UN SUEÑO COLECTIVO DE LARGO PLAZO

Red de Hoteles Tayka

IES
INNOVACION EN EMPRESARIADO SOCIAL

IES
INNOVACION EN EMPRESARIADO SOCIAL

UN SUEÑO COLECTIVO DE LARGO PLAZO

Red de Hoteles Tayka

La Paz, Junio 2014

Estimados amigos,

Hay que ser un soñador para decidir invertir dos millones de dólares en una de las regiones más pobres de Bolivia, con la esperanza de despertar en sus habitantes el sentido empresarial.

El sueño tiene que ser muy profundo y sus actores deben estar convencidos de sus roles, comprometidos hasta el alma, pues es un sueño de largo plazo que busca que los miembros de las comunidades dejen de ser parte del paisaje -junto al salar, las montañas y lagunas de colores- para convertirse en los actores de su propio destino, gestionando de manera eficiente, rentable y sostenible hoteles de primer nivel para turistas de todas las partes del mundo.

Esta es la historia de un sueño colectivo, donde el trabajo de muchos permite que las personas, y en algún momento las instituciones, seamos sólo personajes pasajeros que dejan a los miembros de las comunidades el papel protagónico.

Es todavía un camino inconcluso, es sólo un alto en el camino para asegurarnos de que no olvidamos los objetivos, las historias y los protagonistas de esta travesía, para permitirnos evaluar lo realizado hasta ahora, corregir errores y sistematizar aprendizajes. En once años más, cuando la participación activa de la Fundación IES en el Hotel de San Pablo de Lípez –último hotel construido- haya concluido, podremos hacer otra evaluación, que al aportar la perspectiva de los años, nos permita ver con ojos nuevos todo lo recorrido.

Quiero agradecer profundamente a quienes tuvieron la visión de realizar este proyecto; a quienes tuvieron el coraje de llevarlo a la práctica y a quienes continúan trabajando día a día para que se haga realidad.

Aunque hemos avanzado mucho, todavía queda un largo camino por recorrer, con el mismo compromiso y la seguridad de estar aportando a la construcción de un mejor país.

Juan Carlos Iturri
Director Ejecutivo, Fundación IES

1. CONTEXTO

En 1986, un grupo de empresarios que habían llegado a la conclusión de que sus empresas no podían ser una isla de prosperidad en medio de un mar de pobreza, decidieron crear la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (Fundación PRODEM).

En los primeros años, la Fundación basó su accionar en apoyar a las personas de menores recursos para que pudieran acceder a financiamientos para desarrollar sus actividades productivas y/o comerciales. Ese esfuerzo dio lugar a la creación del Banco Sol y del Fondo Financiero Privado Prodem, instituciones que destacan como líderes en micro finanzas en Bolivia y el mundo.

Para el año 2001 la consolidación de las entidades financieras, que se habían creado desde la Fundación, trajo nuevos desafíos al buscar responder a la pregunta ¿cómo combatir la pobreza? La respuesta fue contundente: hay que generar riqueza y distribuirla de manera adecuada. Junto a esa conclusión llegó también el convencimiento de que son las empresas (independientemente de su estructura societaria) las que pueden generar esta riqueza, pues tienen un efecto multiplicador— mediante la creación de empleo, la compra de insumos y materia prima y el pago de impuestos—que deriva en el crecimiento y desarrollo de todo el país. Así pues, el accionar de la Fundación se centró alrededor de generar proyectos y programas

que apoyaran técnica y financieramente al desarrollo de empresas con alto impacto social.

En este contexto, a principios del 2002 el Gobierno Boliviano y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) suscribieron un Contrato de Préstamo mediante el cual se acuerda financiar la ejecución de un programa de apoyo al turismo sostenible en Bolivia. La Fundación vio la oportunidad de poner en práctica sus ideas, al desarrollar un proyecto para construir una red de hoteles en asociación con comunidades de la región sudoeste del departamento de Potosí, abarcando las provincias Daniel Campos, Nor y Sud Lípez de ese departamento. Esta región presentaba dos características fundamentales: a) su increíble belleza natural que incluía el salar más grande del mundo (Salar de Uyuni) y paisajes de características únicas; b) sus grandes carencias, siendo una de las regiones más pobres del país.

La apuesta era de largo plazo: un proyecto de veinte años cuyo fin era la creación de una red de hoteles comunitarios que sean sostenibles en el tiempo y cuyos dueños sean las mismas comunidades. Para lograr esto el proyecto requeriría la participación de varios actores del sector privado y del sector público. Al aporte público, destinado a generar cimiento social y programas de capacitación en las comunidades, se sumó el aporte financiero y de conocimiento técnico de una empresa operadora de Turismo (sector privado comercial) y de la Fundación (sector privado no lucrativo) y el aporte de los miembros de las Asociaciones (sector privado comunitario)

Desde el principio del proyecto cada actor sería dueño de un porcentaje de los hoteles y, al finalizar el mismo, las Asociaciones Comunitarias recibirán —como donación del resto de los actores— la totalidad de las acciones y quedaran como únicas dueñas de los hoteles.

El proyecto planteaba muchos, y grandes, retos: había que construir hoteles en lugares alejados, diseñar y gestionar nueva rutas turísticas y, sobre todo, había que generar habilidades en las comunidades que les permitieran gestionar de forma eficiente las empresas creadas cuando ellas queden a cargo.

Datos

El departamento de Potosí está poblado, en su mayoría, por comunidades Quechuas y Aymaras. Estas comunidades se dedican principalmente a la cría de camélidos y a la agricultura. Sin embargo, las temperaturas extremas imposibilitan la variedad en la agricultura y en la cría. La minería constituye la principal actividad económica del departamento. En últimos años la subida en el número de turistas ha abierto oportunidades interesantes para los pobladores de este departamento. Pese a eso, las comunidades han sentido poco el impacto de este nuevo afluente.

Ubicación geográfica: Departamento de Potosí, zona del Salar de Uyuni, área de 70.000 Km2.

Pobreza: en el 2001 el 66,7% de la población de Potosí vivía en pobreza extrema, esto implica casi 500.000 personas.[1]

Potencial Turístico: Según datos del Plan Nacional de Turismo 2012-2016, del gobierno boliviano, en el año 2010 se registró la entrada de 807,000 turistas, lo cual implicó una entrada de 378 millones de dólares.

Localidad:

El Departamento de Potosí está situado en el suroeste del país. Tiene una extensión de 118 218 km^2 y una población estimada de 798.664 habitantes [2]. En los últimos 40 años la población de este departamento ha decrecido sustancialmente. En 1976 la población del departamento representaba el 14 % de la población total del país, este porcentaje disminuyó al 8,5 % en 2001 y actualmente sigue en descenso. Esta situación se debe al nivel de pobreza y la falta de oportunidades que existe para los pobladores, lo cual los obliga a migrar a las ciudades o a los países limítrofes [3].

Condiciones del contexto:

1. Temperaturas extremas.
2. Ausencia de servicios básicos.
3. Poblaciones aisladas e incomunicadas.
4. Condiciones agrícolas difíciles.
5. Ningún tipo de desarrollo productivo, exceptuando la minería.
6. Precarias instalaciones para recibir al turismo.
7. Escasa participación de las comunidades en los emprendimientos turísticos.

Impacto deseado:

1. Implementar empresas que sean propiedad de asociaciones comunarias y que sean capaces de generar rentabilidad y ser sostenibles en el tiempo.
2. Crear encadenamientos productivos que sirvan para el desarrollo integral de las comunidades.
3. Devolver el rol protagónico a las comunidades, hacerlas actoras de su desarrollo.
4. Generar un modelo para que otros emprendimientos se desarrollen en la zona.

1. Resumen Informativo de UDAPE-PNUD, 2010
2. INE, Censo 2012
3. Plan de Desarrollo Departamental, 2008-2012

María Elena Querejazu

Directora Ejecutiva Fundación Sembrar, ex Directora Ejecutiva Fundación PRODEM

Vino a hablarnos una consultora del BID para pedirnos una opinión sobre proyectos de turismo. La misma consultora nos recomendó para la convocatoria que lanzó el BID en el 2002 para proyectos en turismo. A partir del lanzamiento de esta convocatoria y el encuentro con la consultora, se escribió la propuesta y ganamos alrededor de 500 mil dólares para llevar a cabo el proyecto.

Nuestra idea era ser un puente entre la empresa privada y las comunidades; realizar una oferta turística que incorpore la vertiente económica y social. Para esto, trabajamos con Creative Tours (empresa privada de turismo) y las comunidades proveedoras de servicios. Escogimos 4 comunidades como nuestras socias.

Hasta el momento, en esa zona la infraestructura para turismo era realmente de muy bajo nivel. Los hostales eran pésimos, la comida muy mala; nosotros no teníamos dónde dormir, dónde comer, no había nada en las comunidades. Era un lugar que atraía un tipo de turismo que nosotros clasificamos como "depredador", turismo que casi no deja ganancias al país. La idea era transformar esta situación y generar una posibilidad para turismo de presupuesto más elevado. Esta es una de las zonas más deprimidas del país, estamos hablando de índices de pobreza en un 80-90 % de la población.

