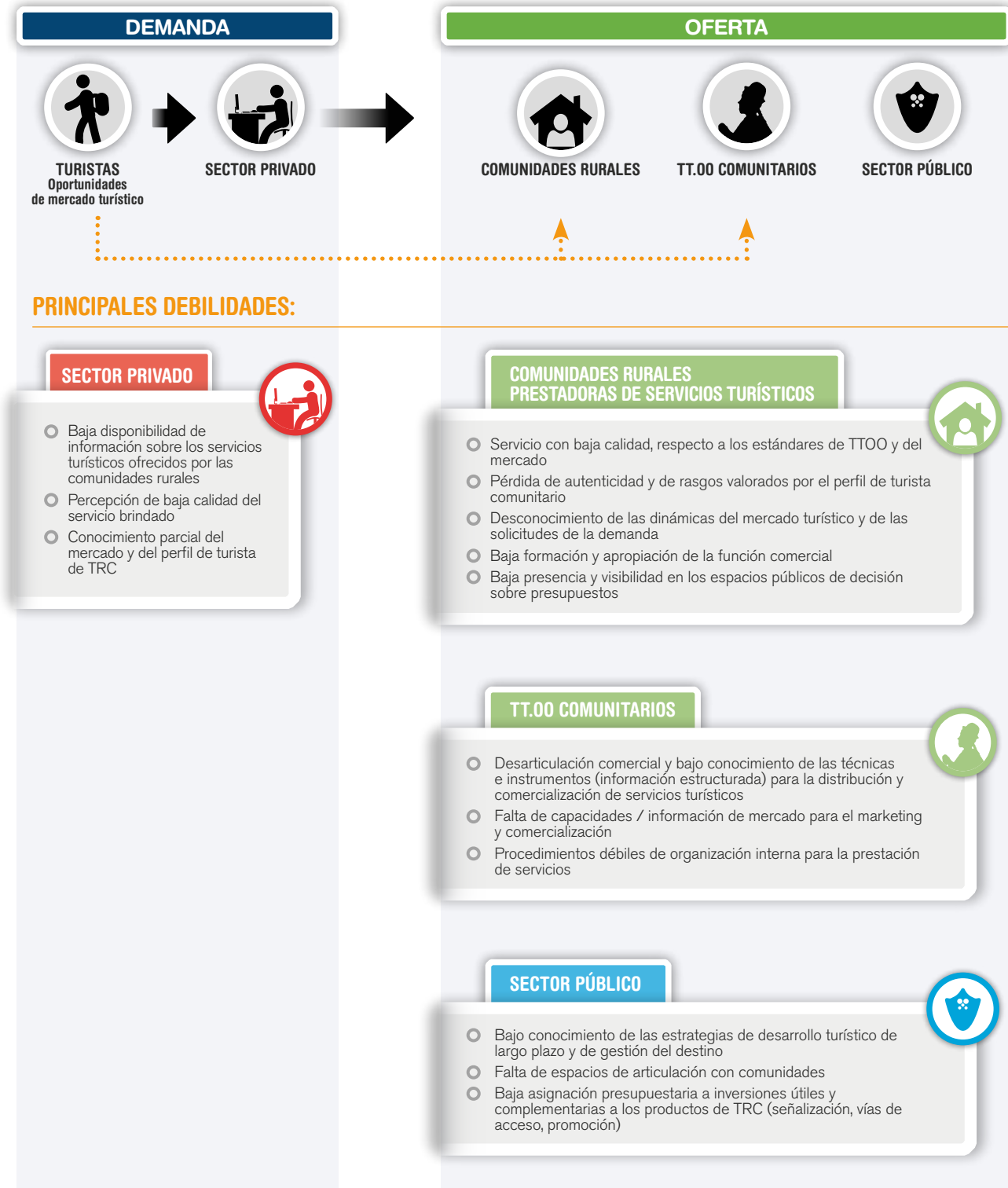
Por el lado de la demanda, cabe destacar que ante el incremento de la tendencia creciente del TRC, cada vez más son los turistas que solicitan experiencias de autenticidad, vinculación con el entorno y revalorización cultural. Sin embargo, los TT.OO, agencias de viaje y operadores del mercado en general no cuentan con el suficiente acercamiento y conocimiento del segmento de TRC ni sobre los servicios ofrecidos por las comunidades rurales. Esto requiere de una labor intensa pero fructífera de formación y acompañamiento a los operadores del mercado, para que conozcan desde cerca las experiencias de TRC, los productos y servicios que pueden ofrecer, y cuenten con las herramientas necesarias para comercializarlas de la mejor manera.



Turista en la ciudad de Copacabana, Bolivia



Gráfico 1. Oportunidades de mejora del TRC



Fuente: elaboración propia



*“La diferencia del modelo RUTAS está en que abarca el punto de la comercialización, es decir, hasta que la gente llega a tener sus ingresos, porque hay muchos proyectos de turismo comunitario que aportan solo en el tema de capacitación o de promoción y no cierran el circuito para la gente; es decir, hasta que llegan los turistas a las comunidades y éstas puedan vender su producto, y así mismo mejorar. Esto es un ciclo completo y me parece innovador cómo RUTAS ha abordado la comercialización”*

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

Capacitación práctica a guías nativos de turismo, Imbabura, Ecuador



Grupo de danza típica afro-ecuatoriana, Salinas, Ecuador

tren  
Ecuador



# RUTAS



# Programa RUTAS

## Visión y principios de intervención

‘RUTAS: Turismo Comunitario con Calidad Sostenible en América Latina’ es una iniciativa piloto de CODESPA y CAF -banco de desarrollo de América Latina-, diseñada en el año 2011 para fortalecer la sostenibilidad de emprendimientos de TRC, gestionados por población nativa, ubicados cerca de algunos de los destinos turísticos principales de América Latina.

Como se observa en el gráfico 2, la visión de RUTAS fue transformar las oportunidades de negocio que ofrecen los flujos turísticos en las zonas de intervención, en oportunidades de desarrollo, de reducción de pobreza y de inclusión para población rural vulnerable de la región andina.

El programa RUTAS trabajó para mejorar la sostenibilidad de las iniciativas de TRC, con el objetivo último de incrementar la calidad de vida de población rural en situación de pobreza. La apuesta del programa se orientó a consolidar una oferta turística de calidad con una clara orientación a la sostenibilidad y a convertirse en un modelo de intervención para el desarrollo de iniciativas de TRC en la región latinoamericana.

El programa consideró el TRC como un producto complementario a las formas de turismo tradicionales posicionadas actualmente en el mercado, por lo que se orientó a fortalecer la cadena de valor del TRC articulada con otros actores del entorno, siendo las alianzas público privadas un aspecto clave.

RUTAS partía del principio de que difícilmente un turista elige su destino de viaje solo y exclusivamente para realizar visitas a comunidades rurales durante toda su estadía, por lo que fomentó la relación entre las comunidades rurales y los actores locales bien posicionados en el mercado turístico para poder acceder a turistas.

*“Lo que tenemos que hacer las entidades privadas es no estar lejos de la realidad de nuestras comunidades e identificar las necesidades que tienen. Como operadora turística hemos tratado de complementar nuestros productos con la actividad del turismo rural, para que así también las comunidades se puedan beneficiar.*

*Lo rescatable de trabajar en multialianza es que se cumplen las metas y objetivos y se priorizan las necesidades; es como el lema de la unión hace la fuerza”.*

*Giuliana Gutiérrez,  
Administradora Cusco, TT.OO.  
Condor Travel, Perú*

**La apuesta de RUTAS fue consolidar una oferta turística de calidad con una clara orientación a la sostenibilidad, como medio para incrementar la calidad de vida de población rural en situación de pobreza.**



●●● Gráfico 2. Transformando oportunidades con el Programa Rutas

Territorios de alto flujo turístico



Fuente: elaboración propia

La visión de RUTAS fue transformar oportunidades de negocio en oportunidades de desarrollo. RUTAS entendió el TRC como forma de hacer turismo complementario a las formas tradicionales.

El programa se enfocó en el tipo de experiencia de turismo vivencial y en el creciente número de visitantes que valoraban realizar un turismo responsable más integrado con el entorno del destino turístico, como se observa en la *Tabla 1. Perfil del cliente de TRC en Bolivia, Ecuador y Perú*. El objetivo de RUTAS fue lograr que los emprendimientos turísticos pudieran captar un porcentaje de turistas con este perfil y complementaran su visita con actividades y experiencias en comunidades rurales.

