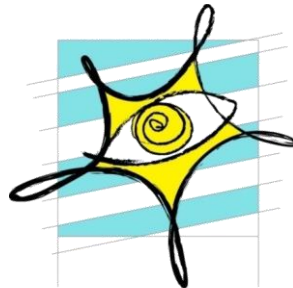


**DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN**  
DEL TRABAJO DESARROLLADO EN EL MARCO DEL PROYECTO  
**“FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN ECOTURISMO  
DE LAS ORGANIZACIONES LOCALES”**

OCTUBRE 2015 - NOVIEMBRE 2016



RETOS  
AL SUR

**Equipo de Trabajo:**

Roberto Casaccia (coord.)

Elvira Demasi

Laura Renaud

Sebastián Magallanes

## Contenido

- <b>Introducción</b> .....	3
- <b>1. Fortalecimiento de los grupos gestores de proyectos</b> .....	6
1.1 Fichas de Análisis.....	6
1.2 Protocolo Operativo.....	6
1.3 Características y conformación de los grupos ejecutores.....	7
- <b>2. Articulación de los productos eco-turísticos entre sí y con su contexto</b> .....	8
2.1 Definición de la articulación por Nodo.....	8
2.2 Oferta combinada de las propuestas eco-turísticas.....	9
2.3 Incorporación de buenas prácticas socio-ambientales en los modelos de gestión de los grupos locales.....	11
2.4 Definición de Criterios Compartidos.....	12
- <b>3. Mejora y consolidación de los productos eco-turísticos y desarrollo de los emprendimientos</b> .....	13
3.1 Guiones interpretativos.....	13
3.2 Construcción de Precio.....	14
3.3 Capacidad Emprendedora de los Grupos.....	15
3.4 Modelo de Gestión.....	16
- <b>4. Ampliación de los vínculos entre emprendimientos. Complementación y oferta eco-turística integrada</b> .....	19
4.1 Construcción de Imagen.....	19
4.1.1 Logos.....	19
4.2 Diseño de Folletos.....	20
4.3 Banners.....	21
4.4 Diversificación y complementariedad de los productos ofrecidos.....	22

4.4.1 Oferta combinada de las propuestas eco-turísticas.....	22
<b>- 5. Estrategias para la comercialización de la oferta eco-turística generada.....</b>	<b>23</b>
5.1 Comunicación y comercialización directa.....	23
5.1.1 Creación de Vínculo Web (Fan Page de Facebook).....	23
5.1.2 Foros y Redes.....	24
5.1.3 Calendario de Eventos.....	24
5.2 Comunicación y comercialización vía intermediación.....	25
5.2.1 Lista Operadores.....	25
5.2.2 Experiencias Pilotos con Operadores.....	26
<b>- 6. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>27</b>
6.1 Aspectos favorables.....	27
6.2 Aspectos adversos.....	28
6.3 Acciones prioritarias para la sustentabilidad de los proyectos acompañados.....	29
6.3.1 Formalización.....	29
6.3.2 Transparencia del Precio.....	29
6.3.3 Articulación entre grupos ejecutores.....	30
6.3.4 Difusión y Comunicación Directa.....	30
6.3.5 Lista Operadores.....	30
6.3.6 Intermediación.....	31
6.3.7 Agenda de Trabajo en Conjunto.....	31
<b>- Anexos.....</b>	<b>32</b>

## Introducción

El turismo se ha transformado, en las últimas décadas, en una actividad de primera línea y con perspectivas de crecimiento en todas las latitudes del planeta. Sin embargo, según cómo se implemente, puede constituir también una fuente de presión sobre las áreas afectadas, poniendo en riesgo la calidad de los recursos naturales, así como la calidad de vida de los pobladores locales.

A efectos de evitar transitar los caminos equivocados que, lamentablemente en varias partes del mundo, ya han llevado al deterioro del ambiente, la discriminación y la polarización social, se han ido consolidando nuevas iniciativas, que comparten principios y desafíos propios del respecto de las comunidades locales, del ambiente y la cultura que integran un destino turístico.

El concepto de Turismo Responsable nace de la reflexión sobre la expansión irrestricta y mercantilización del turismo, revisando con un enfoque crítico las potencialidades del mismo frente a la monopolización de las riquezas que produce y la pérdida del espíritu del viaje como intercambio cultural respetuoso que lleva al conocimiento de paisajes nuevos y culturas diversas a la propia

El turismo puede constituir una importante herramienta para la educación ambiental, la valoración de la biodiversidad, el financiamiento de las áreas protegidas, el desarrollo local comunitario, así como para incrementar el apoyo social a la conservación.

En este escenario los esfuerzos por planificar y ordenar la actividad son determinantes, a la hora de potenciar la actividad turística como vehículo para el cuidado del territorio y el empoderamiento de las comunidades locales.

A pesar de que las definiciones de Turismo Responsable son variadas, pasando por aquellas que se asemejan a los conceptos de Turismo Solidario, Ecoturismo, Turismo Alternativo o Turismo Cultural, ya se ha comenzado a crear nuevos comportamientos de turismo y proyectos de desarrollo local en las comunidades visitadas, redistribuyendo las riquezas de este sector de la economía.

El PPD y el MINTUR vienen trabajando en forma conjunta desde el año 2010 en áreas de cooperación mutua, entre ellas el fortalecimiento de las organizaciones locales que están desarrollando experiencias de eco-turismo, apoyando y capacitando a los actores locales para contribuir a la generación y una oferta turística alternativa, además de propiciar un trabajo en red.

En este marco se están ejecutando 8 proyectos eco-turísticos, caracterizados por diferentes niveles de avance y consolidación, apoyados por los equipos del MINTUR y del PPD.

Como forma de potenciar lo desarrollado, el presente proyecto se ha propuesto trabajar específicamente en pro del fortalecimiento de capacidades por parte de las organizaciones locales, tanto en el campo del ecoturismo como en el ámbito de la definición, gestión y comercialización de los recursos y productos generados.

Las propuestas son llevadas adelante por grupos locales de diferente número de integrantes (entre 2 y 6 personas), con la finalidad de promover el desarrollo turístico mediante el uso responsable y equilibrado de los recursos naturales y culturales, la atención de las necesidades de los visitantes, con el fin de que la comunidad local se apropie y beneficie de esta actividad.

Paralelamente, otro aspecto importante para el crecimiento de los grupos y propuestas locales es el trabajo de diseño y gestión de los senderos como producto turístico, además de la elaboración de guiones apropiados, definición de precios, estrategias de comercialización y difusión; elementos que esta propuesta ha pretendido fortalecer en conjunto con los beneficiarios.

### **Abordaje Metodológico**

El presente trabajo se propone sistematizar el proceso de acompañamiento para el fortalecimiento de las capacidades en eco-turismo, así como de la dinámica organizativa de los grupos ejecutores de los proyectos, cuyas necesidades concretas se relacionan con la elaboración de propuestas turísticas, así como la conformación, fortalecimiento y consolidación de los espacios de trabajo, de articulación, difusión y comercialización de sus propuestas.

En este marco, la metodología ha contemplado por un lado etapas de campo, en las cuales se ha observado con el mayor detenimiento posible los elementos propios de cada proyecto, por medio de recorridos e intercambio con los miembros de cada grupo.

El contenido de las visitas se ha desarrollado a través de prácticas interdisciplinarias bajo diferentes perspectivas, tal como:

- el diseño y el armado de los productos turísticos,
- la organización del trabajo grupal
- el desarrollo del aspecto económico.
- estrategias de difusión y comercialización
- la articulación entre grupos y con otros actores locales.

Posterior a cada visita de campo, en una etapa interna, el equipo de Retos al Sur ha ido procesando la información para la generación de insumos y productos, analizando el avance de cada uno de los proyectos en función de los objetivos que se propuso cada uno de los grupos inicialmente. De esta forma se han ido creando los supuestos para las siguientes visitas y el avance en el fortalecimiento de las propuestas.

A través de este esquema, las instancias de campo han permitido analizar el estado de situación de cada uno de los grupos y de los proyectos, elaborando propuestas para el progresivo avance hacia la definición del producto y su comercialización.

En la realidad dinámica de implementación de las actividades se ha ido ajustando la propuesta en relación a los tiempos y a las necesidades de los actores locales, elemento discriminante para la co-construcción de confianza y apropiación del trabajo por parte de los grupos, lo cual ha requerido diálogo y reuniones específicas para ajustar los tiempos y el enfoque de las acciones conjuntas.

En este sentido, el enfoque interdisciplinario ha ido potenciado la capacidad de comprensión del equipo de Retos al Sur, a través de la incorporación de las perspectivas, criterios, expectativas e inquietudes expresadas por los grupos ejecutores de los proyectos.

Por otro lado el trabajo se ha desarrollado bajo la óptica de extender y compartir con los grupos locales los principios del turismo responsable, las prácticas socio-ambientales y la economía

solidaria, temáticas que cruzan todos los ejes de trabajo y la propuesta metodológica de Retos al Sur.

Entendemos por economía solidaria la visión y la práctica que reivindica la economía como medio –y no como fin– al servicio del desarrollo personal y comunitario, como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno, tanto social como ambiental.

