

**Red de Hoteles Comunitarios Tayka**  
**MODELO INÉDITO DE TURISMO COMUNITARIO BASADO EN ALIANZAS**  
**ESTRATÉGICAS<sup>1</sup>**

Jorge Rivera R.  
Fremen Tours  
Octubre 2008

**Ponencia:**

**2do. Seminario Internacional de Turismo Rural en Bolivia**

<http://WWW.TurismoRuralBolivia.COM>

**En el marco de un programa gubernamental visionario**

Hace 14 años, en 1994, el Viceministerio de Turismo (en ese entonces Secretaría Nacional de Turismo) inicia un proceso de inclusión a las comunidades en la dinámica del turismo con una estrategia denominada *Etnoecoturismo, de la Amazonia a los Andes*. El principal financiador de la misma fue el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para una primera etapa de preinversión de los Centros Integrales de Desarrollo Turístico (CDTIs) y Centros de Atención al Turista (CATs).

En una segunda etapa de inversión, en el año 2001, el Gobierno boliviano concreta con el mismo financiador el programa BID 1098/ SIF –BO, que incluye el financiamiento a los denominados *proyectos demostrativos*.

Según los términos de referencia del programa, estos proyectos pueden gozar de un financiamiento de hasta un millón de dólares a condición de que se *alíen* estratégicamente empresas de turismo con comunidades locales, alianzas de las que pueden participar organizaciones sin fines de lucro. En el tema financiero se establece que el Gobierno Boliviano, por medio del BID, puede participar con un máximo monto de \$us 800 mil no reembolsables por cada uno de estos proyectos, en los que el sector privado y las comunidades locales deben aportar con los \$us 200 mil restantes (desde luego que califica mejor el proyecto que aporta más en dineros frescos y demanda menos financiamiento no reembolsable). Es requisito que los proyectos deben cumplir de manera estricta con toda la legislación nacional de protección del medioambiente e incorporar el uso de energías limpias y el manejo responsable de desechos sólidos y líquidos.

El programa lanza una convocatoria pública para participar del programa bajo la modalidad de “concurso de proyectos” con un sistema de calificación, para lo cual los interesados deben presentar planes de negocios con una serie de requisitos expresados en los términos de referencia.

---

<sup>1</sup> Ponencia sistematizada en el libro:

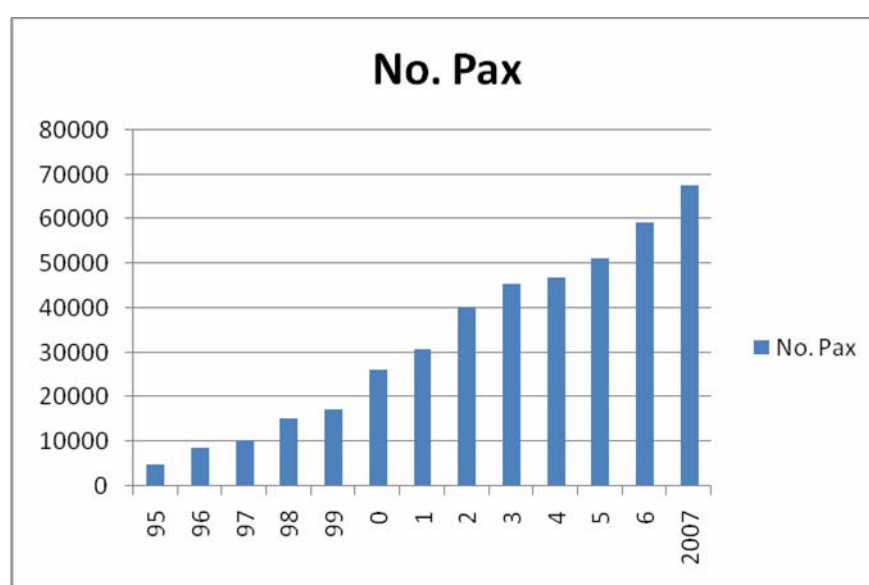
“Promoción y Comercialización del Turismo Rural Comunitario” Contenido aquí:

<http://www.turismoruralbolivia.com/img/CONTLibroPromocyComercializTRC.pdf>

## RED DE HOTELES TAYKA: Modelo estratégico de turismo comunitario basado en una alianza de 15 años

La Red Tayka está localizada en el sudoeste potosino, zona que ha crecido de 5 mil visitantes en 1995 a 68 mil en 2007, mostrando un crecimiento ininterrumpido con la tasa de crecimiento más alta de Bolivia (según datos de ingresos a la REA).

