



El peso del turismo para la economía local del Caribe

Guías de buenas prácticas



La Alianza del Turismo contra la Pobreza y la Organización de Turismo del Caribe

Financiado por la UK Travel Foundation

Con la colaboración del
CRSTDP y la UE
First Choice y TUI



Abril de 2006

Caroline Ashley, Harold Goodwin, Douglas McNab, Mareba Scott, Luis Chaves

Prólogo y agradecimientos

Esta guía fue elaborada como parte de un proyecto de promoción de alianzas contra la pobreza en el Caribe, implementado por la Alianza del Turismo contra la Pobreza y financiado por la Travel Foundation (Reino Unido). La misma fue elaborada por la PPT Partnership (Reino Unido) y la Organización de Turismo del Caribe (Barbados), con la colaboración de Ena Harvey del Centro para la Facilitación de Enlaces en Agroturismo del IICA (Barbados) y los tour operadores británicos, First Choice y el TUI Group (Reino Unido). Esta publicación fue cofinanciada por la Unión Europea bajo el marco del Proyecto Regional para el Desarrollo del Producto Turístico del Programa del Sector Turístico del Caribe. La primera fase del proyecto implica la coordinación de un taller de capacitación y la presentación de las guías en la República Dominicana (www.propoortourism.org.uk/DomRepguidelines.pdf) en colaboración con ASONAHORES (Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes de la República Dominicana), y la elaboración de un informe de situación sobre las alianzas elaborado por Dorothea Meyer (Sheffield Hallam University, Reino Unido) (www.propoortourism.org.uk/caribbean).

Derechos de autor

Derechos de autor © 2006 PPT Partnership y la Travel Foundation. Promovemos que terceros compartan y distribuyan el contenido de estas guías con el objetivo de fomentar el uso del turismo contra la pobreza. Favor conservar la nota de derechos de autor de la PPT Partnership y Travel Foundation y enviar copias de los nuevos materiales con el contenido de estas guías a info@propoortourism.org.uk

El propósito de estas guías de buenas prácticas es brindar apoyo a las empresas turísticas para que contribuyan más en la economía local. La misma está dirigida a empresas turísticas de diversos tamaños y tipos operacionales. Existen otros manuales que, de hecho, describen el 'qué y por qué' del turismo más responsable o sostenible. Éste se enfoca en sugerencias prácticas de cómo lograrlo.

Favor acceder a las direcciones siguientes para descargar copias adicionales de la misma: www.propoortourism.org.uk/caribbean o en www.thetravelfoundation.org.uk o www.onecaribbean.org. Favor contactar con la Organización de Turismo del Caribe para solicitar copias impresas. Teléfono de contacto: (246) 427-5242; fax: (246) 429-3065. Correo electrónico: msscott@caribtourism.com

El proyecto se llevó a cabo con la estrecha colaboración de Dilys Roe (IIED). La investigación, el contacto, la revisión, la administración y edición del texto estuvieron a cargo de Oliver Reichardt y Sebastian Brinkham de la ODI, Carolina Warburton (del ICRT) y Richard Hammond (autónomo). El diseño lo realizó John Fleming (Internet@TSP) y la impresión estuvo a cargo de Panagraphix.

Agradecemos encarecidamente a las muchas personas y organizaciones que colaboraron para hacer de estas directrices una realidad, sobre todo aquellas que fueron entrevistadas o aportaron su retroalimentación para el borrador de la misma: Ena Harvey (IICA), Jane Ashton (First Choice), Danielle Chapman (TUI), Peter Bishop (investigador), Gustavo Candelario (Secretaría de Turismo de la República Dominicana), Chris James (Presidente, Travel Foundation Steering Committee de Tobago), Derren Joseph (Thomas Cook Signature), Simón Suárez (hotelero), Lissette Gil (proyecto TOI Punta Cana-Bayahibe), Barbara Polanco (First Choice), Lorraine Radford (MyTravel), Chris Thompson y Angie Hill (Federación de Tour Operadores), David Bright (Oxfam, Reino Unido), Ronald Astaphan (Guiyave Ltd.), Silvestre Clauzel (Programa de Turismo de Santa Lucía), Loreto Duffy-Meyers (Almond-Casuarina, Barbados), Allart Elise (TUI Países Bajos), Charmaine Gouveia (Jolly Beach Resort, Antigua), Prof. Lynn Harrison (Facultad de Turismo y Hostelería, Ryerson University, Toronto), Penélope Hynam (George Washington House Project, Barbados), Yashin Dujon, Susy Karammel (GTZ), Olatz Landa (UNESCO), Matthias Mueller (GTZ), Deirdre Shurland (Directora de la CAST), Luis Simó (Subsecretario de Turismo de la República Dominicana), Claudia Townsend (consultora de turismo sostenible), Wendy Walter-Drakes (Gerente General de Ecolink, Inc., Barbados) y todos los participantes en el taller de ASONAHORES celebrado en julio de 2005.

Exención de responsabilidad

Las opiniones emitidas son enteramente responsabilidad de los autores y consultores y no necesariamente manifiestan las posiciones de la Travel Foundation, la Organización de Turismo del Caribe, la Unión Europea u otros aliados.

Información de los autores

Carolina Ashley: Investigadora especialista en Turismo y Pobreza del Instituto Exterior de Desarrollo (ODI, por sus siglas en inglés) del Reino Unido c.ashley@odi.org.uk

Harold Goodwin: Centro Internacional de Responsabilidad Turística (ICRT, por sus siglas en inglés) del Reino Unido harold@haroldgoodwin.info

Douglas McNab: Investigador de Turismo, antiguo miembro del Instituto Exterior de Desarrollo (ODI, por sus siglas en inglés) douglas_mcnab@hotmail.com

Mareba Scott: Especialista en Productos Turísticos Sostenibles de la Organización de Turismo del Caribe msscott@caribtourism.com

Luis Chaves: Asesor de políticas sobre Turismo Sostenible del Programa Regional para el Desarrollo del Turismo Sostenible en el Caribe lchaves@caribtourism.com

La Alianza del Turismo contra la Pobreza

es una colaboración de Carolina Ashley (ODI), Harold Goodwin (ICRT) y Dilys Roe (Instituto Internacional del Medioambiente y el Desarrollo). Favor dirigirse a www.propoortourism.org.uk



Resumen

1

Antecedentes:

El turismo y la economía local, creando alianzas

La pobreza es un hecho para muchos ciudadanos del Caribe. Aunque el turismo es una fuente básica de empleo y un eje importante de la economía caribeña, el mismo dispone de un gran potencial para contribuir aún más a la calidad de vida de las personas de escasos recursos, sobre todo de aquellas que viven en los alrededores de los complejos turísticos. Al hacerlo, las empresas turísticas pueden contribuir con las metas económicas nacionales sin comprometer sus intereses comerciales. Lo que ayudaría al sector a mejorar su propia seguridad y su entorno operativo, y potenciar las opciones de actualización del producto y optimización de la calidad de la vivencia turística.

Las empresas turísticas pueden desarrollar un sin

número de alianzas con las personas locales. Los hoteles pueden comprar directamente de las pequeñas y micro empresas, al igual que pueden incrementar la contratación y capacitación de personal local no especializado y pseudo especializado. Los hoteles y los tour operadores también pueden forjar alianzas con sectores para mejorar la calidad de vida, de trabajo y de acceso a todos en el entorno social local. Y pueden respaldar el desarrollo de productos y servicios turísticos de artesanía y cultura local, tanto a través de la organización de nuevas excursiones como en la promoción al turista sobre la economía local. El gráfico 1 muestra diferentes alianzas: los hoteles y los tour operadores deberían elegir aquellas alianzas que más se ajustan a su contexto local. ▶

BENEFICIOS generados por la inversión en alianzas locales realizada por hoteles y tour operadores¹

- ✔ **Ventajas comerciales:** Los hoteles y los tour operadores forjan una reputación, adaptándose a las necesidades del cliente que busca unas vacaciones más interactivas y garantizando la repetición de la visita de clientes satisfechos.
- ✔ **Optimización del producto:** Mejora del producto complementario para los huéspedes, creando una ventaja competitiva como resultado de la diferenciación del producto y la competencia no directa.
- ✔ **Permiso para operar:** Las alianzas fomentan la creación de buenas relaciones con la comunidad local y demuestran el compromiso de una empresa con la economía local.
- ✔ **Reducción del riesgo:** De hecho, las empresas reducen los riesgos de salud y seguridad. Las alianzas locales ayudan a responder a los riesgos asociados a la reputación y la imagen pública.
- ✔ **Moral del personal:** Cuando el personal observa que su empresa invierte en la economía local, la contratación y la retención se activan, y por tanto, la atención al cliente.
- ✔ **Desarrollo sostenible:** La colaboración con las comunidades incrementa la conciencia y la capacidad de promoción y preservación del patrimonio local natural y cultural, contribuyendo al desarrollo sostenible del producto turístico.

La creación de alianzas con la economía local también se conoce como **Turismo contra la Pobreza** (www.propoortourism.org.uk), centrado en un **enfoque diferente sobre la forma de hacer negocios**.

Los aportes filantrópicos pueden ser muy útiles para la comunidad, pero no suponen el uso óptimo de los activos del sector turístico. De hecho, hay una sólida razón comercial (o mejor dicho, una serie de razones comerciales) para que el sector turístico invierta en las alianzas locales. El turismo no genera efectivo inmediato, pero si posee un enorme poder de compra, requiere de suministros y personal, experiencia empresarial, e influencia sobre un gran número de turistas (especialmente en cuanto a su consumo promedio e interés en un destino).

Los operadores turísticos necesitan que los vecindarios sean seguros, atractivos y hospitalarios y, además, necesitan el apoyo de la gente local. También necesitan innovar y desarrollar su producto. Por lo que las alianzas con los comerciantes locales pueden contribuir a mejorar la vivencia turística.

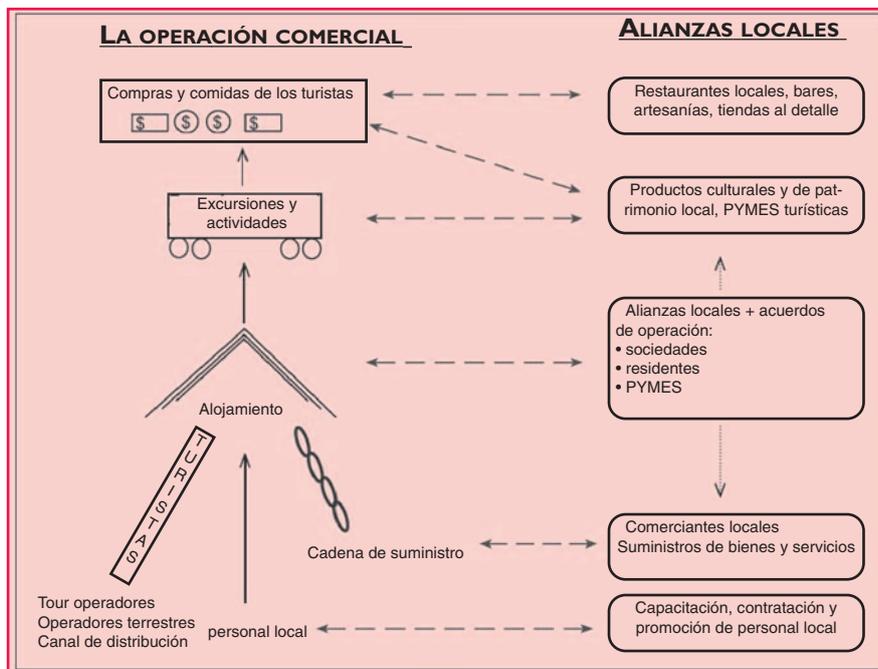


Gráfico 1: Diferentes tipos de alianzas entre las empresas turísticas y la economía local.

Uno de los beneficios del desarrollo turístico es que genera una mejor infraestructura: agua potable, mejores vías de acceso, manejo del agua, electricidad y telecomunicaciones. En la medida lo posible, la industria debería fomentar que las autoridades locales den acceso a las comunidades locales a estas facilidades. Dichas mejoras infraestructurales tienen gran repercusión en la extensión hacia la gente local de los beneficios que genera la economía turística.

Acerca de los resúmenes...

Los ocho resúmenes incluidos en esta serie proveen sugerencias prácticas sobre como desarrollar diferentes tipos de alianzas locales, basadas en la experiencia de varios países del Caribe

Favor dirigirse a la siguiente dirección para la búsqueda de otros resúmenes de la serie y mayor información:
www.propoortourism.org.uk/caribbean

- Resumen 1:** Antecedentes: El turismo y la economía local, creando alianzas
- Resumen 2:** Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro
- Resumen 3:** Creando alianzas con los agricultores locales
- Resumen 4:** Contratando personal local
- Resumen 5:** Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones
- Resumen 6:** Fomentando que los turistas consuman de la economía local
- Resumen 7:** Creando alianzas con las comunidades aledañas
- Resumen 8:** Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales.

En el Anexo se incluyen más detalles, ejemplos adicionales, fuentes y una lista de contactos útiles.

Los resúmenes recopilan algunos de los beneficios y los retos que afrontan las alianzas locales, para luego enfocarse en qué hacer al respecto. Proveyendo sugerencias sobre buenas prácticas principalmente para los hoteleros, pero también para otros operadores turísticos de los sectores privado, gubernamental y no gubernamental.

Pie de página:

1. Para más información sobre las alianzas turísticas en el ámbito internacional, favor consultar el documento sobre el Turismo y el Desarrollo Económico Local del Foro Internacional de Lideres Empresariales y la Alianza Internacional de Turismo 2004, <http://www.propoortourism.org.uk/Publications%20by%20partnership/Tourism%20and%20Local%20Development.pdf>

El peso del turismo para la economía local del Caribe

Guía de buenas prácticas

Abril de 2006

Publicado por
la Alianza del Turismo contra
la Pobreza y la Organización
de Turismo del Caribe



Financiado por la UK Travel Foundation



Favor dirigirse a la siguiente dirección para la búsqueda de otros resúmenes de la serie y mayor información:
www.propoortourism.org.uk/caribbean

Resumen 2

Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro

El argumento:

¿Qué medidas pueden adoptar los hoteles y otros proveedores de productos turísticos para comprar más productos y servicios producidos a nivel local?

¿Qué probabilidad tienen de adquirir más complementos decorativos (léase, artesanía, adornos, manteles, velas), suministros operativos (léase, uniformes, lencería), amenidades para los huéspedes (léase, papel reciclado, jabones artesanales), servicios (léase, floristería, entretenimiento) o artículos alimentarios de la economía local?

Teniendo en cuenta las opciones

La compra a los productores locales, por parte de los hoteles, genera las siguientes oportunidades:

- *Uso de mayor diversidad de productos que diferencian el entorno del hotel y promueven la marca.*
- *La ampliación de la oferta de actividades locales incrementa la motivación de estancia y contribuye a extender el plazo de la misma.*
- *Fomento de la reducción de gastos, si los bienes o servicios locales son más baratos.*
- *Creación de redes de colaboración local.*

La venta de productos a los hoteles genera un mercado invaluable para las pequeñas y micro empresas, proporcionándoles la oportunidad de ampliar y mejorar la calidad su producto, oferta y negocio.

El borrador del Código de Preferencia de la Federación de Tour Operadores del Reino Unido recomienda a los hoteles que compren a nivel local: dentro de la isla, y a los agricultores locales más que a los mayoristas o conglomerados.

Asumiendo los retos

A menudo no se opta por comprar bienes y servicios a nivel local porque:

- La gente local produce bienes que podrían utilizarse en los hoteles, pero la calidad, cantidad y disponibilidad del suministro suele ser inadecuada.
- Los productores locales desconocen los requisitos del hotel, las regulaciones de salud y bienestar, y cómo satisfacer las preferencias de los turistas con la calidad requerida.
- Los productores locales no suelen tener acceso al crédito necesario para invertir en la optimización de la producción para el sector turístico, a menos que cuenten con el aval de los contratos correspondientes para mostrar a los bancos.
- Las técnicas artesanales desaparecen en la medida en que se devalúan por la importación de bienes baratos.
- Los gerentes de hoteles y de compras se han acostumbrado a garantizar el suministro del producto con proveedores reconocidos y no suelen contemplar nuevos proveedores locales.

- Por lo general, los hoteles pagan en un plazo de 30 a 90 días. Los productores locales no pueden operar con esos plazos, porque no disponen de capital de trabajo y, por tanto, no pueden vender a los hoteles.
- Los productores locales pueden suplir bienes y los hoteles quieren comprarlos, pero no existe un 'mercado' operativo entre ambos que fomente el contacto, el intercambio de información, la negociación de contratos y la entrega.
- A menudo la temporalidad de los bienes locales no coincide con la temporada alta de turistas.
- En algunos países, se requiere de cambios en las políticas gubernamentales para que los agricultores estén dispuestos a facilitar el desarrollo de alianzas económicas locales y para maximizar el ingreso nacional por concepto del turismo.

¿Qué se puede hacer?