*"El proyecto nos ha unido en la comunidad, y recibimos a los turistas por turnos, y gracias al turismo tenemos otro ingreso económico y hemos conocido a otros hermanos de otras comunidades.... Ya no soy tímida, me gusta hablar con los turistas...Tengo dos hijos, el mayor quiere ser militar, pero nos falta dinero para hacerle estudiar pero también vi que le gusta hablar con los turistas. Pero a mí me gustaría que mi hijo aprenda a hablar inglés".*

Isabel Ticona Quispe,  
Asociada, Hospedaje,  
Artesanía y Servicios  
de alimentación, Bolivia

RUTAS apostó por un cambio en la actitud de las personas en las comunidades anfitrionas, valorando sus aspectos positivos y dejando de lado el paternalismo y el asistencialismo, pensando en el turismo como un servicio remunerado y rentable. Este fue un proceso de aprendizaje permanente que se fue alimentando conforme se ganó experiencia y con el contacto directo y vivencias entre turistas y anfitriones.



Actividad agro-turística en la comunidad de Huayllafara, Lamay, Perú


**Tabla 1. Perfil del cliente de TRC en Bolivia, Ecuador y Perú**

SEGMENTACIÓN	PAÍS		
	BOLIVIA	ECUADOR	PERÚ
<b>MODALIDAD DE VIAJE</b>	Viajan con amigos: 54% Viajan en pareja: 26% Solo: 11% Familia: 2% Grupo organizado: 4%	Viajan con amigos: 50% Viajan en pareja: 25% un Solo: 15% Familia: 2%	Viajan con amigos: 57% Viajan en pareja: 13% Solo: 12% Familia: 3% Grupo organizado: 15%
<b>ESTADÍA PROMEDIO EN EL PAÍS</b>	11 días Fuente: INE 2013	12 días Fuente: MINTUR 2012	13 días Fuente: PROMPERÚ 2012
<b>EDAD</b>	26 y 37 años: 49% 18 y 25 años: 32% 38 y 45 años: 13% Más de 45 años: 5% Menor de 18 años: 1%	26 y 37 años: 45% 18 y 25 años: 28% 38 y 45 años: 20% Más de 45 años: 6% Menor de 18 años: 2%	26 y 37 años: 44% 18 y 25 años: 34% 38 y 45 años: 15% Más de 45 años: 7%
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Parientes y amigos: 57% Internet: 22% Agencia de viajes: 8%	Parientes y amigos: 45% Internet: 28% Agencia de viajes: 12%	Parientes y amigos: 32% Internet: 23% Diarios y revistas: 19% Agencia de viajes: 10%
<b>CONTRATACIÓN DE SERVICIOS</b>	En forma directa: 77% Agencia de Viajes: 13% Tour operador: 6%	En forma directa: 77% Agencia de Viajes: 16% Tour operador: 5%	Operador local: 46% En forma directa: 36% Agencia de Viajes: 12%
<b>ACTIVIDADES PREFERIDAS POR LOS TURISTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar las ruinas arqueológicas</li> <li>• Conversaciones y tradiciones</li> <li>• Arte textil</li> <li>• Gastronomía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversaciones y tradiciones</li> <li>• Gastronomía</li> <li>• Compra de artesanías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trekking</li> <li>• Gastronomía</li> <li>• Conversaciones y tradiciones</li> <li>• Arte textil</li> <li>• Compra de artesanía ruinas arqueológicas</li> </ul>

Fuente: CODESPA - DTS Consultores, 'Análisis de demanda del TRC en Perú, Bolivia, Ecuador, 2011'

*“Considero que RUTAS se ha diferenciado frente a otras intervenciones de TRC en cuanto a la comercialización y al mejoramiento de calidad. Creo que son factores que le caracterizan porque no ha sido solamente el buscar hacerles el albergue y organizarles en cómo deben hacer la prestación de servicios sino que RUTAS ha ido más allá, buscando cómo llegar a más gente con el producto, eso creo que puede ser una diferencia”.*

**Rubén Velalcázar,**  
Director de Gestión Productiva  
del Gobierno Provincial  
de Imbabura, Ecuador

*“Lo que más destacaría del trabajo en multialianza en RUTAS es el trabajo en equipo ya que se involucra a las autoridades públicas tomadores de decisiones, las empresas privadas quienes ayudan a mejorar la comercialización de los productos turísticos y por supuesto a las comunidades quienes son los actores principales”.*

**Rosmary Tintaya,**  
Gobierno Autónomo Municipal  
de Tiquina, Bolivia

## Soluciones RUTAS a las oportunidades

Promover la construcción de cadenas de valor de TRC con orientación al mercado fue clave para que las iniciativas logaran resultados positivos en términos de lograr ampliar los flujos turísticos y un impacto sostenible en la mejora de los ingresos derivados de la actividad turística de las comunidades.

Como se observa en el *Gráfico 3. Visión RUTAS frente a las oportunidades de mejora del TRC*. La oportunidad radicó en generar una oferta turística que respondiera de forma efectiva a los requisitos del mercado y que a través de alianzas con actores locales públicos y privados se lograra una mayor articulación con empresas e instituciones locales claves del mercado turístico.

Para ello, fue necesaria una clara diferenciación de la oferta incorporando estándares de calidad y rescate de valores en los emprendimientos turísticos comunitarios. A su vez, el fortalecimiento de las capacidades en los equipos comunitarios de comercialización fue clave para que pudieran tener una mayor autonomía las operaciones turísticas una vez terminada la intervención.

Finalmente, orientó sus esfuerzos a dinamizar la demanda, promoviendo el acercamiento de los TT.OO para que conocieran la oferta del TRC y sus características, e incrementando el número de operadores privados y públicos enlazados con las iniciativas en el territorio. Todo ello permitió generar importantes flujos turísticos y elevar los beneficios para las comunidades.

Esta labor generó diversas Alianzas Público-Privadas-Comunitarias que aportaron importantes recursos al programa RUTAS consiguiendo movilizar recursos económicos, institucionales y logísticos para concretar inversiones para apoyar al fomento del turismo comunitario en las comunidades rurales.

Transporte lacustre en proximidad de la Isla de la Luna, Lago Titicaca, Bolivia



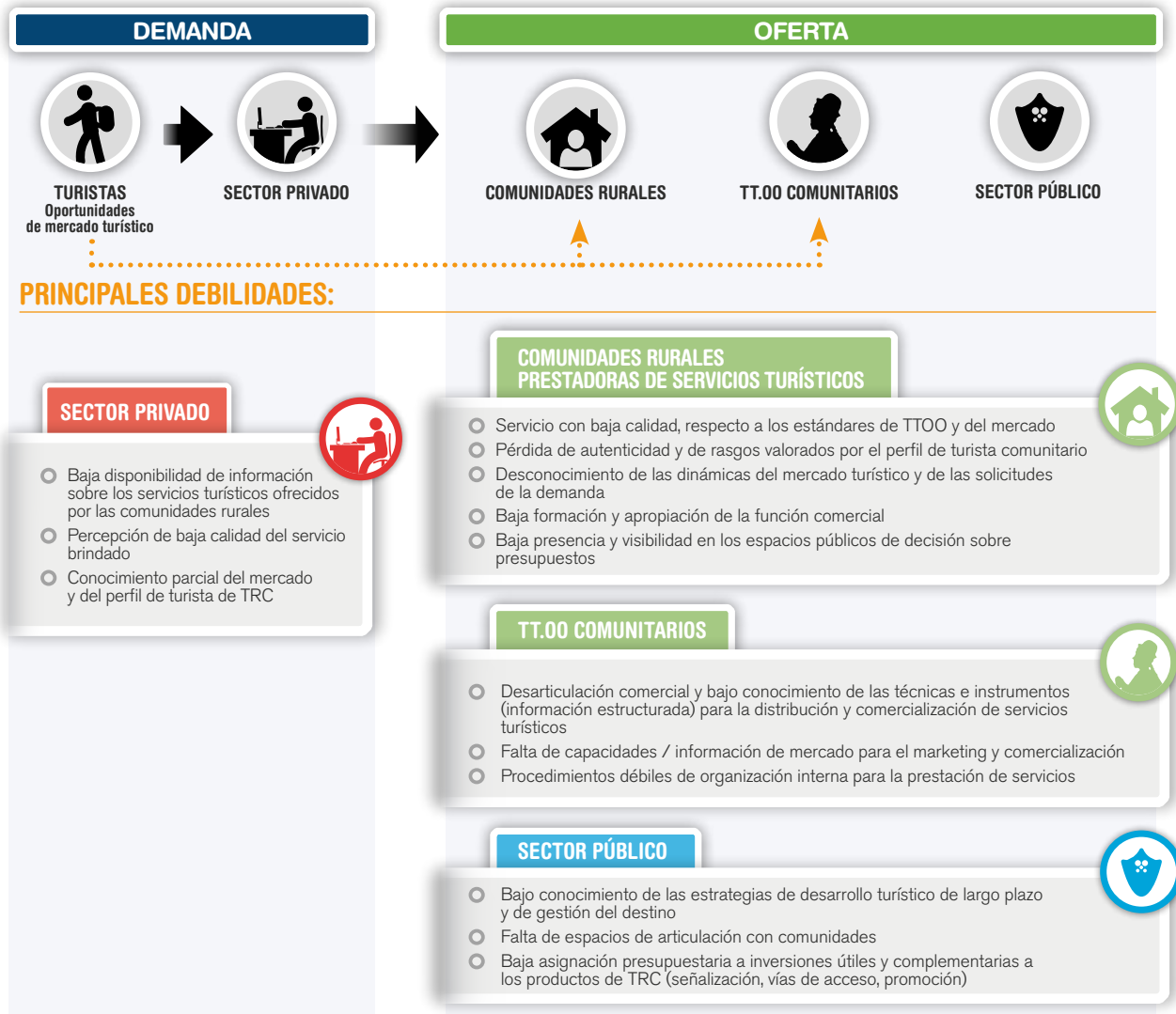
Participación de beneficiarios de RUTAS en la Feria Internacional del Turismo en Ecuador - FITE, Guayaquil, 2012