AÑO	95	96	97	98	99	0	1	2	3	4	5	6	2007
No. Pax	4858	8652	10402	15394	17135	26150	30880	40429	45594	47003	51271	59154	67575



Ese creciente turismo se caracteriza por ser de tipo mochilero, con escaso aporte a la economía local y con poco interés en la conservación de los recursos naturales y culturales de la zona, siendo más bien reconocido en el mundo como un segmento de mercado de poca conciencia ambiental y social.

Con gran visión, la Fundación PRODEM acude a compatibilizar la necesidad de una respuesta a esta problemática turística del sudoeste potosino, con la oportunidad que representa el programa BID y propone un proyecto de una red de 4 hoteles y otros programas complementarios. De manera atinada, se contemplan también dos programas transversales claves, uno de capacitación, del que depende incluir a las comunidades, con los niveles de calidad requeridos, en el aprovechamiento de puestos de trabajo generados; y otro de promoción y mercadeo del que depende el cumplimiento de ventas programadas en niveles exigentes, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Negocios.

Asimismo, la incorporación de FREMEN Tours al proyecto en septiembre del 2003, como co-inversor, administrador y operador turístico de los ecoalbergues, es un respaldo más al proyecto dada la experiencia de esta empresa en planificación estratégica de ecoturismo en áreas protegidas, en turismo de alta calidad y con comunidades indígenas y en ecoturismo en zonas alejadas.

### **Los convenios con las comunidades**

Con un millón de dólares de presupuesto el proyecto proponía la construcción de 4 hoteles, cada uno de 14 habitaciones y capacidad para 40 huéspedes aproximadamente. De ese monto el gobierno debía aportar el 50% no reembolsables y la Fundación PRODEM, las comunidades participantes y Viajes Fremem, los restantes 50%.

El proyecto reforzó su bagaje conceptual en el marco creado por el periodo de crisis social y bloqueos de caminos de los sectores campesinos del 2001 y 2002 y los levantamientos del 2003, que exigían al gobierno mejores condiciones de vida, oportunidades económicas y la inclusión en el desarrollo nacional.

Con ese telón de fondo las comunidades negocian su participación y los términos de la misma en una dinámica de amplias consultas y reuniones, que se prolongan por más de un año, siempre en el marco de la democracia comunitaria tradicional de cada comunidad. Dos comunidades, Quetana Chico y Quetana Grande, después de preacuerdos suscritos para participar y de un amplio análisis del proyecto, en uso de su pleno derecho, no aceptan participar en el mismo. Dos nuevas comunidades las reemplazan: Soniquera y San Pablo de Lípez. Las comunidades de Taha y San Pedro de Quemez se consolidan refrendando los preacuerdos en acuerdos formales.

El proceso descrito termina por configurar una propuesta de inversión concreta, ganadora del concurso BID 1098/ SIF –BO, que desarrolla un modelo turístico con las siguientes 6 características principales:

1. Económica, social y culturalmente inclusivo
2. De cobertura e impacto regionales
3. Empresarialmente comunitario y de alta calidad de servicios
4. Valorizador de los atractivos turísticos principales del país, como son el Salar de Uyuni, el volcán Thunupa, y los atractivos de la Reserva Eduardo Avaroa, REA
5. Aportación al desarrollo de mercados externos de más alta capacidad de gasto
6. Innovador, pionero y replicable

### **Los “candados” del turismo comunitario**

Los 4 convenios legalmente suscritos en documentos públicos establecen 6 “candados” que garantizan el carácter comunitario del proyecto y su vocación de dejar beneficios locales:

- a. La comunidad, por mandato de su mayoría y con la participación de todas su autoridades vigentes, se organiza voluntariamente en una Asociación legalmente constituida
- b. Se establece organizar una SRL por cada uno de los 4 hoteles
- c. La participación de la Asociación en cada una de ellas es del 30%
- d. La SRL edifica el Hotel en un terreno “alquilado” a la Asociación
- e. La SRL tiene un periodo de 15 años de duración, tiempo a partir del cual se extingue, quedando el 70% de participación de la Fundación PRODEM y Fremem Tours en manos de la Asociación, la cual define de manera autónoma el destino del emprendimiento.
- f. Se establece el mecanismo de “un dólar por turista”, que la Asociación recibe desde el primer turista atendido, de modo que los beneficios sean visibles desde el inicio. En contrapartida la comunidad se compromete a mantener limpia de basura la comunidad.