"Nosotros no teníamos dónde dormir, dónde comer, no había nada en las comunidades."

Jonny Fernandez

Gerente de Empresas, Fundación IES

El BID estaba llamando a un concurso a fondo perdido para proyectos en turismo inclusivo en Bolivia. La Fundación Prodem (ahora IES) siempre había tenido interés en el área de turismo y vimos la posibilidad de hacer algo interesante. Armamos un proyecto, lo mandamos y ganamos el concurso. Entonces, fuimos a visitar el área. Casi no conocíamos Uyuni, pero sabíamos que tenía mucho potencial como destino turístico. Visitamos los lugares geográficos de interés turístico y también a nuestros potenciales socios: las comunidades.

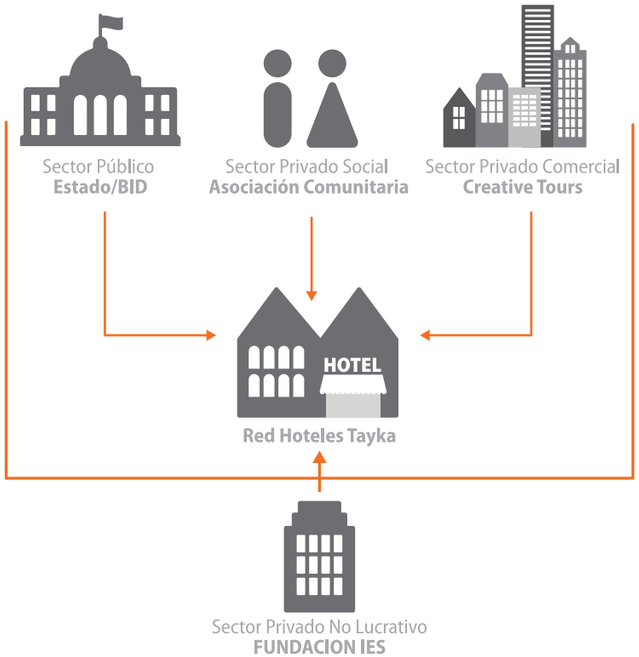
Después de esto empezó la parte más complicada: el dialogo con las comunidades. Había que hacerles entender que queríamos formar una empresa, de la cual ellos serían socios y posteriores dueños. Algunas dijeron que si, otras que no. Unas se cayeron a último momento y tuvimos que empezar todo el recorrido de nuevo con otras comunidades. Algunas comunidades ya sabían de turismo, tenían pequeños albergues en sus comunidades, pero no sabían cómo trabajarlos mejor, cómo ofrecer un servicio de calidad.

Nosotros creemos, como misión, que la pobreza debe ser combatida mediante la generación de empresas, fuimos a hacer eso con estas comunidades. Esta zona tenía potencial, pero necesitaba una visión empresarial.

"Había que hacerles entender que queríamos formar una empresa, de la cual ellos serian socios y posteriores dueños."

2. EL PROYECTO

El proyecto contempla la unión de actores como la base para el éxito.



Con la unión de estos 4 actores, se planteó desarrollar una oferta turística integral que contemplara la construcción de infraestructura de hospedaje de primer nivel, bajo cánones de sostenibilidad ambiental, a objeto de brindar servicios turísticos de alta calidad enfocados a explotar un mercado de turistas con mayor capacidad de gasto y así beneficiar a las comunidades locales. El proyecto concluía con la transferencia de todo el patrimonio generado en la ejecución del proyecto a las asociaciones comunitarias involucradas, 15 años después de la puesta en marcha de cada hotel. El modelo supone la distribución de las acciones de las empresas en porcentajes para los 3 socios. Se aseguró desde un principio el treinta por ciento para las Asociaciones Comunitarias (figura legal asumida por los socios de la comunidad) dejando que los otros actores se repartieran el porcentaje restante acorde a su aporte económico. Esto resultó en un sesenta y cuatro por ciento para la Fundación IES y un seis por ciento para Creative Tours. Además, los tres socios acordaron que se cobraría un dólar por cada turista. Este dinero sería administrado por cada Asociación Comunitaria y debería ser usado para generar un impacto positivo en la comunidad desde el primer día de funcionamiento del hotel.

Todo esto creaba un proyecto desafiante, de grandes dimensiones y con múltiples y permanentes retos. Implementar el proyecto requería la capacidad para solucionar problemas en diferentes áreas tales como infraestructura, construcción y operación de los hoteles, finanzas, adecuación al entorno regulatorio, manejo de relaciones humanas y creación de una cultura organizacional y el trabajar con personas de enfoques culturales diferentes.

Aporte por socio

Asociación comunitaria:
1. Mano de obra
2. Materiales
3. Gestión

Estado/BID: $500.000
1. Capacitaciones
2. Cimiento social
3. Divulgación/marketing

Creative Tours: $80.000
1. Know how
2. Gestión

Fundación IES: $1.500.000
1. Articulación
2. Gestión

Jorge Amestegui

Vocal del Directorio de los 4 Hoteles, Gerente de Empresas del Portafolio IES

Desde que empezó el proyecto hubieron muchas dificultades, las que habíamos previsto al inicio son las mismas que tenemos ahora. Problemas de idiosincrasia- es muy difícil tener personal adecuado trabajando- problemas culturales, como el alcohol, que hacen que sea muy difícil encontrar trabajadores adecuados. Aun así, el proyecto, después de 7 años ha dado resultados impresionantes. Bajo un enfoque económico, ¾ de los hoteles dieron saltos enormes. Esta zona, en el momento de iniciar el proyecto, era la zona con el menor IDH[4] de Bolivia. El proyecto ha beneficiado económicamente a los pobladores de este lugar, por los dividendos y también por el dólar por turista; las comunidades reciben beneficios económicos desde el principio del proyecto. No solo los socios son beneficiados por el proyecto: al promocionar los hoteles se promociona el destino, Uyuni; se promociona el departamento, Potosí; se promociona el país, Bolivia. Hay muchas externalidades positivas. Las comunidades están empoderadas, están pensando desarrollar nuevos proyectos, nuevas rutas, nuevos hoteles.

Desde el 2003 hasta este momento, el turismo ha crecido enormemente.

"Las comunidades están empoderadas..."

4. IDH: Índice de Desarrollo Humano, para más información ver http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-idh

Jorge Rivera

Director Creative Tours- Socio

En el 2004 fui invitado por la Fundación Prodem (ahora IES) para participar en un proyecto de turismo comunitario. Prodem había ganado una convocatoria del BID para proyectos comunitarios. Tenían al socio comunitario, les faltaba la empresa privada para poder cerrar el financiamiento y la parte organizacional. Yo fui contratado para gestionar el proyecto de construcción de los hoteles, llegué al lugar listo para empezar la construcción, pero me encontré con varios problemas. Primero, cuando comenzó el proyecto, las comunidades no habían validado aún los contratos de participación. Por lo tanto, tuvimos que posponer la construcción y empezar de cero, visitando a las comunidades y explicándoles porque este proyecto debería interesarles. Segundo, solo 2 de las 4 comunidades elegidas para el proyecto firmaron: San Pedro y Tahua. Las otras dos desistieron y tuvimos que buscar otras dos comunidades para remplazarlas, ahí aparecieron Zoniquera y San Pablo. Tercero, el proyecto era demasiado grande e imposible de llevar acabo todo en uno, sólo pudimos construir 2 hoteles, el de sal (Tahua) y el de piedra (San Pedro), primero.

Yo siento que el proyecto Tayka es el aporte más importante que hay hasta el momento para el desarrollo del producto turístico en el sud oeste potosino. ¿Por qué? Por sus particularidades: a) no es un esquema privado, es comunitario; b) en 15 años pasa a ser únicamente de las comunidades; c) se da un dólar por turista a la comunidad, las comunidades tienen retorno desde el primer turista. Es un modelo de turismo comunitario basado en alianzas estratégicas, es el único modelo de esta naturaleza en Bolivia. Las comunidades son protagonistas del desarrollo del turismo en sus tierras.

"Yo me dedico a hacer proyectos; este ha sido el proyecto más difícil de mi vida."

2. 1. LAS COMUNIDADES

El emplazamiento de los hoteles fue elegido en base a atractivos turísticos específicos en la zona y la relación con las comunidades. Hubieron comunidades que quisieron participar del proyecto, otras que no. Finalmente, el proyecto se llevó a cabo con 4 comunidades que se encuentran distribuidas en el sudoeste del Departamento de Potosí.

Tahua

Tahua es un municipio de la provincia Daniel Campos del departamento de Potosí. Se encuentra a aproximadamente 200 km al oeste de la capital departamental, y a 120 km de Uyuni. Para el año 2011, la población del municipio era de 265 habitantes, agrupados en 96 familias. Según la información intercensal 1992 - 2001, la tasa de crecimiento anual es del 3.99 %. La principal actividad económica es la agricultura y la cría de camélidos (llamas). El turismo es una actividad secundaria, pues sólo existen albergues básicos. La comunidad ha sufrido grandes migraciones en busca de mejores oportunidades [5] .