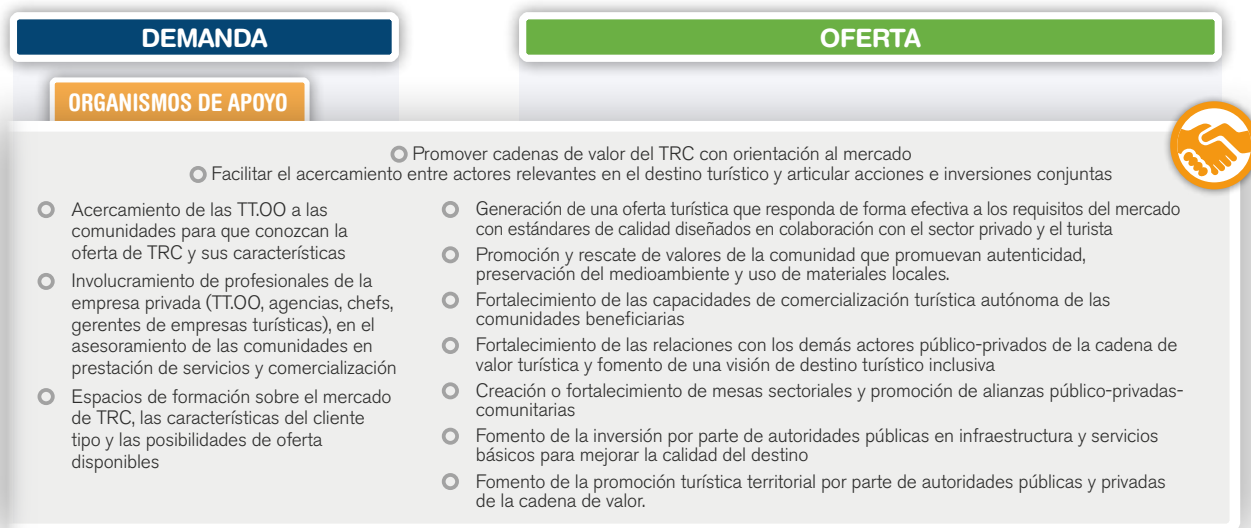
Guías comunitarios de la comunidad de Hanaq Chuquibamba, Lamay, Perú



Gráfico 3. Visión RUTAS frente a las oportunidades de mejora del TRC



SOLUCIONES **RUTAS** Turismo Comunitario con Calidad Sostenible. **COESPA** **CNF** BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA



↑ Incrementar flujos turísticos hacia las comunidades

↑ Mejorar niveles de ingresos con impacto en la calidad de vida

## Conoce RUTAS

*“Creo que el modelo de RUTAS se diferencia en conseguir que la organización de la Tierra de los Yachaqs es una pequeña plataforma que tiene los productos bien desarrollados y diversificados por cada comunidad y es administrada por nosotros mismos que somos dueños de la asociación hemos desarrollado la comercialización.”*

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

RUTAS trabajó con 17 comunidades cercanas a tres destinos con alto flujo turístico, que llevaban a cabo ciertas iniciativas de TRC pero que estaban desvinculados del mercado turístico y presentaban importantes necesidades de fortalecimiento identificadas al inicio del proyecto.

A continuación se detallan las características de las comunidades con las que se trabajó y sus diferentes Tour Operadores comunitarios.



Preparación de la Pachamanca (típico almuerzo comunitario) para turistas, Comunidad de Huayllafara, Lamay, Perú

### Gráfico 4. Emprendimientos turísticos comunitarios



#### 1. LAGO TITICACA - BOLIVIA

##### COMUNIDADES RURALES

**Ubicación:** Challapampa, Coati, Pariti, Patapatani, Quehuaya, Sahuña y Sampaya

**N° habitantes:** 1.882

**N° de familias con emprendimientos turísticos:** 39

**Ingreso promedio mensual:** 172 USD



##### Apthapi

**Forma organizativa:** red de tres comunidades indígenas Aymara

**Año de creación y comienzo actividad:** 2008

**Oferta:** servicios de turismo comunitario, tours guiados en las islas del Lago Titicaca

**Ubicación:** islas y cercanías del Lago Titicaca, concretamente en su vertiente Mayor, Bolivia

##### Oportunidades de mejora:

- Mayor y mejor oferta turística para brindar el mayor número posible de experiencias a los visitantes
- Escasa vinculación con el segmento de TT.OO
- Necesidad de fortalecer y ampliar el equipo de comercialización frente al creciente mercado

[www.titicacaturismo.com](http://www.titicacaturismo.com)



##### Misterios del Tititkaka

**Constitución:** red de cinco comunidades indígenas Aymara

**Año de creación y comienzo actividad:** 2011

**Oferta:** servicios culturales y de turismo comunitario

**Ubicación:** Lago Titicaca en su vertiente Menor, Bolivia

##### Oportunidades de mejora:

- Falta de herramientas de comercialización auto-sostenida
- Bajo número de turistas
- Bajo número de alianzas con TT.OO.

[www.titicacaturismo.com](http://www.titicacaturismo.com)

[www.misteriosdeltititkaka.com](http://www.misteriosdeltititkaka.com)





## 2. PROVINCIA DE LOS LAGOS IMBABURA - ECUADOR

### COMUNIDADES RURALES

**Ubicación:** Intag, Salinas, Mascarilla y Cotacachi (Morochos, Tunibamba, La Calera, Santa Bárbara, Otavalo)

**N° habitantes:** 6.210

**N° de familias con emprendimientos turísticos:** 36

**Ingreso promedio mensual:** 246 USD



[www.runatupari.com](http://www.runatupari.com)



### Runa Tupari

**Forma organizativa:** red de cuatro comunidades indígenas Kichwa

**Año de creación y comienzo actividad:** 2000

**Oferta:** experiencias de convivencia con familias indígenas

**Ubicación:** Cantón Cotacachi, en la Provincia de los Lagos de Imbabura, Ecuador

### Oportunidades de mejora:

- Débil estructura comercial para hacer frente a la creciente demanda
- Escasa cartera de productos y vinculación con comunidades de la provincia
- Desaprovechamiento de los canales de comercialización del Ministerio de Turismo de Ecuador y vinculación con los proyectos turísticos del Estado de gran dimensión e impacto social



## 3. VALLE SAGRADO DEL CUSCO - PERÚ

### COMUNIDADES RURALES

**Ubicación:** Amaru, Cachiccata, Chichubamba, Chumpe, Hanaq Chuquibamba, Huayllafara, Huchuy Qosqo y Patabamba

**N° total de habitantes:** 4.145

**N° de familias con emprendimientos turísticos:** 132

**Ingreso promedio mensual:** 139 USD



[www.yachaqs.com](http://www.yachaqs.com)



### La Tierra de los Yachaqs

**Forma organizativa:** red de ocho comunidades indígenas Quechua

**Año de creación y comienzo actividad:** 2005

**Oferta:** servicios culturales y vivenciales de turismo comunitario

**Ubicación:** Valle Sagrado del Cusco

### Oportunidades de mejora:

- Calidad de la experiencia deficiente respecto a los estándares del mercado del Cusco y del Valle Sagrado
- Creciente vinculación con el mercado de TRC de Perú, liderado por TT.OO de grandes dimensiones, lo que requería solidificar los procesos de comercialización, incrementar los responsables de venta y fidelizar el *network* comercial
- Desaprovechamiento de las inversiones públicas de Perú en turismo