### **Aporte al destino *Desiertos Blancos y Lagunas de Colores***

3 días y 2 noches versus 5 días y 4 noches:

Mientras que la “ruta” del turismo mochilero ha visto disminuir una noche desde la construcción de la carretera Uyuni – Avaroa por la Minera San Cristóbal, hace dos años, quedando en un programa de 3 días y dos noches, con un deterioro de los ingresos económicos por este concepto, la Ruta Tayka, con los 4 hoteles, establece programas de 5 día y 4 noches como propuesta para conocer el destino y hacer un viaje consistente.

4 hoteles, 4 puertas de entrada:

Una de las razones que explica el crecimiento del destino Desiertos Blancos y Lagunas de Colores es su gran accesibilidad y conectividad turística con los principales centros turísticos de Bolivia, y con importantes centros de desarrollo turísticos del norte chileno y argentino.

- Tahua, con el Hotel Tayka de Sal, se conecta al corredor que viene de Arica y que pasando por el PN Lauca en Chile o PN Sajama en Bolivia llega al Salar por Coipasa; asimismo se conecta a las entradas desde Oruro, vía Salinas Garci Mendoza, que se está asfaltando y vía Colchani y Uyuni; y a la entrada desde Sucre y Potosí, por medio de una carretera que también se está asfaltando.
- San Pedro de Quemez, con el Hotel Tayka de Piedra y Soniquera, con el Hotel Tayka del Desierto, este último localizado en el desierto del Siloli, conectan vía Avaroa e Hito Cajón con el desierto de Atacama en Chile.
- El Hotel Tayka de los Volcanes, en San San Pablo de Lípez, conecta con el ramal turístico Salta – Villazón, del norte argentino, que está en franco desarrollo. Este hotel recién se inaugurará en los próximos meses.

### **Los desafíos**

#### Gerencia mancomunada y autodeterminación:

Para que el modelo genere la capacidad gerencial comunitaria para la gestión de cada hotel tiene aún 12 años de las 15 establecidos. La gerencia actual está en manos de recursos externos a la región y las comunidades. *La Gerencia Mancomunada con la Asociación, es un paso intermedio que significa presencia permanente en el hotel para tomar decisiones y ejecutarlas de manera coordina y mancomunada entre el equipo técnico gerencial y miembros de la Asociación.*

#### Capacitación permanente y calidad de los servicios:

El alejamiento geográfico de los hoteles y la movilidad de personal entre miembros de la comunidad que trabajan en el hotel, contrastados con la necesidad de la prestación de servicios de hospedaje y alimentación de primera calidad, hacen necesario un proceso de capacitación permanente, con menor dependencia de recursos externos

#### Valorización cultural:

La valoración de los atractivos naturales está más desarrollada y está expresada en el mismo eslogan de Desiertos Blancos y Lagunas de Colores. Los actores locales critican la ausencia de la riqueza cultural en dicho eslogan, pese a la riqueza cultural viva de la Lípez, Quechuas y Aymaras, a la presencia de Pucarás y centros arqueológicos importantes y a los mitos de sus montañas y centros rituales. Pueden los Hoteles Tayka, en sus respectivas comunidades, poner en valor nuevos atractivos?

#### La rentabilidad económica y desarrollo de mercados:

Si bien el hotel Tayka del Desierto ha generado utilidades el primer año de su gestión y los hoteles Tayka de Sal y Piedras, han pasado el punto de equilibrio al segundo, los niveles de ocupación son extremadamente bajos y las tasas de rentabilidad previstas muy modestas. Es posible que variables incontrolables como la inestabilidad social y política y la crisis económica que se avecina sean las grandes limitantes. El modelo ensayó un cambio de administración con miras a estimular a más vendedores que aún debe ser evaluado.

#### **Ponencia sistematizada en el libro:**

**Promoción y Comercialización del Turismo Rural Comunitario, contenido aquí:**

<http://www.turismoruralbolivia.com/img/CONTLibroPromocyComercializTRC.pdf>

<http://WWW.TurismoRuralBolivia.COM>