Propuestas de buenas prácticas

LOS HOTELES DEBEN:

- ◆ **Cambiar el plazo de pago:** el pago a las micro empresas debe realizarse contra entrega o en un plazo de 15 días o no podrán operar.
- ◆ **Actuar de forma horizontal** variando el formato de compras: si se requiere de nuevos uniformes, ¿se podrían diseñar y confeccionar localmente? Si se están construyendo nuevos edificios, ¿qué tipo de tallado y mano de obra local podría utilizarse en la decoración?
- ◆ **Cambiar las especificaciones contractuales:** evaluar la posibilidad de redactar contratos menores en una escala manejable para los productores locales; balanceando el margen de beneficios y los riesgos.
- ◆ **Designar** un encargado o responsable de identificar y supervisar a nuevos suplidores: garantizando que en un plazo prudente se integren a la operación diaria y a la rutina de la cadena de suministros.
- ◆ **Determinar** a cuáles productores locales pueden incluir en la cadena de suministros en función de la estrategia empresarial y del segmento de mercado: evaluando también la rentabilidad, el costo, el potencial de reducción de gastos, etc.
- ◆ **Evaluando las aptitudes** y los productos locales, y en qué medida podrían adaptarse a los requisitos del hotel.
- ◆ **Estimulando la comunicación** entre los hoteleros, los comerciantes locales y los intermediarios. Creando un entorno que fomente el intercambio de información y de experiencias. Incrementando las oportunidades de asesoría a través de la creación de mecanismos tales como boletines, reuniones, programas de radio, páginas virtuales, etc.
- ◆ **Asesorando a las pequeñas empresas** en cuanto al desarrollo de productos, la planificación empresarial y los estándares de calidad (léase, las expectativas del comprador, los requisitos de salud y bienestar u otros requisitos legales, las preferencias de los turistas, la temporalidad de la demanda, etc.). La asesoría comercial también puede abarcar asuntos tan simples como la elaboración de una factura o el control de inventario.
- ◆ **Respaldando sistemas de crédito** que permitan al micro empresario invertir en su negocio con el aval del contrato de un hotel. Animando a las instituciones financieras a brindar apoyo a la inversión de empresarios rurales.
- ◆ **Fomentando** la asesoría colateral creativa de agencias de financiación para promover el aporte local sobre todo en comunidades rurales.

Identificando fuentes locales de productos: ejemplos tangibles

En **Dominica**, la empresa Dominica Coconut Products empezó a suministrarle jabón de coco a los cruceros tras conversaciones entre sus propietarios y un alto gerente de la línea de cruceros.

✔ **Fomentar la comunicación: genera ideas y abre puertas.**

En **Barbados**, la empresa Earth Mother Botanicals produce y vende al Sandy Lane Hotel & Spa, productos elaborados con hierbas locales y elementos de otras islas.

✔ **Pensar de forma horizontal: los productos de los suplidores locales pueden beneficiar a su hotel.**

En **Santa Lucía**, los grandes hoteles utilizaban los servicios de una floristería local para las flores y los arreglos de flores. Sin embargo, las empresas observaron que los hoteles no pagaban en el plazo necesario para evitar problemas en el flujo de caja, lo que generó un freno importante en la creación de alianzas.

✔ **Ajustar los procesos de pago para pagar a los pequeños suplidores contra entrega.**

En **Antigua**, el Curtain Bluff Hotel dispone de una lista de proveedores de productos locales. Antes de colocar un pedido con proveedores grandes que importan productos alimenticios, la empresa primero acude a los proveedores locales para ver si pueden suministrar el pedido. Aunque el proceso es un poco más lento, el hotel ha fortalecido su imagen local.

✔ **Proveer al suplidor local la primera opción de concursar en la entrega de los suministros necesarios.**

En San **Cristóbal**, el gerente de Alimentos y Bebidas y el mundialmente reconocido chef del Ocean Terrace Inn reconocen el valor de utilizar productos locales, elaborando aperitivos y entradas de primera. Lo que ha convertido al hostel en elección popular entre los comensales y en adquirente importante de la producción de los agricultores locales.

✔ **Comprar los bienes locales para elaborar productos de primera.**

Pie de página:

Muchas pautas internacionales sobre el turismo sostenible o responsable mencionan la necesidad de adquirir productos locales. Favor dirigirse a la siguiente dirección para mayor información sobre las últimas pautas internacionales para la industria turística:
http://www.thetravelfoundation.org.uk/tools_training_guidelines.asp

Una parte importante del trabajo del Caribe sobre la cadena de suministros se centra en alianzas específicas con la agricultura (ver Resumen 3). Se ha elaborado específicamente un manual para que los hoteles sepan cómo ampliar sus adquisiciones de bienes y servicios locales, aunque está enfocado en los hoteleros sudafricanos: 'How to...? Brief 1: Boosting Procurement from Local Businesses'. Favor dirigirse a http://www.odi.org.uk/rpeg/research/poor_tourism/publications/tools&tips/procurement.pdf

El peso del turismo para la economía local del Caribe

Guía de buenas prácticas

Abril de 2006

Publicado por
la Alianza del Turismo contra
la Pobreza y la Organización
de Turismo del Caribe



Financiado por la UK Travel Foundation



Resumen

3

Creando alianzas con los agricultores locales

El argumento:

El **turismo** y la **agricultura** son dos sectores básicos para todo el Caribe. El turismo puede estimular los ingresos de los agricultores de diversas maneras. La economía rural se beneficia al producir alimentos a nivel local y al integrar los productos rurales al producto turístico.

El grado de aprovisionamiento a nivel local de alimentos y bebidas por parte de los hoteles, varía considerablemente en función de la isla del Caribe en que se encuentren, dependiendo de la calidad, cantidad y accesibilidad de los suplidores locales, la disponibilidad de importaciones de calidad a buen precio, y de las preferencias de los hoteleros y del chef.

En República Dominicana, la mayoría de los suministros de alimentos y bebidas para los hoteles se producen a nivel local, aunque los agricultores disponen de pocas ayudas para ampliar su producción en base específicamente del mercado turístico. En Santa Lucía, un gerente de alimentos y bebidas de uno de los principales complejos de todo incluido señaló que los agricultores locales sólo proveen entre 10 y 15 por ciento de las frutas y vegetales que el hotel requiere. Aunque él considera que Santa Lucía podría proveer hasta el 50 por ciento de sus necesidades.

Reduciendo las importaciones, mejorando la economía del Caribe

"El 'Alojamiento' representa el segmento principal de consumos en el sector turístico, seguido de 'Alimentos y Bebidas'. Ante la fuga de 60 a 80 centavos de cada dólar gastado en promedio por los turistas, algunos analistas señalan que una alianza eficaz entre los sectores agrícola y turístico podría reducir drásticamente la factura de importación del Caribe en cientos de millones de dólares, otorgando, a su vez, a la agricultura mayor participación en el aporte económico, en un momento en que las industrias bananeras y azucareras al parece se encuentran al final de su recorrido."

Centro para la Facilitación de Enlaces
en Agroturismo (Barbados)³

Teniendo en cuenta las opciones

La creación de vínculos con los agricultores locales genera oportunidades **para los hoteles** porque:

Los alimentos y las recetas autóctonos favorecen la experiencia del consumidor:

- **La compra de productos locales** proporciona alimentos frescos y reduce el costo de transporte.
- **Los alimentos locales** se pueden utilizar en la promoción de noches temáticas, el turismo culinario, turismo de patrimonio agrícola, y una amplia gama de consumos para los turistas basados en hierbas, alimentos medicinales o procesados.
- **El turismo de salud y bienestar** es un nicho de mercado fuertemente vinculado al agroturismo.

El mercado turístico es un elemento crítico **para los agricultores locales:**

- **Las ventas a los hoteles** representan oportunidades de expansión de mercado, de desarrollo del producto e incremento en los ingresos.
- **Los productos agrícolas locales** consumidos por los turistas pueden convertirse en 'bienes de exportación individual' por parte de los mismos. Fomentando un incremento en la demanda.
- **La globalización** exige, cada vez más, a los agricultores de los pequeños estados insulares en vías de desarrollo que ajusten su producción a los estándares del mercado internacional si pretende ampliar su mercado más allá de su comunidad local. Aquellos que ajusten sus procesos de producción en función del sector turístico local también se estarán preparando para vender al mercado global.

Asumiendo los retos

Las oportunidades para crear alianzas con los agricultores locales tienden a descartarse por las siguientes razones:

- Problemas de suministro, incluyendo calidad, cantidad, disponibilidad, oferta de productos, temporalidad, empaque, transporte, requisitos de salud y bienestar inadecuados, etc. Por ejemplo, el pescado, la carne y los productos lácteos locales no se suelen transportar en contenedores refrigerados. Los hoteles tienen la obligación de comprobar la temperatura al momento de entrega (bajo exigencia del código de preferencia de Salud y Bienestar de la Federación de Tour Operadores del Reino Unido) y de devolver el producto sino está lo suficientemente frío.
- Falta de relación comercial: la comercialización de los productos locales deben hacerse a través de mayoristas o asociaciones de agricultores, porque la adquisición de los mismos de un sin número de suplidores menores supone una complicación para el hotel o el restaurante.
- Oferta de productos: algunos bienes solicitados por los turistas simplemente no se producen a nivel local. Algunos segmentos de mercado se resisten a probar la comida local y prefieren los alimentos a los que están acostumbrados.
- Las percepciones y preferencias de los jefes de cocina y de los gerentes de alimentos y bebidas: puede que perciban que los productos locales son de inferior calidad, que los bienes importados o al por mayor son más convenientes, o que les surjan dudas en cuanto al cambio de relaciones con suplidores actuales.
- La reevaluación de la moneda local reduce la ventaja del costo de los suministros locales.
- Falta de diversificación en el enfoque de la vivencia turística de 'excursiones de sol y playa' al turismo culinario, agro herbal o agrícola.

¿Qué se puede hacer?

Propuestas de buenas prácticas

Los hoteles deben:

- ✓ *Promover* el intercambio de ideas entre los jefes de cocina y los agricultores: las visitas a las cocinas y los campos les ayudan a comprender mejor el trabajo de ambos.
- ✓ *Ayudar* a los agricultores a mejorar sus estándares de producción.
- ✓ *Promover* que los jefes de cocina y los gerentes de alimentos y bebidas prueben la comida local y ajusten sus prácticas de adquisición y recetas.
- ✓ *Obtener* el beneficio del valor añadido: valorar la comida local, proveer información e interpretación a los huéspedes, incorporar en las excursiones actividades relacionadas a éstas y a los productos agrícolas, y desarrollar la marca.
- ✓ *Planificar* sobre la base de la temporalidad del producto y ofrecer recetas de temporada en los hoteles y restaurantes.
- ✓ *Fomentar* el desarrollo de sistemas de estándares, por parte de las autoridades locales, que sean factibles para los agricultores y aceptables para la industria.
- ✓ *Animar* a los productores locales a crear nuevas recetas y productos procesados.
- ✓ *Colaborar* con los tour operadores y las comunidades agrícolas para desarrollar nuevas excursiones y servicios agrícolas basados en las necesidades de los huéspedes.

Las agencias de apoyo deben:

- ✓ *Dar soporte* al desarrollo del mercado: promover las asociaciones de productores, los servicios de los intermediarios comerciales y los mercados físicos. Crear mecanismos de mercado para empaque, transportación, garantías y negociación de contratos, precios y volúmenes. Identificar formas de agrupar y compartir riesgos.
- ✓ *Garantiza* un enfoque coherente: no funcionan las iniciativas que se enfocan en la oferta pero no en la demanda, o que promueven la oferta y la demanda pero no las relaciones comerciales entre los agricultores y los hoteles.
- ✓ *Asesorar* y organizar talleres de capacitación sobre ciertos temas, especialmente en cuanto a estándares requeridos (en los cortes de las carnes, en el tamaño de la fruta, etc.).
- ✓ *Colaborar* con todos los sectores: combinar turismo, agricultura, soporte comercial y de marketing. Involucrar a otros hoteles y restaurantes y canales de promoción para lograr economías de escala. Crear alianzas estratégicas.
- ✓ *Indicar* a los agricultores cómo ampliar su gama de productos o atracciones agrícolas y cómo identificar nuevas fórmulas de valor añadido.
- ✓ *Impulsar* la calidad de vida a través del consumo de productos locales por parte de los turistas, sin crear dependencia. Mostrar a los agricultores como desarrollar el turismo como un mercado adicional y no como única fuente de ingresos.
- ✓ *Promover* el desarrollo de pequeñas cooperativas locales para satisfacer el volumen y la consistencia adecuada del suministro. La formación de cooperativas también puede ayudar a generar mayor inversión en infraestructura, léase, refrigeración, empaque y transportación.
- ✓ *Colaborar* con los tour operadores, agricultores y representantes locales para desarrollar nuevos servicios y excursiones rurales que impulsen la economía agrícola local.

Alianzas agroturísticas: *ejemplos tangibles*

Creando alianzas comerciales entre los agricultores y los hoteles

En **Santa Lucía**, una iniciativa de la Oxfam para ayudar a los pequeños agricultores, demostró que la falta de acceso a los mercados del sector hotelero constituía una limitante clave para los mismos. Por lo que, el proyecto se centra tanto en ayudar a los agricultores a incrementar la producción como en apoyar cuatro cooperativas agrícolas en la mejora de sus acciones de marketing y en su papel como intermediarias entre los agricultores y los hoteles. Históricamente, los agricultores han manejado directamente el marketing y no confían en intermediarios. Pero a través de las cooperativas pueden reunir los recursos necesarios para proveer volúmenes de cosechas al sector hotelero.

✔ Los intermediarios comerciales son necesarios para el funcionamiento del mercado. Habría que evaluar si las asociaciones de agricultores pueden asumir este rol.

En **Tobago**, el hotel Hilton Tobago y la Asociación Mt. St. Georges Farmers participan en un plan piloto del proyecto 'adoptemos una cosecha'. En cuanto los agricultores contaron con una demanda continua de los hoteles, éstos incrementaron fuertemente su producción. En el primer año, siete agricultores han estado suministrado el equivalente a algo más de TT\$80,000 en cosechas locales.

✔ No descarte los productos locales sólo porque el volumen de la oferta es muy limitado. Podría producir volúmenes superiores en cuanto se garantice una mayor demanda por parte del hotel.

Generando volúmenes: comercialización del producto local

En **Jamaica**, el proyecto del Sandals Resort Farmers Programme, iniciado y auspiciado por el Sandals Group, se formó en 1996 con diez agricultores supliendo a dos hoteles. En el 2004, ya había 80 agricultores supliendo a los hoteles de toda la isla. Como resultado del programa, las ventas de los agricultores se multiplicaron por 55 en un período de tres años, pasando de un total de 60,000 dólares a 3.3 millones de dólares. Para el hotel esto representa una mayor variedad de productos locales de buena calidad y una reducción en los costos.

En **Santa Lucía**, Sandals* posee tres hoteles con un total de 780 habitaciones. A partir de noviembre de 2002, se introdujo una política de compra de productos locales que abarca a más de 50 agricultores y proveedores locales, de los cuales 75% son mujeres, para el suministro semanal de pedidos. El enfoque incluye la capacitación de los responsables de compras, la visita regular de los jefes y del personal de cocina a los campos, y conversaciones con los agricultores o suplidores sobre asuntos de origen.

✔ La comercialización del producto local significa ajustar las políticas de compra y capacitar al personal de su propio hotel en cuanto los procedimientos.

Estableciendo comunicación entre los agricultores y el sector turístico

En las **islas de Barlovento y Sotavento**, la ECTAD (Eastern Caribbean Trading and Agriculture Development Agency Company Ltd.) reunió a los líderes empresariales de los sectores de turismo y alimentos con los agricultores para discutir sobre especificaciones, estándares y plazos de producción de cosechas que se ajusten a las necesidades del mercado. En los talleres se acordó implementar una serie de innovaciones y se crearon los Village Interim Committees para llevarlas a cabo.

Las recomendaciones claves fueron:

- experimentar con cosechas 'exóticas' para satisfacer la demanda del mercado
- procesar y preservar las cosechas locales cuando la oferta excede la demanda
- desarrollar una producción integrada y redes de marketing
- ampliar la producción orgánica
- desarrollar el potencial organizacional de los pequeños productores para satisfacer las necesidades del mercado.

✔ Fomentar la comunicación entre los sectores alimentario, agrícola y turístico y establecer prioridades compartidas.

Más ejemplos ♦

Disfrutando del beneficio de una comida local fresca y original

En **San Vicente** y las **Granadinas**, un grupo de mujeres producen y embotellan jugos de frutas. Su producto es extremadamente popular en los hoteles porque es mucho más fresco y dulce que su equivalente importado.

En **Tobago**, bajo el esquema del proyecto 'adoptemos una cosecha', los hoteles disfrutaban de vegetales de mayor calidad porque los importados desde otros puntos llegan en peores condiciones debido al calor y la humedad.

En **Jamaica**, Aunt Vita's Orange Peel Tea, Ma Cel's Cinnamon Tea, Mama's Mint Tea Delight y Mama's Garlic Tea, entre otros productos, se comercializan bajo la marca 'El sabor de Jamaica' ('A Taste of Jamaica').