## RUTAS en cifras

●●● Tabla 2. RUTAS en cifras

*"Me capacitaron para mejorar los servicios de mi emprendimiento y recibí capacitaciones de gastronomía y hotelería, y mi esposa capacitaciones en artesanía. Conocí otros emprendimientos para intercambiar experiencias, para copiar y brindar mejor los servicios, y me sirvieron las tarjetas de evaluación para medir la calidad de los servicios. Aprendimos a valorar los productos andinos como la quinua, tunta, etc. para la preparación del desayuno andino. Ahora la guarnición tiene productos de nuestra comunidad. Ahora utilizo la tierra, paja y la madera para la construcción de mi restaurante. Mejoró la alimentación en los niños porque lo que se prepara para el restaurante también lo consumimos nosotros mismos. Y también podemos comprar ropa para nuestros hijos. Lo que más me ha gustado es la capacitación en gastronomía y las Mesas de Turismo".*

**Jorge Mendoza,**  
presidente de la Red APTHAPI,  
Restaurante "La Orilla", Bolivia

18	meses de ejecución
1.208.191	USD invertidos por CAF, CODESPA y sus aliados
3	destinos turísticos posicionados en el mercado mundial: ● VALLE SAGRADO DEL CUSCO, PERÚ ● LAGO TITIKAKA, BOLIVIA ● PROVINCIA DE LOS LAGOS DE IMBABURA, ECUADOR
351	empresarios turísticos en 17 comunidades, aplicando estándares de calidad reconocidos por el mercado
3.380	empresarios turísticos beneficiados (55% mujeres): ● 1.325 PERSONAS DE ETNIA QUECHUA – PERÚ ● 1.050 PERSONAS DE ETNIA AYMARA – BOLIVIA ● 1.005 PERSONAS DE ETNIA AFROECUATORIANA, KICHWA Y MESTIZA - ECUADOR
3	operadoras turísticas comunitarias y 3 portales de comercialización turística gestionados autónomamente por las comunidades beneficiarias
36	especialistas en marketing de turismo formados entre los beneficiarios del proyecto
64	Tour Operadores nacionales e internacionales comercializando las rutas del proyecto
32	acuerdos comerciales activo
15.673	turistas recibidos por las comunidades del proyecto (56% proveniente de TT.OO locales e internacionales)
429.732	USD en ventas generadas por las comunidades del proyecto
40	alianzas público-privado-comunitarias en beneficio de los negocios turísticos de los beneficiarios
6.453.861	USD de inversión público-privada complementaria al proyecto en beneficio de las comunidades participantes



Recepción de turistas en la Isla de la Luna, Lago Titicaca, Bolivia



# Modelo de intervención del programa RUTAS

## Modelo de intervención del programa RUTAS

El modelo de intervención del programa RUTAS, promovido de forma conjunta por CAF y CODESPA, apostó por el enorme potencial de desarrollo del TRC para las comunidades de escasos recursos, y se basó principalmente en tres componentes clave, cada uno de ellos incluía estrategias concretas:

- Competitividad turística
- Comercialización sostenible
- Alianzas público-privadas-comunitarias estratégicas

*“RUTAS es un modelo que focaliza esfuerzos en mejorar la gestión comunitaria, abordando cada uno de los elementos que la componen. Destaco la secuencia y complementariedad de las acciones ejecutadas (impulso a la asociatividad, fortalecimiento de actores, fortalecimiento de capacidades, apoyo a la gestión, gestión de la calidad, etc.), sin tratarse de acciones aisladas”.*

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



Grupo de mujeres artesanas de la comunidad de Coati, Isla de la Luna, Lago Titicaca, Bolivia

Gráfico 5. Modelo Rutas. Componentes y estrategias

## ESTRATEGIAS

### 1. Competitividad turística

ASEGURANDO QUE LA OFERTA DE TRCES DE CALIDAD Y CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS DE LA DEMANDA



- Diseño e incorporación **estándares de calidad identificados por la demanda**, reconocidos por los TT.OO privados y adoptados por las autoridades pública como normativa
- Mejorar las **capacidades de gestión y emprendimiento** de sus miembros (tanto a nivel individual como comunitario) para brindar servicios turísticos.
- **Capacitación enfocada** a la efectiva adopción de los **estándares de calidad**
- **Fomento de la inversión pública** en infraestructura y servicios básicos para mejorar la calidad del destino

RUTAS apuesta por una oferta de productos y servicios turísticos comunitarios con calidad reconocida por el mercado.

Productos y servicios turísticos que rescatan y revalorizan las tradiciones y los elementos auténticos de una comunidad, como elementos diferenciadores.

### 2. Comercialización sostenible

GESTIONADA POR LAS PROPIAS COMUNIDADES LOCALES



- Desarrollar **procesos de comercialización sostenibles** a través de la apropiación de la función comercial y venta directa por parte de las comunidades
- **Fortalecimiento** de TT.OO comunitarias a través de la organización y capacitación de los **equipos de venta de las comunidades** para desarrollar las funciones de marketing y venta turística.
- **Vinculación de las TT.OO comunitarios a TT.OO comerciales** de manera creciente en el tiempo
- **Fomento de la promoción turística territorial** por parte de autoridades públicas y privadas de la cadena de valor

RUTAS apuesta por la comercialización directa de los productos y rutas turísticas por parte de las comunidades beneficiarias, principalmente sustentada en relaciones de largo plazo con los TT.OO., como elemento de sostenibilidad del negocio de turismo comunitario.

### 3. Alianzas Público-Privadas-Comunitarias estratégicas

QUE GENERAN MUTUOS BENEFICIOS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO



- **Promoción de mesas sectoriales de turismo**, que permitan a los actores público-privados de la cadena de valor turística del territorio visualizar el potencial de mercado del TRC y promover bajo una única visión de destino, inversiones concretas a favor de las comunidades
- **Articulación y cierre de compromisos recíprocos de inversión** entre los principales actores públicos y privados de la cadena de valor turística, con el objetivo de incrementar el número de visitantes a las comunidades y generar relaciones de mutuo beneficio

RUTAS promueve el fortalecimiento de los vínculos de las comunidades rurales con los demás actores de la cadena de valor turística, como estrategia para incrementar las visitas y generar una única visión de destino y promover la sostenibilidad de los emprendimientos de TRC.

COMPONENTES

Fuente: elaboración propia



## COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

Como se ha comentado previamente, RUTAS desarrolló su modelo con un enfoque de cadena de valor, con diferentes estrategias de fortalecimiento de la oferta y la demanda tal y como se expone con mayor detalle a continuación.

Para el fortalecimiento de la oferta, en un primer momento, se realizó un mapeo de la oferta de TRC en la región para diseñar nuevos productos y servicios turísticos que cumplieran con las expectativas del mercado (de los TT.OO. y turistas) sin perder de vista la necesidad de garantizar autenticidad y experiencias que revalorizaran la cultura de las comunidades participantes.

En este sentido, se realizaron entrevistas con los operadores del mercado, para que brindaran información sobre los tiempos y contenidos de las actividades de interés de sus clientes, así como de la calidad mínima requerida y las razones principales por las que todavía no realizaban operaciones comerciales con las comunidades de RUTAS.

A partir de esta información de mercado, se diseñaron productos que fueran a cubrir el hueco de oferta percibido por los TT.OO, y también se determinaron los estándares de calidad de RUTAS para que cada tipo de emprendimiento o servicio turístico, con lo que se ha conseguido adecuar la oferta a las expectativas del cliente y lograr una buena aceptación y venta del mercado.

Paralelamente, los estándares de calidad de RUTAS potenciaron el uso de insumos, decoraciones, alimentos y producciones locales, lo que determinó una mayor vinculación con otras cadenas productivas de la zona de intervención, beneficiándose también del incremento de turistas de forma indirecta a raíz de una mayor demanda de sus productos.

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

*“La metodología se adapta a la situación y limitaciones de las comunidades porque tiene como principio fundamental el respetar e integrarse en las estructuras organizativas, usos y costumbres locales, fortaleciendo la visión de lo “comunitario” integrando emprendimientos privados bajo una visión común. Esto permite que la gestión del proyecto sea desde adentro y no desde afuera”.*

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

**Calidad y autenticidad fueron a la base de la creciente vinculación con la demanda que los emprendimientos turísticos de RUTAS experimentaron.**



## COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLE

Por otro lado, se fortalecieron operadores comunitarios de Turismo Rural en cada país como mecanismo de enlace con la demanda, cumpliendo con el rol de comercialización dentro de la cadena. Los operadores de TRC, son microempresas o asociaciones sin fines de lucro, formalizadas y legalizadas de acuerdo a la normativa del país, que se encargaron de comercializar directamente la oferta de las comunidades, negociar con TT.OO, atender y dar seguimiento a reservas y solicitudes de información, participar en ferias y actividades promocionales, realizar visitas a nuevos clientes y gestionar las herramientas de e-commerce de las comunidades.