Con esta perspectiva, se ha ido fomentando la modalidad auto-gestionada y participativa, propiciando el empoderamiento de los participantes en la gestión de los productos turísticos, a construir y ofrecer.

Finalmente, durante todo el proceso, se ha ido trabajando en constante comunicación con los actores institucionales y locales involucrados, socializando los avances y las problemáticas en reuniones periódicas con el equipo PPD-MINTUR.

## **1. Fortalecimiento de los grupos gestores de proyectos**

El acompañamiento de los grupos locales ha ido generando, aún con diferentes niveles de alcance, un mayor sentido de apropiación y responsabilidad hacia los proyectos que los mismos están llevando adelante.

Consideramos este aspecto como un proceso, en el cual hemos podido distinguir tres momentos:

- de conocimiento mutuo,
- de análisis y reflexión conjunta
- de accionar compartido.

Esto ha permitido visualizar con más claridad las oportunidades, las necesidades y las obligaciones que dicho proceso conlleva.

### **1.1 Fichas de Análisis**

En este marco, por cada destino, se ha ido procesando la información del diagnóstico existente sobre recursos turísticos, locales, iniciativas preexistentes, patrimonio natural y cultural, así como sobre el nivel de funcionamiento interno de cada grupo.

El objetivo ha sido lograr una visión integradora de las principales áreas de intervención y conflicto en el armado de los proyectos, además de definir una línea de base de las acciones a implementar, a la vez de tener un informe sobre las potencialidades y debilidades de los grupos para su inserción en el sector turístico.

Dado el abordaje metodológico utilizado en la dinámica con los grupos gestores de los proyectos, los integrantes de los mismos, por su iniciativa, fueron manifestando necesidades y requerimientos materiales para el funcionamiento grupal y la ejecución de los productos sobre los que estaban trabajando. El equipo técnico de Retos al Sur durante el proceso de acompañamiento y las diferentes visitas a los grupos, recogió esas inquietudes y trabajó preparando herramientas que servirían para los grupos y en su conjunto para la elaboración del Protocolo Operativo.

### **1.2 Protocolo Operativo**

Por lo tanto se ha ido construyendo el protocolo operativo como un conjunto de pautas y procedimientos para que los grupos puedan gestionarse adecuadamente a la hora de ejecutar el producto.

En este sentido se han ido analizando los elementos a implementar y, según el estado de avance y las necesidades detectadas en colaboración con cada grupo, se ha trabajado en la estructura genérica de pautas, que incluyen:

- Propuesta de definición de roles
- Flujograma de actividades de trabajo
- Construcción de precio (insumo)
- Formato de Respuesta/Reserva
- Deslinde de Responsabilidad

- Planilla de Registro de Visitantes

A lo largo de las salidas de campo y de las reuniones con cada grupo, se han ido recogiendo y discutiendo propuestas para el desarrollo de las actividades y la elaboración de los productos pautados, además de discutir necesidades puntuales relacionadas con la definición, terminación e implementación de cada proyecto.

### **1.3 Características y conformación de los grupos ejecutores**

Cada propuesta se ha caracterizado por diferentes niveles de apropiación y avance por parte de los grupos ejecutores, debido tanto a la conformación y al número de participantes así como del nivel de formación respecto a las tareas a desarrollar.

En línea general, se destacan algunos elementos centrales para el fortalecimiento grupal, a saber:

- Dificultad de tiempos de los grupos para reunirse con el equipo de Retos
- Dificultad de los grupos para reunirse entre sí.
- Número de integrantes para la división de tareas
- Liderazgo
- Nivel de apropiación del proyecto

Según estas características de los grupos, el conjunto de pautas y procedimientos del Protocolo Operativo fueron trabajados con diferentes niveles de alcance e intensidad.

De todas formas, los grupos se han ido apropiando de insumos y sugerencias para la organización grupal y la gestión operativa de sus propuestas eco-turísticas.



## **2. Articulación de los productos eco-turísticos.**

Entendemos por articulación la forma de crear una vinculación entre estas propuestas eco-turísticas con otros grupos, actores e instituciones complementarias, que se encuentran en el territorio y puedan contribuir a valorarlo en términos de destino.

La propuesta se elabora a partir de la construcción de relaciones de colaboración tanto horizontales como verticales, en el marco de una visión integradora de los proyectos involucrados y en busca de la construcción de una experiencia que transmita al visitante diferentes matices del entorno local.

En el marco de las áreas geográficas abarcadas, a través de la elaboración de los Modelos de Negocios, se han ido identificando:

- la propuestas y las experiencias turísticas a poner en valor;
- los socios-clave para la articulación entre operadores y promotores;
- la asociación por cercanía geográfica de grupos, socios clave y destinos a integrar y articular para mejorar y fortalecer el conjunto eco-turístico a nivel intermedio entre lo micro y lo macro;
- ofertas combinadas a implementar en colaboración con los grupos y los socios-clave;
- los medios y canales para articular la comunicación y difusión de las propuestas.

### **2.1 Definición de la articulación por Nodo**

Siguiendo esta lógica y el enfoque planteado como abordaje metodológico de intervención, se ha procedido al aprovechamiento de la vinculación con el entorno para la mejora de la inserción de las propuestas dentro del marco de una experiencia turística que puedan integrar los recursos locales instalados y en vía de desarrollo.

Tanto en términos operativos como en términos de sostenibilidad, la articulación y complementación de las propuestas entre sí y con otros actores, permite la implementación de formas concretas de colaboración, facilitando:

- la ampliación y la diversificación de la oferta
- la mejora de la experiencia del visitante
- el fortalecimiento de los vínculos identitarios
- mayor impacto en el territorio
- mayor involucramiento de las comunidades locales
- mayor visibilidad frente a las Instituciones de los diferentes niveles de gobierno y frente a los operadores del sector.

El desarrollo de instancias de articulación entre emprendimientos caracterizados por el protagonismo de la población local y la cercanía geográfica, permite contribuir a generar una visión y procesos compartidos del accionar turístico.

Para la articulación se definieron 2 nodos de desarrollo, según criterio geográfico y complementariedad de las propuestas, con el objetivo de favorecer la amplitud de la experiencia para los visitantes.

- Nodo 1: Proyectos de los departamentos de Río Negro y Soriano
- Nodo 2: Proyectos del departamento de Rivera

El grupo de Belén (Salto) no fue incorporado en los nodos por el bajo nivel de desarrollo de la propuesta hasta el momento de la definición de estos, así como también por el criterio geográfico.

## **2.2 Oferta combinada de las propuestas eco-turísticas**

A la hora de definir y construir los circuitos a implementar en colaboración con los grupos y los socios-clave dentro de cada Nodo, se han ido definiendo elementos que pueden contribuir a la coherencia y complementariedad de propuestas compartida.

Como práctica efectiva de articulación se han construido opciones que proponen la integración de diferentes localidades.

La oferta combinada pretende agregar valor a los productos generados por los grupos locales beneficiarios de los proyectos al complementarse entre sí, y a los operadores que intervienen en la propuesta generada. Otra dimensión comprende a aquellas actividades que giran alrededor de la oferta combinada, desde los transportes a los almacenes, restaurantes, grupos de artesanos y, en general, a la economía del lugar. Como resultado, el valor del conjunto es mayor al de la suma de las partes.

En este marco, la operativización de las propuestas requiere de la comunicación, coordinación y trabajo en conjunto de los actores locales de su propio territorio, y con los actores locales de la otra comunidad incluida en la propuesta, siendo siempre dos localidades integradas en la oferta.

Se promueve así la participación en red en la planificación y en la ejecución de la propuesta, así como en los beneficios que ella genera, al proponer una oferta territorial que brinde una experiencia integral a los visitantes y complementariedad de las actividades incluidas.

Dado que la oferta combinada involucra diversidad de actores, es primordial la comunicación entre ellos. Para facilitar la misma, a cada oferta combinada se le asignó un grupo local que la gestione, se hará cargo de la difusión, la comunicación entre los grupos locales y con los demás operadores que intervienen en la propuesta, realizando las reservas, coordinando horarios, planificando y articulando las actividades turísticas, de gastronomía, transporte (de ser necesario) y alojamiento.

Para cada oferta combinada elaborada, se pretende que los grupos locales internalicen los aprendizajes generados durante la experiencia, que la red establecida en cada nodo se vea fortalecida y que resulten mejorados los mecanismos de coordinación y de atención a los visitantes, para que estos se vean satisfechos al realizar su experiencia turística.

Las propuestas diseñadas incluyen los servicios a los que usualmente recurre un turista al visitar un destino, de manera de facilitarle (evitando la búsqueda y consulta de cada servicio que van a necesitar durante el transcurso de la experiencia turística) y ahorrándole tiempo en la contratación/ reserva de los mismos.

Así mismo, en la oferta combinada se manejó un criterio de cercanía para ofrecer varias actividades prestadas por los grupos locales, lo que amerita la distancia recorrida y el tiempo dispuesto para realizar su experiencia turística en vez de realizar sólo una actividad y volver a su lugar de residencia habitual o de estadía.