✔ Los bienes locales pueden ayudar a proveer productos de mayor calidad y atractivo para los huéspedes.

Integrando los festivales gastronómicos como producto turístico

En **Trinidad y Tobago**, el Programa Culinario Anual pretende fortalecer las comunidades rurales, atraer a los visitantes del festival, combinando el uso de los suministros locales de exportación, elaborados por la comunidad, con la creatividad local. Desde el inicio del programa, las relaciones entre las comunidades locales han mejorado y la tasa de empleo ha incrementado, al igual que las opciones comerciales, la generación de ingresos y la creación de capacidad.

En **Barbados**, el Oistins Fish Fry ha incrementado el ingreso de los pescadores, de los vendedores de pescado, los agricultores y los chef locales con la venta semanal de vegetales, pescado, bebidas y comida preparada para miles de turistas y

gente local. Este evento anual es auto sostenible y ha ampliado la oferta de oportunidades para muchos artesanos locales que también venden a los cientos de pasajeros que desembarcan semanalmente en la isla.

En **Jamaica**, el Hedonism III, un complejo turístico de SuperClub, utiliza la comida local como elemento de marca de un producto propio de la empresa: 'Hedo III Jerk Food Fest 2005'. El festival incluye a expertos 'jerkers' (salseros) locales que exhiben sus aptitudes culinarias; jefes de cocina que dan clases de cocina y dan sugerencias sobre cómo añadir sabor caribeño con el uso de productos locales; cenas nocturnas en la playa con pescado frito; un mercado de artesanías locales y la oportunidad para que las empresas locales de alimentos puedan vender a los hoteles las especias, salsas, bebidas, etc. que producen.

✔ Hacer de la comida un evento y una atracción turística a través de los festivales gastronómicos.

Pie de página

2. Cita de G.G. Clissold (2001): Can the Windward Islands Survive Globalization? Análisis de situación No. 4 sobre el Caribe, Georgetown University (Washington D.C.).
3. Cita del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Centro de Alianzas Agroturísticas. La misión del Centro es maximizar las alianzas entre las industrias agrícola y turística para facilitar la comercialización de alimentos autóctonos frescos y procesados y de productos agroindustriales no alimentarios con el sector hotelero, los detallistas, los restaurantes y los servicios de comida, promoviendo el desarrollo de iniciativas de agroturismo y ecoturismo. .
<http://www.onecaribbean.org/information/documentview.php?rowid=3252>

Acerca de los resúmenes...

Los ocho resúmenes incluidos en esta serie proveen sugerencias prácticas sobre cómo desarrollar diferentes tipos de alianzas locales, basadas en la experiencia de varios países del Caribe

Favor dirigirse a la siguiente dirección para la búsqueda de otros resúmenes de la serie y mayor información:
www.propoortourism.org.uk/caribbean

Resumen 1: Antecedentes: El turismo y la economía local, creando alianzas

Resumen 2: Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro

Resumen 3: Creando alianzas con los agricultores locales

Resumen 4: Contratando personal local

Resumen 5: Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones

Resumen 6: Fomentando que los turistas consuman de la economía local

Resumen 7: Creando alianzas con las comunidades aledañas

Resumen 8: Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales.

En el Anexo se incluyen más detalles, ejemplos adicionales, fuentes y una lista de contactos útiles.

Los resúmenes recopilan algunos de los beneficios y los retos que afrontan las alianzas locales, para luego enfocarse en qué hacer al respecto. Proveyendo sugerencias sobre buenas prácticas principalmente para los hoteleros, pero también para otros operadores turísticos de los sectores privado, gubernamental y no gubernamental.

Resumen

4

Contratando personal local

El argumento:

El principal aporte de efectivo del turismo a la economía local se realiza a través de los salarios del personal local. De hecho, este vínculo es muy significativo, pero se ha de fomentar el incremento del mismo.

Es de vital importancia que los empleadores admitan el impacto del VIH/SIDA en la región. El Caribe es la segunda región más afectada por el VIH/SIDA, superada únicamente por la región subsahariana de África. El VIH/SIDA es más frecuente entre las personas en edad laboral y las últimas estadísticas de Jamaica sugieren que una cuarta parte de las empresas cuentan con al menos un empleado seropositivo. Los empleadores deben asumir los retos correspondientes y tomar cartas en el asunto.

¿Qué se puede hacer?

Propuestas de buenas prácticas

Los siguientes conceptos básicos pueden mejorar significativamente los salarios y las condiciones laborales de los trabajadores menos remunerados:

- ✓ **Reevaluar de su proceso de contratación:** ¿Qué disponibilidad laboral hay para gente local especializada y no cualificada? ¿La gente local dispone de oportunidades de contratación como nuevo ingreso a la industria con empleo garantizado? ¿Se emplea a la gente local sólo en función de la temporada o como trabajadores a tiempo parcial sin garantía de empleo?
- ✓ Pagar un **salario digno** al personal 'menos remunerado' e incluir planes de salud y bienestar.
- ✓ **Garantizar** que el avance del personal no especializado y pseudo especializado a través de la promoción en puestos más especializados y mejor pagados.
- ✓ **Invertir en capacitación:** Con la posibilidad de transformar las oportunidades de empleo de las personas de escasos recursos, contribuyendo significativamente al desarrollo de la economía local, reduciendo la pobreza y mejorando el desempeño laboral. Se requiere de

Teniendo en cuenta las opciones

Se requiere de inversión en nuevas alianzas locales, pero sin menospreciar la importancia del empleo y los salarios locales. En el Caribe en general, la tasa salarial del sector turístico es superior a la del sector agrícola y suele registrar un alto nivel de contratación. Pero hay mucho trabajo por hacer en el tema de la capacitación y la promoción laboral del personal menos especializado para que el personal local pueda ocupar puestos gerenciales. El tema de la inmigración representa cierta dificultad en algunas de las islas del Caribe.

capacitación para el avance a todos los niveles no sólo a nivel gerencial para graduados.

- ✓ **Desarrollar e implementar** una política que fomenta la apertura y la eliminación del estigma del VIH. Educar tanto a los gerentes como al personal en cuanto al VIH/SIDA, el bienestar en el lugar de trabajo y la colaboración con colegas seropositivos.

Invirtiendo en capacitación y empleo local: ejemplos tangibles

Capacitación de pasantes y personal no especializado

En Jamaica, el programa START del Sandals Montego Bay provee puestos de pasantes a la gente joven de la comunidad cercana de Flanker. Estos puestos les brinda la oportunidad de capacitarse en todos los aspectos del manejo de un complejo turístico, desde los servicios de catering hasta la instrucción de buceo. Tras finalizar su proceso de entrenamiento, Sandals contrata a los pasantes o les entrega certificados de participación y recomendaciones para trabajar en otros hoteles del área (con los que la gerencia de Sandals ha desarrollado alianzas para la contratación de pasantes).

✓ *Creando puestos de pasantes y posteriores oportunidades laborales para la gente local.*

Un informe sobre los hoteles todo incluido demostró que en los hoteles de la cadena Sandals, los empleados contratados sin capacitación previa pueden optar por salarios entre 450 y 900 dólares mensuales a través del programa de entrenamiento. Todo el personal de línea recibe al menos 120 horas de entrenamiento anual valorado en 85 dólares al año. Además, la empresa patrocina centros de capacitación y educación superior para su personal.

✓ *Garantizando la inclusión del personal no especializado en el proceso de capacitación.*

Inversión en capacitación local para mandos medios y superiores

En Antigua, el Curtain Bluff Resort contrata a antiguanos para ocupar los mandos medios y superiores de gerencia. Algunos se contrata a través de las instituciones de educación terciaria y otros son gente local con gran sentido empresarial que ha ido ascendiendo en la empresa participando en programas locales de capacitación. Este proceso de capacitación y promoción ha contado con el auspicio del Old Road Fund, establecido hace 20 años en reconocimiento a los aportes de la inversión hecha en las comunidades adyacentes a Old Road. La fundación auspicia varios programas comunitarios, incluyendo el patrocinio de estudiantes de Old Road que participan en programas de diplomados.

En Santa Lucía, el Village Inn & Spa (de un propietario local) invierte en personal local que busca oportunidades de capacitación para beneficio de la empresa. La formación obtenida se utiliza en la optimización de la operación de la empresa o de su potencial de marketing.

✓ *Pensando a largo plazo: promoviendo tanto la educación terciaria como la capacitación a corto plazo.*

Afrontando el VIH/SIDA

En Jamaica, el Sandals Montego Bay ha implementado programas laborales sobre VIH/SIDA que incluyen la capacitación continua del personal por homólogos, asesoría confidencial y apoyo a los empleados seropositivos y soporte al personal de cara a la intimidación sexual o el acoso por parte de los huéspedes

✓ *La realidad del VIH no se puede ignorar. Desarrollando prácticas y políticas para el lugar de trabajo.*

En el anexo encontrará más detalles, más ejemplos, fuentes de información y contactos útiles. .

Acerca de los resúmenes . . .

Resumen 1: Antecedentes: El turismo y la economía local, creando alianzas

Resumen 2: Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro

Resumen 3: Creando alianzas con los agricultores locales

Resumen 4: Contratando personal local

Resumen 5: Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones

Resumen 6: Fomentando que los turistas consuman de la economía local

Resumen 7: Creando alianzas con las comunidades aledañas

Resumen 8: Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales.

Los ocho resúmenes incluidos en esta serie proveen sugerencias prácticas sobre como desarrollar diferentes tipos de alianzas locales, basadas en la experiencia de varios países del Caribe. Para mayor información y una copia de todos los resúmenes favor dirigirse a:

www.propoortourism.org.uk/caribbean

El peso del turismo para la economía local del Caribe

Guía de buenas prácticas

Abril de 2006

Publicado por
la Alianza del Turismo contra
la Pobreza y la Organización
de Turismo del Caribe



Financiado por la UK Travel Foundation



Resumen 5

Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones

El argumento:

El Caribe cuenta con una oferta para los turistas que va más allá del sol, la arena y la playa. Se deben programar visitas, paquetes y excursiones que ofrezcan una amplia gama de opciones culturales, de patrimonio natural y para ‘conocer gente’. En dichas excursiones está la clave para mejorar el producto y la experiencia del consumidor, extendiendo los beneficios del turismo a toda la economía local.

Algunas islas del Caribe ofrecen excursiones basadas en la cultura popular, tales como grupos de baile que actúan para los visitantes, visitas a los pueblos para degustar la comida local o escuchar música local, y visitas a lugares de patrimonio cultural. Pero la mayoría de las excursiones se basan en el disfrute de la playa o del entorno con poca interacción con la gente local.

La coordinación de nuevas excursiones requiere de un enfoque minucioso y cauto, que involucra una serie de componentes, incluyendo la provisión de transporte, de guías y una amplia gama de actividades, experiencias y admisiones. Contemplando también temas de calidad, salud y seguridad.

Teniendo en cuenta las opciones

- Los turistas del Reino Unido y otros mercados de Europa buscan experiencias más satisfactorias en el destino y la oportunidad de aventurarse más allá de los confines del hotel o el complejo turístico.
- En la actualidad, la mayoría de los folletos turísticos se enfocan exclusivamente en el sol, la arena y la playa. En la mayoría de los países, la oferta actual es muy limitada en cuanto a excursiones que muestran a los turistas las plantaciones de caña de azúcar, los campos agrícolas, los pueblos, las técnicas culinarias, las tradiciones de baile, el legado indígena y la historia colonial.
- Las excursiones son una fuente de experiencias memorables y ‘anécdotas’, sobre todo cuando se basan en la interacción directa con la gente local. También pueden fomentar la repetición de las visitas al mostrar a los turistas la otra cara del país y demostrando que hay más cosas de interés.
- Las excursiones amplían los beneficios del turismo, sobre todo en los hoteles todo incluido, y permiten al turista comprar directamente a los artesanos locales o contribuir, a través de pagos de entradas, con el mantenimiento del patrimonio natural y cultural. El país recauda mayor ingreso promedio por turista sin necesidad de aplicar un ‘impuesto de entrada’.
- Las excursiones pueden fomentar el buen uso del rico patrimonio cultural de los distintos destinos.

Asumiendo los retos

La ejecución de excursiones requiere de una planificación cauta. El reto está en desarrollar visitas en las que se le dé participación a la gente local, que satisfagan las necesidades del mercado, que cuenten con la calidad adecuada y cumplan con los requisitos de salud y seguridad de los operadores internacionales y la regulación nacional. Los puntos claves están vinculados a las Directrices de la UE para los Paquetes de Viajes, que incluyen penalizaciones para los tour operadores de Europa, y el rol del tour operador local y los operadores terrestres en el desarrollo de programas de excursiones.

Estándares, riesgos y responsabilidad legal

Aunque las interpretaciones varían en función de la jurisdicción, los tour operadores asumen la responsabilidad de garantizar calidad, bienestar y seguridad de todo aquello que promueven en los folletos, que venden en los hoteles o recomiendan. Por tanto, los tour operadores y su personal se limitan a recomendar excursiones que ellos han supervisado y auditado en cuanto a calidad, bienestar y seguridad. Las nuevas excursiones se deben ajustar a estos estándares para que su promoción sea apta para turistas internacionales.

Factores importantes a tener en cuenta:

- La provisión de alimentos y bebidas fuera del entorno controlado de un hotel o complejo turístico. Los estándares internacionales en cuanto al uso de diferentes tipos de tablas de corte, superficies de aluminio y fecha de caducidad de alimentos envasados. Supervisión en cuanto a salud y seguridad de los locales de comida.

- La seguridad del área, que pueden requerir de atención especial para excursiones nocturnas: se puede reducir significativamente el riesgo de accidentes, si se involucra a los miembros de la comunidad como beneficiarios directos y se les incluye como aliados.
- Las responsabilidades de los turistas. Es importante que los visitantes no contaminen los campos, ni tomen planta o material animal alguno que sea autóctono del lugar.

Trabas que afectan al tour operador y a los hoteleros

Los operadores terrestres tienen menos presión económica al innovar si la propuesta existente se vende. Crear nuevos productos de calidad requiere de la supervisión de tour operadores extranjeros para su venta y toma tiempo. Tienen que identificar las ventajas competitivas a largo plazo.

Los hoteleros a veces intentan disuadir a sus huéspedes de participar en actividades comunitarias externas al hotel porque generan pérdidas en el ingreso por concepto de eventos y comidas organizadas por el mismo. Sin embargo, los hoteles necesitan de la buena voluntad de sus vecinos cercanos. La estadía puede prolongarse si se le ofrece al visitante un extenso programa de excursiones.

Organización y conducta de la comunidad

El pedir limosna y el acoso socavan la calidad de la vivencia turística y mantienen alejados a los turistas. Se requiere de un alto grado de organización y liderazgo comunitarios para controlarlos.

Coordinando excursiones locales: ejemplos tangibles

Convirtiendo la semilla de cacao en motivo de un día de excursión

En **República Dominicana**, la 'Ruta del Cacao' es un recorrido organizado por la Monbaysa, la Asociación de Micro Empresarios Turísticos de Monte Plata. Se ha desarrollado una excursión a una plantación y una cooperativa de cacao orgánico donde los visitantes pueden apreciar la cosecha del cacao y de frutas tropicales, al igual que las condiciones de vida, la producción y las técnicas de procesamiento, y el avance de los proyectos sociales.

Los visitantes también pueden probar las semillas y las frutas recién cosechadas, comprar artesanía local,

observar y participar en bailes folclóricos, disfrutar de una comida tradicional y, por supuesto, degustar y comprar productos elaborados con cacao orgánico, tales como el licor de cacao. La excursión se enfoca en la importancia socioeconómica y ecológica de la producción de cacao orgánico en la región.

El Belmont Estate en Granada dispone de una atracción similar. La casa original ha sido remodelada como museo, el 'baile' del cacao se interpreta al son de los tambores y los cantos en vivo, e incluye una visita a la planta de procesamiento

del cacao. También hay una tienda de recuerdos con productos elaborados a base de cacao y otros productos artesanales de la zona. El restaurante ofrece un bufete típico elaborado con productos cosechados en la finca de 400 acres, y se le brinda a cada visitante una tableta elaborada con chocolate local.

➤ Recuerde que para el turista es una novedad fascinante lo que a usted le puede parecer habitual.

Encontrará más ejemplos tangibles en la página 4.

¿Qué se puede hacer?