*“Nosotros hemos tenido con la tierra de los Yachaq, algunas capacitaciones con la oficina de ventas en cuanto a reservas y eso se llevó aquí en el local de Cóndor Travel y por lo demás fue un tema comercial de poder acordar tarifas y de poder verificar que el producto esté listo para ofrecerlo”.*

**Giuliana Gutiérrez,**  
Administradora Cusco, T.T.OO.  
Condor Travel, Perú

Para ello, en cada país se capacitaron equipos de ventas especializados conformados por gente de las propias comunidades y responsables de la gestión de los operadores de TRC.

RUTAS fomentó la vinculación comercial de los operadores comunitarios con los T.T.OO locales e internacionales, para garantizar flujos e ingresos constantes y crecientes en el tiempo. La consecución de acuerdos y ventas con T.T.OO fue facilitada por visitas puerta a puerta y reuniones de negocio en las principales ciudades y ferias turísticas de los países de intervención.

Con el programa RUTAS se trató de que las comunidades no vieran el trabajo con el sector privado como una amenaza sino más bien como una gran oportunidad para desarrollarse.

Las oficinas de venta asumieron un rol significativo en la comercialización, al estar situadas en lugares estratégicos (como plazas, mercados, estaciones de tren o aeropuertos) y constituían espacios de información turística brindados en su mayoría, por las municipalidades y autoridades públicas locales, permitiendo a los equipos de venta de las comunidades una ubicación de fácil acceso y visibilidad para los turistas. En este sentido, la relación con el sector público fue clave para garantizar oportunidades de negocio para las comunidades.

Estas oficinas de venta pudieron interceptar el flujo de turistas independientes, que optaban por organizar su viaje una vez llegados al destino y buscaban nuevas actividades y experiencias. La oficina trabajaba de forma coordinada con las comunidades para organizar las visitas y cerrar nuevos negocios.



Develando el textil andino, Amaru, Perú



Almuerzo comunitario en la Comunidad de Patambamba, Calca, Perú

## ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS-COMUNITARIAS ESTRATÉGICAS

Para potenciar la relación de las comunidades con otros actores públicos y privados del territorio se trabajó de cerca con los gobiernos locales, incluyendo los Consejos Provinciales, Municipios y Juntas Parroquiales, así como con otros actores clave de la cadena de valor turística (hoteles, restauradores, cámaras de comercio, asociaciones de guías). El objetivo era involucrar a los actores locales en el proyecto para que se apropiaran de forma creciente del mismo.

Se crearon (en el caso de Perú y Bolivia) o reactivaron (en el caso de Ecuador) mesas sectoriales de turismo, que permitieron, por un lado, establecer objetivos estratégicos a nivel turístico para los territorios de intervención, y por otro, invertir tiempo y recursos bajo una visión común de todos los participantes respecto a la inclusión de las comunidades en los beneficios de la actividad turística.

CODESPA y CAF facilitaron la participación de las comunidades beneficiarias en estos espacios, garantizando que en la agenda de trabajo se priorizaran las necesidades de las comunidades, tales como alumbrado, agua potable, mejora de señalización y accesibilidad, promoción turística o la vinculación con la oferta turística tradicional.

La participación fue asignada a responsables de las comunidades con mayores capacidades de representación y negociación que, una vez finalizada la intervención, siguen hoy participando en las sesiones periódicas de las mesas de turismo, habiéndose empoderado para dicha función.

Adicionalmente, el trabajo en APP en la cadena de valor propició espacios y ocasiones de formación sobre gestión del destino turístico a los diferentes actores brindadas por el equipo RUTAS y la promoción de intercambio de experiencias con los principales destinos turísticos de los tres países de intervención.

Guía comunitario en Hanaq, Chuquibamba, Lamay, Perú



Tejedora de Patabamba, Calca, Perú

*"El trabajar en multialianza permite tener criterios diferentes; visiones distintas. El lograr también que en el interior de la mesa de turismo, en nuestro caso, se haya visto el turismo comunitario no como un oponente sino más bien como un socio importantísimo dentro de la ciudad".*

**Rubén Velalcázar,**  
Director de Gestión Productiva del Gobierno Provincial de Imbabura, Ecuador

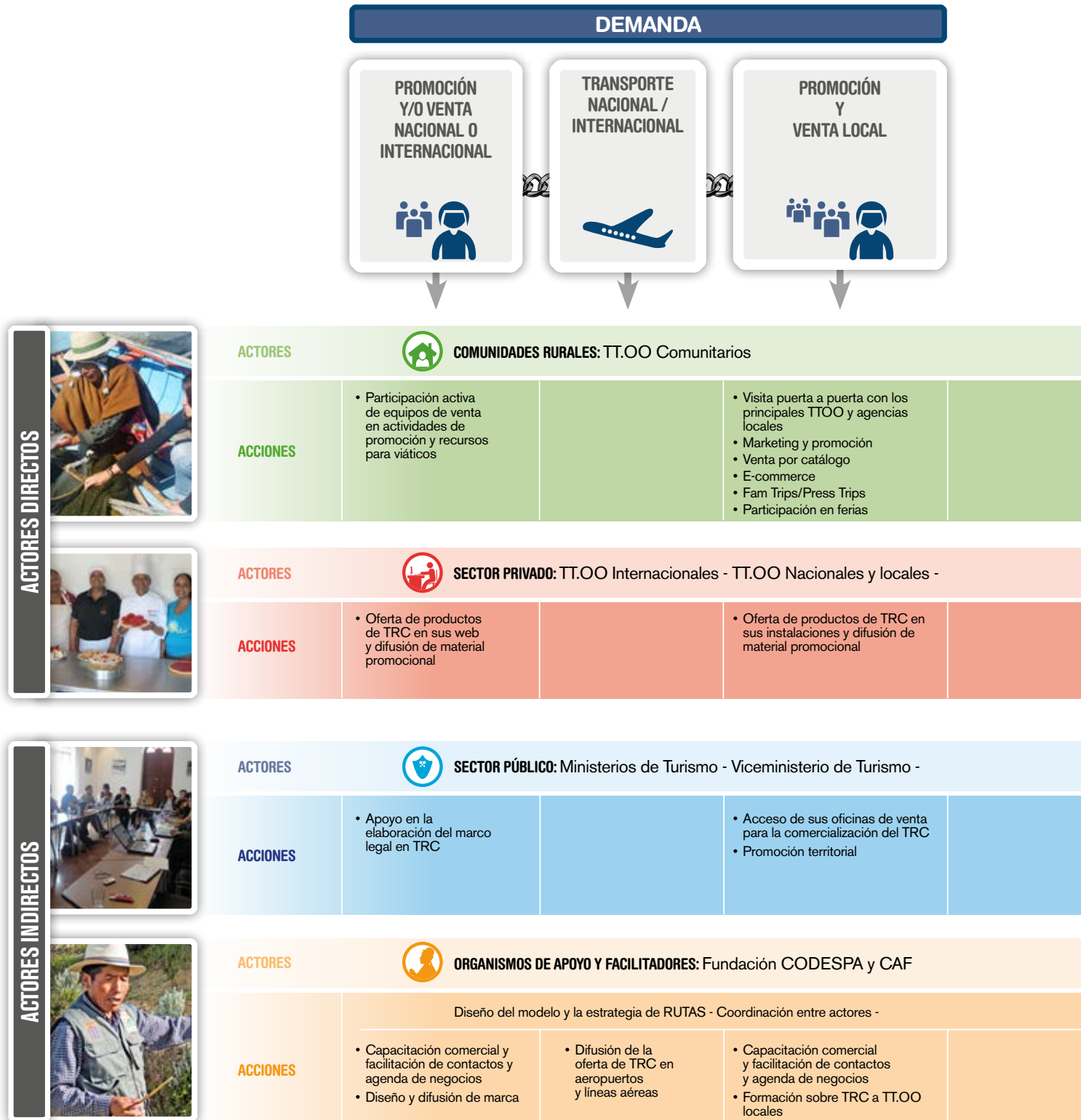
*"Cuando yo asumí la gestión municipal teníamos un concepto de qué era el turismo Rural, que en aquel entonces no lo tomábamos con tanta importancia y creo que ahora al ver que RUTAS ha desarrollado el trabajo, nos hemos dado cuenta que las comunidades campesinas, toda la parte rural, pueden desarrollar este trabajo que ya estaba iniciándose. [...] Los trabajadores técnicos profesionales han ampliado sus conocimientos en este tema y nos han dado una nueva forma de accionar frente a las actividades del turismo. [...] Creo que mi participación es estar juntamente con ellos como autoridad y conocer de cerca lo que ellos están desarrollando, y que podamos fortalecerles y seguiremos promoviendo hasta el momento que nos encontremos aquí".*

**Washington Camacho Merma,**  
Alcalde de la Municipalidad de Písaq, Perú



El gráfico a continuación detalla la cadena de valor turística y las diferentes acciones que desarrollaron los actores clave en el territorio en cada uno de sus eslabones.