San Pedro de Quemes

San Pedro de Quemes es un municipio en la provincia de Nor Lípez del Departamento de Potosí. Está a 189 km de la ciudad de Uyuni. La población en el 2011 era de 697 habitantes, agrupada en 139 familias. Según la información intercensal 1992 - 2001, la tasa de crecimiento anual es del 3.55 %. Al igual que la mayoría de las comunidades de esta

zona, los pobladores de San Pedro tienen como actividad económica principal la agricultura y la cría de camélidos (llamas) [6] .

Zoniquera

Zoniquera es una población que se encuentra dentro del municipio de Colcha K, a 410 kilómetros al sud oeste Potosí. De acuerdo a la última información censal disponible, la población de Zoniquera ha disminuido en 15% entre el 1992 y el 2001, pasando de 558 a 472 habitantes. La región se caracteriza por un clima árido, y una altitud que varía de los 3.600 a los 5.000 m.s.n.m, lo cual reduce las posibilidades agrícolas de la zona. La principal actividad económica de Zoniquera está vinculada a la cría de camélidos (llamas y alpacas). Pese a su relativa cercanía con grandes atractivos turísticos (Laguna Colorada, Laguna Verde, Árbol de Piedra) la zona no había tenido un gran desarrollo turístico. [7]

San Pablo de Lípez

San Pablo de Lípez es un municipio que pertenece a la provincia de Sud Lípez, del departamento de Potosí. Está a una distancia aproximada de 170 km de Uyuni y a 253 km al sur de la capital departamental, la ciudad de Potosí. Según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2001, la población de esta comunidad asciende a 221 habitantes. La actividad principal de los pobladores de San Pablo de Lípez es la cría de camélidos [8] .

5. http://es.wikipedia.org/wiki/Tahua
6. http://es.wikipedia.org/wiki/San_Pedro_de_Quemes
7. http://de.wikipedia.org/wiki/Soniquera
8. http://es.wikipedia.org/wiki/San_Pablo_de_L%C3%ADpez

2.2 LOS HOTELES

Hotel de Piedra

El Hotel de Piedra fue edificado en un terreno de propiedad de la Comunidad de San Pedro de Quemes, en un terraplén con vista sobre el pueblo, el salar y las montañas. Se encuentra a pocos metros del "pueblo quemado", la parte del pueblo que fue abandonada después de que fue incendiado por la invasión chilena en la Guerra del Pacífico de 1879.

Comunidad: San Pedro de Quemes

Superficie construida: 1,200 mt2

Material: Piedras volcánicas

Monto recibido por $ x turista 2006-2013: $ 12,167

Dividendos recibidos 2011-2013: $ 12,086.99

Inversión Fundación IES: $ 319,077

Mario Tejerina **Miembro del Directorio, Socio**
Edwin Mamani **Ex Administrador, Socio**
Faustino Ramos **Vicepresidente, Socio**

Nosotros somos agricultores y ganaderos, siempre ha sido esa nuestra fuente de ingreso. También hemos trabajado en Chile y Argentina, como la mayoría de la gente del pueblo.

En el 2003 llegó la idea del proyecto con la gente de PRODEM y Creative Tours. Nosotros no sabíamos nada de turismo y fue muy difícil ponernos de acuerdo entre los comunarios. La verdad, la mayoría no quería participar, pero fueron los jóvenes los que insistieron. Finalmente nos pusimos de acuerdo sólo 52 socios; ahora somos más. Nosotros no teníamos dinero para aportar a la sociedad, entonces pusimos mano de obra y los materiales de construcción. Estuvimos construyendo un año y medio. Finalmente, a finales del 2006 se inauguró el hotel. Un año después hubo un accidente donde alguien incendió la cocina del hotel. Se quemó la mitad del hotel y hubo que reponer todo. Esto sucedió por las discrepancias que existían al interior de la comunidad con respecto a los hoteles. Los que no eran socios no querían que nos vaya bien.

Ahora nos hemos dado cuenta de que el turismo beneficia a muchos. Sin embargo, sigue siendo muy difícil con la oposición interna que existe en la comunidad. Es muy complicado ponerse de acuerdo.

"Nosotros no sabíamos nada del turismo."

Agripina Cayo Medina

Ex Alcaldesa, Socia

"Yo igual firmé, por el bien de la comunidad, pensando en los jóvenes."

Yo fui alcaldesa dos años. Yo fui quien firmó el acuerdo para los hoteles. La gente casi me pega, no querían que haya estos hoteles, no sé por qué. Pero yo igual firmé, por el bien de la comunidad, pensando en los jóvenes. Yo misma trabajé en el hotel un año, pero después los comunarios no querían que nos quedemos los mismos trabajando mucho tiempo, no querían que nos aseguraran y dieran beneficios sociales, entonces me sacaron. Desde ese momento, no he vuelto al hotel.

Como socia, lo que nos llega del hotel es una ayuda. Si los clientes suben, también sube esa ayuda. Recién ahora la gente se empieza a dar cuenta del beneficio del hotel, incluso los que estaban en contra y no quisieron volverse socios, ahora se ven beneficiados de una u otra forma.

2.2 LOS HOTELES

Hotel de Sal

El Hotel de Sal se encuentra edificado en el extremo norte de la Provincia Daniel Campos, a orillas del Salar de Uyuni. Se sitúa en una meseta volcánica muy cercana al pueblo de Tahua a 3.700 metros de altura, al pie del volcán Tunupa que alcanza más de 5.000 m.s.n.m.

Comunidad: Tahua

Superficie construida: 1,200 m2

Material: Sal

Monto recibido por $ x turista 2006-2013: $ 16,993

Dividendos recibidos 2009-2013: $ 22,038.06

Inversión Fundación IES: $ 384,980

Franz Mamani

Presidente Asociación Comunitaria de Tahua (ATIPA), Socio

Yo soy de la comunidad de Tahua. Soy profesor aquí. Cuando nos hablaron del proyecto, nadie creyó que sería una realidad. Nosotros ya estábamos pensando en hacer algo con turismo, veíamos que era un camino para nuestra comunidad, solo que no sabíamos cómo o qué hacer.

En el 2006 yo me fui de la comunidad, fui a estudiar para ser profesor. Cuando volví vi que el proyecto era una realidad, fui votado Presidente de la Asociación Comunitaria de Tahua.

Estoy maravillado con el proyecto.

Como comunidad, no queremos que el proyecto crezca en un sentido de tamaño, queremos crecer en la calidad de servicio que ofrecemos, queremos ser los mejores. Queremos que crezca porque es un proyecto que beneficia a la comunidad, 95% de la comunidad es socia del hotel. Nos permite obtener recursos. Incluso, hemos pensado que nos gustaría usar estos recursos para volvernos un tipo de banco que preste dinero a los comunarios que quieran emprender iniciativas.

Yo tengo miedo del futuro, cuando la Fundación salga y seamos los únicos dueños. Tenemos que esforzarnos estos 5 años, tenemos que aprender cómo se organiza el hotel, cómo se lo administra.

" Estoy maravillado con el proyecto."

Daisy Copalopez

Camarera Hotel de Piedra, Socia

"Antes de que exista el hotel, yo trabajaba en hoteles en Chile."

Antes de que exista el hotel, yo trabajaba en hoteles en Chile, como la mayoría de mis comunarios. En Tahua, todavía no había hoteles, nos dedicábamos más a algo de agricultura o nos íbamos a Chile a trabajar.

Actualmente, yo trabajo en el Hotel de Piedra, pero soy socia del hotel de Tahua; somos 26 socios. En Tahua, a diferencia de en el de piedra, el Presidente exige que los socios estén presentes, en caso de que no puedan, deben dejar un representante.

Como socia, puse mano de obra a cambio de mi sociedad. Sí, siento que en Tahua los socios están comprometidos con el hotel. Nosotros estamos acostumbrados a hoteles, a turistas. No tenemos mucha agricultura, nuestra tierra está en el salar, es difícil plantar. En Tahua sí tenemos la idea de que vamos a ser dueños del hotel y sí queremos participar.