Propuestas de buenas prácticas para hoteles y tour operadores⁴

- ✔ Explore: descubra talentos, tradiciones y lugares locales. Piense horizontalmente sobre la posibilidad de identificar un producto innovador de calidad.
- ✔ Las excursiones y las actividades contribuyen más a la economía local si se organizan en base a las condiciones de vida y las actividades culturales existentes: la 'cultura viva'.
(this next bit isn't translated?)
- ✔ Create partnerships between local and overseas operators to ensure that quality and health and safety issues are managed properly.
- ✔ Coopere con todos los grupos de interés para garantizar la seguridad del huésped y reducir el acoso a los turistas. Lo que requiere de una estrecha colaboración entre los operadores turísticos y los líderes comunitarios, las organizaciones, las autoridades y la policía local. La comunidad necesita saber qué funciona y qué no funcionan para el turismo. Y necesitan identificar beneficios tangibles al fomentar la apertura de su zona al turista. La experiencia de terceros no es incentivo suficiente.
- ✔ Integre la interacción local y las compras locales a las excursiones existentes. Visitando mercados o talleres artesanales que aporten a la vivencia de los turistas y fomenten la compra.
- ✔ Involucre a los representantes locales de los tour operadores internacionales en la coordinación de excursiones que satisfagan las percepciones y las expectativas de los turistas, basadas en la retroalimentación del cliente y los directorios internacionales.
- ✔ Elabore conjuntamente códigos sobre prácticas en cuanto a comisiones e incentivos⁵. Los guías y los conductores tienen derecho a disfrutar de una mayor proporción del pastel, en vez de una mayor porción de un pastel más pequeño.
- ✔ Garantice una alta calidad al contratar guías con conocimiento local. Las excursiones en las que involucran a la gente local sólo pueden obtener buenos resultados si los guías no muestran hostilidad o desprecio por la cultura local. Un servicio diversificado de guías mejora sustancialmente la vivencia del turista y genera empleo a nivel local.
- ✔ Asegúrese que los gerentes y los guías locales de los destinos colaboran en la elaboración de materiales de promoción. En Belice, algunos destinos han eliminado los folletos que promueven las excursiones individuales y sólo utilizan mapas para garantizar que los turistas contraten a los guías locales.
- ✔ Capacite a los comerciantes. La capacitación es vital para los proveedores locales de artesanías, excursiones y otros servicios, léase, en atención al cliente, gerencia de empresas, salud y seguridad. Las empresas turísticas lo pueden proveer, sobre todo bajo el formato de 'capacitación experimental' en el que los comerciantes locales observan el turismo de primera mano.
- ✔ Evalúe y maneje los impactos sociales del turismo. Animando, por ejemplo, a los turistas a llevar la indumentaria apropiada, sobre todo al entrar en las iglesias, y disuadiéndolos de regalar dulces en las calles o desde las ventanas de los vehículos. La conducta de los turistas a veces genera mendicidad.
- ✔ Evalúe y maneje los impactos ambientales. Los transatlánticos pueden generar inconvenientes al trasladar gran cantidad de personas a zonas reducidas. Los turistas deben actuar responsablemente al momento de deshacerse de la basura. Se debe monitorear y controlar la disposición de desechos en lugares históricos y la alteración de la naturaleza. Los autobuses deben controlar el ruido y los gases emitidos.

Beneficios generados por la organización

de excursiones nuevas, diferentes y personalizadas

- **Para los hoteleros:** extensión del plazo de estadía, repetición de la visita, promoción y recomendaciones personales
- **Para los tour operadores:** más ventas, ingresos o beneficios por concepto de comisiones, una oferta más diversificada.
- **Para las comunidades locales:** oportunidades comerciales y de empleo, participación en las alternativas que proporciona el turismo, y promoción del patrimonio cultural a través del turismo.
- **Para todos:** una mejor experiencia, satisfacción del cliente, incremento en los consumos y una mejor imagen de marca.

Coordinando excursiones locales: más *ejemplos tangibles*

Valorando las tradiciones locales

En **República Dominicana**, la Bachata es un estilo de música rural, que hasta hace poco se consideraba como algo corriente, asociada al atraso rural y de poca calidad. Empezaron a incluirla en los programas de turismo cuando los ‘bachateros’ adquirieron fama internacional en la década de los 90.

✓ No menosprecie el valor de la cultura local.

Aprendiendo sobre marketing a fuerza de escarmentar

Mamiku Gardens es un lugar eco histórico en las Islas de Barlovento que ha sido capaz de encajar en la oferta de excursiones terrestres de los transatlánticos. El propietario aprendió a la fuerza sobre la importancia del marketing. ‘No éramos, en lo absoluto, conscientes de la importancia del marketing al momento de inaugurar los jardines y desperdiciamos un tiempo valioso.’ La empresa ha tenido que dedicar más tiempo del previsto a la elaboración de una página virtual, videos, mapas, folletos, volantes, programas de radio y televisión, y señalizaciones. Basado en su experiencia, la propietaria considera que los cruceros se toman ‘unos dos años o más’ en interesarse por un producto nuevo.

✓ Ayude a los empresarios locales a invertir lo necesario en marketing y déles participación en su mercado turístico.

Acerca de los resúmenes...

Los ocho resúmenes incluidos en esta serie proveen sugerencias prácticas sobre como desarrollar diferentes tipos de alianzas locales, basadas en la experiencia de varios países del Caribe ▶

Favor dirigirse a la siguiente dirección para la búsqueda de otros resúmenes de la serie y mayor información:
www.propoortourism.org.uk/caribbean

Resumen 1: *Antecedentes: El turismo y la economía local, creando alianzas*

Resumen 2: *Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro*

Resumen 3: *Creando alianzas con los agricultores locales*

Resumen 4: *Contratando personal local*

Resumen 5: *Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones*

Resumen 6: *Fomentando que los turistas consuman de la economía local*

Resumen 7: *Creando alianzas con las comunidades aledañas*

Resumen 8: *Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales.*

En el Anexo se incluyen más detalles, ejemplos adicionales, fuentes y una lista de contactos útiles.

Los resúmenes recopilan algunos de los beneficios y los retos que afrontan las alianzas locales, para luego enfocarse en qué hacer al respecto. Proveyendo sugerencias sobre buenas prácticas principalmente para los hoteleros, pero también para otros operadores turísticos de los sectores privado, gubernamental y no gubernamental.

Pie de página:

4. Consulte la lista de verificación y la guía de la Travel Foundation para el desarrollo del turismo sostenible, disponible en www.thetravelfoundation.org.uk/tools_training_guidelines.asp
5. Favor consultar el ejemplo sobre desarrollo de códigos de prácticas para los guías y vendedores locales, detallados en el Informe de situación No. 15 de la PPT sobre Gambia, Improving Access for the Informal Sector to Tourism in The Gambia elaborado por Adama Bah y Harold Goodwin (2003) www.propoortourism.org.uk/15_Gambia.pdf

En el Anexo encontrará mas detalles, fuentes y otros ejemplos.

El peso del turismo para la economía local del Caribe

Guía de buenas prácticas

Abril de 2006

Publicado por
la Alianza del Turismo contra
la Pobreza y la Organización
de Turismo del Caribe



Financiado por la UK Travel Foundation



Resumen 6

Fomentando que los turistas consuman de la economía local

El argumento:

El dinero invertido por los turistas en la economía local contribuye directamente al incremento de los ingresos domésticos en las comunidades locales. Proporcionando, además, una mejor vivencia a los turistas.

La actividad que se genera en torno a los complejos turísticos y los hoteles crea un destino de mayor riqueza, en ambos sentidos. Si los turistas deciden gastar libremente, deben sentirse a gusto al visitar las zonas aledañas, donde los bienes y servicios deben estar muy visibles, fomentando que los turistas se sientan tranquilos y seguros.

Teniendo en cuenta las opciones

En un mercado de 'sol, arena y playa' que se torna cada vez más competitivo, es de suma importancia que la oferta de bienes y servicios para los turistas sea característica de la zona local. La compra de artesanía local o el disfrute de un festival anual y las actividades locales, enriquecen la vivencia en el destino generando más comentarios positivos, repetición de las visitas, y una imagen optimizada del destino.

Las compras son un elemento vital de las vacaciones, pero los turistas quieren comprar cosas características del destino. La venta de artículos importados de otro país o, peor aún, de otro continente, resta credibilidad a la autenticidad y la calidad del destino y se pierde la ventaja competitiva. En el Caribe, muchas de las curiosidades son importadas, algunas incluso desde Asia.

Una forma de incrementar el consumo medio por turista, sin incrementar el 'precio inicial' de unas vacaciones, es proporcionándoles opciones de alta calidad para justificar un mayor consumo durante su estadía en el destino.

Asumiendo los retos

- ✓ *El acoso a los turistas* por parte de la gente local para que entren en las tiendas, utilicen los taxis y para guiarles, les resulta molesto, creando una sensación de inseguridad, que puede provocar una escalada en el nivel de criminalidad.
- ✓ *El pago de comisiones* puede limitar la participación de los productores locales en el retorno sobre la inversión, debido a los márgenes pagados a los guías turísticos. Limitando su ingreso al mercado y su poder de persuasión al coordinar una parada de la excursión para la compra de un nuevo producto, porque los guías cuentan con determinadas comisiones en los puntos existentes.
- ✓ *El regateo excesivo por parte de los turistas* (a veces fomentado por los guías, los taxistas o por folletos no actualizados) también reduce el margen de ingresos.
- ✓ *La falta de estrategias de marketing para los productos locales* y de imagen de marca genera desconocimiento, por parte de los turistas, sobre las opciones de compra de productos locales y de su valor inherente.
- ✓ *La competencia excesiva entre los productores* puede provocar una fuerte reducción en los precios.
- ✓ *Los artesanos locales apenas pueden competir con los bienes importados* porque la calidad es inferior o de lo contrario, el precio es sumamente bajo. A menudo los turistas están dispuestos a pagar más por artículos genuinos si conocen la materia prima, el proceso de producción y su valor cultural, especialmente si quedan pocos artesanos. ♦

- ✓ *La falta de información sobre la zona aledaña*, la falta de un transporte público confiable, y la incertidumbre en cuanto a los lugares que son seguros o no, puede desalentar a los turistas a aventurarse a salir del complejo turístico.
- ✓ *La estructura del paquete todo incluido* no promueve el consumo fuera del complejo turístico por dos razones: se incentiva a los turistas a permanecer en el complejo donde disfrutaban de alimentos y bebidas gratuitas y de un entorno conocido; y los tour operadores no recomiendan ninguna actividad local a menos que haya sido supervisada en cuanto a estándares de salud y seguridad, por temor a una demanda legal.

Utilizando los festivales como forma de atraer a los turistas para que consuman a nivel local

El **Festival de Jazz de Santa Lucía** se inició originalmente en 1992 como herramienta de marketing para promover la visibilidad de este mercado e impulsar el volumen de llegadas en la temporada baja a un costo relativamente bajo. La iniciativa requirió de una gran cantidad de colaboración por parte de los grupos de interés, abarcando múltiples fuentes financieras, concesiones impositivas, cooperación de los medios, el uso de personal voluntario y contratado, patrocinios y alianzas; pero se ha convertido en uno de los principales acontecimientos del calendario turístico a nivel nacional e internacional. El festival estimuló el volumen de llegadas de visitantes, incrementó el conocimiento del destino, aportando exposición a los artistas locales y un público interesado en servicios turísticos complementarios, léase, alojamiento, transporte, comida, espectáculos, eventos y souvenirs. Se calcula que el valor cuantitativo generado por la cobertura adicional realizada por los medios a raíz del evento excede el presupuesto anual de la división de marketing.

Cada año, la Fundación para la Conservación y el Desarrollo de **Jamaica** celebra su 'Misty Bliss' en el Holywell Recreational Park ubicado en Blue Mountains. La feria combina el entretenimiento cultural con el exquisito patrimonio natural. Una parte importante de la feria se concentra en incrementar el conocimiento y la sensibilidad de los jamaicanos en cuanto al Blue & John Crow Mountain Park, como también en generar ingresos para la continua preservación del parque.

En **Santa Lucía**, el Seafood Friday que se celebra semanalmente en Anse La Raye, ofrece a los vendedores locales la oportunidad de servir un nuevo mercado y provee un canal de distribución para el marisco local. La clave de esta acción radica en que las mujeres adultas y usualmente desempleadas de Anse La Raye ahora disponen de un medio alternativo de ingresos, que puede representarles hasta 600 dólares al mes.

- ✓ *El uso de los festivales como catalizador para el disfrute y consumo de los turistas, a nivel local.*

¿Qué se puede hacer?

Propuestas de buenas prácticas

- ✓ Respalda la calidad del producto y la innovación. Basado en la identificación de productos auténticamente autóctonos que ya existen y buscando maneras para ampliar su desarrollo. La innovación como uso de una técnica o un producto tradicional en la elaboración de producto actualizado para satisfacer las necesidades de los turistas.
- ✓ Proveer locales comerciales a los artesanos de la zona y espacio publicitario para los taxis, las excursiones y los guías locales.
- ✓ Ofrecer asesoría comercial y apoyo a los comerciantes locales. Sus contactos, sus redes comerciales y su conocimiento de las necesidades de los turistas son un elemento invaluable.
- ✓ Colaborar con aliados locales para garantizar la seguridad de los turistas en la comunidad y reducir el acoso. Lo que implica involucrar a la comunidad local y a sus líderes, a la industria turística y a la policía local (favor consultar el Resumen 7). Lógicamente las personas de escasos recursos que viven en zonas aledañas a la industria aprovechan cualquier oportunidad que genere un ingreso mínimo, pero con la reducción del acoso se incrementan las ventas para beneficio de todos.
- ✓ Proporcionar a los turistas información:
 - Mapas para que los turistas puedan orientarse
 - Guías de precios: orientándolos en cuanto al regateo y las ofertas
 - Información sobre transporte público: dónde encontrar un taxi y las tarifas
 - Información en la recepción o las habitaciones del hotel. Incluir información en los paquetes de bienvenida y en los folletos, si los productos locales cumplen con los estándares de calidad.
- ✓ Participar en debates abiertos sobre el sistema de pago de comisiones que se ajusta a cada destino, involucrando a los productores de escasos recursos. No se pueden cobrar comisiones mayores al reducirse el volumen de ventas. Se debe crear un círculo íntegro en el que la expansión del producto, la reducción del acoso y el incremento en la calidad, generen mayor volumen y valor de ventas, ampliando la generalización de las comisiones.
- ✓ Llevar a los turistas a los mercados artesanales próximos al hotel, indicándoles cómo llegar caminando al hotel por su cercanía. Acción que funciona si se maneja la seguridad del trayecto.
- ✓ Dar apoyo, en general, a las iniciativas del destino, tales como los festivales, la remodelación de la infraestructura, y el desarrollo de una marca local. Los festivales atraen a los turistas hacia los destinos en temporada baja y los animan a integrarse en la comunidad. El éxito de los esquemas de certificación, tales como una marca local, también depende de la aceptación general y de su inclusión en múltiples operaciones.

La Tabla 1 muestra una amplia gama de mecanismos para promover las ventas de los artesanos, los guías y los restauradores locales. Los hoteles y los tour operadores pueden colaborar al cambio.

Tabla 1: Elementos que generan compras de artesanía, comida, folletos y productos locales.

<p>Las ventas de las artesanías locales incrementan si hay:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos característicos del destino (elaborados con ámbar, coco, ron, 'materiales' coloniales) • Mayor producción in situ, en los puestos • Una gama de productos diferenciados: que no todos los vendedores vendan lo mismo • Innovación de producto: combinando las aptitudes locales con las preferencias modernas (léase, en Gambia, ¡las mujeres elaboran vestidos gambianos para la Barbie!) • Menos acoso a los turistas: el acoso frena las ventas • Información de precios para los turistas (rangos adecuados de regateo) • Productos de mayor calidad • Productos mejor presentados • Garantía de que los productos se pueden embalar y transportar • Ventas dentro de los hoteles • Etiquetas e interpretación de 'la historia', otorgando al producto valor agregado • Artículos hechos a la medida (léase, personalizados, con el nombre grabado) • Códigos de conducta entre los vendedores en cuanto a trato, precios, ubicación, manejo del impacto ambiental de los materiales utilizados • Áreas o clusters de artesanía, donde los turistas pueden observar cómo se elaboran los materiales, facilitando que la competencia genere innovación • Reputación y popularidad (adquirir un souvenir de moda) 	<p>Las ventas de los alimentos y bebidas locales incrementan si hay:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad y estándares garantizados • Satisfacción de las preferencias de olores, sabores y gustos de los nichos de mercado (léase, café y chocolate orgánicos) • Oportunidad de interactuar con la gente local • Etiquetas del país: marcas que dan garantía a los turistas • Festivales locales
	<p>Las visitas a los mercados locales incrementan si hay:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color local • Variedad de productos • Oportunidad de ver a los artesanos trabajando • Transporte confiable • Oportunidad de interactuar con la gente local
	<p>Las excursiones locales incrementan si hay:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de guías cualificados (léase, ornitología, tours agrícolas) • Permisos o sistemas de certificación oficial • Disponibilidad de la confirmación por escrito de los precios estipulados para los turistas

*Fomentando el consumo local de los turistas: **ejemplos tangibles***

Desarrollando una marca y un producto únicos

En **Barbados**, el Centro para la Facilitación de Enlaces en Agroturismo del IICA de Barbados realizó un concurso nacional para seleccionar un logotipo con el objetivo de ampliar la promoción de un producto insignia de Barbados, el 'Barbados Blackbelly Sheep'.

✓ Creación de una nueva marca destacando la calidad del producto local.