Gráfico 6. La cadena de valor turística del programa RUTAS



Fuente: elaboración propia

**OFERTA**



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de acuerdos comerciales que garantizan el transporte de los turistas a las comunidades, con tarifas preferenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación de rasgos culturales auténticos</li> <li>• Participación activa en el proceso de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de acuerdos comerciales que garantizan el transporte de los turistas a las comunidades, con tarifas preferenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de turistas en proximidad de atractivos turísticos principales</li> </ul>
---	--	---	--

Agencias de viaje - Empresas de transporte - Hoteles y restaurantes (a través de cámaras de comercio)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de acuerdos comerciales que garantizan el transporte de los turistas a las comunidades, con tarifas preferenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño compartido de estándares de calidad</li> <li>• Realización de prácticas para beneficiarios, en sus instalaciones y transferencia de conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de acuerdos comerciales que garantizan el transporte de los turistas a las comunidades, con tarifas preferenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de paquetes turísticos mixtos, incluyendo atractivos principales y actividades en comunidad</li> </ul>
---	--	---	--

Gobiernos regionales - Municipalidades - Oficinas de información turística - Empresas públicas de turismo

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de acceso: inversión en accesibilidad y señalización vial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios públicos (agua, luz, saneamiento)</li> <li>• Adopción normativa de calidad del TRC</li> <li>• Instalaciones para capacitaciones y convocatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de acceso: inversión en accesibilidad y señalización vial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción territorial inclusiva, incluyendo atractivos principales y actividades en comunidad</li> <li>• Espacios para oficinas de venta</li> </ul>
---	--	---	--



Facilitadores de toda la cadena de valor - Creación de APP y sinergias para el Desarrollo

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación de contactos y difusión de oportunidades de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de estándares de calidad y capacitación en servicio turístico acorde al mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación de contactos y difusión de oportunidades de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación de alianzas con sector público para oficinas de venta en lugares estratégicos</li> </ul>
---	--	---	--





# Resultados

Con la utilización del enfoque de cadena de valor y tres años después de su puesta en marcha, la inclusión comunidades rurales en los mercados turísticos y la sostenibilidad de los emprendimientos son dos logros fundamentales que el programa RUTAS puede demostrar.

Junto a los resultados cuantitativos sobre el volumen de los emprendimientos turísticos gestionados por las comunidades beneficiarias, es posible apreciar hallazgos relativos al posicionamiento y al fortalecimiento del rol de la mujer en las comunidades participantes, la generación de nuevos puestos de trabajo alrededor de la comercialización turística, principalmente para jóvenes, y un mayor compromiso por parte de los aliados públicos y privados de la cadena de valor a favor de las iniciativas de turismo comunitario.

Cabe destacar que se han producido impactos significativos a nivel familiar, donde se ha tenido un impacto en el interés en el ámbito turístico y han sabido aprovechar bien las orientaciones y oportunidades ofertadas por RUTAS. Existen familias cuyas segundas generaciones ya están iniciando su formación en turismo, lo cual hace prever sin duda, un mejor futuro en la gestión de sus emprendimientos.

En definitiva, no solamente las iniciativas de las comunidades han salido fortalecidas del proceso, sino que el sistema turístico en sí, gracias a la contribución del programa RUTAS, gira cada vez más hacia un modelo sostenible e incluyente donde la población rural y los segmentos más vulnerables entran en los beneficios de la actividad turística, apoyados por los demás actores de la cadena de valor con los que enlazan relaciones de negocio y de mutuo beneficio.

A continuación, se exponen los principales resultados de cada uno de los tres componentes, comparando los datos tomados en la línea de base desarrollada al inicio del proyecto en enero 2012 y al final, un año y medio más tarde.

*“Nosotros hemos aprendido a recuperar nuestras costumbres y recuperar nuestras comidas típicas con nuestros productos, ahora podemos preparar no solo para para el turista si no también para mi familia estamos valorando más nuestros productos andinos”.*

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

*“RUTAS contribuyó bastante al trabajo del municipio y se nota el apoyo a comunidades pobres donde no tenían nada, como la comunidad de Coati. Se mejoró la calidad de vida de la comunidad y se nota en la forma de actuar; ahora la gente de las comunidades es más sociable”.*

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

## COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

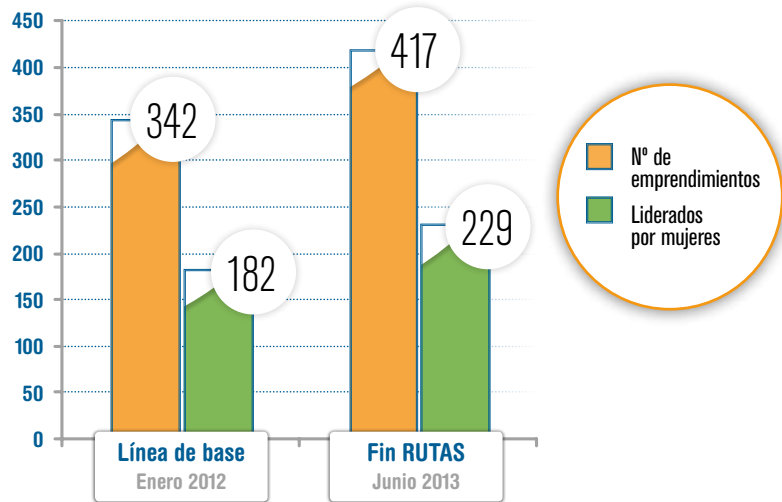
### PARTICIPACIÓN

*“Yo he visto que hay cambios increíbles en las personas y no solamente porque se les da las herramientas para el progreso si no también se le inserta un poco en el mundo moderno, y gracias a esta actividad que realizan, hay una gran identidad en ellos”.*

**Giuliana Gutiérrez,**  
Administradora Cusco, TT.OO.  
Condor Travel, Perú

Se apreció tanto un crecimiento del número de emprendimientos de TRC que se sumaron a RUTAS (75 nuevos emprendimientos), como una mayor participación en el porcentaje de los emprendimientos liderados por mujeres, siendo éstos del 55% al final del proyecto.

●●● Tabla 3. Evolución de la participación en RUTAS

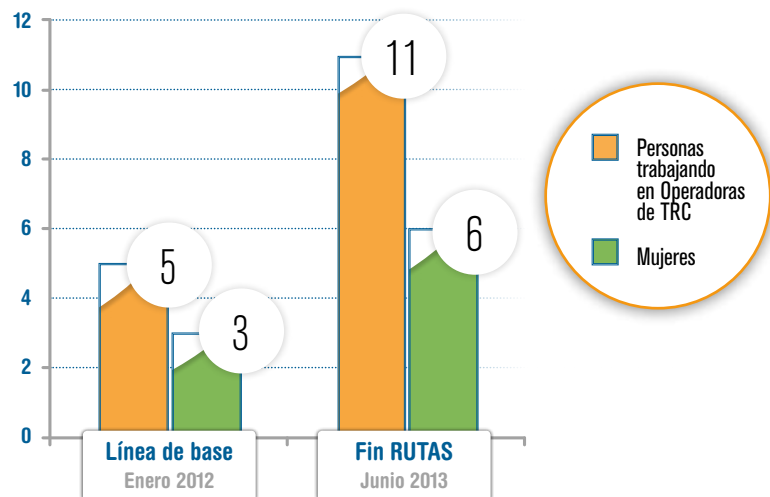


Fuente: elaboración propia

### GENERACIÓN DE EMPLEO

Se generaron algunos nuevos puestos de trabajo en la comercialización turística, mediante jóvenes que se incorporaron a este oficio. También, se incrementó la participación de las mujeres que desempeñaron un papel importante en la comercialización turística en número absoluto y porcentual.

●●● Tabla 4. Evolución de la generación de empleo en RUTAS

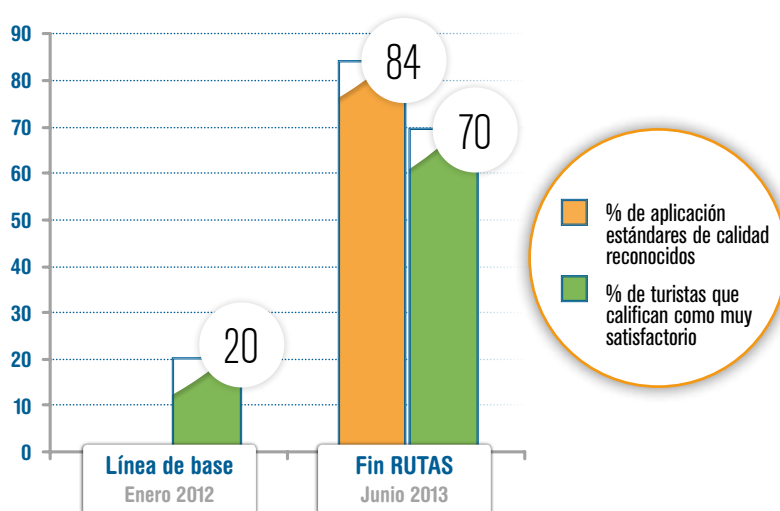


Fuente: elaboración propia

## CALIDAD DE SERVICIO

Al inicio del proyecto, los emprendimientos no veían la necesidad de cumplir con unos estándares mínimos de calidad, pero un año y medio más tarde, el 84% de los emprendimientos beneficiados por el proyecto llegaron a cumplir los estándares de calidad diseñados por RUTAS. Más importante aún, se incrementó hasta un 70% el porcentaje de visitantes que calificaron como muy satisfactoria la visita, lo que probablemente tenga consecuencias positivas sobre los niveles de comercialización en el futuro.