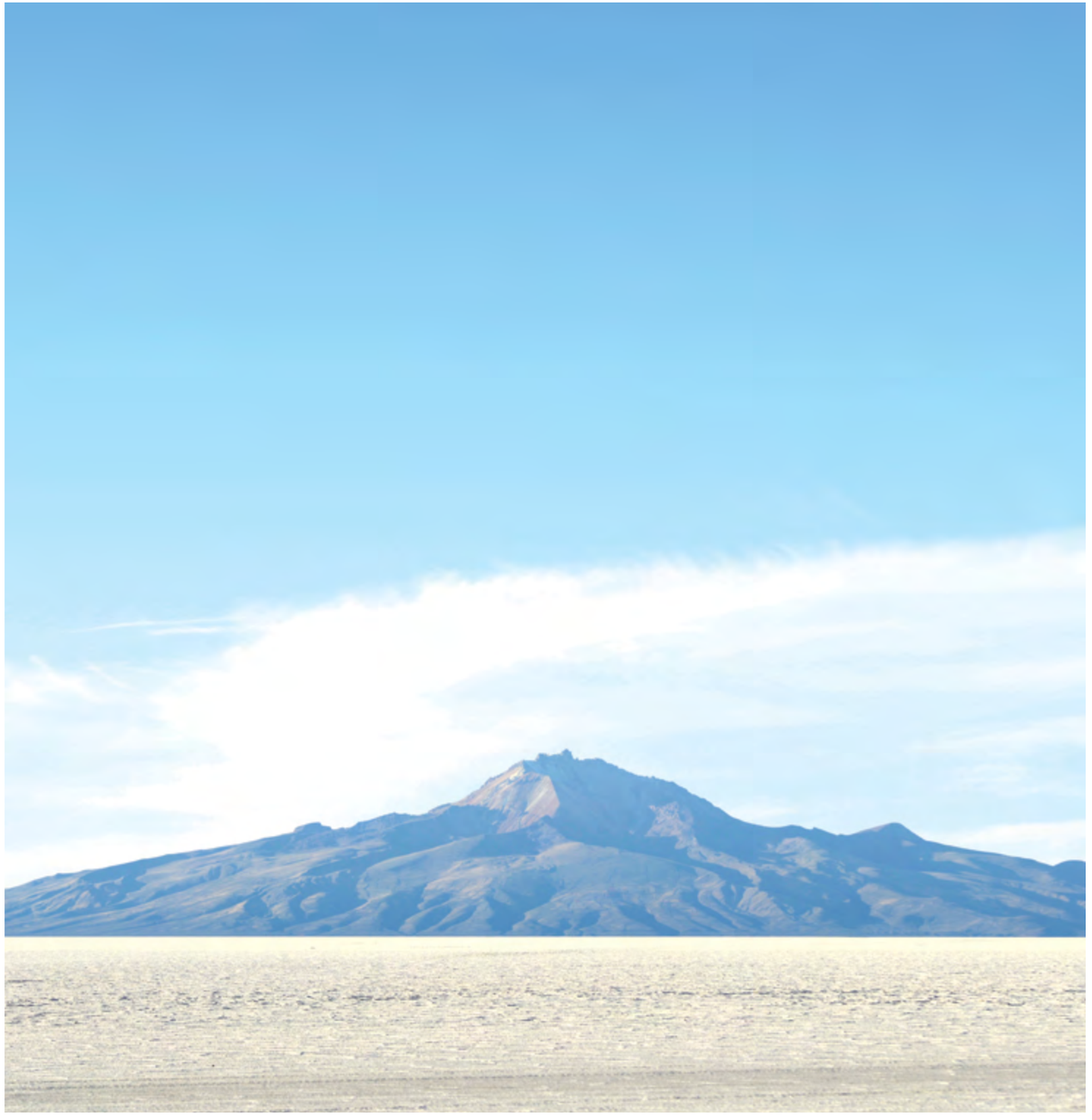
Actualidad

Estos dos hoteles se encuentran actualmente, en condiciones similares, dadas las cercanías en número de pasajeros recibidos e ubicación dentro del circuito ofrecido por los cuatro hoteles.

El Hotel de Sal enfrenta el desafío de lograr operar el año completo y competir con otras infraestructuras también hechas de sal que se sitúan en su cercanía. Gracias a su excelente ubicación el hotel goza de increíbles vistas y acceso al salar monumental y al volcán Tunupa, a cuyos pies se levanta la comunidad. Sin embargo, el hotel tiene un problema de estacionalidad que impide su acceso en épocas de lluvia, en las cuales el salar se encuentra inundado. Por lo tanto, el Hotel de Sal de Tahua requiere desarrollar dos alternativas que podrían permitir dar vuelta su situación presente. Una vía, implica la posibilidad de equipar un medio de transporte que permita trasladar a los turistas a través del salar inundado, manteniendo así el flujo de turistas durante todo el año. Esto no solo garantiza el acceso abierto al hotel sino que también ofrece un atractivo turístico muy cotizado: el salar cubierto por una capa de agua. La segunda vía, implica que los turistas lleguen solo hasta la ciudad de Oruro, un punto antes de Uyuni y que de ahí sean transportados hasta el hotel sin necesidad de ingresar al salar pero, permitiendo la vista majestuosa del salar lleno de agua. Cualquiera de estas dos vías posibilitará la entrada de turistas de manera anual, subiendo los retornos de los socios y la estabilidad del establecimiento.

Adicionalmente se debe trabajar en mejoras en su infraestructura.

La Asociación Comunitaria de este hotel se encuentra muy comprometida. Esta Asociación desarrolla una intensa actividad con la población



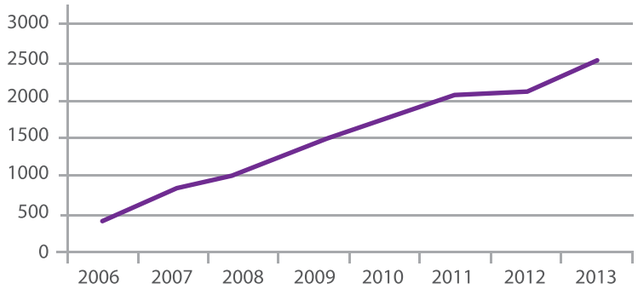
y utiliza parte del dólar por turista en beneficio de toda la comunidad. Un ejemplo es con el recojo de basura y cuidado del medio ambiente, donde la Asociación llegó a un acuerdo con los colegios para involucrarlos en tareas de limpieza del pueblo a cambio de computadoras para sus unidades educativas. Otro ejemplo, es que la comunidad entera ha trabajado en la habilitación de un mirador en el volcán Tunupa desde donde se pueden ver los salares de Uyuni y de Coipasa, siendo una atracción única en la región.

En el caso del Hotel de Piedra, este presenta una de las infraestructuras más pintorescas de la zona. Al igual que el Hotel de Sal, tiene como principal desafío el incrementar el número de pasajeros. Esto podría resultar gracias a las alternativas propuestas por el Hotel de Sal, ya que ambos hoteles comparten el problema de estacionalidad. Por otro lado, por su arquitectura de espacios amplios, podría ser un espacio prodigioso para reuniones o talleres de empresas u organizaciones que busquen un lugar retirado para trabajar con los miembros de su organización. Además, existe la posibilidad de ser un excelente espacio para desarrollar programas para pasajeros nacionales o de los países vecinos, que cuenten con más tiempo de estadía en la región, aprovechando su visita al salar. Por último, el proyecto de la apertura del Hito XL en la frontera con Chile sería particularmente ventajoso ya que sería una entrada directa para turistas a San Pedro de Quemes.

Por su parte, la Asociación Comunitaria del Hotel de Piedra debe trabajar en renovar sus esfuerzos de participación en el acontecer del hotel y estrechar sus lazos con el resto de la comunidad. Es necesario el mantenimiento de la infraestructura y el desarrollo local de un equipo para estos fines, la Asociación debería estar a cargo de esta función.

Gráficos Hotel de Piedra

$ por pasajero



Crecimiento en números de pasajeros

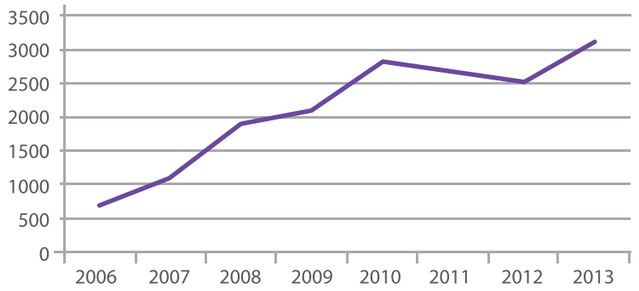
Más de **18,000$** pagados en impuestos a las utilidades desde 2011

Empleados del hotel

Asociación comunitaria

Gráficos Hotel de Sal

$ por pasajero



Crecimiento en números de pasajeros

Más de **38,000$** pagados en impuestos a las utilidades desde 2007

Empleados del hotel

Asociación comunitaria

2.2 LOS HOTELES

Hotel del Desierto

A diferencia de los otros tres hoteles que se ubican prácticamente al lado de cada pueblo, el Hotel del Desierto se construyó en pleno desierto del Siloli a kilómetros de cualquier otro establecimiento.