Creando oportunidades para que los turistas consuman en las zonas aledañas

En República Dominicana, Outback Safaris organiza excursiones rurales en las que combinan 'lecciones históricas y sociales, cultura, plantas, animales, diversión y carisma'. La comunidad recibe el aporte directo del efectivo invertido por la empresa, léase, los pagos a los propietarios de botes y fincas, y la inversión para las vías de acceso. Pero sin duda, lo más relevante es que Outback Safaris también genera oportunidades para que los turistas interactúen con las zonas aledañas. Los turistas visitan los pueblos y los hogares y la gente rural recauda unos 1,300 dólares al mes por concepto de venta de los productos locales a los turistas o por cobro de entrada para visitar sus casas. La empresa dona fondos para la educación y la salud a través de una fundación local y anima al turista a colaborar también, en vez de entregar dulces o dinero en las calles. En la primera mitad del 2005, la Fundación recaudó entre 35,000 y 40,000 dólares como resultado de la venta de camisetas a los turistas.

✓ Hay diversas opciones para fomentar el consumo de productos locales por parte de los turistas. Identifique algunas y añada más.

Los festivales caribeños:

una ruta clave para la incorporación de la gente y la cultura local al producto turístico

Los festivales son una forma de involucrar a la gente local en el producto turístico, y fomentar que los turistas disfruten, y consuman, en el área local.

Los carnavales y los festivales de música autóctona, en particular, han sido cruciales para el desarrollo de las industrias culturales y del sector artístico. Los festivales generan nuevos clientes y mercados, y mayor cobertura de medios para el sector del ocio, estimulando el desarrollo de la infraestructura, la conservación del patrimonio, la inversión en las artes y el fortalecimiento de los vínculos intersectoriales entre el turismo, los viajes y la cultura.

Los festivales también han demostrado ser muy útiles para promover el destino al completo, creando una nueva temporada turística, cerrando la brecha en el calendario turístico, incrementando los niveles de ocupación de los hoteles y forjando imagen de marca para el destino.

Además, los festivales crean una nueva demanda turística para el mercado de estadias cortas, la diáspora y el turista interregional (grupos que los planes turísticos de marketing suelen omitir). El consumo de los turistas de festival, considerado como un segmento 'nuevo' o incremental e incluido en el renglón de industria de exportación, abarca una proporción significativa del total de consumos de visitantes, según los datos recopilados por las encuestas realizadas a la llegada de los turistas (favor referirse a la Tabla 2).

El carnaval de Trinidad es el mejor ejemplo; es el festival más importante de la región en términos de llegadas y gasto medio por turista. El volumen de llegadas ha incrementado un 60 por ciento desde finales de la década de los 90, de forma tal que para el 2004 se registraban más de 40,000 visitantes con un consumo aproximado equivalente a los 28 millones de dólares. Lo que representa algo más del 10 por ciento del consumo total anual por visitante.

Tabla 2: Impacto económico del turismo de festival

Festivales	Año	Llegadas	Consumo por visitante en US\$m
Carnaval de Trinidad y Tobago	2004	40,455	28.0
Festival de Jazz de Santa Lucía	2000	11,041	14.8
Cropover de Barbados	2000	3,485	3.2

Datos citados por K. Nurse en 'The Cultural Industries and Sustainable Development in Small Island Developing States' (provistos por el Secretariado de la Mancomunidad).

Acerca de los resúmenes...

Los ocho resúmenes incluidos en esta serie proveen sugerencias prácticas sobre cómo desarrollar diferentes tipos de alianzas locales, basadas en la experiencia de varios países del Caribe ▶

Favor dirigirse a la siguiente dirección para la búsqueda de otros resúmenes de la serie y mayor información:
www.propoortourism.org.uk/caribbean

Resumen 1: *Antecedentes: El turismo y la economía local, creando alianzas*

Resumen 2: *Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro*

Resumen 3: *Creando alianzas con los agricultores locales*

Resumen 4: *Contratando personal local*

Resumen 5: *Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones*

Resumen 6: *Fomentando que los turistas consuman de la economía local*

Resumen 7: *Creando alianzas con las comunidades aledañas*

Resumen 8: *Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales.*

En el Anexo se incluyen más detalles, ejemplos adicionales, fuentes y una lista de contactos útiles.

Los resúmenes recopilan algunos de los beneficios y los retos que afrontan las alianzas locales, para luego enfocarse en qué hacer al respecto. Proveyendo sugerencias sobre buenas prácticas principalmente para los hoteleros, pero también para otros operadores turísticos de los sectores privado, gubernamental y no gubernamental.

Resumen
7

Creando alianzas con las comunidades aledañas

El argumento:

Las alianzas con los residentes y los vecinos pueden abarcar distintos aspectos: manejo de los residuos, uso del agua, suministro de energía, creación de mercados artesanales locales, servicios de guías locales, mejora del comercio y los servicios locales, desarrollo de la zona costera, construcción de aceras y restaurantes y cafés locales, manejo de las atracciones y desarrollo de atracciones nuevas, manejo de la mendicidad, control del tráfico, control del turismo sexual y del crimen, al igual que la organización de festivales para el disfrute tanto de la gente local como de los turistas.

Generando oportunidades para enriquecer el destino. Un destino turístico de éxito necesita una comunidad receptiva que acoja a los huéspedes. 'Los permisos de operación' a nivel comercial (favor referirse al Resumen 1) son un elemento vital para garantizar que el turismo aporte beneficios significativos a las comunidades locales. Las comunidades locales se ven limitadas a acosar y mendigar cuando se les niega el acceso de venta a los turistas y cuando consideran que los turistas no son bienvenidos y que son 'presa fácil'. Para evitarlo, la industria turística debe trabajar de forma individual y colectiva en la creación de relaciones positivas con las comunidades aledañas.

Teniendo en cuenta las opciones

La creación de alianzas locales puede ayudar al destino a convertirse en un lugar más acogedor para los visitantes, mejorando la calidad de vida de aquellos que lo habitan. Dichas alianzas aportan lo siguiente:

- **Destinos prósperos:** la zona adyacente, a una distancia prudente para caminar o tomar un autobús o un taxi puede pasar a formar parte del destino utilizado por los turistas que se hospedan en los hoteles y los complejos turísticos.
- **Estímulo para las comunidades locales:** la gente local no sólo cuenta con más oportunidades para vender bienes y servicios a los turistas, pero también se beneficia con las mejoras de espacios públicos, parques, jardines, paseos marítimos y aceras. Quizás se construyen para los turistas pero los locales los pueden utilizar para jugar ajedrez, conversar con los amigos o sentarse a la sombra de un árbol. Esto a su vez añade autenticidad al lugar y crea un entorno para el disfrute de los turistas.
- **Reducción del acoso y de la sensación de riesgo de salud o falta de seguridad:** las alianzas locales efectivas entre gobierno, hoteleros y la gente local ayudan a reducir el acoso

a los turistas y, por tanto, mejoran ampliamente el disfrute de los mismos.

- **Reducción de los impactos negativos** del turismo, tales como, la basura, los desperdicios o el turismo sexual.

Aunque un hotel o un tour operador, con visión y compromiso, puede generar un cambio real, se consigue mucho más cuando se le da participación a los grupos de interés, e incluso a la competencia, para colaborar con:

- **Economías de escala** generadas por empresas que colaboran: si los hoteles y los tour operadores cooperan, éstos pueden proveer un mercado sustancial al comerciante local que le permita invertir en la ampliación de su producción, o facilitar servicios (por ejemplo, capacitación sanitaria y de seguridad) que quizás resulten muy caros para un solo operador. Los comerciantes locales pueden mejorar colectivamente sus medios de transporte o de marketing, algo que no podrían permitirse de forma individual.
- Si una **nueva iniciativa** recibe el apoyo de los diferentes integrantes de la cadena de suministro del sector turístico,

se garantiza el éxito de la misma. Por ejemplo, un nuevo centro artesanal se desarrolla si se solicita asesoría de los tour operadores para satisfacer las necesidades de sus clientes; los tour operadores internacionales lo auditan para autorizar su inclusión en las promociones; los hoteles compran sus elementos decorativos y lo promueve en sus tableros de anuncios; y si se llega a acuerdos con los taxistas y los guías locales para llevar a los turistas.

El sector turístico puede aportar mucha experiencia a los comerciantes locales, pero se requiere de otros aportes esenciales: tales como el desarrollo micro empresarial, aspectos técnicos de la agricultura o la producción ligera, y finanzas comerciales. También se requiere de la participación de las autoridades locales.

Asumiendo los retos

Poder proporcionar a los turistas una experiencia que cumpla con las expectativas de calidad, salud y seguridad de los consumidores y los requisitos de las Directrices para los Paquetes de Viajes, suele representar todo un reto en algunos destinos del Caribe, y en otros lugares. Los tour operadores y los hoteleros sólo incentivarán a sus clientes a aventurarse fuera del hotel o en excursiones no incluidas en su programa, si el manejo de las excursiones organizadas, los asuntos de salud, bienestar y seguridad cumplen con los estándares mínimos garantizados por la comunidad, las autoridades locales o la policía.

La colaboración requiere de la estrecha participación de toda la competencia, y de la cooperación de todos los sectores. Los grupos de interés existentes, los taxistas, los guías y los vendedores ambulantes suelen estar bien organizados y son expertos en defender sus intereses. Los taxistas que han solici-

itado préstamos para comprar su vehículo y su permiso o licencia, protegerán celosamente sus intereses; puede que pongan impedimentos a la introducción de un servicio de autobús del hotel o el complejo turístico al pueblo. Los guías autónomos certificados y los guías no oficiales en busca de ingresos pueden intimidar a los turistas y desanimarlos a aventurarse a salir solos. Los vendedores que venden artesanía importada más barata y paga por su promoción pueden atropellar la labor de los artesanos locales que suele proveer un producto más auténtico y autóctono, incluyendo demostraciones de tejido, marroquinería o tallado. Estos son temas difíciles de abordar y que, por lo general, requieren de un enfoque de alianzas transparentes involucrando a todos los grupos de interés con el apoyo del gobierno. Todos los involucrados deben compartir una visión común en cuanto a la necesidad de modificar las relaciones y en cuanto al respaldo a estos cambios, reconociendo sus consecuencias positivas y negativas.

¿Qué se puede hacer?

Propuestas de buenas prácticas

Una alianza con la vecindad exige que los líderes de opinión valoren donde viven y trabajan bajo una perspectiva totalmente diferente:

- ✔ La retroalimentación es un buen punto de partida. Recolectar información fidedigna acerca de la opinión de los turistas sobre el destino y la calidad de su oferta. Determinar qué concepto tienen los grupos de interés sobre los bienes y servicios provistos por terceros. Identificar los problemas principales y discutir las soluciones. No se pueden crear alianzas sino se tiene un entendimiento común del problema y una visión compartida en cuanto a cómo manejar el cambio
- ✔ No se trata solamente de hablar, ni de enfocarse únicamente en el manejo ambiental o los programas sociales: para lograr el cambio sostenible la gente local debe percibir beneficios tangibles.
- ✔ Los conceptos locales de la administración turística pueden estandarizarse con la creación de grupos de acción, léase, los Comités de Acción Turística (TAC, por sus siglas en inglés), que ejerzan como promotores y

faciliten la creación de alianzas con las zonas aledañas, identificando necesidades y oportunidades. Los TAC pueden fungir de enlace con o reportarse a las Organizaciones Nacionales de Turismo. Los TAC se establecieron en Trinidad y Tobago.

- ✔ El acoso se reduce si se le provee a los artesanos y otros comerciantes locales un espacio físico donde trabajar; estableciendo mercados de fácil acceso a los turistas. Dándoles participación en lugar de presionarles para que se vayan.
- ✔ Discutir abiertamente sobre los sistemas y los pagos de comisiones. Identificando en qué forma pueden disfrutar todos de un 'mayor pastel' en lugar de pelearse por las porciones. Negociar nuevas reglas y participaciones. Fomentar que todos los grupos de interés desarrollen y regulen su propio código de conducta.

Se han escrito manuales completos y tesis sobre cómo fomentar el desarrollo comunitario. Aunque no sea ese el único objetivo de este documento, nos parece válido aportar las siguientes sugerencias:

- ✔ La clave está en identificar las personas idóneas para la labor. Conociendo las estructuras sociales locales e involucrando a los líderes, los grupos de escasos recursos y las asociaciones sociales que obtienen resultados a nivel local. Buscando incluso un facilitador local de considerarlo necesario.
 - ✔ Identificar cuáles son las metas de la gente local: puede que no coincidan con lo que los operadores turísticos prevén. En varios proyectos de turismo contra la pobreza, se ha agradecido el ingreso a nivel local, pero las personas de escasos recursos también tienen prioridades no financieras, tales como capacitación, dignidad, acceso a los recursos naturales, acceso a la infraestructura y capacidad para participar en los procesos de toma de decisión.
 - ✔ Las alianzas pueden quebrarse cuando las expectativas son muy altas y la entrega muy lenta. No prometa nada que no pueda cumplir y maneje las expectativas. Concéntrese en medidas prácticas a corto plazo y en planes más ambiciosos a largo plazo.
 - ✔ ¡Informe! La falta de comunicación genera incertidumbre. Quizás las comunidades no conciben las necesidades de los turistas, pero el empresario tampoco parece comprender las necesidades de la comunidad. Puede que el estilo y el plazo de negociación sea distinto. La búsqueda de un enfoque en común requiere de la creación de canales de comunicación, tanto formal como informal.
 - ✔ Identificar maneras adecuadas de compartir los riesgos y los beneficios con todos los aliados. Cerciorándose que la gente de escasos recursos asume los riesgos sin quedar demasiado expuesta.
- El concepto de alianza es esencial para colaborar con otros grupos de interés. Definiendo qué beneficios adicionales proporciona la colaboración, y cómo llevarla a cabo.
- ✔ Las alianzas requieren de la participación de los sectores privados domésticos e internacionales, de las autoridades locales, las empresas locales y la comunidad.
 - ✔ Intentar involucrar a diversas empresas turísticas (de todo el destino y que integran la cadena de valor) en la creación de alianzas locales.
 - ✔ Evaluar las ideas y su potencial comercial con los tour operadores desde el inicio de la cadena de valor.
 - ✔ Los ministros de turismo y los funcionarios de turismo no pueden asumir toda la responsabilidad; necesitan garantizar el apoyo de otros sectores gubernamentales, por ejemplo, la limpieza de las calles, el mantenimiento de las carreteras, la policía y la planificación.
 - ✔ Concéntrese en lo que se puede alcanzar al trabajar en conjunto, con relación a lo que lograría cualquier empresa o empresario de forma individual.

Alianzas con las comunidades aledañas: ejemplos tangibles⁶

Utilizando espacios públicos para la comunidad y el turismo

En Rodney Bay, ubicado en el corazón de Santa Lucía, la plaza pública local auspicia eventos de especialidades culinarias, combinados con música local, incluyendo el 'picong' y otras formas artísticas. La Comisión de Rodney Bay es responsable de las decisiones que se toman sobre el uso del área y colabora con actividades como el Jazz Festival de Santa Lucía. Muchas otras islas del Caribe podrían sacar partido al desarrollo de los espacios públicos al aire libre para beneficio de la comunidad y como enclave para la organización de eventos que promuevan el producto turístico.

- ✔ Forme un grupo local para la planificación del uso óptimo de los espacios públicos.

Coordinando el desarrollo con la comunidad

En Santa Lucía, la Fundación de Desarrollo de Laborie y la comunidad de Laborie establecieron un proceso estratégico de planificación a tres años, de 1999 al 2002, para reducir específicamente el desarrollo no planificado. Enfocándose básicamente en el desarrollo global de la comunidad, incluyendo el desarrollo turístico. Uno de los proyectos vincula a los festivales culturales con el sector de hospedaje de Laborie. El concepto ha tenido gran éxito y la Fundación ha optado por documentarlo en diversos formatos, incluyendo un video, ante la petición de asistencia solicitada por otras comunidades.⁷

- ✔ Colabore con iniciativas de la comunidad local para integrar al turismo en los planes locales.

Alianzas con las comunidades aledañas: *más ejemplos*

Desarrollando la infraestructura y la capacitación para el turismo

En Santa Lucía, se han alcanzado importantes logros en las áreas de turismo histórico y comunitario, con el desarrollo de 14 lugares históricos y 24 atracciones complementarias. Por ejemplo, la Asociación de Guías Turísticos de Forestierre construyó un mirador en la cima del Sendero de Piton Flore con una subvención de la Fundación para el Turismo Comunitario. Además de otras actividades entre las que cabe destacar la reentrenamiento de los guías turísticos, la reconstrucción y señalización del sendero. El proyecto solicitó la colaboración de la División de Bosques y del Ministerio de Transformación Social como aliados claves.

Capacitación en salud e higiene

En Boca Chica, cerca de Santo Domingo (República Dominicana), 145 mujeres que vendían pescado frito en la playa participaron en un curso de manipulación de pescado. Luego se impartió un curso sobre micro empresas y al final del mismo, se les presentó un plan de préstamos financiados por el gobierno. Este tipo de acción beneficia al destino y a la economía local.

✓ En términos reales: hay que proveer capacitación y financiamiento a los participantes locales.

Acerca de los resúmenes...