**Tabla 5. Evolución de la calidad del servicio en RUTAS**

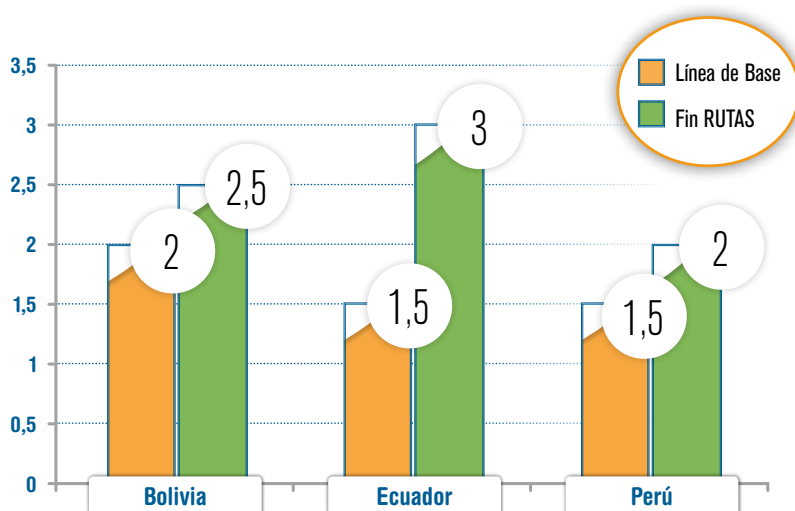


Fuente: elaboración propia

## ESTADÍA EN LAS COMUNIDADES

Con los esfuerzos de RUTAS para mejorar la competitividad turística, los turistas han permanecido más tiempo en las comunidades del proyecto en los tres países, con un impacto positivo en los ingresos para estas personas.

**Tabla 6. Evolución de la estadía promedio en RUTAS (días)**



Fuente: elaboración propia

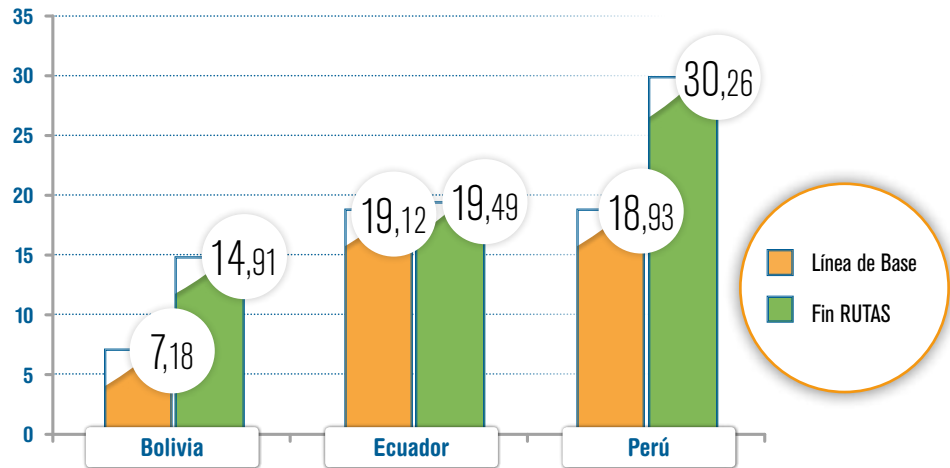
*“Se está aprovechando las potencialidades que tienen estas comunidades, diversificando su actividad económica y buscando mecanismos de promoción para que los turistas vengan la mayor cantidad posible, y a esta presencia de turistas puedan las comunidades involucrarse a través del TRC”.*

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

## GASTO DE LOS TURISTAS EN LAS COMUNIDADES

Debido al incremento de la duración de las visitas de los turistas a las comunidades y de la mejora de la oferta turística, los visitantes han incrementado su gasto promedio en las comunidades, llegándose a duplicar en el caso de Bolivia.

●●● Tabla 7. Evolución del gasto promedio en RUTAS



Fuente: elaboración propia

Recorrido turístico en la Isla del Sol, Bolivia



## COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLE

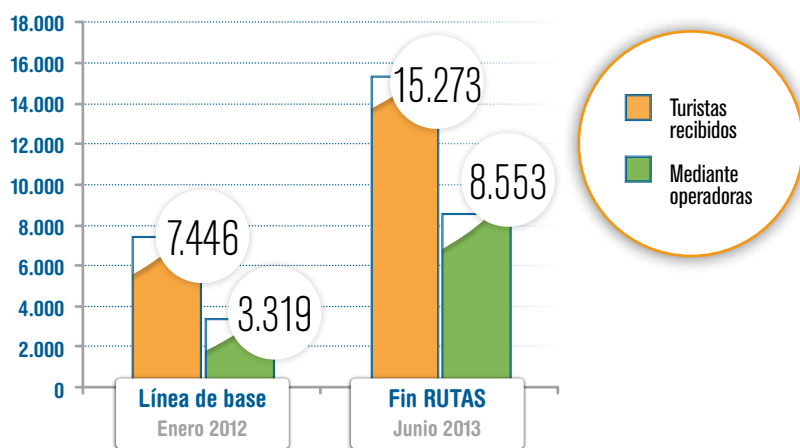
### NÚMERO DE TURISTAS

Varios resultados demuestran la comercialización sostenible conseguida en RUTAS. En primer lugar, se incrementó en un 105% el número de visitantes que llegó a las comunidades, y, en 12 puntos porcentuales, el porcentaje de turistas que lo hizo mediante operadores, siendo éste un dato importante para la sostenibilidad.

*“Considero que es importante lo que se ha conseguido a través del proyecto RUTAS en cuanto se ha contribuido a que el turismo nacional, que no era muy dado a visitar estos espacios, está desplazándose hasta el TRC”.*

*Rubén Velalcázar,  
Director de Gestión Productiva del Gobierno Provincial de Imbabura, Ecuador*

**Tabla 8. Evolución del número de turistas en RUTAS**



Fuente: elaboración propia

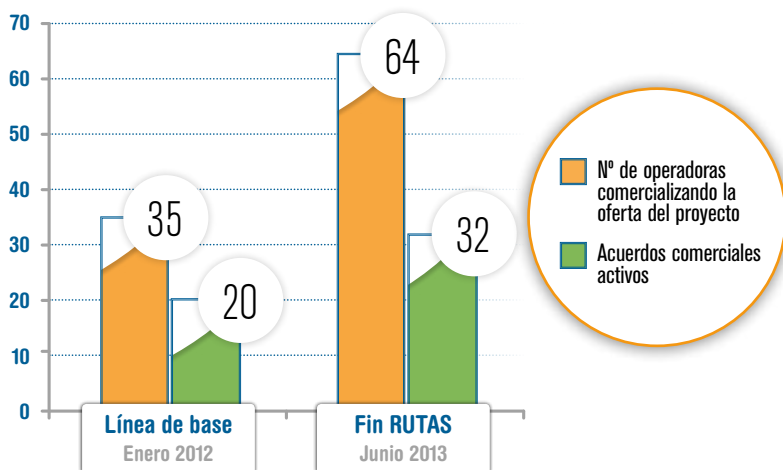
*“Me siento capacitada para negociar con agencias operadoras, pero en mi caso aún no con instituciones grandes, pero en sociedad sí podemos hacerlo. Porque es bueno el apoyo o enseñanza que venga de cualquier institución si queremos mejorar hay que seguir capacitándonos y para eso hay que buscar apoyos de instituciones”.*

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

### NÚMERO DE OPERADORES Y ACUERDOS COMERCIALES ACTIVOS

Este resultado se consiguió a raíz de una mayor vinculación con el segmento organizado, como demostraron el número de operadores que comercializaron nuestra oferta turística (64), como el número de acuerdos comerciales activos (32) entre las comunidades y los tour operadores de sus países.

