

# Turismo de convenciones e inclusión social

EXPERIENCIAS INNOVADORAS DE TURISMO MICE  
EN LA REGIÓN DE CUSCO, PERÚ

Fundación CODESPA



Con la  
financiación de:



UNIÓN EUROPEA



# Turismo de convenciones e inclusión social

EXPERIENCIAS INNOVADORAS DE TURISMO MICE EN LA REGIÓN DE CUSCO, PERÚ

---

Fundación CODESPA



**Autoría:**

Fundación CODESPA

**Dirección:**

María Jesús Pérez

**Coordinación y edición:**

Mónica Gil-Casares

**Colaboraciones expertas:**

La presente obra colectiva ha sido realizada gracias al trabajo de un equipo de redacción formado por Macarena Morales, Luis Larry Cáceres, Javier Bendezu, Mónica Gil-Casares, Marcello Gandolfi y Jose Cabrera.

**Agradecimientos:**

A las municipalidades de Pisac, Lamay y Ollantaytambo; al equipo técnico de la Sección de Cooperación - Delegación de la Unión Europea en Perú; al staff de profesionales de Turismo de Reuniones de PROMPERU y al Programa de Turismo Rural Comunitario del MINCETUR por el apoyo e interés por compartir experiencias, aprendizajes y recomendaciones en el marco de la presente acción.

Esta publicación forma parte del proyecto "Desarrollo de un mercado de servicios culturales nativos para el sector turístico de convenciones en Cusco, a partir de la consolidación de las redes existentes y para la empleabilidad de poblaciones campesinas altoandinas en situación de pobreza (Fase 1)", financiado por la Unión Europea.



Un proyecto llevado a cabo por



La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de CODESPA, y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Este documento ha sido elaborado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza la reproducción de extractos del mismo sin autorización previa, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. Su uso para reproducción completa o traducción deberá ser consultada previamente por Fundación CODESPA ([innovacion@codespa.org](mailto:innovacion@codespa.org)).

Delegación de CODESPA en Perú  
Calle José del Llano Zapata N° 331, Dpto. 801  
Miraflores, Lima 18  
Perú  
[jbendezu@codespa.org](mailto:jbendezu@codespa.org)

Delegación de la Unión Europea en Perú  
Av. Comandante Espinar 719  
Miraflores, Lima 18  
Perú  
[Delegation-peru@eeas.europa.eu](mailto:Delegation-peru@eeas.europa.eu)

© Fundación CODESPA  
Primera edición, 2017

Diseño y maquetación: [www.krisondesign.com](http://www.krisondesign.com)

# Índice

<b>ENTIDADES SOCIAS Y FINANCIADORAS .....</b>	<b>7</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. CONTEXTO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. El rol del turismo en la Agenda 2030 .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. La apuesta de CODESPA por el turismo inclusivo.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. La Tierra de los Yachaq: el potencial de turismo comunitario en Cusco.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. El turismo de convenciones: retos y oportunidades .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 2. EL PROYECTO: desarrollo de un mercado inclusivo de turismo MICE.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. Una propuesta innovadora de turismo inclusivo .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. Fases del proyecto .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3. Resultados del turismo inclusivo MICE.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 3. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## LISTADO DE ACRÓNIMOS

APP	Alianzas Público Privadas
APP	Alianzas Público Privadas
CARTUC	Cámara Regional de Turismo en Cusco
CENFOTUR	Centro de Formación en Turismo
DIRCETUR	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.
GORE	Gobierno Regional
ICCA	<i>International Congress and Convention Association</i>
LTY	La Tierra de los Yachaq
MICE	<i>Meetings, Incentives, Conferences, and Events</i>
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OGD	Organización de Gestión de Destino
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
OMT	Organización Mundial del Turismo
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
TICS	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TRC	Turismo Rural Comunitario
UE	Unión Europea

## LISTADO DE GRÁFICOS Y TABLAS

- Gráfico 1.** Flujo de información e interacción en las cadenas de valor.
- Gráfico 2.** Destinos del turismo MICE en Perú
- Gráfico 3.** Diagnóstico del mercado, oportunidades y retos del turismo de convenciones inclusivo en Cusco
- Gráfico 4.** Estrategia de desarrollo del mercado del turismo MICE inclusivo de CODESPA
- Gráfico 5.** Fases del proyecto de CODESPA
- 
- Tabla 1.** Oferta de productos y servicios MUNAKUY de LTY para el turismo MICE
- Tabla 2.** Encuestas de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos por LTY
- Tabla 3.** Proyecto del turismo inclusivo MICE en cifras
- Tabla 4.** Comunidades beneficiarias de LTY
- Tabla 5.** Datos demográficos y de pobreza de las comunidades atendidas por el proyecto

# Entidades socias y financiadoras

## **Sobre CODESPA [www.codespa.org]**

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización no lucrativa que cuenta con 30 años de experiencia en la cooperación internacional al desarrollo.

Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

Desde su comienzo y hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 800 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Actualmente tiene 17 delegaciones internacionales y nacionales.



## **ENTIDAD FINANCIADORA**

### **Sobre la asociación TIERRA DE LOS YAQCHAS [www.yachaqs.com]**

La Tierra de los Yaqchas está formada por ocho ayllus (comunidades), ubicados a lo largo del Valle Sagrado de los Incas, en el ingreso al magnífico Machupicchu de la región Cusco. Están organizados como Asociación La Tierra de los Yachaqs, la cual está directamente gestionada y administrada por las propias comunidades, garantizando la distribución equitativa de los beneficios generados por la actividad turística.



Dedicando esfuerzos a brindar servicios turísticos de tipo rural comunitario-vivencial, mejoran sus ingresos, calidad de vida y revaloran muchas de sus costumbres y tradiciones. La Tierra de los Yachaqs ofrece además servicios para eventos y convenciones que darán el realce y distinción a las reuniones organizadas por actores públicos y privados en Cusco.

### **Sobre la Unión Europea [<http://europa.eu/>]**

La Unión Europea tiene 27 Estados miembros que han decidido conjugar gradualmente sus conocimientos, recursos, y destinos. Juntos, durante un periodo de 50 años, han construido una zona de estabilidad, democracia y desarrollo sostenible, al tiempo que lograban mantener la diversidad cultural, la tolerancia, y las libertades individuales.



La Unión Europea tiene el compromiso de compartir sus logros y valores en países y gente más allá de sus fronteras.

La Comisión Europea es el órgano ejecutivo de la Unión Europea.

# Presentación

Tras más de 10 años de experiencia en la ejecución de programas de Turismo Comunitario en la región iberoamericana, podemos reafirmar que la puesta en valor del patrimonio cultural que poseen las comunidades rurales e indígenas, constituye una excelente oportunidad para la superación de la pobreza y la mejora de sus condiciones de vida. El patrimonio cultural, tangible e intangible, es un importante activo de estos pueblos, muchas veces ubicados en zonas de alto flujo turístico. La ausencia de apoyos explícitos para fortalecer a estas comunidades hace que vivan en condiciones de pobreza y aislados de los beneficios que se generan, dada la riqueza patrimonial existente en su entorno.

La experiencia que se comparte en la presente publicación, tuvo como principal objetivo atender este problema. Desde hace más de 10 años, CODESPA promueve el desarrollo del turismo rural comunitario como medio para lograr un desarrollo humano y económico de comunidades indígenas que tienen el potencial de articularse al mercado turístico. En definitiva, promover un turismo más inclusivo. Nuestra apuesta pasa por apoyar a esas comunidades para que brinden esos servicios turísticos poniendo en valor sus capacidades, cultura y tradiciones. Buscamos que esa actividad económica esté basada en criterios de mercado, pero que resulte equitativa y se convierta en un medio de vida sostenible, que aporta dignidad y superación a estas comunidades.

En la experiencia de Turismo Inclusivo en el Mercado de Convenciones Internacionales que se presenta en esta publicación, CODESPA promovió la creación de oportunidades económicas de población en situación de vulnerabilidad en torno a un desconocido, aunque emergente, nicho de mercado: el Turismo de Convenciones o Turismo MICE (por sus siglas en inglés: Meetings, Incentives, Conferences, and Events); un mercado que, en el caso de Perú, aún está en una fase de crecimiento.

De acuerdo con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU, esta actividad económica tiene altas perspectivas de crecimiento a nivel regional. Sólo en el año 2014, el Turismo de Convenciones en el Perú movilizó a cerca de 233 mil asistentes a eventos, de los cuales el 35% fueron extranjeros, generando ingresos totales por más de 371 millones de dólares.