El eje temático o hilo conductor correspondiente a cada oferta combinada, fue planificado a efectos de comunicar cada una de ellas, con un título y descripción breve de los elementos en común de las experiencias ofrecidas, y de otorgarle mayor cohesión al relato ofrecido por los grupos durante la prestación de los servicios. De esta manera, los visitantes realizan una experiencia que tiene continuidad temática a pesar de ser ofrecida en dos localidades diferentes y por dos grupos locales diferentes.

Para el **Nodo 1** se diseñaron dos propuestas de oferta combinada, ambas de 2 días y 1 noche:

- **“Conociendo las riquezas isleñas”**, un itinerario náutico - ecoturístico, que tiene por eje temático el valor ambiental de las islas. Involucra los grupos locales de Mercedes y Nuevo Berlín; la gestión de esta oferta combinada está a cargo de la Liga de Turismo de Nuevo Berlín.
- **“La ruta de los inmigrantes”**, itinerario que rescata la interacción del hombre con el medio, resaltando los valores ambientales del área que motivaron el establecimiento de diversas colectividades, tanto de indígenas como de inmigrantes en el territorio. Involucra a los grupos locales de Nuevo Berlín y San Javier; la gestión de esta oferta combinada está a cargo del grupo local de San Javier.

Para el **Nodo 2** se diseñó una propuesta de oferta combinada, en este caso comprende 3 días y 2 noches:

- **“Recorriendo las quebradas del norte”**, itinerario que involucra paisajes que por sus características han sido declarados como Reserva de Bioma - Quebradas del Norte, en la ciudad de Rivera; y el Paisaje Protegido Valle Lunarejo. Participan de esta propuesta los grupos locales de Rivera y del Valle Lunarejo; la gestión de esta oferta combinada está a cargo del grupo Frontera Aventura.

En cualquiera de las tres propuestas de oferta combinada el diseño contempló el público con transporte propio y el que utiliza servicio público de ómnibus, en este último caso, especificando las empresas de transporte y las horas de llegada más pertinentes a las localidades correspondientes.

Para facilitar la comunicación, los grupos poseen una planilla de contactos (número de teléfono, número de celular, dirección de mail) que utilizarán como herramienta de referencia.

## **2.3 Incorporación de buenas prácticas socio-ambientales en los modelos de gestión de los grupos locales**

Como personas y ciudadanos/as estamos relacionados/as íntimamente con el medio ambiente que nos rodea y su degradación nos perjudica directamente. Por lo tanto, su protección se debería considerar tanto como parte de nuestros derechos como de nuestras obligaciones.

Construir proyectos que contemplen el factor sostenibilidad requiere que los ejecutores interioricen e incluyan la protección del medio ambiente como parte de su filosofía en todas las etapas de implementación de la actividad.

Las Buenas Prácticas Ambientales son medidas aparentemente sencillas, pero implican cambios en la concepción de la organización del producto o servicio, así como en el comportamiento y en los hábitos de las personas que lo ejecutan:

- valorar y utilizar los recursos de manera responsable,
- establecer pautas que prevengan el deterioro del entorno,
- limitar la generación de residuos,
- incluir acciones que contribuyan al mantenimiento, la conservación y/o mejora de los recursos utilizados,
- igual que la participación activa de los/as trabajadores/as, es importante proveer información y transmitir a los usuarios el valor de este enfoque, ejecutando en conjunto estas prácticas.

Estos elementos se han ido debatiendo y trabajando en forma transversal, a través de las demás actividades previstas con cada proyecto.

A través de las instancias grupales, sobre diferentes aspectos de las actividades eco-turísticas propuestas, se han promovido e impulsando conceptos como:

- el respeto de la capacidad de carga en los senderos (grupos reducidos o fraccionamiento de los grupos grandes).
- código de conducta para los recorridos.
- contribución (económica) a las acciones para la conservación, recuperación y mantenimiento del patrimonio natural y/o cultural de los contextos locales.
- limitación en la generación de residuos durante la actividad.

Estos elementos se han ido incorporando específicamente en cuatro (4) productos, como parámetros que integran la construcción y ejecución de las propuestas ecoturísticas:

1. propuestas de construcción del precio;
2. elaboración de los guiones interpretativos;
3. acuerdo de deslinde de responsabilidad.
4. en la carpeta de presentación, en cuanto componente fundamental de la visión sobre el accionar turístico así como de la propuesta de valor de los productos.

## **2.4 Definición de Criterios Compartidos**

La incorporación de estos elementos contribuyen a la construcción e implementación de un accionar común, hacia el establecimiento de criterios compartidos, entre los cuales destacan:

- el fomento de la economía local,
- el fortalecimiento de capacidades locales,
- la revalorización de saberes de territorios
- el estímulo a la participación comunitaria
- la sensibilización y concientización de los valores ambientales.
- la calidad del servicio
- el precio justo.

Algunos de estos criterios no han sido explicitados para los visitantes pero se perciben durante la experiencia turística, contribuyendo a la identidad de los grupos locales y a los productos que estos ofrecen.

De esta forma se apunta a promover el empoderamiento del entorno local, configurando la actividad turística como un medio para estrechar lazos de cooperación entre los grupos y articular entre diversos actores, de modo de ir construyendo y favoreciendo la integración social y territorial.

### **3. Mejora y consolidación de los productos eco-turísticos y desarrollo de los emprendimientos.**

La consolidación de un producto turístico implica el abordaje de aquellos elementos que son propios de la construcción del producto como tal, así como también el fomento de la capacidad emprendedora de los actores involucrados que permitan un fortalecimiento integral de la propuesta y una mejora en la prestación del servicio. Cada uno de los grupos tenía establecido un plan que fue presentado a la hora de la obtención del apoyo del PPD, y en función de estos planes se construyó el Plan de Trabajo para la intervención que propuso Retos al Sur.

Como todo proceso, la elaboración y consolidación de una propuesta es un proceso de ida y vuelta, en interacción permanente con los grupos, sobre la idea original, por lo que se han generado múltiples cambios en el plan, determinado por las necesidades de los grupos, en relación a los productos.

Por lo tanto, para el proceso de consolidación de los productos se trabajó de forma transversal, a través de varios elementos que se consideraron fundamentales para fortalecer, no sólo el proceso de gestión del producto, sino también la ejecución del mismo.

En relación a esto se analizó el estado de desarrollo de los diferentes productos, visualizando aquellos elementos que constituían los principales aspectos favorables que presentan los productos y aquellos sobre los cuales se debe continuar el abordaje.

#### **3.1 Guiones interpretativos**

Para proveer a los grupos de un insumo que les permitiera consolidar su discurso en los senderos, así como también brindar un documento que les facilitara la transmisión de los contenidos del sendero a nuevos guías que puedan incorporarse a los grupos, se trabajó en la elaboración de los guiones interpretativos, bajo los mismos principios de sostenibilidad que se han utilizado en la elaboración de las demás herramientas para la consolidación de los productos.

Para la elaboración de los guiones se tomó como base el relato que hacía el grupo al realizar el sendero, y basados en eso se realizaron 2 secciones: la primera está compuesta por un relato descriptivo de todos los elementos que pueden encontrar en el sendero, tanto bióticos como abióticos, de forma tal de proveer de una cantidad suficiente de información al respecto de los elementos más atractivos que se pueden encontrar en cada sendero. Posteriormente se elaboraron las tablas interpretativas que organizan la información contenida en los relatos, de forma tal que los grupos puedan aprovecharla de la mejor manera según las características del público que los visita, utilizando para cada uno diferentes técnicas interpretativas. Basados en el análisis de la posible demanda que tenían cada uno de los senderos se elaboraron diferentes alternativas, de manera tal de que los grupos contarán con una tabla informativa para cada segmento.

### 3.2 Construcción de Precio

Respecto a los criterios para la construcción de precio, la transparencia es fundamental para la construcción de un precio justo, que tenga en consideración tanto las necesidades y el trabajo de los grupos locales ejecutores, el cuidado y la conservación del entorno natural utilizado para las actividades eco-turísticas, así como el nivel de satisfacción y la relación con los visitantes.

Los visitantes, en esta relación, deben ser conscientes de pagar un precio que se denomina justo, por una experiencia que respeta el esfuerzo del grupo ejecutor, así como la valorización de la riqueza medioambiental y de la cultura local. En tal sentido entendemos por fijación de un precio justo al proceso por medio del cual se establece una relación voluntaria y justa entre los consumidores y los productores; en este caso los grupos prestadores de servicios turísticos. En este contexto se contempla que en el proceso de producción no existen elementos tales como el trabajo infantil, que trabajan por igual hombres y mujeres, entre otros factores, principalmente en el sentido de conservación del medio ambiente.



**Figura 1:** Elementos básicos para la construcción del precio

A partir de la exposición de dicha concepción, se trabajó con aquellos grupos que no habían establecido el costo de sus actividades, elaborando una planilla de fijación de precio en la cual, acorde a lo planteado sobre sostenibilidad, sobre prácticas medioambientales, que entendimos necesario que se reflejarán en el precio que se estableciera para las actividades.