Comunidad: Zoniquera

Superficie construida: 1,200 mt2

Ubicación: Desierto de Siloli

Material: Piedras

Monto recibido por $ x turista 2006-2013: $ 22,258

Dividendos recibidos 2009-2013: $ 75,347.87

Inversión Fundación IES: $ 385,697

Mario Muraña

Presidente Asociación Comunitaria de Zoniquera, Socio

En el 2002 empieza el proyecto. Yo fui nombrado representante desde el principio. Se vio un potencial turístico muy alto en la zona. Decidimos entrar al proyecto y armar una alianza estratégica que beneficie a los tres actores: comunidades, fundación, empresa privada. Los tres actores necesitaban esta alianza, cada uno solo no podía. La comunidad concesionó 7 hectáreas para la construcción del hotel. Como comunidad, vimos la posibilidad de tener ingresos a futuro, entonces todos nos volvimos socios; las mujeres, los hombres, las viudas, etc. Somos 120 comunarios socios del proyecto. Como no podíamos aportar con dinero, aportamos con trabajo. Nos dividimos la tarea por familia, por socio. Cada socio tenía su turno para ir y trabajar en la construcción del hotel.

En el 2007 el hotel empezó a operar, tuvimos nuestros 50 primeros turistas. Durante los primero 3 años hubo déficit, pero después se volvió muy rentable. Ahora, los socios vemos que el proyecto no fue en vano. Todo lo ganado entre 2007-2013, que suman alrededor de 90 mil dólares, la comunidad ha decidido reinvertirlo en el hotel para hacer ampliaciones. Necesitamos seguir trabajando y formar profesionales en la comunidad, capaces de hacerse cargo de la administración una vez que se vayan los socios. Debemos pensar como empresarios, no solo sacar el dinero ganado sino, reinvertir, ampliar, comprar acciones, dar buen trato a los empleado, etc. Quisiéramos hacer otro hotel, tenemos otros lugares de interés para los turistas.

Para mí la parte más interesante del proyecto es que en 15 años seremos dueños únicos.

" Debemos pensar como empresarios."

Miembros de la Asociación Comunitaria de Zoniquera

Socios

Nuestra comunidad tiene una población de 700-800 habitantes. Nosotros fuimos visitados por gente de la fundación y de Creative Tours para hacernos una "consulta". Querían ofrecernos un proyecto de turismo. Todos nos pusimos de acuerdo, reasegurando nuestros límites y nuestra tierra. Sin embargo, no fue fácil coincidir, había muchas diferentes posiciones. Dormimos en el campo, en corrales, por familia, para construir el hotel. A veces no había comida.

Ahora, hemos visto el fruto; es muy lindo trabajar en turismo. Antes no pensábamos en el turismo como algo rentable. Ahora sí. Hemos visto que necesitamos hacer ampliaciones, estamos construyendo más habitaciones.

Para el futuro, requerimos capacitaciones para poder hacernos cargo del hotel. Quisiéramos que ahí trabajen nuestros hijos, así se quedan cerca de la comunidad y no se van a las ciudades o a las minas.

"Hemos visto el fruto; es muy lindo trabajar en turismo."

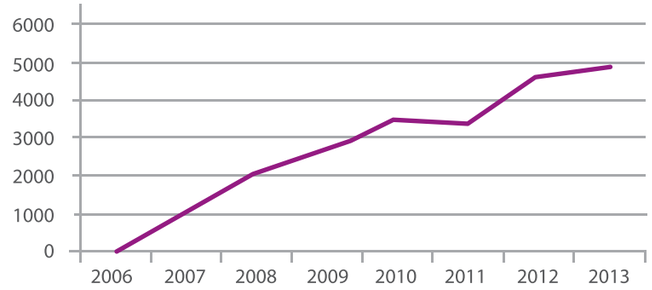
Actualidad

El Hotel del Desierto es el hotel con mayor flujo de turistas, por lo tanto, el más rentable. Siendo el único hotel en varios kilómetros, goza de una vista única y es de particular interés para los viajeros nacionales e internacionales. Gracias a este número creciente de huéspedes, los accionistas (empresa privada, fundación, asociación comunitaria) decidieron en el 2011 invertir en ampliaciones al hotel para poder dar abasto a la creciente demanda. Decidieron construir 9 habitaciones más, ampliar la cocina y el comedor. Para esto, se usaron los recursos propios generados por el hotel más un préstamo de la Asociación Comunitaria, donde sus miembros decidieron "pensar como empresarios" e invertir sus ganancias.

A partir de esta ampliación, y dado el alto número de pasajeros recibidos, para seguir siendo eficiente en su gestión el hotel necesita mayor autonomía. Sin embargo, el espíritu del proyecto pide que los hoteles funcionen como una red en conjunto. Tomando todo esto en cuenta, se otorgó una gestión independiente al hotel manteniendo un coordinación con el resto de la red.

Gráficos Hotel del Desierto

$ por pasajero

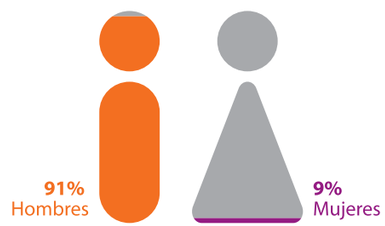


Más de **146,000$** pagados en impuestos a las utilidades desde 2007

Crecimiento en números de pasajeros

Empleados del hotel

Asociación comunitaria



2.2 LOS HOTELES

Hotel de los Volcanes

El Hotel de los Volcanes fue el cuarto y último hotel en construirse. Está edificado en un predio de propiedad de la Comunidad de San Pablo de Lípez, con vistas a paisajes de la montaña y del pueblo.

Comunidad: San Pablo de Lípez

Superficie construida: 1,200 mt2

Material: Adobe

Monto recibido por $ x turista 2009-2013: $ 1,304

Dividendos recibidos 2009-2013: $ 0

Inversión Fundación IES: $ 398,541

Marcelino Choque
Presidente Asociación Comunitaria de San Pablo, Socio

Fausto Alejo Nina
Ex Presidente Asociación Comunitaria de San Pablo, Socio

Beatriz Alejo Nina
Miembro de la Directiva, Socia

Nosotros nos dedicamos desde siempre a la ganadería. Somos también agricultores, pero en menor escala; nuestra actividad principal es la cría de camélidos. Habíamos empezado a pensar en otras opciones como medios para generar ingresos. Viendo que cada vez llegaban más extranjeros, en el 2005 ya estábamos armando una asociación para empezar a trabajar con turismo, sabíamos que existían algunos proyectos para turismo comunitario. En agosto del mismo año, sorprendentemente, fuimos visitados por representantes de la Fundación PRODEM (ahora IES). Ellos nos presentaron un proyecto de turismo que nos venía como anillo al dedo.

Somos 17 los socios que tenemos personería jurídica. Nosotros, como socios, pusimos mano de obra, material y la tierra donde el hotel sería construido. Somos el hotel más joven de la Red. Lamentablemente, hasta ahora, hemos tenido sólo pérdidas; nosotros recibimos nuestro dólar por turista, pero el hotel tiene pérdida hace 4 años. Esto nos preocupa mucho. De toda la Red de hoteles, el nuestro es el más alejado y tiene el menor número de turistas.

Hay la posibilidad de que tengamos que cambiar de modelo, de ser un hotel a un albergue comunitario. Cambiaría la forma en que nos presentamos al mercado, pero seguiríamos siendo una actividad comunitaria.

" Nos presentaron un proyecto de turismo que nos venía como anillo al dedo."

Aleida López
Administradora Hotel Volcanes

Mi papá es socio del hotel de Tahua; yo trabajé primero en ese hotel. Eventualmente, trabajé en los 4 hoteles, pero me ofrecieron venirme a San Pablo y hacerme cargo de este.

Yo veo que este proyecto es algo lindo, hermoso, que beneficia a la comunidad. Los beneficia de manera económica pero también como comunidad. Solo volverse una asociación los ha unido, se sienten parte de algo. Yo tengo mucha cercanía con el proyecto: mi papá es socio del de Tahua, yo soy administradora del de San Pablo y también fui una de las personas de la comunidad que fue enviada a La Paz para ser capacitada. Me capacitaron en inglés, un poco de administración y atención a clientes. Con este proyecto, yo he sido beneficiada en muchos aspectos. En lo personal, aprendí a administrar un hotel, a ser ágil, a desenvolverme mejor, a ser menos tímida. En lo económico, yo tengo dos hijos y logro mantenerlos con este trabajo, vivimos los 3 en el hotel.

En cuanto a la comunidad, en un principio yo los veía muy desmotivados y desordenados. Pero ahora último he visto cambios, los siento motivados, interesados. Con la llegada de Soraya, la capacitadora, se motivaron más; vienen, nos visitan, nos ayudan, están dispuestos con todo.

"Con este proyecto, yo he sido beneficiada en muchos aspectos."