Los ocho resúmenes incluidos en esta serie proveen sugerencias prácticas sobre como desarrollar diferentes tipos de alianzas locales, basadas en la experiencia de varios países del Caribe ▶

Favor dirigirse a la siguiente dirección para la búsqueda de otros resúmenes de la serie y mayor información:
www.propoortourism.org.uk/caribbean

Resumen 1: *Antecedentes: El turismo y la economía local, creando alianzas*

Resumen 2: *Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro*

Resumen 3: *Creando alianzas con los agricultores locales*

Resumen 4: *Contratando personal local*

Resumen 5: *Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones*

Resumen 6: *Fomentando que los turistas consuman de la economía local*

Resumen 7: *Creando alianzas con las comunidades aledañas*

Resumen 8: *Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales.*

En el Anexo se incluyen más detalles, ejemplos adicionales, fuentes y una lista de contactos útiles.

Los resúmenes recopilan algunos de los beneficios y los retos que afrontan las alianzas locales, para luego enfocarse en qué hacer al respecto. Proveyendo sugerencias sobre buenas prácticas principalmente para los hoteleros, pero también para otros operadores turísticos de los sectores privado, gubernamental y no gubernamental.

Pie de página:

⁶ El informe más detallado sobre la creación de una alianza con la comunidad aledaña a un complejo turístico proviene de fuera de la región del Caribe: el ejemplo de Gambia (Bah y Goodwin, 2003); http://www.propoortourism.org.uk/15_Gambia.pdf

⁷ Para mayor información, favor dirigirse a la Fundación de Desarrollo de Laborie: <http://www.laboriecommunity.net/projects.htm>

Resumen
8

Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales

El argumento:

Hay muchas maneras de desarrollar vínculos con la economía local: incluyendo a los comerciantes locales en la cadena de suministros, organizando excursiones sobre la vida y la cultura local, forjando alianzas con la vecindad (favor referirse al Gráfico 1 del Resumen 1). Sea cual sea el tipo de vínculo que una empresa seleccione, siempre implica que las cosas se hagan de una manera distinta y es probable que genere cambios en la gestión de la misma. La planificación de la gestión del cambio es tan importante como la planificación de la colaboración con los aliados locales.

Teniendo en cuenta las opciones

Muchas empresas aportan buenas ideas para generar beneficio a nivel local a través de la comercialización. Sin embargo, a menudo se limita a la etapa de planificación; o las nuevas iniciativas se estancan por limitaciones operacionales. La gestión interna del cambio dentro de la empresa puede ser la clave entre una buena idea y el impacto real.

Generar beneficio a nivel local supone ajustar la administración del negocio a las prácticas operacionales. Logrando un desempeño comercial normal, pero generando, al mismo tiempo, mayor impacto. A diferencia de la filantropía, este concepto se basa en el uso de las capacidades fundamentales de la empresa. Íntimamente ligado a las operaciones diarias. Los vínculos locales sólo se mantienen si se incluyen en la agenda corporativa y las operaciones. Sin embargo, al igual que con todos los cambios operativos, la gerencia ejecutiva debe garantizar que el cambio sea planificado y coordinado.

Asumiendo los retos

Por lo general resulta más fácil poner algo en marcha, ante un impulso entusiasta, que mantenerlo funcionando con el transcurso del tiempo. El reto radica en incorporarlo a la práctica diaria.

Si las alianzas locales exigen que el personal haga su trabajo de forma diferente, es probable que, inicialmente, se registre cierta resistencia. Si el personal tiene que comprar los vegetales en un lugar, a una hora o una cantidad diferentes, variar la ruta del autobús, o volver a digitar la información del huésped, deben de estar al tanto de que lo hay que hacer y por qué.

La falta de apoyo de la gerencia ejecutiva puede provocar que una nueva iniciativa se descarte al surgir otras prioridades, o al momento de asumir un riesgo con nuevos aliados o dedicar tiempo adicional a la concretización de una alianza local. Los gerentes deben tener claro cual es el beneficio a largo plazo para llevarlo a cabo.

¿Qué se puede hacer?

Propuestas de buenas prácticas

- ✓ **Buscar** nuevos enfoques de negocios: cómo puede la empresa cumplir su objetivo comercial y fomentar el impacto local en el proceso. Deténgase a pensar en la variedad de opciones de alianzas locales, desde la compra hasta la colaboración con las comunidades aledañas (Gráfico 1 de la Introducción).
- ✓ **Evaluar** la situación comercial de su empresa: ¿cuáles son las prioridades estratégicas a largo plazo (consolidación, cambio de marca, incremento del consumo medio por visitante o del plazo de estadía, mejora del entorno local, reducción de costos, etc.) y en qué medida contribuyen las alianzas locales? Los vínculos con la economía local pueden suponer ciertos costos a corto plazo, sobre todo en términos de tiempo, pero pueden contribuir en el logro de las metas a largo plazo. Dé prioridad a lo más importante.
- ✓ **Buscar** el apoyo de la alta gerencia. De lo contrario, si a raíz de una alianza se requiere de un ajuste empresarial, es probable que ésta fracase.
- ✓ **Ser innovador**, pensar de forma horizontal y estar abierto a nuevas formas de hacer negocios. Promoviendo una mentalidad más abierta entre colegas.
- ✓ **Convertir** los retos de la empresa en oportunidades de cambio. Por ejemplo, si surge un problema de contaminación en la playa, utilizarlo como catalizador para las alianzas locales creando empleo para subsanarlo, o como elemento de acción conjunta que aporte beneficios a los vendedores o los pescadores locales.
- ✓ **Designar** en un coordinador en la empresa, con recursos y autonomía, que gestione el cambio. Quizás como parte de las responsabilidades de un puesto gerencial, pero ejecutado por una persona con autoridad sobre los distintos departamentos para la puesta en marcha de nuevas alianzas.
- ✓ **Garantizar** que las alianzas estén integradas a las operaciones diarias, como parte de la rutina del personal. Por ejemplo, el coordinador o una agencia externa podrían identificar un nuevo proveedor local de mantelería, pero debe integrarse a través del procedimiento de compras a cargo del gerente de compras, para asegurar su permanencia futura.
- ✓ **Facilitar el acceso** de los productos locales a las acciones de marketing y de imagen de marca. Elaborar un folleto sobre productos locales, facilitando información a los turistas (léase, tabloneros de anuncios y exposiciones de fotos en las recepciones de los hoteles anunciando los proveedores y servicios de las comunidades locales, o folletos para colocar en las habitaciones). Si se coloca artesanía local en las paredes, explicar su origen y su concepto. Amplíe el aporte de su alianza al explicarlo a los turistas.
- ✓ **Fomentar la estrategia** sin limitar la flexibilidad, para que ‘una cosa lleve a la otra’. Una pequeña iniciativa de un gerente de hotel de comprar artesanía local para una noche temática puede generar muchas más cosas: interacción continua entre el Gerente de Servicio al Cliente y los artesanos; provisión de ideas de negocios, información sobre precios y material de embalaje; promoción para los artesanos para otras actividades del hotel; y nuevas oportunidades de marketing, un contrato de suministro continuo o la inclusión de una parada adicional en las excursiones.
- ✓ **No menosprecie** el valor de las iniciativas innovadoras propuestas por individuos. Los líderes de opinión son útiles, tanto para el turismo contra la pobreza como para los negocios.

Pie de página:

Se han elaborado guías para la gestión interna del cambio empresarial en la implementación de alianzas locales para empresas sudafricanas. Favor dirigirse a: www.odi.org.uk/propoortourism.toolsandtips.internalchange.pdf

Acerca de los resúmenes...

Los ocho resúmenes incluidos en esta serie proveen sugerencias prácticas sobre cómo desarrollar diferentes tipos de alianzas locales, basadas en la experiencia de varios países del Caribe ▶

Favor dirigirse a la siguiente dirección para la búsqueda de otros resúmenes de la serie y mayor información:
www.propoortourism.org.uk/caribbean

Resumen 1: *Antecedentes: El turismo y la economía local, creando alianzas*

Resumen 2: *Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro*

Resumen 3: *Creando alianzas con los agricultores locales*

Resumen 4: *Contratando personal local*

Resumen 5: *Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones*

Resumen 6: *Fomentando que los turistas consuman de la economía local*

Resumen 7: *Creando alianzas con las comunidades aledañas*

Resumen 8: *Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales.*

En el Anexo se incluyen más detalles, ejemplos adicionales, fuentes y una lista de contactos útiles.

Los resúmenes recopilan algunos de los beneficios y los retos que afrontan las alianzas locales, para luego enfocarse en qué hacer al respecto. Proveyendo sugerencias sobre buenas prácticas principalmente para los hoteleros, pero también para otros operadores turísticos de los sectores privado, gubernamental y no gubernamental.

Anexo:

Contactos útiles y otros casos de estudio asociados a los Resúmenes

Contactos útiles y recursos para forjar alianzas contra la pobreza

A continuación se detalla una lista breve de organizaciones de turismo del Caribe y organizaciones internacionales o portales virtuales enfocados en temas de turismo sostenible o a favor de combatir la pobreza. Incluyendo, además, los diversos portales enumerados en los ejemplos de estudios de casos detallados en los Anexos.

Oficina del Centro para la Facilitación de Enlaces en Agroturismo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Barbados

Chelsea House, Chelsea Road, St. Michael, Barbados
Tel.: (246) 427 4740/1/2; fax: (246) 429 350
Correo electrónico: barbados@iica.com.bb; ena.harvey@iica.int

Alianza del Caribe para el Turismo Sostenible (CAST, por sus siglas en inglés) www.cha-cast.com
CAST (1998) Tendencias de certificación y clasificación hoteleras Programas: Directrices para el Caribe www.cep.unep.org/issues/hotel_cert.pdf

Programa Regional para el Desarrollo del Turismo Sostenible en el Caribe (Unidad del programa de Turismo del CARIFORUM)
Luis G. Chaves, consultor en Políticas para el Desarrollo Sostenible, One Financial Place, Collymore Rock, St. Michael, Barbados, W.I.
Tel.: (246) 427 5242; fax: (246) 429 3095
Correo electrónico: lchaves@caribtourism.com

Organización de Turismo del Caribe (CTO, por sus siglas en inglés)
www.onecaribbean.org
Contacto: Mareba Scout, especialista en Desarrollo del Producto Sostenible, One Financial Place, Collymore Rock, St. Michael, Barbados, W.I.
Tel.: (246) 427 5242; fax: (246) 429 3065
Correo electrónico: mscott@caribtourism.com

Centro Internacional de Responsabilidad Turística (ICRT, por sus siglas en inglés), University of Greenwich (Reino Unido) www.icrtourism.org

Instituto Internacional del Medioambiente y el Desarrollo (IIED, por sus siglas en inglés) del Reino Unido www.iied.org/SM/tourism/index.html

Organización de Estados Americanos (1998): Encuesta sobre el turismo del Caribe www.oas.org

Instituto Exterior de Desarrollo (ODI, por sus siglas en inglés) del Reino Unido;
Programa de Turismo www.odi.org.uk/propoortourism

Organización Panamericana de la Salud
www.paho.org

Alianza del Turismo contra la Pobreza (Reino Unido) www.propoortourism.org.uk

Plan piloto de turismo contra la pobreza en Sudáfrica (Sudáfrica) www.pptpilot.org.za
'How to...?' un conjunto de sugerencias y herramientas sobre los procesos de compras, los productos y las alianzas locales: www.pptpilot.org.za/IFC_tooltips.htm
www.responsibletravel.com

Consejo Técnico y Vocacional de Educación y Capacitación (TVET, por sus siglas en inglés) de Barbados
Encargado de Comunicación e Investigación:
Correo electrónico: samjones@tvetcouncil.com.bb

Tourism Product Development Co. Ltd. (Jamaica)
www.tpdco.org

The Travel Foundation, UK
www.thetravelfoundation.org.uk
Tools and guidelines for the tourism industry:
www.thetravelfoundation.org.uk/tools_training_guidelines.asp

Otros casos de estudio y fuentes de información como complemento a los Resúmenes 3, 4, 5, 6 y 7

Notas al Resumen 3

Creando alianzas con agricultores locales

AYUDANDO A LOS AGRICULTORES A INCREMENTAR SUS VENTAS A LOS HOTELES

Consiguiendo volúmenes a través de la compra local al por mayor: Sandals Resort y el Programa de Agricultores en Jamaica

El Programa de Agricultores inició en 1996 con diez agricultores como proveedores de dos hoteles. En el 2004, la cifra subió a 80 agricultores suministrando a los hoteles de toda la isla. Los elementos claves son:

- Los jefes de cocina y los equipos gerenciales visitan los campos y participan en talleres.
- Los agricultores visitan los hoteles para evaluar el uso de sus productos y por qué es importante cumplir con las especificaciones de Sandals
- Un supervisor agrícola da soporte a los agricultores con su producción, al igual que otras organizaciones, como la Autoridad de Desarrollo de la Agricultura Rural.
- Los hoteles reciben información con dos semanas de antelación a la fecha de entrega sobre los productos y los volúmenes disponibles.
- Los hoteles organizan actividades temáticas en base a la comida local.

Como resultado del programa, las ventas de los agricultores incrementaron un cincuenta y cinco por ciento en tres años de un total de 60,000 dólares a 3.3 millones de dólares. Los beneficios de los hoteles incluyen una mayor variedad de bienes locales de alta calidad y una reducción en los costos. Las compras de sandías y melones por parte de uno de los hoteles Sandals por un total 7,200 dólares por mes se traducen a un ingreso mensual de 100 dólares para setenta familias, ayudándoles a superar la línea de pobreza.

Para mayor información, favor dirigirse a: *Los complejos todo-incluido y el desarrollo local*, Klaus Lengfeld GTZ y Robert Stewart, Sandals, World Travel Market, noviembre de 2004 www.propoortourism.org.uk/WTM%20Presentations/WTM%20Sandals%20presentation.pdf

Oxfam ayuda a los agricultores de Santa Lucía a introducirse en el mercado hotelero

En Santa Lucía, Oxfam-Reino Unido (una ONG internacional), está colaborando con aliados locales para incre-

mentar la capacidad de suministro de los agricultores a las empresas turísticas. Por cuanto, los agricultores individuales especializados podrían satisfacer el volumen y la constante demanda de los hoteles, los productores de escaso recursos, a menor escala, no suelen disponer de la consistencia de suministro requerida por los hoteles.

Aunque anteriormente se reportó que los asuntos de salud y seguridad generaban limitantes para las compras locales, el Eurogap y otros estándares son, de hecho, asumidos por los agricultores del Caribe. Sin embargo, el programa en Santa Lucía ha determinado que el acceso a los mercados del sector hotelero es la mayor limitante para los agricultores. Aparte de promover la producción, por tanto, el programa respalda cuatro cooperativas para fortalecer el marketing con el objetivo de que los agricultores puedan agrupar los recursos necesarios para suministrar los volúmenes de productos requeridos por el sector hotelero.

Oxfam también colabora con los consejos nacionales de marketing en temas de transporte, para pautar las fases de las importaciones en función de la producción local evitando el excedente de suministro en el mercado. En San Vicente, el aliado de Oxfam, ECTAD, está trabajando con una empresa comercial para el suministro de hoteles en las Granadinas.

El programa también estimula la demanda de bienes locales dentro de los hoteles. Por ejemplo, está desarrollando un programa de incentivos con los hoteles, que probablemente incluirá:

- Una marca o identificación local para los hoteles que promueva la producción local.
- Menús flexibles que reflejen la disponibilidad de los productos locales.
- Menús que promuevan la cocina nacional o el uso de productos locales.
- Noches caribeñas, tanto a nivel de entretenimiento como de cocina.
- T• Régimen impositivo que apoye la compra de productos locales.

Lecciones claves:

- Aunque los temas con genéricos, las soluciones deben ser locales.
- La orientación tradicional del sector agrícola hacia la

Notas al Resumen 3, continuación

exportación supone limitantes porque debilita los enlaces de mercado referidos para el suministro de los hoteles.

- Si se han de crear enlaces agroturísticos eficientes será necesario establecer intermediarios comerciales para apoyar la planificación de la producción, el embalaje y el marketing para los agricultores, y para satisfacer la demanda de suministro a los hoteles.
- Este apoyo comercial requiere de servicios comerciales adecuados tales como crédito, transporte, y garantías en caso de la salida de un proveedor; o de ser necesario, la creación de los mismos.
- Es importante, trabajar a todos los niveles: dando apoyo a la producción de los agricultores, fortaleciendo los mercados, promoviendo la demanda de los hoteles, e identificando

cambios en las políticas medioambientales correspondientes, sobre todo a nivel de reglamentación comercial, en el ámbito nacional y regional.

Analizando la cadena de suministro del todo incluido en Tobago

Un análisis del impacto económico local de los hoteles todo incluido en Tobago identificó una baja participación local en la cadena de suministro, sobre todo a nivel agrícola:

“La mayoría de los productos frescos requeridos por la industria turística son importados de productores de Trinidad y de importadores con sede allí mismos. Las relaciones comerciales con los proveedores de Tobago se limitan a pescado fresco, langostas y huevos de granja. Se considera que la ausencia de seis factores críticos de éxito (que son, precio competitivo, calidad constante, gran variedad, suministro garantizado, acceso a entidades de crédito, y sagacidad comercial) influye en el bajo desempeño de la cadena local de suministro otorgando a los proveedores de Trinidad una ventaja competitiva sobre las empresas de Tobago.”