De esta forma se le pudo proveer a los grupos de una herramienta que les permita analizar y visualizar los costos de su actividad, y la forma en la que pueden amortizar estos costos por medio del precio del sendero.

Se elaboraron planillas de análisis de precio para:

- Sendero La Yeguada (Nuevo Berlín),
- Senderos del Hum (Mercedes),
- Sendero Puerto Viejo (San Javier)
- y Senderos del Lunarejo (Cueva del Indio y Paredones).



### 3.3 Capacidad Emprendedora de los Grupos

Para poder fomentar el desarrollo de los emprendimientos eco-turísticos así como consolidar y potenciar sus productos se ha buscado trabajar con una herramienta que, mediante un conjunto de elementos e ideas emanadas del proceso, permitiera identificar el valor (en sentido amplio) de la propuesta, sus relaciones con el entorno, su forma apropiada de expresarlo, comunicarlo y difundirlo, así como sus objetivos a mediano y largo plazo.

En este sentido, el **Modelo de Negocio** es un insumo muy útil para el análisis de productos y el desarrollo del emprendimiento, que permite abordar aquellos elementos colaterales al producto en sí, sus características para la introducción en el mercado, y los elementos que lo hacen distintivo y competitivo.

La herramienta fundamental para la elaboración del Modelo de Negocio es la matriz CANVAS.

A través de este modelo se elaboró un CANVAS específico por cada grupo (a excepción de Belén - no incorporado, debido al bajo nivel de desarrollo de la propuesta al momento de la definición), sintetizando de forma muy esquemática las principales acciones a llevar a cabo para el funcionamiento interno y externo del emprendimiento, en su relación con el destino así como con sus potenciales socios y clientes.

El borrador de matriz se presentó a cada grupo para ser debatido, completado y validado, realizando así un análisis detallado de las características de sus propuestas, haciendo énfasis en los elementos que las hacen particularmente distintivas y atractivas en su contexto.

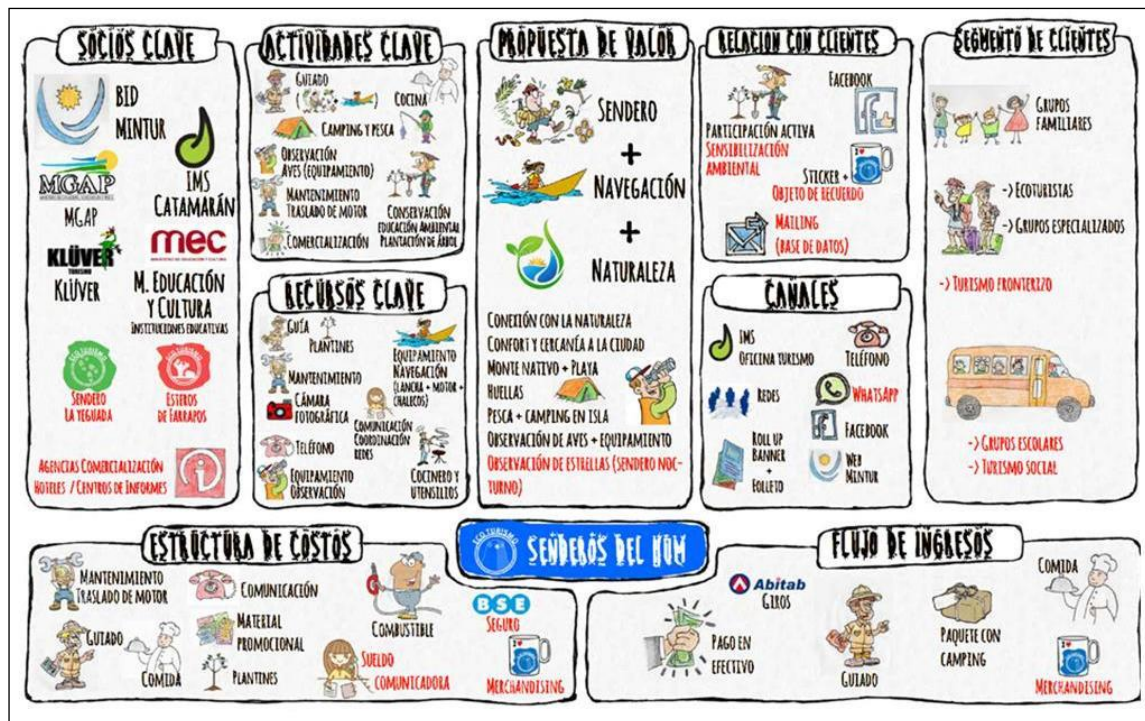


Figura 2: Ejemplo de CANVAS de los grupos



El factor central del modelo radica en el análisis de la propuesta de valor que ofrece cada grupo y los caminos que pueden tomar para insertarlos en el mercado turístico uruguayo.

En la validación del mismo se le presentaron a los grupos muchos temas que se venían tratando desde el comienzo del proceso de forma ordenada, y en relación al desarrollo del producto. De esta forma se pudo trabajar a modo de definir y visualizar las estrategias para fortalecer el producto, y a los grupos como prestadores de servicios.

Con respecto al público objetivo, se les presentaron los segmentos de clientes a los cuales va dirigido cada uno de los productos, así como las diferentes alternativas para el relacionamiento con estos, tanto las que se manejan actualmente como aquellas que se deberían fortalecer, tales como la forma de vincularse por redes sociales, generación de objetos de recuerdo (*souvenirs*), recolección de los datos de los visitantes para elaborar listas de mail. Asimismo se hizo referencia a las formas de difusión de la propuesta y el acceso a diferentes canales de comercialización y promoción. En este sentido se abordó la utilidad de una carpeta promocional de cada uno de los productos, que permitan difundir sus propuestas con actores clave (agencias, centros educativos, hoteles, entre otros) incluidos en una base de datos que se le entregó a todos los grupos. En función de lo trabajado surgió la necesidad de fortalecer las estrategias de contacto y reservación que maneja cada uno de los grupos.

Por otro lado se abordaron los componentes de la estructura de costos que tiene el funcionamiento del proyecto, así como también en los medios por los cuales ingresan recursos económicos a los grupos, con lo cual se pudo visualizar junto con ellos las alternativas de mejora. Cabe destacar que se trabajó la necesidad de la formalización legal de los grupos como requisito fundamental para poder insertarse en los canales de comercialización, que aún algunos grupos no lo consideran como un factor relevante que puede permitirles el acceso a los canales de comercialización formales (agencias de viajes).

### **3.4 Modelo de Gestión**

A partir del conjunto de los elementos tratados a lo largo del acompañamiento y del trabajo desarrollado con los grupos, se ha ido elaborando una propuesta general de Modelo de Gestión.

A partir de un enfoque integral, la satisfacción de una experiencia de viaje no depende de la suma de parcialidades de un destino sino de su calidad global, sustentada en tres premisas:

- I. la especialización del producto-destino permite satisfacer de mejor forma las expectativas del visitante;
- II. la diversificación de la oferta de servicios del destino, a través de la especialización del producto, permite dar consistencia a éste.
- III. la eficiente articulación de las ofertas relacionadas permite consolidar el producto-destino y proyectar una imagen fuerte y atractiva.

Es importante aclarar que el enfoque de este Modelo está orientado a la mejora de los Nodos previamente especificados, mediante la identificación de brechas y propuestas de medidas de gestión pero sin la profundidad de un Plan Estratégico de los Nodos, ya que ni los tiempos ni los

recursos han sido suficientes para la construcción en profundidad y en detalle de tal esquema. Entre los **Componentes (C)** macro, se remarcan:

### ***C.1: Gobernanza para la Gestión del Destino por Nodo***

- Estructura de gobernanza: se considera relevante que cada Nodo pueda contar con una estructura de organización para conducir y articular de mejor manera los productos propuestos. Es importante aclarar que no se pretende duplicar ninguna estructura administrativa del territorio, sino proponer una forma lógica al producto propuesto. De hecho, si ya existe y funciona regularmente se puede utilizar tal instancia y trabajar en ese marco con los actores del Nodo y el objetivo común. Debería contar con un profesional responsable.

### ***C.2: Fortalecimiento a la articulación de actores***

- Fortalecimiento: es relevante seguir implementando acciones para vincular a los diversos actores, fomentado un trabajo conjunto y coordinado que permita optimizar las potencialidades del destino.

- Agenda de Trabajo en Conjunto: por lo tanto, construir una agenda de trabajo conjunta entre los actores es fundamental para generar instancias de trabajo asociativo.

- Procedimientos: elaborar procedimientos que permitan facilitar la articulación y se ejecuten de manera simple y clara.

### ***C. 3: Recurso Humano***

- Apertura a Nuevos Integrantes: generar estrategias para que nuevas personas puedan integrar y apoyar grupos locales (ej.: Pasantías de estudiantes de turismo, prácticas profesionales, comunidad beneficiada en la cadena de valor que puede aportar en otros aspectos, etc.).

- Profesionalismo: fortalecer el profesionalismo en la planificación y prestación de servicio. No se trata de proporcionar capacitación, sino de generar una actitud profesional en el desarrollo de la actividad.