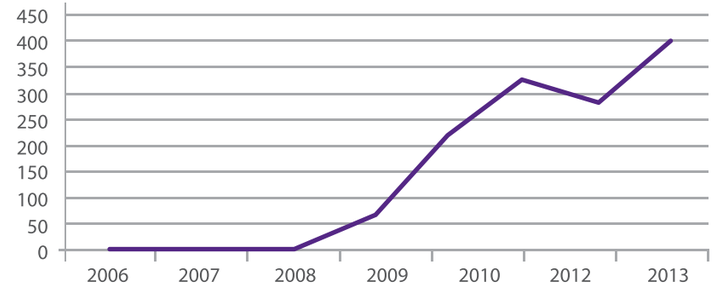
Actualidad

El Hotel de los Volcanes enfrenta un proceso diferente al de los otros 3 hoteles. Fue el último en ser construido y su ubicación es particularmente difícil ya que, aunque cuenta con atractivos interesantes en sus alrededores, no es parte del circuito turístico mayor, quedando muy cerca de Tupiza y muy lejos de la Reserva Eduardo Avaroa (donde se encuentran las lagunas de colores). Esto no permite que este hotel tenga el flujo de turistas que tienen los otros. Por lo tanto, el hotel de los volcanes ha sufrido pérdidas en los últimos 4 años a pesar de las diferentes estrategias comerciales implementadas. Se han intentado varios convenios con diferentes agencias de viajes, empresas turísticas, etc, pero todos los esfuerzos han resultado vanos.

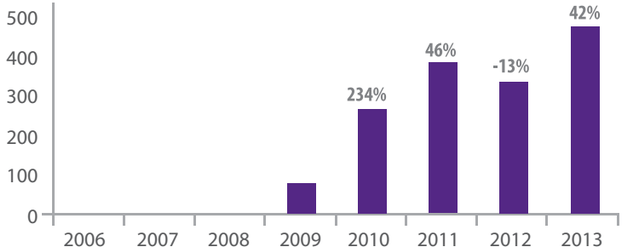
Por lo tanto, los socios han visto que la única alternativa que permite volver este establecimiento rentable es la de cambiar el estatus de hotel por el de albergue comunitario. Bajo este esquema, los miembros de la Asociación Comunitaria comprarán todas las acciones mediante deuda (que se irá pagando con una porción de las utilidades que el hotel genere), quedando así como dueños únicos antes del plazo estipulado. Esto implica que el manejo y la administración del hotel pasarán a manos de la asociación, reduciendo los gastos de operación y permitiendo que el Hotel logre acuerdos con otras instituciones de apoyo a albergues comunitarios. A pesar de esta venta, la Fundación IES mantiene el compromiso de apoyo durante los 15 años acordados al momento de redactar el proyecto. Esto, para asegurar el apoyo técnico que siempre ha brindado la Fundación mediante capacitaciones y asistencias. Se seguirán realizando viajes de supervisión y seguimiento de la gestión para poder aportar consejos y apoyo a los administradores y a los socios.

Gráficos Hotel de los Volcanes

$ por pasajero



Crecimiento en números de pasajeros



Empleados del hotel

Asociación comunitaria

2. 3 LOS PRIMEROS AÑOS

Al empezar el proyecto se pensó que con un adecuado conocimiento de la región y con profesionales apropiados se podría generar el "cimiento social" necesario para sumar a los miembros de las comunidades al proyecto de manera entusiasta y efectiva. Sin embargo, en la etapa de implementación se encontraron con varios retos que no habían sido considerados. El primero, los hoteles se construían en regiones cuya población estaba en disminución. Los pueblos estaban compuestos principalmente por ancianos y niños que contaban con el soporte de un grupo de mujeres que cumplían el múltiple rol de madres, pastoras de los rebaños, agricultoras (en parcelas que sólo daban para la subsistencia) y transmisoras de una cultura que subsistía pese al olvido del resto del país. Para los jóvenes de la región las únicas alternativas reales pasaban por migración (a las ciudades capitales o a las vecinas Argentina y Chile) o empezara trabajar en las compañías mineras de la zona. Otras actividades, muchas de ellas ilícitas, eran también muy atractivas pues ofrecían grandes remuneraciones por un (aparente) trabajo fácil.

Además, las comunidades desconfiaban de un proyecto que no les daría dinero o donaciones en efectivo, sino que les pedía que sean socios a largo plazo de empresas que deberían cumplir con todas las reglas establecidas en la legislatura Boliviana. Lograr esto se convertía en un reto mayor dado que en la región no existía una

cultura de formalidad—históricamente el estado tenía una presencia débil— y pagar impuestos era visto como algo que sólo "los ricos" hacían. Además, se corría el riesgo de que los frutos de las inversiones tarden 4 ó 5 años en llegar e incluso, existía la posibilidad de que el emprendimiento no sea rentable del todo.

Por último, la construcción de los hoteles probó ser un reto aún más grande de lo pensado. Los hoteles se construyeron en regiones alejadas y con una pobre infraestructura caminera. Cuando el proyecto empezó, las comunidades no tenían acceso a la red eléctrica o telefónica. Antes que los hoteles estén listos, conseguir alojamiento y comida se convertía en un verdadero reto. Por último, la falta de materiales y mano de obra calificada en la región hacían que para cada reparación sea necesario un despliegue logístico de gran magnitud.

Marcelo Viscarra

Secretario del Directorio de los 4 Hoteles, Asesor Legal de la Fundación IES

Estoy involucrado en el proyecto desde agosto de 2009. Desde entonces, asesoré y colabore con los temas legales del proyecto Tayka. Cuando me uní al proyecto tuvimos que lidiar con la consolidación de toda la estructura legal del proyecto. Para ese momento, las asociaciones comunitarias ya existían, nosotros las apoyamos y asesoramos para que estas acaben de legalizar su creación y representación. La legalización y consolidación de las asociaciones comunitarias ha sido un paso muy importante, pues así garantizamos que los beneficios que los hoteles generen puedan llegar a una gran parte de la comunidad. Otro reto grande fue el introducir conceptos sobre las obligaciones (y beneficios) legales que las empresas deben cumplir. Esto fue particularmente difícil debido a que los hoteles, y las comunidades que son socias de ellos, están en lugares remotos, con una débil presencia del estado donde los usos y costumbres locales suelen estar antes que las mismas leyes.

Desde el 2010 hasta hoy soy, además, secretario del directorio de los hoteles de la red. En este tiempo he visto muchos cambios. Lo que más siento que ha cambiado es la gente. En este tiempo nuestros socios han cambiado su visión, han desarrollado una visión empresarial. Pero no sólo eso, también han tomado conciencia de los atractivos de sus regiones, de su potencial turístico y de las distintas formas en que el turismo los puede ayudar a generar ingresos y mejorar sus condiciones de vida. Me gusta mucho ver cómo, en estos años, poblaciones olvidadas y alejadas, han empezado a tener un vínculo con su región, con su país y con el mundo. Y cómo está vinculación ha permitido a los habitantes de estas comunidades soñar con nuevas posibilidades, para ellos y para sus hijos.

"... nuestros socios han cambiado su visión, han desarrollado una visión empresarial."

Juan Carlos Iturri

Presidente del Directorio de los 4 Hoteles, Director Ejecutivo Fundación IES

Por más de diez años la Fundación ha invertido dinero, tiempo y mucha ilusión en el desarrollo de un proyecto único.

Los desafíos enfrentados han ido cambiando a través de los años. Al principio se trataba de convencer a las comunidades de sumarse al proyecto, compitiendo con los agoreros que anunciaban un fracaso seguro porque nunca se había hecho antes y con las expectativas de poblaciones acostumbradas a las donaciones y al corto plazo.

Luego había que construir hoteles en lugares donde los accesos eran muy complicados, las condiciones climáticas extremas, con dificultades para obtener mano de obra calificada y la necesidad de abastecerse de insumos de centros muy distantes. Los costos de construcción se dispararon y los tiempos se alargaron, haciendo necesario mayores aportes financieros desde la Fundación.

A partir de la inauguración de los hoteles el desafío era lograr eficiencia operativa con calidad y atraer a los clientes que pudiesen pagar por un hotel con todas las comodidades y diferenciarse de los albergues que atendían al turismo mochilero. Aunque se invirtieron grandes cantidades de dinero en la formación y capacitación de los miembros de las asociaciones y del personal contratado, el resultado fue que quienes ya estaban capacitados tenían mayor valor de mercado y podían emigrar más fácilmente a los países vecinos o eran absorbidos por la competencia, que empezaba a crecer.

Casi cinco años de pérdidas acumuladas, el incendio en uno de los hoteles y las dificultades con las instituciones departamentales y locales para establecer empresas formales en medio del área rural, trajeron nuevos problemas a la mesa: el desánimo en los miembros de las asociaciones y la necesidad de seguir apuntalando el proyecto con nuevos aportes. En ese contexto, mantener a todos alineados en el proyecto a la espera de resultados económicos que tardaban en llegar constituyó un gran reto para la Fundación.

La llegada de los primeros dividendos permitió un respiro momentáneo, fue posible llevar a cabo refacciones mayores a la infraestructura y se comenzó a repensar los diseños iniciales, que si bien eran de una belleza arquitectónica innegable, no obedecían a las necesidades de la operación cotidiana. Por ejemplo: un hotel tenía grande habitaciones, con altos techos y paredes de piedra que las volvían muy difíciles de calentar. Otro tenía un hermoso techo de paja, que acumulaba nieve en invierno y creaban una impensada presión que acaba resquebrajando las paredes de sal. La sal, además, probó ser un rápido agente corrosivo que destruía cañerías y pisos de piedra más rápido de lo pensando.