El informe presenta acciones para fortalecer la cadena de suministro apoyando a los productores locales, especialmente en las áreas de desarrollo comercial, orientación de mercado, e iniciativas de desarrollo de la capacidad. Se otorga especial énfasis a los agricultores y las organizaciones agrícolas que disponen del potencial para desarrollar las competencias requeridas por el sector turístico. Sin embargo, estas mejoras sólo pueden alcanzarse a través del cambio en las prácticas de los turistas, tour operadores, hoteles, empresas de gestión de destinos, gobiernos y organizaciones comunitarias. Las recomendaciones del informe se han incluido en un programa financiado por Travel Foundation dirigido a varios grupos de interés de Tobago. www.thetravelfoundation/current_programmes.asp

Iniciativas sin éxito; lecciones desde Cancún

El éxito a cualquier nivel depende del avance en los demás niveles. En Cancún, los hoteles traen los suministros de ciudad México en vez de adquirirlos de la zona agrícola local. El análisis de varios esfuerzos de promover la producción agrícola local para fines turísticos demuestra que ninguno ha tenido gran éxito e identifica dos debilidades básicas.

- La mayoría de las iniciativas o bien se enfocan en la producción de los agricultores o en el marketing con los hoteles, pero no en ambos
- Operan de forma aislada en vez de crear alianzas estratégicas.

Otras barreras identificadas fueron la falta de confianza en el proveedor por parte de los compradores; muchos jefes de cocina tienen una opinión errada sobre el potencial agrícola local y también suelen limitar sus compras a los productores locales por razones de salud y sanidad.

Favor de referirse a R. Torres (2004): *Retos y potencial para vincular el turismo y la agricultura para lograr objetivos del turismo contra la pobreza*. *Progress and Development Studies* (4): 294-318.

Facilitando a los agricultores un mercado seguro en los hoteles, Four Seasons Hotel, Nieves

Antes de 1990, la producción agrícola de Nieves era una producción en la que los agricultores cultivaban sus cosechas con la esperanza de poder venderlas (en vez de cosechar en función de un mercado específico). Este enfoque cambió en 1992 cuando el nuevo Four Seasons Resort modificó su proceso de compras. El personal del Departamento de Agricultura y del Four Seasons Hotel se reunió con los agricultores para hablar sobre producción y acciones de marketing. Identificando los agricultores con preferencias por cosechas específicas y asignando fechas para el cultivo de las mismas sobre la base de los siguientes productos: tomates, pimiento dulce, pepino, lechuga, sandía y melón. Los periodos de cosecha se programaron en función de cantidades específicas basadas en las cantidades requeridas. Los agricultores se reúnen una vez al mes para revisar los objetivos de producción y los periodos de cosecha y se estableció un comité de marketing.

Ahora el hotel envía sus pedidos a la división de marketing por fax, dos veces por semana, y ésta se encarga de lavar, clasificar y etiquetar la producción en función de las especificaciones del hotel. El departamento de compras del hotel luego inspecciona y pesa los productos a su llegada. El hotel paga a la asociación de productores que a su vez distribuye el pago a los agricultores quincenalmente.

Notas al Resumen 3, continuación

Existe un entendimiento mutuo entre los agricultores y el hotel en cuanto a la disponibilidad de las cosechas. Si un miembro de la asociación de productores falla en la entrega de un producto el mismo se solicita a otros agricultores. El comité de marketing también ha establecido créditos para todos los agricultores para facilitar la compra de equipos agrícolas.

Se ha establecido un mecanismo similar con los ganaderos que producen carne y productos cárnicos para otros hoteles y supermercados.

Proyecto “Adoptemos una cosecha”, Santa Lucía y Tobago

En Santa Lucía se estableció el proyecto “Adoptemos una cosecha” con el objetivo de que los hoteles apoyaran a los agricultores tras el paso de un huracán en 1994. El proyecto fortaleció los contratos entre los hoteles y los agricultores, facilitando préstamos a los agricultores a tasas favorables para la compra de semillas y fertilizantes. Se estableció bajo la premisa de que los agricultores necesitaban un mercado garantizado para poder obtener préstamos bancarios que les permitan diversificar la producción, por lo que necesitan saber qué producir, cuándo y en qué cantidades. Los hoteles adquieren la producción de un agricultor específico a un precio negociado previo a la etapa de siembra.

La acción ilustra como dichas iniciativas surgen y decaen. Se perdió el impulso a causa de (1) una plaga de insectos que afectó los vegetales locales a finales de la década de los noventa generando el retorno de los productos importados; (2) el reemplazo de los gerentes de hotel que habían participado en el proyecto; (3) políticas institucionales e interpersonales, tales como oposiciones de ciertos sectores gubernamentales y competencia entre los agricultores; y (4) falta de intermediarios.

Fuente: J. Piccinini (1999), *Creando oportunidades de empleo en los países de barlovento del Caribe Oriental*. Análisis de situación No. 2, abril de 1999. El proyecto Caribe de la Facultad de Estudios Latinoamericanos de Georgetown University. R. Scheyvens (2004:194), *Turismo para el desarrollo: Facultando a las comunidades*. Reino Unido: Pearson.

Recientemente, en Tobago, el Hilton Hotel y una cooperativa local han establecido, y están ampliando, un “Proyecto conjunto de adopción de una cosecha”. Como parte de un proyecto de destino para mejorar el proceso sostenible y los impactos locales de la industria, financiado por la Travel Foundation. www.thetravelfoundation/current_programmes.asp

INTEGRANDO LOS FESTIVALES GASTRONÓMICOS AL PRODUCTO TURÍSTICO

Los festivales gastronómicos forman parte integral del turismo de algunos países del Caribe. En Jamaica se celebran doce festivales gastronómicos al año; un festival culinario en Trinidad y Tobago; el Eat Drink de Barbados y el Festival del Anacardo de Belice. En todos estos destinos, existe el potencial de integrar más festivales locales al producto turístico.

Programa Culinario Anual de Trinidad y Tobago

El objetivo del Programa Culinario Anual es promover el turismo como también fortalecer los vínculos con las comunidades locales para generar un mayor conocimiento de las tradiciones culinarias locales, aportando atractivo a los festivales, y promoviendo la creatividad local y el uso de bienes locales combinados con los bienes de exportación.

El festival más importante es el famoso Culinary Experience de Trinidad y Tobago (2004 y 2005). Las actividades para el 2006 incluyen las versiones 2006 del festival ‘Oui Foods’, Mayaro Fish Fry, Caribbean Liqueur Festival y la Exposición Nacional de Agricultura con competencias culinarias.

Hedonism III celebra la gastronomía local

La gastronomía local se puede utilizar como elemento básico para la creación de una marca de producto único para un complejo turístico. En 2002, por ejemplo, Hedonism III, un complejo turístico de la cadena SuperClub, empezó a combinar un concepto de sabores culinarios locales con música y exposiciones artesanas para atraer turistas en un fin de semana largo bajo el lema:

“CELEBREMOS LA GASTRONOMÍA Y LA CULTURA DE JAMAICA. Superofertas de productos populares de Jamaica, del 31 de julio al 3 de agosto: \$627 por persona (incluyendo alojamiento, comidas, bebidas alcohólicas, deportes terrestres y acuáticos, y todo tipo de festividades bajo el lema del Jerkfest, no se permiten propinas).”

Las actividades del festival incluyen un grupo local de ‘jerkers’ expertos con demostraciones de sus aptitudes culinarias; los jefes de cocina imparten clases de cocina y dan consejos de cómo añadir sabor caribeño a comidas comunes con el uso de productos locales; parrilladas nocturnas de pescado frito en la playa; mercadillos en los hoteles con exposiciones de artesanos locales; interacción con las empresas locales de alimentación que producen especias, salsas, bebidas, etc.

Notas al Resumen 3, continuación

Básicamente, el hotel no sólo promueve la gastronomía local, también utiliza el evento para atraer a una gran número de personas y empresas locales. El mismo ha crecido en popularidad, como se evidencia en anuncio publicado en Internet sobre un evento similar celebrado en el 2005:

“HEDO III JERK FOOD FEST 2005. Ven a disfrutar con nosotros de la gastronomía de Jamaica en el transcurso de una semana de degustación de delicias locales y combinaciones de sabores que alegran el alma y ponen música en tus oídos. Esta sabrosa tradición jamaicana promete estar caliente, caliente, caliente en la medida en que festejamos y compartimos la diversidad de nuestra cultura. Ven a disfrutar del sabor chispeante al son de ritmos calientes y sonidos sugerentes. Mmmm...”

Citas de:

http://www.superclubs.com/brand_hedonism/resort_hedonismiii/

Asociación de Hoteles del Caribe: El sabor del Caribe

La Federación Culinaria del Caribe, la división culinaria de la Asociación de Hoteles del Caribe, es una organización regional sin fines de lucro que promueva la gastronomía caribeña; que organiza la competencia anual El sabor del Caribe, una celebración anual de la gastronomía contemporánea y la cultura del Caribe, que provee un lugar para exhibir los diversos estilos y aptitudes culinarias de todo el Caribe.

Colaboración intersectorial: ‘Eat Jamaican’, SuperClubs y la Sociedad Agrícola de Jamaica

Las múltiples iniciativas de alianzas agroturísticas se basan en la colaboración entre los sectores, al menos entre los sectores turístico y agrícola, e incluso entre otros sectores, tales como agua y medio ambiente. Por ejemplo, la campaña ‘Eat Jamaican’ de la Sociedad Agrícola de Jamaica (JAS, por sus siglas en inglés), lanzada en noviembre de 2003 por varias asociaciones y empresas del sector productivo de Jamaica y la Asociación de Productores de Jamaica (JMA, por sus siglas en inglés) para promover los bienes producidos a nivel local entre residentes, visitantes y exportadores. A partir del lanzamiento de la campaña, la JAS reportó un incremento en la demanda (5.6% de crecimiento del sector agrícola en el último cuatrimestre de 2003 en comparación al 4% del 2002), vinculada a empresas que se han comprometido a apoyar la producción de los agricultores locales. La campaña ha recibido gran apoyo de los complejos turísticos y los hoteles de Jamaica, tales como Sandals y SuperClubs (en la actualidad, SuperClubs registra compras por un valor anual superior a los 110 millones de dólares en productos locales).

La campaña ‘Eat Jamaican’ apoyada por cadena hotelera. Caribbean Net News, 8 de febrero de 2004.

www.caribbeanetnews.com/2004/02/08/campaign.htm

Favor dirigirse al siguiente portal para más información sobre la campaña: www.atasteofjamaica.com

MÁS ALLÁ DE LOS SUMINISTROS DE ALIMENTOS

Una amplia variedad de alianzas agroturísticas

Los alimentos y bebidas de un destino y la forma en que se cultivan, cosechan y procesan forman parte de la vivencia vacacional de los destinos maduros. Una serie de ejemplos exitosos en el Caribe ilustran la gran diversidad de tipos de alianzas agroturísticas:

- Ventas de suministros agrícolas: por ejemplo a los hoteles de Sandals en Jamaica y Santa Lucía, y al Sandy Lane de Barbados; los jugos Pine Hill Dairy elaborados en Barbados se venden a Caribbean Star Airlines
- Visitas a los campos agrícolas: léase, los cultivos orgánicos de Exotica en Dominica; visitas agrícolas o científicas a Citrus en Belice.
- Excursiones a patrimonios agrícolas: léase, a Mamiku y Fond Doux en Santa Lucía; Belmont Estate en Granada; Festival Histórico de Tobago; el Museo del Azúcar en Barbados; Maroon Festival en Jamaica.
- Tours: tour de la destilería Angostura/Fernández en Trinidad y el tour de la fábrica de ron Bacardi en Puerto Rico, mostrando el uso de la caña de azúcar en la producción del ron.
- El uso de hierbas en hoteles y balnearios: Gallon Jug en Belice; balnearios Le Sport en Granada, Ritz Carlton y Terra Nova en Jamaica, Sandy Lane en Barbados.

A continuación enumeramos algunos temas críticos para la consecución de enlaces: *información y comunicación* a lo largo de la cadena completa de grupos de interés; *desarrollo de alianzas* entre y dentro de los sectores; *educación y capacitación* a todos los niveles para mejorar la cantidad, calidad y disponibilidad de bienes y servicios; incentivos de inversión para los sectores público, privado y comunitario; acciones de *marketing y promoción*.

Dirigirse a: “Identificando nuevas posibilidades en el desarrollo agroturístico del Caribe”, Ena Harvey, IICA, 7ma Conferencia Anual para el Desarrollo del Turismo Sostenible en el Caribe.

www.onecaribbean.org/information/documentview.php?rowid=3252

Notas al Resumen 3, continuación

Capacitación en salud e higiene, QTC y la CAST

El programa de Turismo de Calidad para el Caribe (QTC, por sus siglas en inglés) es una iniciativa conjunta de la Alianza del Caribe para el Turismo Sostenible (CAST – por sus siglas en inglés – la división medioambiental de la Asociación de Hoteles del Caribe) y el Centro de Epidemiología del Caribe (CAREC – por sus siglas en inglés – una agencia especializada de la Organización Panamericana de la Salud).

Durante más de tres años, el programa QTC ha capacitado a más de mil trabajadores de los sectores público, privado y comunitario en temas de medio ambiente, salud y seguridad. Desarrollando, además, el Estándar de Seguridad Alimenticia y Sanidad aparte de otros seis estándares QTC para la industria turística: www.carec.org

El programa Start (listado de capacitación y reclutamiento de Sandals y Flanker), Jamaica

En 2003, los ciudadanos de Flanker solicitaron la creación de un centro de capacitación, que el Sandals Montego Bay puso en marcha en diciembre de 2003 con quince adolescentes que habían abandonado el bachillerato. Aparte de los beneficios obvios para la industria turística, incluyendo el desarrollo de una fuerza laboral altamente capacitada y la oportunidad de reducir el potencial de criminalidad y acoso. El programa obtuvo mucha cobertura de los medios y fue bien recibido por la comunidad. Los participantes dijeron que aparte de haber contado con la oportunidad de adquirir una formación invaluable, también se ganaron el enorme respeto de su comunidad.

El programa se desarrolló de la siguiente manera:

- La comunidad (dirigida por el presidente de la Asociación de Vecinos) se hizo cargo de la evaluación de los documentos y la voluntad de aprendizaje de los individuos.
- Luego se entrevistó y examinó a los candidatos. Algunos candidatos sobresalieron, pero a otros les faltaba nivel de inglés y se les dieron consideraciones especiales. Sandals decidió contratar un profesor de inglés para los fines al considerarlos los mejores candidatos para la comunidad.
- Se le asignaron áreas de capacitación a los candidatos. El plazo de entrenamiento variaba en función de las áreas seleccionadas.
 - (a) Tres meses: botones, portero, maletero, mayordomo, recamarera
 - (b) Seis a nueve meses: empleados de mantenimiento (plomeros, electricistas, técnicos de refrigeración), barman, camarero, recepcionista o conserje.
 - (c) 18 meses: instructor de buceo.
- A los candidatos se les pagó estipendio semanal de 1,500 dólares jamaicanos.
- Al final de cada mes el gerente general realizaba una evaluación de cada uno de los candidatos.
- Dos de los candidatos (del renglón de 3 meses) fueron contratados para ocupar vacantes al final del periodo de prueba.

Dado el éxito del programa, los candidatos podrán obtener un certificado como constancia del nivel del entrenamiento adquirido; el programa central se ejecutará bajo las siglas JHTA/Programa de capacitación y contratación.

El Old Road Fund

Teniendo en cuenta los beneficios adquiridos al invertir en las comunidades aledañas, The Curtain Bluff Resort de Antigua estableció, hace 25 años, el Old Road Fund. Auspiciado por los propietarios y la gerencia del hotel, con la ayuda de huéspedes y amigos desinteresados. Invirtiéndose en lecciones de tenis para los niños de la comunidad, campamentos de tenis en el extranjero para que participen los niños con mayor potencial, y patrocinando a los estudiantes de Old Road inscritos en programas de diplomados. Los programas del Old Road Fund contribuyen a fortalecer los altos niveles de retención del personal, con empleados que han trabajado en la empresa por más de 21 años. Algunos ciudadanos locales (a quienes se les ha ayudado con su formación terciaria) ocupan posiciones de mandos medios y superiores, como también se ha promovido a aquellos que han participado en programas locales de capacitación. La empresa también promueve la venta de ropa, artesanía y joyería elaborada a nivel local y facilita espacio en sus instalaciones a la gente local para la venta de mercancía en quioscos.

www.curtainbluff.com/index.php

Afrontando el impacto del VIH y el SIDA

En la región se registra un incremento en la cantidad de trabajadores infectados y afectados por el VIH y el SIDA y probablemente representa un costo empresarial por concepto de ausentismo, incapacidad de cumplir con las obligaciones y posible fallecimiento. La epidemia del VIH/SIDA está estrechamente vinculada a la pobreza, así que al afrontar la misma, la industria turística contribuye a la reducción de la pobreza, al bienestar comunitario y a su propio retorno sobre la inversión.