- Herramientas: desarrollar herramientas de mejora en la gestión, que sean de fácil adecuación tanto a su tipo de prestación como a las características territoriales y culturales donde está emplazado el servicio turístico.

### ***C. 4: Calidad***

- Gestión Ambiental: implementar un sistema que entregue herramientas de buenas prácticas ambientales a grupos de micro y pequeñas empresas, transversal a todo tipo de servicios turísticos.

- Gestión Administrativa: implementar sistema que facilite la administración de los servicios ofrecidos.

- Estudios para la mejora: elaborar estudios de percepción de la calidad y experiencia turística del servicio.

- Conciencia Turística: elaborar un programa de conciencia turística de los habitantes locales no involucrados directamente en la actividad.

### C. 5: Comercialización

- Marketing: ejecutar acciones a partir de las sugerencias contenidas en el plan de marketing elaborado por el MINTUR.
- Modelos de negocios: implementar acciones contempladas en los Modelos de Negocios.

### C. 6: Innovación

- Mejora continua: elaborar un sistema que permita monitorear tanto la experiencia turística como los resultados de los trabajos realizados, para poder identificar aspectos negativos y mejorarlos (innovación) para su competitividad y continuidad en el tiempo (sustentabilidad).

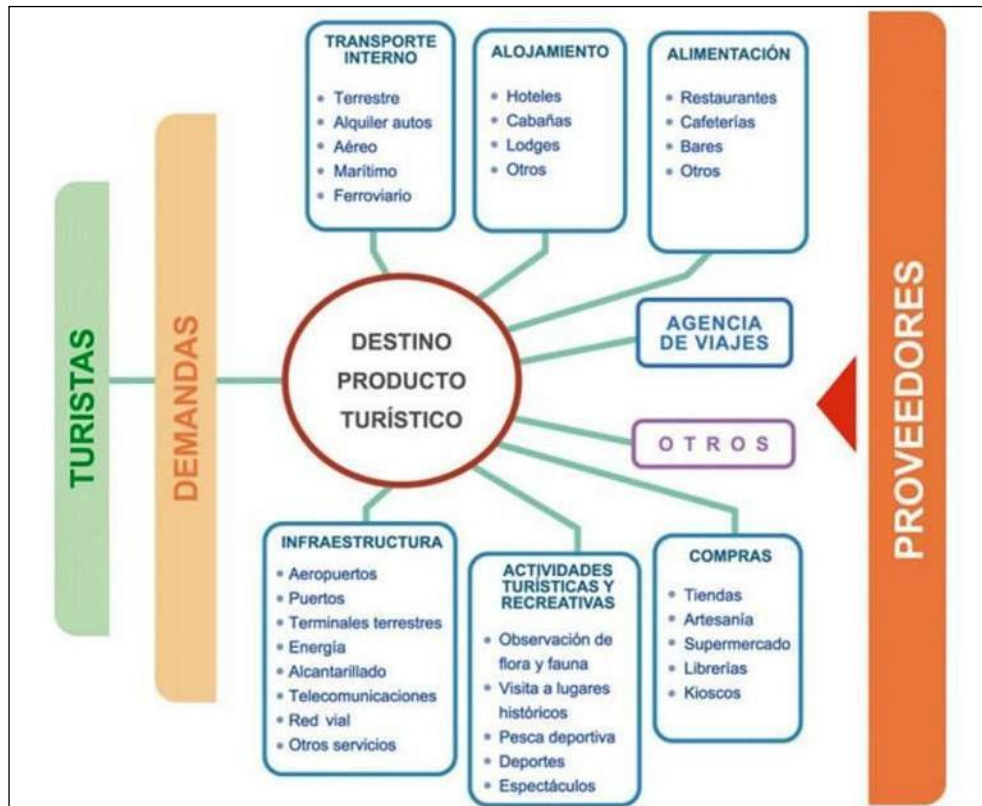


Figura 3: Ejemplo de un sistema turístico local (Rivas, 2006)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Rivas, H.: "Gestión de Destinos Turísticos", Taller EUROCHILE – SERNATUR, Santiago de Chile, 2006.

## **4. Ampliación de los vínculos entre emprendimientos. Complementación y oferta eco-turística integrada.**

Con el objetivo de vincular a los diversos actores e ir generando así un trabajo conjunto y coordinado, es relevante establecer acciones - concretas y simbólicas - que, sin generar expectativas desmedidas ni cansancio, permitan enriquecer la experiencia turística y su propuesta de valor.

Tanto en términos de imagen como en términos operativos, la articulación y complementación entre las propuestas, permiten la implementación de formas concretas de colaboración.

### **4.1 Construcción de Imagen**

Por Imagen se entiende aquí a la idea mental que los públicos conciben cuando piensan en una o varias de las propuestas. La Imagen es el resultado de un conjunto de atributos que los consumidores atribuyen a las propuestas, se construye a partir de los mensajes emitidos en todos los elementos de comunicación que se difunden sumados a la experiencia directa, y las experiencias que otras personas puedan comunicar. La Imagen se vincula con el prestigio y la reputación en la propuesta turística.

Con el fin de fortalecer los vínculos entre los emprendimientos y generar una oferta eco-turística integrada se propuso generar una identidad que unifique todas las propuestas. La construcción de la Imagen responde a una identidad unificada que abarca a todas las propuestas.

Si bien todas las propuestas se diferencian entre sí por poseer particularidades propias, todas forman parte del mismo programa y han sido impulsadas en base a criterios comunes. Existe una identidad que las abarca y que, sin embargo, no excluye las singularidades. Ante esta necesidad de dar forma a esta identidad grupal para que pueda ser percibida como tal por los públicos externos, se propuso trabajar con cada grupo los siguientes elementos:

- Logos,
- Folletos,
- Carpetas de Presentación,
- Banners.

#### **4.1.1 Logos**

El logo funciona como un sello identitario porque permite la identificación rápida a simple vista.

Con la intención de elaborar una única identidad que abarque todas las propuestas se discutió acerca de la necesidad de crear logos particulares para cada proyecto, que a su vez tuviesen características estéticas similares con el fin de que fuesen fácilmente identificables como propuestas independientes de eco-turismo que forman parte de una unidad.

Por lo tanto, se trabajó con cada grupo en base a los símbolos que representan su propuesta, y se fue buscando la coherencia entre el significado de los mismos y la resolución estética. Durante el proceso de desarrollo de logos los grupos seleccionaron los símbolos visuales con los que sentían

más identificados en base a las características que consideraban propias y exclusivas de su propuesta y así, con el asesoramiento de un especialista en diseño gráfico, se conformó la serie de logos que transmite la unidad identitaria para todas las propuestas al mismo tiempo que la singularidad de cada una.

A continuación detallamos el símbolo seleccionado para cada logo:

- Senderos del Hum - Bilú;
- Sendero La Yeguada - Pisadas;
- Senderos de San Javier - Tuna;
- Frontera Aventura - Carpa Geodésica;
- Caminos del Lunarejo - Cerros y Luna.

Las características estéticas comunes para todos los logos son la forma, la tipografía, el estilo de línea, la abstracción moderada del símbolo elegido y la palabra ECO-TURISMO.



**Figura 4:** Ejemplo de Logos de los grupos

#### **4.2 Diseño de Folletos**

Continuando con la materialización de la identidad unificada y ante la necesidad de disponer de material gráfico para la comunicación y difusión se procedió a la elaboración de folletos para cada propuesta manteniendo, al igual que en el diseño del logo, características estéticas similares.

Durante el proceso de diseño de los folletos se planteó como finalidad generar un material de difusión atractivo que especifique las características de naturaleza particulares de cada lugar así como las actividades que se realizan y se ofrecen, con imágenes que transmitan las particularidades de los diferentes entornos de naturaleza y el vínculo con las personas que llevan a cabo la experiencia.

La estructuración de los contenidos, los textos de las descripciones y las imágenes seleccionadas se llevó a cabo en un proceso colaborativo, en el que se discutieron todos estos elementos entre los grupos, el equipo de Retos al Sur, el equipo PPD y el equipo del MinTur.

Todos estos elementos confieren una identidad compartida en cuanto a diseño y contenidos que facilita la identificación de una unidad visual que denota la identidad común de todas las propuestas.

#### 4.3 Banners

Siguiendo el eje de la articulación territorial y del reconocimiento de las propuestas por cercanía geográfica, en colaboración con el equipo PPD/MINTUR, se ha implementando la realización de 2 banners institucionales.

Este producto, que recoge los conceptos de materialización de la identidad unificada para la comunicación y difusión de la experiencia turística, surge ante la necesidad de tener un material visual que contenga las diferentes propuestas y que pueda ser presentado en eventos y ferias de turismo.

En este marco, se realizaron 2 banners:

- **Nodo 1:** incluye todos los proyectos PPD/MINTUR que pertenecen al “Corredor Pájaros Pintados”
- **Nodo 2:** incluye los proyectos PPD implementados en la zona norte del país (departamento de Rivera).