Además de un respiro, los primeros dividendos ayudaron a que legitimar el proyecto frente a todos los actores. Las asociaciones comunitarias empezaron a ver el fruto de su esfuerzo y a soñar en como el proyecto podía seguir creciendo. Algunos, reinvirtieron sus ganancias para hacer crecer el hotel, otros pusieron más trabajo para crear más atractivos turísticos en la zona.

Hacia adelante, los desafíos se repiten, nuevas refacciones en la infraestructura, competencia creciente en el destino, reclutamiento y capacitación del personal de los hoteles y sobre todo la capacitación de los miembros de las asociaciones para administrar por si mismos el proyecto en unos pocos años más.

Todo esto hubiera sido imposible sin el compromiso de todos quienes participaron en el proyecto, es un constante y continuo aprendizaje que requiere el coraje de soñar en conjunto y hacer que los sueños se cumplan, más allá de los actores personales y de las mismas instituciones.

"Las asociaciones comunitarias empezaron a ver el fruto de su esfuerzo y a soñar en como el proyecto podía seguir creciendo."

2.4 EFECTOS EN LA REGIÓN

Incremento en el estándar de calidad.
Hoteles de primera categoría en una zona rural, casi incomunicada.

Empleo de mano de obra local.
Los hoteles fueron concebidos para dar empleo a miembros de comunidades y la región.

Contratación de guías y choferes.
Cada grupo de turistas que ingresa a los hoteles y recorre la ruta Tayka lo hace con un chofer y un guía local, empleando a la gente de la zona.

Fortalecimiento de la cadena productiva.
Son abastecidos por proveedores locales, tanto en los alimentos como en insumos generales para la administración de los hoteles.

Pago de impuestos.
Más de 200,000 USD pagados en impuestos a la utilidades entre 2009 y 2013.

Empoderamiento de las comunidades.
Las comunidades son actores principales del proyecto.

Marcelino Mamani

Gerente General Red Tayka

Yo era Director de Turismo del municipio de Uyuni, soy de Uyuni. En el 2006 me incorporé como primer administrador del Hotel de Sal en Tahua. Estuve 3 meses en ese cargo y me invitaron a ser administrador de la Red de hoteles Tayka. Hasta ese momento, el turismo no era visto como una alternativa económica para los comunarios. Lo extraño fue que las personas con estudios en las comunidades, los profesionales se oponían al proyecto, pensaban que era una estafa, que solo les queríamos robar la tierra o aprovecharnos de ellos. Fueron los abuelos y los jóvenes los que lo hicieron posible, los que se arriesgaron.

Pienso que el turismo en general tiene un lado negativo, rompe con la vida "normal" de las comunidades, puede generar diferencias y rivalidades entre las comunidades. También, hay una enajenación cuando trabajas con turista, te quieres parecer a ellos, sin embargo, creo que da a las comunidades una alternativa económica importante. Y en este proyecto se tiene un plus: son socios. No solo los socios se benefician, sino la comunidad. El proyecto se enfoca en implantar una visión empresarial en los comunarios, saber administrar una empresa, promover cadenas productivas; una lógica contraria a la sindicalista tradicional.

"Fueron los abuelos y los jóvenes los que lo hicieron posible, los que se arriesgaron."

3. LECCIONES APRENDIDAS

A lo largo del proyecto hemos sumado muchas lecciones aprendidas, hacer lo que nadie ha hecho antes trae inmensas satisfacciones pero también plantea inmensos desafíos. La lista que continúa enumera los temas que han representado mayores reflexiones en el equipo de la Fundación:

1. Estructura del proyecto

A. Dada la falta de personería jurídica de una comunidad, los miembros interesados tuvieron que formar asociaciones, perdiendo así a varios integrantes de la comunidad. El proceso de formalización de las asociaciones y la obtención de las personerías jurídicas llevaron mucho más tiempo del previsto retrasando el registro de las sucesivas capitalizaciones en cada Hotel.

B. Tener cuatro empresas formales (SRL) que deben realizar trámites en entes reguladores (Fundempresa, Fondos Previsionales, Entidades de Seguridad Social, Impuestos Nacionales y Gobernación de Potosí), con una estructura donde participa una Asociación Comunitaria, una Fundación y una Empresa Unipersonal resultó una tarea compleja que puso a prueba toda nuestra capacidad de resistencia a la frustración.

C. Un problema adicional surgió del funcionamiento de las Asociaciones Comunitarias donde la directiva rota cada año y la participación activa depende del compromiso de los dirigentes ocasionales, que no necesariamente están allí por convicción sino porque les tocó el turno.

2. Alcance del proyecto

Se pensó la construcción de 4 hoteles en 20 años en un área muy extensa, carente de servicios básicos o acceso a comunicación. Esto no sólo implicó una inversión muy grande a la hora de construir los hoteles, si no también que requiere que esta inversión, tanto en tiempo como en dinero, continúe durante todo el proyecto para poder acompañarlo. Esta necesidad de grandes inversiones, tanto en recursos financieros como en tiempo, hace que el modelo no sea fácilmente replicable. Adicionalmente, la transferencia a costo perdido del total de las acciones a las comunidades hace poco probable que otras instituciones desarrollen proyectos similares.

Basados en nuestra experiencia creemos que una manera de volver el modelo más atractivo es proponer que todos los socios puedan recuperar su inversión—y generar una ganancia modesta —en el tiempo. Los nuevos proyectos turísticos presentados por los miembros de las asociaciones comunitarias siguen está línea y brindan indicios de la viabilidad de este nuevo modelo.

3. Entorno

A. El proyecto se desarrolló en una de las zonas más pobres del país pero con gran agilidad de cambio. Durante los años de construcción de los hoteles, la realidad del entorno había cambiado sustancialmente. Los pobladores de la región fueron beneficiados con la llegada de la energía eléctrica, los teléfonos celulares y el internet; las principales vías de acceso están en proceso de consolidarse y asfaltarse; el aeropuerto Internacional de Uyuni facilita la llegada de turistas. A estos avances debe sumarse el elevado precio de la quinua que en los últimos cuatro años ha multiplicado por ocho su valor de venta y, lastimosamente, los ingresos generados por actividades ilícitas como

contrabando y narcotráfico han representado un cambio en el nivel de vida y las expectativas de la población.

B. Pensábamos que los hoteles ofrecerían una alternativa de trabajo para retener a los jóvenes de la región pero, encontramos que muy pocos de ellos estaban interesados en dedicar su vida a un trabajo como la hotelería, prefiriendo emigrar a las ciudades o al exterior o probar suerte en otras actividades (lícitas o no). Por el contrario, se encontró una mayor receptividad en personas mayores de 30 años (en algunos casos incluso mayores de 50) que tienen mayor raigambre en la región y que están dispuestos a afrontar el desafío de hacerse cargo de los hoteles, aunque las limitaciones en la formación de varios de ellos dificulten el proceso.

4. Infraestructura

La arquitectura de los hoteles fue pensada bajo criterios de calidad y estética, pero se descuidó el factor principal: funcionalidad. Para concordar el diseño con el entrono se intentó mantener técnicas locales de construcción. Las adversas condiciones para la construcción y la dificultad para contar con los materiales y mano de obra adecuada, llevaron a innumerables reparaciones que, sumadas al permanente mantenimiento exigido por las condiciones climáticas extremas, han hecho que el costo de la infraestructura sea muy elevado.

5. Capacitaciones

Se impartieron una serie de capacitaciones a lo largo de los años del proyecto para formar a los comunarios en diversas áreas. Lamentablemente, la mayor parte de las personas capacitadas no están más relacionadas con el proyecto. Algunas de ellas utilizaron las capacitaciones como un trampolín para aumentar su valor en el mercado y luego pasar a hoteles del exterior o del interior del país. Los guías locales se enfrentaron con la realidad de los programas de los turistas, que ya tienen todos los días comprometidos con visitas a diferentes lugares. Los proyectos de artesanías y de invernaderos carecieron de continuidad por parte de las comunidades y ante la inexistencia de resultados inmediatos fueron abandonados.

4. FUTURO

Todavía quedan largos años en el proyecto, entre seis y siete para los tres primeros hoteles y diez para el cuarto. Por lo tanto, la lista de tareas a futuro es grande.

Incrementar el número de pasajeros de manera continua. Se busca duplicar las utilidades en los hoteles de Sal y de Piedra e incrementarlas al menos en un 50% para el Hotel del Desierto. En el caso del Hotel de los Volcanes, se busca desarrollar un esquema de administración por parte de la Asociación que permita generar utilidades crecientes, a partir del punto de equilibrio que se espera alcanzar este año.

Desarrollar aún más la capacidad de gestión en miembros de las asociaciones. De esta forma asegurar que la administración de cada hotel esté completamente a cargo de la Asociación Comunitaria en los próximos tres a cuatro años.