Fomentar que las comunidades rurales -muchas de ellas con un alto número de familias indígenas- participen de los beneficios de este nuevo mercado, constituyó para CODESPA un enorme desafío. Supuso un constante ejercicio de innovación basado en la flexibilidad, la adaptación de los productos y servicios nativos para responder adecuadamente a las exigencias de este sector; y en lograr que los emprendedores turísticos interiorizaran las oportunidades y potencialidades este nuevo mercado.

Después de tres años de proyecto, hemos comprobado que la innovación y el desarrollo deben estar constantemente interconectados porque permite generar nuevos productos con mayor valor agregado, así como nuevos procesos y formas de ayudar a las personas a superar las condiciones de pobreza en la que viven e insertarse eficazmente en el mercado.

Más allá de los beneficios económicos que se han generado con esta experiencia piloto, son indudables los impactos logrados en aspectos tales como el fortalecimiento de la identidad cultural, el sentimiento de pertenencia, la activa participación de jóvenes y personas mayores, el empoderamiento de las mujeres y la revalorización del patrimonio cultural. El proyecto ha permitido vivir nuevas experiencias y relaciones, necesarias ante el cambio en el rol que desempeña el turismo comunitario. En este último, las comunidades reciben a los turistas en sus hogares y comunidades, mientras que en el turismo MICE, salen de su comunidad hacia la ciudad a vender sus productos y servicios: un paso que ha supuesto un enorme aprendizaje personal y comunitario.

Esperamos que esta publicación contribuya a la generación de conocimiento y discusión sobre cómo hacer partícipes a las personas más pobres de los beneficios que generan sectores económicos de enorme magnitud, como el del turismo; y, a la vez, promover la revalorización de la cultura, historia y riqueza patrimonial de poblaciones actualmente excluidas.

Atentamente,



José Ignacio González Aller-Gross  
Director General  
Fundación CODESPA



Javier Bendezú Jiménez  
Representante en Perú y Bolivia  
Fundación CODESPA

# Resumen Ejecutivo

A partir del crecimiento del turismo en el Perú en las últimas décadas, FUNDACIÓN CODESPA viene impulsando desde el año 2002, una estrategia de superación de la pobreza en las comunidades rurales ubicadas en el Valle Sagrado de Los Incas en Cusco, a través del desarrollo del Turismo Rural Comunitario (en adelante, TRC). CODESPA promueve el TRC como una oportunidad de inclusión socioeconómica de familias que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad cercanas a atractivos turísticos pero ajenas a los beneficios económicos que estos generan.

A lo largo de los años, CODESPA ha trabajado en el país para la incorporación de emprendedores rurales a la cadena de valor turística, la revaloración del patrimonio cultural, la creación de tejido empresarial y generación de empleo, el empoderamiento de la mujer y el incremento de los ingresos económicos de comunidades rurales en situación de pobreza.

Los resultados positivos de este tipo de intervenciones han sido el principal motivo para poner en marcha una nueva propuesta, la cual se orientó a generar nuevas oportunidades para las comunidades rurales organizadas en la asociación La Tierra de Los Yachaqs (en adelante, LTY), logrando su incursión en el creciente y exigente segmento de mercado del Turismo de Convenciones o Turismo MICE<sup>1</sup> de la región Cusco.

CODESPA apoyó a la asociación y a sus familias integrantes, con el desarrollo de productos y servicios culturales nativos e innovadores adaptados especialmente a este mercado, convirtiéndolos en proveedores de servicios para el sector del turismo de convenciones en Cusco y generando nuevas oportunidades económicas para ellos.

## **El turismo inclusivo y la Agenda 2030**

En línea con la Agenda de Desarrollo 2030 y el reconocimiento que desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS) se da al turismo como herramienta de desarrollo sostenible, Fundación CODESPA impulsa el TRC y el Turismo MICE, como modelos de turismo inclusivo que promueven el desarrollo sostenible a través de la promoción del emprendimiento y la generación de ingresos, la conservación del patrimonio cultural y la sostenibilidad ambiental. El acercamiento intercultural entre los turistas, las entidades promotoras turísticas y la población nativa proporcionan a estas últimas la oportunidad de obtener ingresos sin tener que recurrir a la migración, conservando y revalorando sus tradiciones y saberes culturales y accediendo, en último término, a mejores condiciones de vida.