Figura 5: Banners institucionales



#### **4.4 Diversificación y complementariedad de los productos ofrecidos**

Las opciones y alternativas surgidas a partir de la determinación del producto principal, se expresan en la **Carpeta de Presentación**, el cual es otro de los elementos elaborados en base a una identidad unificada para todas las propuestas.

El objetivo de la carpeta es proveer una información más detallada acerca de cada propuesta, además de representar un material concreto de difusión que facilite el vínculo con los operadores. Este material visual personifica las propuestas de eco-turismo relacionándolas con los grupos de personas que trabajan en ellas y brindando información específica acerca de *Quiénes somos, Nuestra Visión y Nuestra Propuesta*.

Además, contiene información detallada acerca de las actividades ofrecidas y las características de las mismas, los contactos directos, y un detalle de precios (con opciones complementarias específicas de cada propuesta como gastronomía, actividades culturales, alojamiento, entre otras).

Las Carpetas de Presentación se elaboraron pensando en ser entregadas personalmente a algunos operadores, o enviadas vía mail a otros, según la proximidad geográfica y la intención en generar un vínculo más o menos directo.

##### **4.4.1 Oferta combinada de las propuestas eco-turísticas**

A la hora de definir y construir los circuitos a implementar en colaboración con los grupos y los socios-clave dentro de cada Nodo, se han ido definiendo elementos que pueden contribuir a la coherencia y complementariedad de propuestas compartida.

Como práctica efectiva de articulación se han construido opciones que proponen la integración de diferentes localidades, a partir de criterios de cercanía geográfica y de ejes temáticos, con el objetivo de otorgar mayor cohesión, accesibilidad y satisfacción a la experiencia de los visitantes (ver detalle al punto **2.2**).

La propuesta de oferta combinada se incorpora a las carpetas como una estrategia de difusión conjunta de las alternativas que ofrece cada localidad para la complementariedad de los productos, de forma tal que los destinatarios (agencias de viajes, hoteles, entre otros) tengan conocimiento de estas.

## **5. Estrategias para la comercialización de la oferta eco-turística generada.**

Cualquier proceso social y económico implica, hoy más que nunca, una dimensión comunicacional, que necesita mantener una especial atención acerca de los valores diferenciales y del tipo de interacción que se propone. Es importante, luego de tener clara la propuesta de valor, identificar los públicos y analizar cuáles son los canales a través de los cuales se puede lograr primero la visibilidad y luego el contacto. Es necesario focalizarse en la comunicación continua del producto turístico, haciendo énfasis en su propuesta de valor, sin necesidad de rediseñar o modificar el producto original.

El proceso de comunicación abarca la comunicación directa (personal y a través de la Fan Page), los materiales elaborados para la comunicación, y la comunicación cara a cara en el momento de la experiencia con los visitantes.

La comercialización, en este tipo de experiencias supone dos ejes de trabajo. Por un lado, un proceso de comunicación y comercialización directa de los participantes, lo cual requiere un aprendizaje en el uso de herramientas y formas de comunicación. Por el otro, es necesario insertarse en canales de difusión y comercialización, articulando con actores especializados capaces de comercializar los productos turísticos.

### **5.1 Comunicación y comercialización directa**

En el marco de las actividades desarrolladas por los grupos, la comunicación y la comercialización surgieron como elementos a los cuales dedicar un proceso aprendizaje.

La comunicación es clave para la comercialización directa. A través de esta los grupos dan a conocer su propuesta y generan visibilidad, buscando establecer el contacto necesario para la comercialización.

Con los grupos se han trabajado herramientas sencillas pero eficaces, como la Fan Page de Facebook; la adquisición de estos conocimientos y la práctica continua ha generado un mejoramiento de la presencia online de los grupos y de su capacidad de interacción con potenciales visitantes.

#### **5.1.1 Creación de Vínculo Web (Fan Page de Facebook)**

Dentro de los canales de comunicación y difusión identificados, se seleccionaron algunos que permitían la ejecución de la comunicación de las propuestas directamente por parte de cada grupo sin la necesidad de intermediarios. En este sentido, la necesidad más imperante para lograr esta comunicación directa es generar la presencia en las redes sociales y en los foros temáticos.

En la actualidad, las Redes Sociales representan un espacio fundamental en el cual presentar y difundir el destino turístico. Invitar a una primera visita en el espacio on-line, a través contenido audio-visual y descriptivo, permite habilitar un primer contacto con la potencial experiencia, además de informar sobre actividades, eventos y promociones.



De todas las redes sociales se identificó a Facebook como la herramienta más adecuada a las características de los proyectos y los recursos de los grupos. Esta determinación surge al considerar que es una red muy popular, con gran alcance y de fácil acceso en cuanto a requerimientos técnicos.

Por lo tanto, en acuerdo con los grupos favorables a la propuesta, se acompañó la implementación y mejora de 4 Fan Page de Facebook:

- [Sendero La Yeguada Nuevo Berlín](#)
- [Senderos Del Hum](#)
- [Frontera Aventura](#)
- [Sendero Cueva del Indio](#)

Como se mencionó anteriormente, se trabajó con todos los grupos herramientas para la comunicación directa en un taller de medios digitales. En el mismo se focalizó sobre cómo generar contenidos (publicaciones de estado, fotos, enlaces), cómo manejar los comentarios, cómo ganar visibilidad y aumentar la audiencia.

#### ***Promoción de las Páginas (“Me gusta”)***

Para aumentar la visibilidad y el número de seguidores en las Fan Page se realizó una promoción para cada página de 1 semana de duración (del 19 al 25 10 del 2016 – Ver detalle en Anexo) con una inversión de \$200 por día, en la cual se especificó para cada propuesta edad, hasta 5 puntos geográficos de incidencia, y 4 *hashtags* o palabras clave. El objetivo de esta promoción, además de aumentar el número de seguidores, fue probar la herramienta brindada por Facebook para que los grupos puedan tenerla en cuenta en base a los resultados y utilizarla en futuras ocasiones.

Estos fueron los resultados obtenidos para cada Fan Page:

- Cueva del Indio: 32.744 Personas alcanzadas / 1.361 Me gusta de la página
- Frontera Aventura: 22.576 Personas alcanzadas / 734 Me gusta de la página
- Senderos del Hum: 25.792 Personas alcanzadas / 1.043 Me gusta de la página
- Sendero La Yeguada: 16.411 Personas alcanzadas / 914 Me gusta de la página

#### **5.1.2 Foros y Redes**

La presencia en foros temáticos es otro aspecto clave para la comunicación directa que, por el momento, no ha podido concretarse. En la lista de operadores se especificó un listado de foros que fueron seleccionados en base a su temática, lugar geográfico de referencia y cantidad de visitantes. En general, para todas las propuestas sería conveniente generar presencia en foros vinculados a viajes, turismo aventura, eco-turismo, turismo de naturaleza, turismo cultural, entre otros especificados en la lista de operadores.

#### **5.1.3 Calendario de Eventos**

En el proceso de poder visualizar en un período de tiempo las oportunidades para atraer turistas, se elaboró un calendario de eventos anual donde se especifican todas las fechas a tener en cuenta

para promover la difusión y la comunicación de las propuestas. En el mismo se distinguieron en cada mes las fechas correspondientes a vacaciones, feriados laborables y no laborables, y las fiestas tradicionales de los departamentos en los que se encuentran las propuestas o en departamentos próximos geográficamente. También se identificó, en base a las características de cada evento si era una oportunidad para ofrecer el producto o para difundir la propuesta.

## 5.2 Comunicación y comercialización vía intermediación

La comunicación y comercialización vía intermediación es otro gran eje de la estrategia general para la comercialización. Es clave que los grupos paralelamente al esfuerzo para comercializar en forma directa, logren insertarse en otros canales de difusión y comercialización, articulando con actores especializados en la promoción de productos y destinos turísticos. Esto constituye un aspecto fundamental para la continuidad, mejora y sustentabilidad de las propuestas elaboradas.

### 5.2.1 Lista Operadores

Se identificaron operadores en base al Plan de Marketing elaborado por el MINTUR y a las características de las propuestas acompañadas, diferenciando entre operadores generales (válidos para a todas las propuestas) y operadores regionales (válidos para propuestas por región/nodo) capaces de funcionar como canales de difusión y canales de comercialización.

Dentro de los **operadores generales** se identificaron organizaciones, de las cuales algunas si bien no están vinculadas directamente a la actividad turística, por sus intereses y ámbitos de acción, están vinculadas a las áreas naturales, protección de fauna y flora, interpretación medioambiental, flora nativa entre otros, y entre sus socios o personas vinculadas a estas organizaciones se encuentran potenciales visitantes de las propuestas ofrecidas por los grupos locales. También se incluyeron escuelas de enseñanza de español para extranjeros, considerando que pueden diversificar sus actividades curriculares de salidas prácticas u ofrecer las propuestas como actividades extracurriculares.

La lista de operadores generales comprende también agencias de viajes, operadores independientes (que organizan excursiones y paseos recreativos puntuales), asociaciones de guías y portales de información vinculados a la actividad turística, tanto por organizar excursiones, por dedicarse a la venta de servicios y paquetes turísticos, o por brindar información turística.