Al desarrollar, implementar y controlar las políticas laborales sobre el VIH/SIDA, las empresas turísticas pueden actuar como punta de lanza para brindar públicamente apoyo y cuidado a los empleados seropositivos, ayudando también a otros empleados a reducir su vulnerabilidad ante el virus. Fomentando, asimismo, la apertura sobre la epidemia con los suplidores, otros sectores y las comunidades locales para que el asunto se discuta más abiertamente y para ayudar a eliminar los estigmas y la discriminación. Este factor suele impedir que las personas se hagan la prueba del virus o accedan al tratamiento disponible por temor que se sepa que son seropositivas.

Las empresas responsables deben incluir la provisión de

Notas al Resumen 4, continuación

capacitación, asesoría y cuidado confidencial y apoyo a sus empleados como parte de los beneficios de personal. Muchas empresas están optando por proveer tratamiento ARV para aquellos empleados que lo necesiten, que a menudo representa una decisión financieramente acertada.

Sandals Montego Bay ha ejecutado programas laborales sobre el VIH/SIDA que incluyen entrenamiento continuo con los colegas, asesoría y apoyo confidencial, apoyo a los empleados seropositivos y apoyo al personal en cuanto a la intimidación sexual o el acoso por parte de los huéspedes.

Para mayor información, favor consultar “El manual del empleador sobre el VIH/SIDA: una guía para la acción”, elaborado por la Organización Internacional de Empleadores:

www.ipieca.org/downloads/health/hiv/empl_handbook.pdf

Empleo en los complejos turísticos todo incluido

La GTZ realizó un estudio siete complejos todo incluido en tres países del Caribe. Cada complejo genera entre 190 y 450 empleos: los complejos todo incluido, de tres o cuatro estrellas, suelen generar un puesto de trabajo por habitación (en comparación a los 0.5-0.7 empleos por habitación generados por los hoteles tradicionales). Los complejos todo incluido de cinco estrellas, suelen generar 1.5 a 2 puestos de trabajo por habitación (en comparación al puesto por habitación generados por los hoteles 5 estrellas).

Excepto en uno de los hoteles encuestados, menos del 10% de los empleados eran temporales. Los investigadores reportaron que en promedio se generaban entre 2 y 4 empleos indirectos en empresas suplidoras, por cada puesto generado en los todo incluido.

Los sueldos mínimos están en el rango de los 100 a los 250 dólares al mes en los complejos de tres a cuatro estrellas y 450 dólares mensuales en los de cinco estrellas. Se calcula que las comidas gratuitas, el transporte y las cuotas de pensiones suman en promedio unos 200 dólares mensuales adicionales por empleado. En Jamaica, los empleados de línea del Sandals cuentan con el sueldo bruto mensual, las propinas y los beneficios colaterales que suponen de 700 a 1,150 dólares; permitiendo al personal ahorrar hasta una tercera parte de su salario mensual.

En Sandals los empleados contratados sin capacitación pueden optar por salarios de entre 450 y 900 dólares mensuales a través de la promoción interna. Y todo el personal de línea recibe al menos 120 horas de capacitación anual valorada en 85 dólares por año. Si añadimos a ello los aportes de Sandals a los centros de capacitación y educación superior para sus empleados, Sandals está invirtiendo cerca de 600 dólares al año.

Fuente:

www.propoortourism.org.uk/WTM%20Presentations/WTM%20Sandals%20presentation.pdf

Notas al Resumen 5

Involucrando a la gente y los productos locales en los tours, los paquetes y las excursiones

La necesidad de diversificación de productos en el Caribe

“El nivel de inversión en desarrollo turístico ha incrementado sustancialmente en regiones como Asia... Al igual que se registra un incremento en la inversión turística en América del Norte y Europa como resultado de la disputa por una mayor participación de mercado por parte de todos los destinos. Una parte de las estrategias empleadas por los destinos se enfoca en la presentación de productos diversificados con actividades múltiples, provistas con altos estándares de calidad. Este es el futuro turismo y el Caribe se debe enfocar en esa dirección para competir eficazmente.” (CPEC, 2002)

“La industria turística en general aún no ha entendido que este país tiene mucho que ofrecer a nivel cultural. Y cuando lo hace, lo hace de forma subjetiva: presentando la cultura española pero omitiendo las culturas taina y africana. Desde el principio la promoción turística fue diseñada para mostrar solamente las playas y no nuestros bienes culturales. La ‘era de la improvisación’ ha finalizado al intensificarse la competencia entre los destinos tradicionales de sol, arena y playa.” (Declaraciones del Subsecretario de Turismo de la República Dominicana en una entrevista realizada el 7 de julio de 2005.)

Los tres primeros de trapiches de caña de azúcar construidos en el hemisferio occidental, se encuentran en República Dominicana, cerca de Santo Domingo, *sin embargo, no se promueven como atracción turística.*

Santo Domingo es la ciudad primada del Nuevo Mundo y Patrimonio Mundial de la Humanidad, *sin embargo, los folletos que se entregan en los hoteles de la ciudad no lo especifican.*

Favor dirigirse a *El peso del turismo para la economía local de la República Dominicana: Ideas para buenas prácticas* (Ashley, Goodwin y McNab, 2005), elaborado por PPT Partnership y ASON-AHORES. www.propoortourism.org.uk/DomRepguidelines.pdf

Safaris de aventura: Ayudando a los turistas a ampliar su vivencia

En muchas de las islas, los safaris de aventura se han convertido en una actividad muy popular, vinculados a eventos históricos, medioambientales, culturales, agrícolas y culinarios en el transcurso de un día. Permitiendo que los turistas visiten lugares de interés que no necesariamente están cerca del hotel. Proporcionando oportunidades para visitar las comunidades y los artesanos, ampliando los beneficios económicos generados por el turismo.

Outback Safaris en República Dominicana, organiza excursiones rurales para que los turistas de Puerto Plata y Punta Cana visiten una casa tradicional, se bañen en el río, naveguen en un bote, almuercen en el camino, disfruten de los bailes tradicionales, practiquen surfing, y disfruten del paisaje. El propietario describe la excursión como una combinación ‘de historia, ciencias sociales,

vivencia cultural, flora y fauna, diversión y carisma’. La gente local obtiene beneficios por varias vías: aparte de los 5,000 dólares mensuales por concepto de pago de renta a los propietarios de los botes y las fincas, los residentes de la zona obtienen aproximadamente 1,300 dólares mensuales por la venta a turistas de productos locales o por el pago de entrada a visitar sus hogares. La empresa también invierte en la construcción de carreteras locales y auspicia proyectos comunitarios, tales como escuelas y orfanatos. La empresa anima al turista a colaborar con la Fundación que administra los fondos de manera profesional, en vez de entregar dulces o dinero en las calles. www.outback-safaris.com/english/about.htm

Los tour operadores inciden en la selección de destinos del consumidor

Entre 1998 y 2002, TUI (Países Bajos) utilizó una amplia gama de estrategias de comunicación aplicadas a varias etapas del ‘trayecto’ del consumidor para informar a sus organizadores acerca de asuntos locales en Curacao y Bonaire. Se les informó sobre las excursiones que se maneja principalmente a través de los siguientes canales:

- Folletos
- Sugerencias impresas en el boleto de avión
- Videos presentados en el transcurso de los vuelos de KLM
- Libros de referencia en la recepción de los hoteles
- Reuniones de bienvenida organizadas por los gerentes y los representantes de los complejos turísticos.

TUI invitaba a los huéspedes a ‘disfrutar de nuestras encantadoras islas pero ayudándonos a mantenerlas intactas para las generaciones futuras’, recomendándoles normas de conducta, y entregándoles información sobre las atracciones, los operadores de buceo y los hoteles que participan en el proyecto. Los socios reciben una certificación que informa a los consumidores sobre los estándares que se comprometen a cumplir, y éstos a su vez la utilizan como herramienta de marketing. Aunque estos estándares eran ambientales (léase, prohibiendo la venta de corales y otros productos marinos) también se podría utilizar el mismo concepto bajo un enfoque socioeconómico. www.leedsmet.ac.uk/lisf/the/WORKING_WITH_SUPPLIERS.pdf

Para mayor información favor referirse a los ejemplos citados en el Resumen 5:

Para solicitar información sobre los tours a los campos de cacao de Monbayasa, favor dirigirse a: jeremyleo007@yahoo.com

Fundación Atlántica
www.sea-horse-ranch.com/foundation/Chocolatera.pdf

Para mayor información sobre la bachata, favor dirigirse a: http://home-3.tiscali.nl/~pjetax/historias/history_bachata.html

Para mayor información sobre Mamiku Gardens: www.mamiku.com

Notas al Resumen 6

Fomentando que los turistas consuman de la economía local

Desarrollando productos locales que sean únicos y competitivos

“Estamos totalmente invadidos por las artesanías extranjeras. Es algo a lo que no le hemos dado gran importancia. Esta pasada temporada invernal fue la peor en términos de ventas de artesanías en el país.”

José De Ferrari, consultor en artesanía de la República Dominicana, julio de 2005.

Uno de los principales problemas que afrontan los productores locales es la competencia de las importaciones baratas. Muchas de las tiendas pequeñas se ven obligadas a importar artículos hechos en América Central o Asia. Una propietaria de una tienda de recuerdos de San Vicente y las Granadinas comentó que simplemente no podía vender productos locales porque la calidad y el suministro de los mismos no era constante, y los visitantes consideraban que eran demasiado caros. Se han hecho las siguientes propuestas al respecto:

- Una solución relativamente innovadora requiere que los agricultores produzcan bienes únicos, personalizados, en función de las necesidades de los turistas. Teniendo en cuenta que si un artículo es inigualable, el mismo no puede ser sustituido por un equivalente importado de menor precio. Por ejemplo, un empresario de San Vicente y las Granadinas sugirió la colaboración entre los horticultores y los esteticistas para la apertura de centros de estética en los puertos de cruceros. Los pasajeros de los mismos podrían disfrutar de masajes y tratamientos faciales utilizando hierbas y fragancias locales.
- También se propone que los productores adquieran un lote de bienes terminados, para acelerar el proceso de producción e incrementar sus ingresos.
- La actualización de los diseños de las artesanías tradicionales también podría incrementar los niveles de competitividad. Si se modifican para utilizarse como envase de un producto terminado, por ejemplo, se optimiza la comercialización tanto del producto alimenticio como del artesanal.

Fuente: Clissold (2001)

www.trinitydc.edu/academics/depts/Interdisc/International/caribbean%20briefings/windward%20islands.pdf

Festival de Jazz de Santa Lucía

El Festival de Jazz de Santa Lucía se concibió originalmente como herramienta de marketing para promover la visibilidad de este mercado e impulsar el volumen de llegadas en la temporada baja a un costo relativamente bajo. Pero se ha convertido en uno de los principales acontecimientos del

calendario turístico a nivel nacional e internacional. El festival estimuló el volumen de llegadas de visitantes, incrementó el conocimiento del destino, aportando exposición a los artistas locales y un público interesado en servicios turísticos complementarios, léase, alojamiento, transporte, comida, espectáculos, eventos y souvenirs. Se calcula que el valor cuantitativo generado por la cobertura adicional realizada por los medios a raíz del evento excede el presupuesto anual de la división de marketing. La iniciativa requirió de una gran cantidad de colaboración por parte de los grupos de interés, abarcando múltiples fuentes financieras, concesiones impositivas, cooperación de los medios, el uso de personal voluntario y contratado, patrocinios y alianzas.

Para mayor información sobre el Festival de Jazz de Santa Lucía, favor dirigirse al documento del Consejo de Turismo de Santa Lucía (2004), titulado Historia del Jazz de Santa Lucía: una perspectiva:

http://stlucijazz.org/jazz_articles/feststory.asp

Seafood Friday en Anse La Raye, Santa Lucía

Anse La Raye en Santa Lucía era una zona rica en activos naturales y culturales y una de las comunidades más pobres de la isla. Esta actividad semanal proporcionó a los vendedores locales la oportunidad de introducirse en un nuevo mercado, facilitándoles un canal de distribución para los mariscos de la zona. La clave de esta acción radica en que las mujeres adultas y usualmente desempleadas de Anse La Raye ahora disponen de un medio alternativo de ingresos, que puede representarles hasta 600 dólares al mes.

Promoviendo la cultura local para consumo local y para exportación:

Desde 1997, Dominica ha organizado el Festival Mundial de Música Criolla, un evento musical anual que promueve la música criolla ante el mundo. Más de setenta bandas y artistas individuales han participado en el evento, convocando a un total de algo más de 75,000 personas desde el inicio del mismo. La Comisión de Festivales de Dominica (DFC, por sus siglas en inglés) está a cargo de la promoción, el marketing y el manejo del festival, y pretende ampliar su alcance a un mercado regional e internacional más amplio.

www.worldcreolemusicfestival.net

Notas al Resumen 7

Creando alianzas con las comunidades aledañas

El proyecto Youth PATH en el Caribe: creando alianzas con los jóvenes de escasos recursos para el desarrollo del turismo comunitario

El proyecto Youth PATH (equivalente a Reducción de la Pobreza a través del Patrimonio Turístico, por sus siglas en inglés) trabaja con jóvenes caribeños de entre 15 y 25 años para el desarrollo de un turismo comunitario basado en los recursos naturales y el patrimonio cultural. Los proyectos no se enfocan únicamente en la optimización de los lugares turísticos sino también en el desarrollo de la juventud.

Dicho proyecto se ha ejecutado en estas ocho localidades: Gambier Village (las Bahamas), De Heart uh Barbados (Barbados), Toledo District/Reserva Marina de Sapodilla Cayes (Belice), Carib Territory (Dominica), Blue & John Crow Blue Mountains (Jamaica), Mabouya Valley y Des Barras Beach (Santa Lucía), North Leeward (San Vicente y las Granadinas), y Galibi (Surinam).

En cada localidad, el trabajo se ejecuta con la colaboración de una organización aliada, por ejemplo, una ONG local, una agencia estatal o una fundación para la preservación del medio ambiente, incluyendo la documentación sobre los recursos naturales y de patrimonio cultural; el desarrollo u optimización y preservación del potencial turístico de ciertos recursos naturales y lugares de interés cultural; capacitación comercial y de técnicas empresariales para ayudar a los jóvenes a desarrollar micro empresas enfocadas en nuevos nichos turísticos; y entrenamiento continuo.

www.unescocaribbean.org/culture/culture_youthpath.htm

E-mail: youthpath@unesco.org

Beneficios sociales y ambientales de las alianzas con las comunidades aledañas

En República Dominicana, los 'clusters' han reunido a los grupos de interés de seis destinos locales. Por ejemplo, La Romana/Bayahibe se convirtió en una de las primeras playa del Caribe que consiguió una Bandera Azul. Algo que no se habría podido conseguir sin la colaboración de los grupos de interés. Existe el potencial para extender esta iniciativa a una amplia gama de asuntos infraestructurales y socioeconómicos.

En Boca Chica (República Dominicana) se está coordinando una alianza para el desarrollo del área y de nuevos productos. En la actualidad, la playa es el único atractivo. La idea para el desarrollo comunitario se centra en la ampliación del Paseo de San Andrés, un malecón turístico, con casetas (pequeños restaurantes), y una gama de productos culturales del ámbito local (museos, trapiches, parques ecológicos, marinas para yates). Favor consultar el documento titulado *Guías de buenas prácticas para la República Dominicana*:

www.propoortourism.org.uk/DomRepguidelines.pdf

Para mayor información sobre la **Fundación para el Desarrollo de Laborie**, favor consultar:

www.laboriecommunity.net/projects.htm

Acerca de los resúmenes...

Los ocho resúmenes incluidos en esta serie proveen sugerencias prácticas sobre como desarrollar diferentes tipos de alianzas locales, basadas en la experiencia de varios países del Caribe ➔

Favor dirigirse a la siguiente dirección para la búsqueda de otros resúmenes de la serie y mayor información:
www.propoortourism.org.uk/caribbean

Resumen 1: *Antecedentes: El turismo y la economía local, creando alianzas*

Resumen 2: *Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro*

Resumen 3: *Creando alianzas con los agricultores locales*

Resumen 4: *Contratando personal local*

Resumen 5: *Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones*

Resumen 6: *Fomentando que los turistas consuman de la economía local*

Resumen 7: *Creando alianzas con las comunidades aledañas*

Resumen 8: *Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales.*

En el Anexo se incluyen más detalles, ejemplos adicionales, fuentes y una lista de contactos útiles.

Los resúmenes recopilan algunos de los beneficios y los retos que afrontan las alianzas locales, para luego enfocarse en qué hacer al respecto. Proveyendo sugerencias sobre buenas prácticas principalmente para los hoteleros, pero también para otros operadores turísticos de los sectores privado, gubernamental y no gubernamental.



www.propoortourism.org.uk/caribbean



www.onecaribbean.org



www.thetravelfoundation.org