Impulsar en los miembros de las Asociaciones Comunitarias la visión empresarial de largo plazo. Esto incluye el compromiso con la calidad, el medio ambiente, la comunidad en la que se desenvuelven, el orgullo por su cultura y la proyección a futuro para las nuevas generaciones.

Consolidar el proyecto. Esto requiere no sólo el continuo compromiso de los actores actuales, sino la capacidad de sumar esfuerzos con otras organizaciones, proyectos y gobiernos locales, departamental y nacional.

Los nuevos proyectos impulsados por miembros de las Asociaciones nos permiten soñar que la semilla plantada está germinando. Por lo tanto, reafirmamos nuestro compromiso, con las comunidades, con la región, con el país y con el modelo.

AGRADECIMIENTOS

Al equipo inicial que empezó el proyecto:
Fernando Romero Moreno
María Elena Querejazu
Jonny Fernadez
Fernando Suxo
Freddy Yapu +
Juan Carlos Quiroga Matos +

A quienes continúan apoyando el proyecto:
Juan Carlos Iturri
Jorge Amestegui
Marcelo Viscarra
Soraya Gutierrez

A los que participaron de la construcción de los Hoteles:
Luis Fernando Torrico
Freddy Gonzalez
Hernán Terceros
Richard Beckett
Juan Carlos Carrasco
Ricardo Sologuren

A Creative/ Fremen Tours:
Jorge Rivera

Al equipo de la Red Tayka en Uyuni:
Marcelino Mamani Mamani
Mario Salazar
Elena Pomier
Hugo Ilaluque
Jhonny Ticona Bernal
Bety Cayo Bartolomé
Franz Galler
Roger Calcina Salvatierra
Jael Vianné Cayo Bartolomé
Diarmendra Rodriguez Zenteno
Omar Ayala Mamani
Amelia Basilio Lupa
Eva Flores

Asociación de Benefiaciarios de la Red Ecoturística Comunitaria de San Pedro de Quemes- ACOSAPEQ

Ivan Mamami Quispe
Hugo Condori Choque
Oscar Condori Virelo
Valentin Mamani Quispe
Bartolome Carlo Ayaviri
Edwin Mamani Huanca
Simon Choque Cayo
Valerio Alvarez Quispe
Leandro Cayo Mamani
Agripina Cayo Medina
Hernan Cayo Medina
Martha Quispe Cayo
Lidia Reyes de Tejerina
Eleuteria Cayo Medina
Modesto Cayo Quispe
Alex Mamani Cayo
Carmen Quispe Mamani
Pascual Mamani Urrelo
Venancio Quispe Mamani
Lucy Luzmila Tejerina Tejerina
Toribio Copa Coro
Jaime Osvaldo Carlo Ayaviri
Veronica Lucas Condori
Francisca Medina de Cayo
Juan Gonzales Cayo
Bertha Veliz
Maria Villca Cruz
Osiel Gonzales Cayo
Doris Alvarez Reyes
Adrian Mamani Urreolo
Martina Callpa de Cayo
Paulina Quispe Flores
Gladis Josefina Gonzales Cruz
Javier Mamani Huanca
Trinidad Quispe de Alvarez
Ninfa Miriam Cayo Copa
Romulo Cayo Qispe
Fransisca Callpa de Alvarez
Norma Cayo de Condori
ZulmaCarolina Tejerina Reyes
Yolanda Magali Condori Choque
Rolando Moises Condori Choque
Paulina Lucas Condori
Huber Orlando Quispe Veliz
Victor Condori Lazaro
Richard Veliz Ramos
Freddy Alvarez Mamani
Zaida Mamani condori
Waldo Mamani Mamani
Raul Paulino Carlo Ayaviri

Asociación de Beneficiarios del Proyecto Red Ecoturística Comunitaria de Tahua Tunupa Inti Pueblo Andina ATIPA

Juan Lopez Huanca
Aurelio Collpa Lopez
Efrain Quispe
Basilio Castro Mamani
Telesforo Quispe Manani
Ocatavio Mamani
Claudio Liquilgua Ticona
Rita Soliz Choque
Julia Mamani copa
Reyna Flores Gonzales
Baleriana Flores de Collpa
Etty Ramos Quispe
Roberto Mamani Quispe
Eugenio Mamni Ganza
Evaristo Lopez Mollo
Natalio Castro Lopez
Adelio Lopez Flores
Miguel Copa Mamani
Amelia Copa de Mamani
Frans Mamani Copa
Florentino Condori Condori
Macedonia Flores Gonzales
Benjamin Lopez Villca
Agapito Lopez Quispe
Teodoro Mamani Lopez
Cipriana Collpa de Mamani
Santos Gonzales Quispe

Asociación de Beneficiarios del Proyecto Red Ecoturística Comunitaria de Zoniquera Tucuypaj Allin "ACOTA"

Romer Florencio Flores
Teodoro Ramos Bernal
Gerardo Flores
Jose Lopez Bernal
Valentin Urelo Equibel
Felix Villa Urelo
Felipe Salvatierra
Sixto Bernal Berna
Mario Muraña Salvatierra
Maria Muraña Bautista
Esteban Muraña
Arcadio Cruz Bernal
Mery Cruz Berna
Vicente Lopez Paucar
Saturnino Villca Urelo
Emergencia Bernal
Timoteo Bernal Berna
Agustina Bernal
Erminia Bernal
Lucas Muraña Berna
Zenon Lopez Bernal
Feliciano Flores
Javier Flores Berna
Macario Salvtierra
Felix Muraña Berna
Mario Bernal Villca
Nilda Bernal
Macario Lopez
Felix calcina Mollo
Tomas Bernal
Martin Lopez
Celso Bautista
Maximo Bautita Ramos
Luis Urelo
Florencio Bernal Berna
Ildefonso Lopez
Rigoberto Lopez
Enrique Lopez
Miguel Berna
Sofía Berna
Bernabe Berna Bernal
Evaristo Bautista
Juan Bernal Berna
Marcila Bautista
Melania Berna
Froilan Berna
Edgar Bernal
Fabio Bernal
Segundino Bernal
Gualberto Bernal
Viviana Bernal
Samuel Flores
Pedro Flores
Efrain Calcina Mollo
Floro Berna
Severo Flores
Fermina Lopez
Mara Cruz
Benita Muraña
Angel Lopez
Beningno Cruz
Marcos Berna
Epifanio Muraña
Miguel Angel Urelo
Jacinto Bernal Paucar
Virginia Equibel
Calixta Lopez
Juan Bautista
Angel Bautista
Juana Flores
Roberta Huanca
Gabina Muraña
Celidonia Muraña
Ruben Bartolome Salvatierra
Mario Muraña Bernal
Jacinto Lopez Huanacu
Agustin Muraña
Gregorio Bernal
Basilio Muraña
Fidelia Muraña
Ana Salvatierra
Primitiva Muraña
Evaristo Berna
Tomas Berna
Sergio Lopez Bernal
Eusebio Bautista Ramos
Pacifico Rautista

Trinidad Bautista
Guile Delma Bautista
Bernardo Muraña
Adrian Lopez
Simplicio Lopez
Eugenia Lopez
Limper Lopez
Ruperto Bernal
Serapio Muraña
Henry Flores
Simona Salvatierra
Rolando Belen
Irene Bernal Villca
Zacarias Bernal
David Lopez
Evangelisto Salvatierra
Fransisco Salvatierra
Martin Cruz Bernal
Wilfredo Bautista
Ignacio Muraña
Gumercindo Cruz
Elena Lopez
Natalio Urelo
Maxidonia Urelo
Clemente urelo
Seferina Cruz Bernal
Dionicio Ramirez
Vladimir Lopez
Lorenso Berna Salvatierra
Miguel Bernal
Angel Calcina
Atilio Bernal Bautista
Isidoro Urelo
Toribio Villca
Paulo Lopez
Cruspulo Berna Bautista

Asociación de Beneficiarios del Proyecto Red Ecoturística Comunitaria de San Pablo de Lipez "Tierra"

Fausto Alejo Nina
Ruben Alejo Nina
Ismael Ortiz Condore
Bernardo Alejo Miranda
Edgar Alejo Miranda
Alejandro Alejo Choque
Sabino Choque Zanchez
Rosa Choque Apaza
Francisco Paucar Quispe
Beatriz Alejo Nina
Luis Paucar Paucar
Marcelino Choque Sanchez
Héctor Nina Gutiérrez
Oscar Alejo Nina
María Mendoza
Hostos Osmar Alejo Miranda
Eutequia Choque Paco

Y todos y cada uno de los que participaron y siguen participando de este sueño colectivo de largo plazo.

Fundación Innovación en Empresariado Social
Tel.: (591) 2146839 - info@fundacionies.org

www.fundacionies.org

Fotografía: Manuel Seoane, Fotografía SinMotivo
Diseño y diagramación: El Monocromático
Coordinación: Zara Abud y Julián Vargas Talavera