Dentro de los **operadores regionales**, se identificaron en particular algunos tipos de alojamientos que podrían beneficiarse de una posible extensión de los días de estadía de los huéspedes al tener mayor diversidad de actividades turísticas para realizar, o una mejor percepción de la experiencia turística en el establecimiento a partir de una buena experiencia en el destino.

También se incluyeron en la lista **instituciones educativas**, a las cuales, como parte de las salidas didácticas, les podrían interesar las características de los senderos para afianzar los conocimientos teóricos abordados durante el año curricular.

Finalmente, en la lista se incluyeron una serie de **foros y redes** seleccionados en base a su temática, lugar geográfico de referencia y cantidad de visitantes (ver punto 5.1.2).

### **5.2.2 Experiencias Piloto con Operadores**

A partir del material de comercialización generado (carpetas de presentación de las propuestas, folletos, combinación de destinos) y la lista de operadores se han ido estableciendo contactos con diferentes actores potencialmente interesados, tanto de forma presencial o vía correo (según el nivel de interés de los operadores), presentando las propuestas de cada nodo.

Con los operadores que manifestaron mayor interés se organizaron dos pilotos, uno por cada Nodo, integrando los destinos y las ofertas combinadas elaboradas en salidas de 2 días y 1 noche (Ver programas en Anexo).

El objetivo de esta experiencia fue por un lado fortalecer el vínculo directo de los operadores con los grupos ejecutores, y por otro lado poner en práctica la articulación y la coordinación interna necesaria para garantizar una adecuada prestación de los servicios.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

Podemos definir el desarrollo como un fenómeno dependiente de una trayectoria histórica de un determinado territorio, en cuanto proceso esencialmente endógeno y a la vez poli-céntrico. Buarque (1999)<sup>2</sup>, hablando de desarrollo local afirma que se trata “la resultante directa de la capacidad de los actores y de la sociedad local de estructurarse y movilizarse, basándose en sus propias potencialidades, según su propia matriz cultural”.

Tal perspectiva contempla una concepción de desarrollo “de abajo hacia arriba”.

En gran medida, el resultado depende de la integración positiva entre la participación de los actores locales y las instituciones (tanto públicas como privadas) de apoyo a estas iniciativas.

El Estado puede reforzar estos valores a través de la regulación y la promoción de políticas que fomenten estas sinergias.

### 6.1 Aspectos favorables

En este marco, se entiende que con una adecuada puesta en valor del territorio y sus recursos se puede potenciar el desarrollo local a partir de su potencial turístico.

A continuación, se detallan los aspectos más destacables dentro de cada Nodo para seguir fortaleciendo los destinos y consolidar las propuestas ecoturísticas implementada dentro de los mismos.

#### **Nodo 1**

- Los productos derivados del proyecto pueden articularse con otras actividades en el Corredor.
- En este sentido, la cercanía con Fray Bentos, donde se ubica el recientemente declarado Patrimonio Industrial de la Humanidad Frigorífico Anglo (UNESCO), representa un potencial de articulación para diversificar la demanda.
- Los 3 destinos del nodo están contemplados en el Plan Nacional de Turismo Náutico, con el apoyo del BID/MINTUR.
- El nodo atrae mucho turismo durante el verano, principalmente vinculado a eventos culturales y a turismo de sol y playa.
- Hay una demanda potencial cada vez más amplia, emitidas desde grandes urbes buscando eliminar el stress<sup>3</sup>.
- El área protegida atrae cada vez más turismo a la zona, que se focaliza en su mayoría en el sendero de Puerto Viejo, así como también en Nuevo Berlín, donde la demanda ha ido en paulatino aumento (complementado con una mejora de la infraestructura turística).

---

<sup>2</sup> Buarque, S.: “Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável”, IICA, Recife (Brasil), 1999.

<sup>3</sup> PROBIDES - MINTUR: “Turismo de naturaleza. Un aporte a la capacitación de guías desde el Programa PROBIDES”, 2012.

- La cercanía con Buenos Aires (flujo turístico por Colonia) - principal emisor de turistas hacia Uruguay - representa un potencial importante a aprovechar.

### **Nodo 2**

- Los productos derivados del proyecto pueden articularse entre sí así como con otras propuestas presentes en la región.
- De hecho, hay prestadores de servicios turísticos de la zona del Valle del Lunarejo que ofrecen carteras de productos bastante amplias (alojamiento, alimentación, paseos, senderos, etc.), así como también están surgiendo nuevas propuestas turísticas (diversificación), tanto en la ciudad de Rivera como en alrededores (con posibilidad de articulación).
- La apertura del Centro de Visitantes del MINTUR en el Valle del Lunarejo ofrece una ventana de difusión de las propuestas turísticas de la zona.
- El nodo está ubicado en el corredor de flujo de visitantes que se desplazan a otros destinos. Rivera es una importante entrada de turistas brasileños que llegan a Uruguay por tierra.
- Hay una demanda potencial de turistas de naturaleza cada vez más amplia, emitidas desde grandes urbes buscando eliminar el stress<sup>4</sup>. Cada vez más personas se vuelcan a propuestas de turismo de naturaleza con cierto grado de exigencia física.

## **6.2 Aspectos adversos**

A continuación, se detallan algunos aspectos que, dentro de cada Nodo, pueden afectar el desarrollo de los productos y de los destinos.

### **Nodo 1**

- Los senderos son muy vulnerables ante las fluctuaciones del nivel del Río Uruguay y Río Negro ya que esto impide la ejecución de los servicios. Pueden quedar inoperables o inaccesibles durante largos períodos de tiempo.
- Estacionalidad de la demanda (que busca este tipo de propuestas) no coincidente con la estacionalidad de sol y playa
- No coincide con la demanda del destino que ofrece otro tipo de atractivos.
- Nivel de vandalismo con el ornato público y los objetos identitarios

### **Nodo 2**

- Malas condiciones de la Ruta 30.
- Estacionalidad de la demanda (destino más atractivo en media estación) por el calor intenso del verano, sobre todo para los senderos en el Valle del Lunarejo.
- Destino muy permeable a las variaciones del tipo de cambio monetario.

---

<sup>4</sup> Ibíd.

### **6.3 Acciones prioritarias para la sustentabilidad de los proyectos acompañados**

A partir del conjunto de los elementos tratados a lo largo del acompañamiento y del trabajo desarrollado con los grupos, se han ido elaborando herramientas como los Modelos de Negocios y una propuesta general de Modelo de Gestión, con el objetivo de describir, identificar o puntualizar procesos administrativos, operacionales de los productos y del destino turístico, para identificar los elementos diferenciales y organizar los recursos que contribuirán a la sustentabilidad.

#### **6.3.1 Formalización**

La formalización es extremadamente importante y varios grupos no visualizan este elemento como una necesidad y por ende no lo conciben como una traba para articular con los operadores del sector. Por tal motivo, es recomendable fomentar una formalización gradual que permita, con costos limitados, garantizar la legalidad de las actividades y la ampliación de los canales de comercialización, a través de:

- el apoyo para el registro en DGI y BPS (monotributo como guía turístico o pequeña empresa) y los seguros de navegación, como estrategia de fortalecimiento que le permita a los grupos contar con ambos elementos a costos más accesibles por un período de tiempo limitado, mientras que logran fortalecerse como productos en el mercado, subvencionando (por ejemplo) la exención del pago para los grupos durante 1/2 años.
- el apoyo para registrarse en el RUPE, de forma tal de poder establecer convenios con instituciones educativas públicas (escuelas, liceos, centros MEC).

#### **6.3.2 Transparencia del Precio**

Se percibe la necesidad de establecer algunos elementos que respalden el proceso de fijación de precio que se trabajó con los grupos, ya que en muchos casos este resulta elevado para los visitantes locales. En tal sentido se sugiere la adopción de alguna estrategia de transparencia del precio de la actividad ofrecida, que exprese cómo el sentido de la propuesta contempla la conservación del medio-ambiente y la valorización del patrimonio así como los beneficios para la comunidad local, más allá de su valor estrictamente monetario.

Entre las medidas analizadas se propone:

- Elaboración de bonos de colaboración (tickets de ingreso) diferenciados para visitantes locales (de interés social) y para turistas comunes.
- Ofrecer una descripción que refleje el proceso de construcción del precio (remuneraciones, mantenimiento, comercialización, etc.).

### **6.3.3 Articulación entre grupos ejecutores**

Es clave continuar fortaleciendo los vínculos entre los grupos ejecutores manteniendo instancias de intercambio y planificación, mejorando la eficiencia en la articulación y, promoviendo el apoyo mutuo y constante entre pares, con el fin de:

- planificar estrategias de promoción y comunicación.
- promover iniciativas de educación ambiental a través de la actividad turística.
- fortalecer la aplicación de criterios compartidos.
- generar espacios de autoevaluación.
- trabajar la imagen de Uruguay como destino ecoturístico, tanto para el mercado local como los mercados regionales con el objetivo de darle mayor visibilidad a este tipo de propuestas que se desarrollan en el país.