**Tabla 9. Evolución del número de operadores y acuerdos comerciales activos en RUTAS**



Fuente: elaboración propia



"Lo que aprendí es gracias a las capacitaciones que nos dio el programa RUTAS como el sistema de manejo para hacer las reservas y ventas para la Tierra de los Yachaqs. También, en temas de marketing y comercialización para las operadoras locales y nacionales para, de esta manera, promocionar más los emprendimientos de la Tierra de los Yachaqs. Y otro es el tema de la organización de las mismas asociaciones. Bueno, siempre se aprende de todas las instituciones y de todos los proyectos.

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

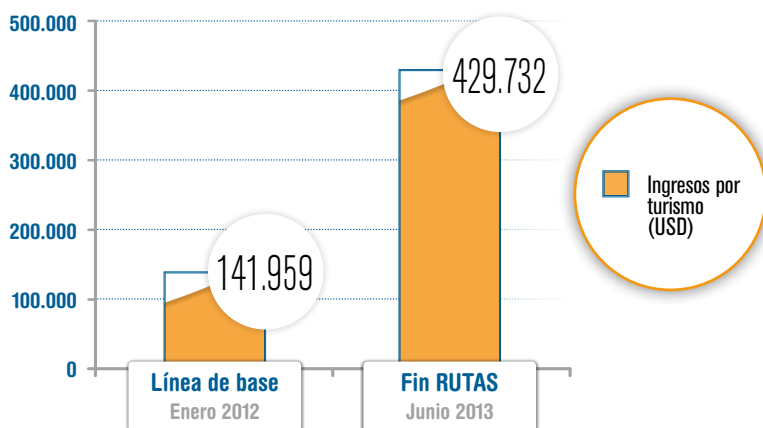


La Tierra de los Yaqchas, ganadores del premio  
Qente de DIRCETUR, Cusco, 2012

## NIVEL DE INGRESOS ECONÓMICOS

Todo ello tuvo repercusiones en el nivel de ingresos generados para las comunidades participantes, que llegó a incrementarse en más del 200%.

●●● Tabla 10. Evolución de los ingresos económicos en RUTAS



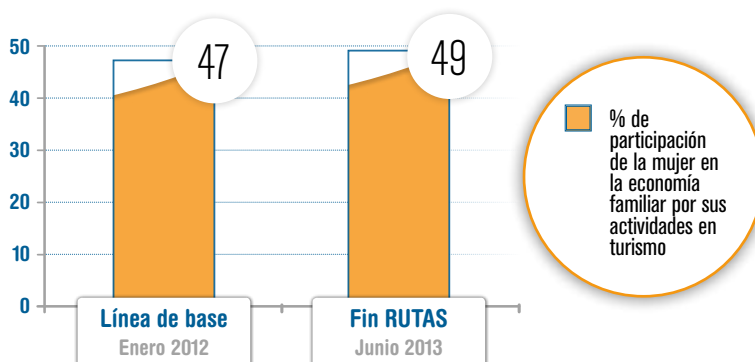
Fuente: elaboración propia

## PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA ECONOMÍA FAMILIAR

La mejora de la participación de la mujer se observó a diferentes niveles. El 55% de los emprendimientos turísticos fueron liderados por mujeres, y éstas desempeñaron también un papel importante en la comercialización turística; liderando dos de los tres operadores turísticos comunitarios. Finalmente, de los 11 puestos de trabajo generados en cuanto a la comercialización, seis están ocupados por mujeres jóvenes de las comunidades beneficiarias.

La mayor participación de la mujer a nivel micro determinó un incremento de su protagonismo en la economía familiar; en particular el porcentaje de ingresos aportados a la familia por parte de las mujeres participantes de RUTAS aumentó hasta el 49%, a raíz del incremento en las actividades de turismo comunitario por ellas gestionadas. Este valor fue calculado a través de la comparación de los ingresos aportados por las beneficiarias a sus familias antes y después de la intervención.

●●● Tabla 11. Evolución de la participación de la mujer en la economía familiar en RUTAS



Fuente: elaboración propia



## ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS-COMUNITARIAS

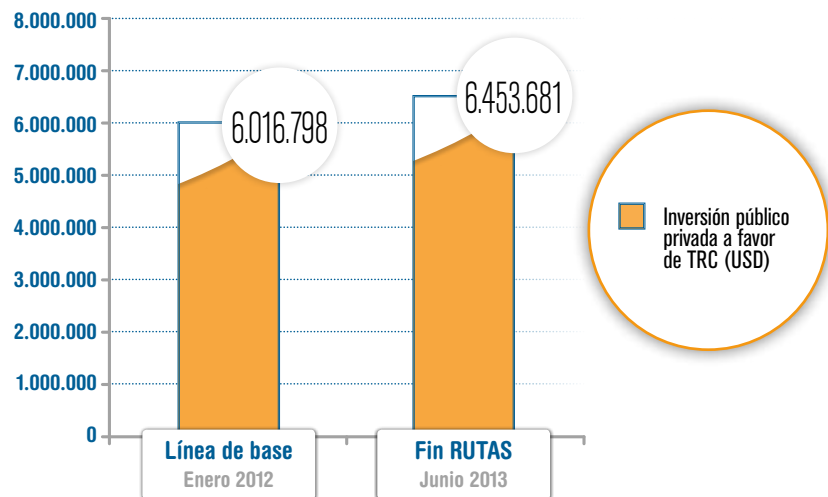
Todos estos resultados se han alcanzado gracias a la fuerte apuesta para la creación de 40 alianzas público-privado-comunitarias con una aportación de cerca de 6,5 millones de dólares –en efectivo y valorizado–.

### NIVEL DE COMPROMISO

Los actores público-privados de la cadena de valor incrementaron en un 9% su compromiso en acciones e inversiones concretas a favor de las iniciativas del proyecto.

Solo en el caso de Bolivia, por ejemplo, se crearon 29 nuevos compromisos de actores públicos y privados de la cadena de valor turística con las comunidades beneficiarias, que repercutieron tanto en su nivel de inversión hacia los beneficiarios del proyecto, como, indirectamente en la llegada de nuevos visitantes y en el incremento de los negocios turísticos de las comunidades.

●●● Tabla 12. Evolución del nivel de compromiso en RUTAS



Fuente: elaboración propia



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

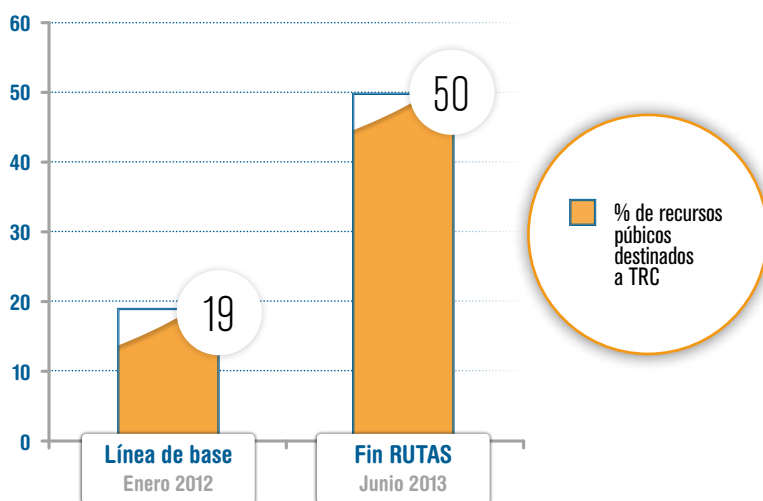
## PRESUPUESTOS PÚBLICOS DESTINADOS A TRC

Un dato más significativo fue la variación cualitativa de los presupuestos públicos de los territorios de intervención de RUTAS, donde el porcentaje de recursos públicos destinados a TRC sobre el monto total de presupuesto por turismo se incrementó en más de 30 puntos porcentuales, fruto también de la incidencia y de las herramientas de capacitación brindadas por el programa RUTAS a los aliados públicos.

*“En el 2011 se firmó un convenio con FUNDACION CODESPA; el mismo tuvo una gran aceptación en la población. Gracias a ello, se creó la unidad de turismo y se elaboró un plan de desarrollo turístico para el municipio”.*

*Rosmary Tintaya,  
Gobierno Autónomo Municipal  
de Tiquina, Bolivia*

●●● Tabla 13. Evolución de los presupuestos públicos destinados a TRC en RUTAS



Fuente: elaboración propia



Ritual en Challapampa, Isla del Sol, Lago Titicaca, Bolivia



Recepción en Pata Patani, Lago Titicaca, Bolivia



# RUTAS





PERÚ  
ECUADOR  
BOLIVIA



# RUTAS

Turismo Comunitario con Calidad Sostenible

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

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

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

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

[innovacion@codespa.org](mailto:innovacion@codespa.org) - [www.codespa.org](http://www.codespa.org)