### **6.3.4 Difusión y Comunicación Directa**

Identificando la difusión y la comunicación directa a través de redes sociales y foros temáticos como un aspecto clave para la comercialización de las propuestas y, ante la evidencia de que es un área muy amplia que no puede actualmente ser abarcada en todo su potencial por los grupos ejecutores, se plantea la necesidad de:

- acompañar todas las propuestas en la generación de su presencia en **Foros y Redes** vinculadas a viajes, turismo aventura, eco-turismo, turismo de naturaleza, turismo cultural, entre otros especificados en la lista de operadores (Foros y Redes).
- incorporar a un **Community Manager** que gestione la comunicación online de todas las propuestas. La persona encargada de gestionar las redes sociales debe atender las necesidades particulares de comunicación de cada grupo a la vez que garantizar el desarrollo de la máxima potencialidad de estas herramientas. Su rol implica el proceso completo de atraer visitantes a través de las redes, proveerlos de información adecuada y mantener la conexión con los mismos.

### **6.3.5 Lista Operadores**

Por lo que se refiere a la lista de operadores, se destaca la necesidad de apoyar:

- la difusión de las propuestas a **nivel regional** en las estructuras receptoras (operadores receptoras, centros de informes, terminales de ómnibus):  
Para el Nodo 1 trabajar en particular la ciudad de Colonia con sus estructuras receptoras, así como también los centros de información turística de los puentes internacionales de Paysandú y Río Negro. Para el Nodo 2 trabajar con la ciudad de Rivera por su vínculo con el público brasileño y con la ciudad de Salto por su vínculo con el público argentino.
- el vínculo con **instituciones educativas**, en el marco de actividades prácticas de educación ambiental. En este caso, el apoyo de parte de los gobiernos departamentales para generar alianzas formales resulta fundamental.

### **6.3.6 Intermediación**

De las actividades de difusión y comunicación implementadas durante el proyecto emerge con fuerza la necesidad de construir una tipología de intermediación a través del estudio y la clasificación de canales alternativos que permitan favorecer la difusión y comercialización de propuestas de tamaño reducido y a escala local.

En este sentido, se recomienda:

- Fomentar el encadenamiento con operadores independientes que organizan excursiones aún no siendo registrados como agencias de viaje. La creación de una estrategia de intermediación específica para este tipo de propuestas es fundamental para poder fortalecer los productos de ecoturismo y turismo responsable a esta escala; se ha percibido que este sector de operadores actualmente brinda un gran apoyo en la difusión y comercialización de las propuestas de ecoturismo de pequeña escala.
- Negociar con las agencias de viaje la posibilidad de incluir en sus propuestas las ofertas combinadas elaboradas entre los grupos, limitando el porcentaje de retención que la intermediación requiere y evitando que la mayor cuota del costo del valor agregado generado recaiga sobre los grupos ejecutores locales.

### **6.3.7 Agenda de Trabajo en Conjunto**

Promover la construcción de una agenda de actividades conjunta entre los actores locales (públicos y privados), que permita generar acciones de trabajo asociativo, que abarquen actividades como, entre otras:

- difusión y comunicación directa
- relacionamiento con intermediarios para la comercialización (agencias, operadores independientes y estructuras hoteleras)
- ofertas combinadas (vinculando lo cultural y lo natural, aprovechando el flujo de demanda de un destino asociándolo con otro)
- captación de proyectos de fortalecimiento de las propuestas
- productos de merchandising

De esta forma se podrá aprovechar al máximo el potencial que se encuentra en la diversidad de actores, competencias y visiones disponibles, que al trabajar en red pueden vincularse desarrollando en conjunto trabajos complementarios.



## ANEXOS

### ANEXO 1. Detalles de Promoción en Facebook

#### SENDERO CUEVA DEL INDIO

**Lema:** "Vení a explorar el Valle del Lunarejo... Un lugar para amantes de la naturaleza"

**Género:** todos

**Edad:** de 18 a 60 años

**Lugares:** Santa Fe (Ar) - Caixas do Sul y Santana do Livramento (Br) – Montevideo y Salto (Uy)

**Tags:** #ecoturismo #naturaleza #turismo rural #biodiversidad #flora #observación de aves #Uruguay

#### FRONTERA AVENTURA

**Lema:** "Alojamiento ecológico, naturaleza, paseos y sabores de frontera...Descubrí Rivera"

**Género:** todos

**Edad:** de 20 a 60 años

**Lugares:** Santa Fe (Ar) - Bento Gonçalves, Pelotas, Santa María y Porto Alegre (Br) – Montevideo (Uy)

**Tags:** #ecoturismo #turismo urbano #campamento #senderismo #turismo gastronómico #paseos culturales #Uruguay

#### SENDEROS DEL HUM

**Lema:** "Vení a conocer la exuberante naturaleza y el encanto del Río Negro..."

**Género:** todos

**Edad:** de 18 a 60 años

**Lugares:** Rosario, Buenos Aires, Colón, Córdoba y Gualaguaychú (Ar) – Montevideo (Uy)

**Tags:** #ecoturismo #navegación #pesca deportiva #naturaleza #biodiversidad #fauna #fotografía #observación de aves #Uruguay

#### SENDERO LA YEGUADA NUEVO BERLIN

**Lema:** "Re-descubrí los tiempos de la naturaleza: senderismo y navegación por el arroyo La Yeguada"

**Género:** todos

**Edad:** de 20 a 64 años

**Lugares:** Rosario y Concepción del Uruguay (Ar) – Salto y Montevideo (Uy)

**Tags:** #ecoturismo #navegación #biodiversidad #excursiones y turismo #senderismo #flora #observación #Uruguay

## **ANEXO 2. Elementos del Piloto para el Nodo 1**

### **PILOTO SENDEROS DEL CORREDOR (29-30/2106)**

#### **SÁBADO 29/10/16:**

**8.00 hs** Salida de Montevideo - Explanada de la Intendencia de Montevideo

**11.30 hs** Llegada a Mercedes y salida hacia Isla Barrientos

**12.00 hs** Sendero Isla Barrientos

**13.30-14.00 hs** Almuerzo en Isla Barrientos

**15.30 hs** Partida hacia Isla Sauzal

**16.30hs** Sendero Isla Sauzal

**18.30hs** Llegada a Mercedes y partida hacia Nuevo Berlín

**19.30hs** Llegada a Nuevo Berlín / Posada Don Sebastián

**21.30hs** Cena en Restaurant Casa Meira

#### **DOMINGO 30/10/16:**

**8.00 hs** Desayuno en Posada Don Sebastián

**9.00 hs** Sendero La Yeguada

**12.00 hs** Salida hacia San Javier

**13.00 hs** Almuerzo en San Javier

**14.30hs** Sendero Puerto Viejo

**17.30 hs** Retorno a Montevideo

## **ANEXO 3. Elementos del Piloto para el Nodo 2**

### **PILOTO SENDEROS DEL NORTE (04-05/11/2016)**

#### **SÁBADO 05/11/16:**

**6.00 hs** Salida de Montevideo - Explanada de la Intendencia de Montevideo

**13.00 hs** Llegada a Rivera / P.que Gran Bretaña

**13.30hs** Almuerzo en P.que Gran Bretaña

**15.00 hs** Sendero P.que Gran Bretaña

**17.30 hs** Opcional - Sendero "La Ciudad desde los Cerros"

**21.30 hs** Cena en P.que Gran Bretaña / Alojamiento en Posada Nómade

#### **DOMINGO 06/11/16:**

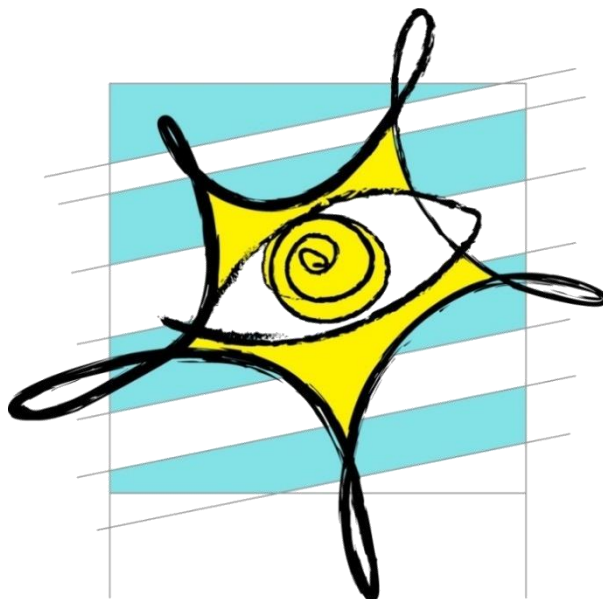
**8.00 hs** Desayuno en Posada Nómade y salida para Valle del Lunarejo

**9.30 hs** Llegada a Valle del Lunarejo

**10.00 hs** Sendero Cueva del Indio

**13.00 hs** Almuerzo en Sendero Cueva del Indio

**15.30 hs** Retorno a Montevideo



---

**RETOS AL SUR**

***Pérez Castellano 1422. Montevideo. Uruguay***

**[retosalsur.org](http://retosalsur.org)**

***Tel. (598-2) 916 83 53***

**[comunicacion@retosalsur.org](mailto:comunicacion@retosalsur.org)**

---