---

<sup>1</sup> Por sus siglas en inglés: *Meetings, Incentives, Conferences, and Events*

El año 2017 ha sido declarado por Naciones Unidas como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. CODESPA se une a esta celebración con esta propuesta de desarrollo turístico responsable e innovadora, demostrando que la inclusión de las comunidades altoandinas pobres en la cadena de valor del turismo MICE no sólo es una herramienta efectiva de lucha contra la pobreza, sino que además añade valor a la experiencia turística, aportándole un elemento diferenciador que la hace más atractiva y competitiva.

Queda asimismo demostrado, con esta experiencia, que la apuesta de CODESPA por la innovación social es una vía para generar nuevos escenarios y oportunidades de desarrollo sostenible para la población más necesitada.

### **El turismo MICE en Cusco y la propuesta innovadora de CODESPA**

Cusco recibe cada año 1.600.000 turistas, con un 32% de visitantes interesados en realizar actividades culturales<sup>2</sup>. Las cifras sobre el turismo MICE en el Perú y en la región de Cusco, son todavía muy inferiores respecto a otros países de la región latinoamericana, pero se presenta como un sector en auge y con un alto potencial para desarrollarse, posicionarse y convertirse en una importante fuente de divisas para el país. En el año 2014 el turismo MICE en Perú generó alrededor de US\$ 371 millones de dólares de gasto directo total, de los cuales US\$ 97 millones<sup>3</sup> fueron gastos de producción, es decir, gastos de alimentos, bebidas, souvenirs, alquiler de stands, entre otros (PROMPERÚ, 2017).

Bajo este contexto, CODESPA apostó por el Turismo MICE como nicho en desarrollo, pero estratégico para el cual desarrollar una oferta de productos y servicios auténticos y de calidad, promoviendo así el turismo inclusivo y la inclusión socioeconómica de población en contextos de pobreza.

Surge así el proyecto “Desarrollo de un mercado de servicios culturales nativos para el sector turístico de convenciones en Cusco, a partir de la consolidación de las redes existentes y para la empleabilidad de poblaciones campesinas altoandinas en situación de pobreza (Fase 1)”, implementado por Fundación CODESPA y la red La Tierra de los Yachaq, con el financiamiento de la Unión Europea entre los años 2014 y mediados del 2017.

CODESPA trabajó junto con las ocho comunidades asociadas a LTY para que los pobladores altoandinos fueran proveedores de este segmento de mercado, desarrollando una oferta innovadora de productos y servicios culturales nativos que cumpliera con los estándares de calidad requeridos por el mercado, brindando formación y acompañamiento especializado, y desarrollando una estrategia comercial orientada a articular a las comunidades con el mercado de forma autónoma y sostenible.

La intervención buscó mejorar la empleabilidad y los ingresos de aproximadamente 150 pobladores de comunidades altoandinas, con especial énfasis en la participación de la mujer y los jóvenes, contribuyendo a la revalorización de su patrimonio cultural como vector de inclusión y desarrollo socioeconómico.

La intervención se estructuró en una serie de etapas que abarcaron desde la realización de una identificación de los recursos culturales existentes, el desarrollo de productos y servicios adaptados al mercado MICE, la comercialización y la continua evaluación de los servicios turísticos ofrecidos.

---

2 DTS Consultores: *Análisis de demanda del Turismo Rural Comunitario en Perú, Bolivia y Ecuador, 2011.*

3 PROMPERU: *Cifras del Turismo de Reuniones en el Perú al 2014.*

### **Identificación e inventariado de activos culturales**

En un primer momento, se llevó a cabo un diagnóstico e inventario de los recursos culturales con los que contaban las comunidades, encontrando una brecha significativa entre lo que ofrecía el patrimonio cultural existente y las necesidades y características de la demanda MICE. Para abordar esta brecha, se realizó un proceso de selección de aquellos productos que podrían adecuarse o adaptarse a este mercado.

### **Desarrollo de productos y servicios especializados**

En base al diagnóstico, se mejoraron y desarrollaron nuevos productos y servicios con potencial, dotándolos de las condiciones técnicas y estándares de calidad requeridos por el mercado. Si bien los productos requerían de un proceso de adecuación a este segmento MICE, se cuidó que no perdiesen su autenticidad, respetando la identidad, el valor cultural y económico de los saberes ancestrales de las poblaciones nativas, manteniendo los insumos locales y materias primas que se producían en cada comunidad.

Se elaboraron manuales de producción o preparación y estandarización para garantizar los niveles de calidad demandados por el sector y permitir la réplica por parte de otros emprendedores y/o en el futuro.

Bajo la marca MUNAKUY, desarrollada en el presente proyecto, los productos se organizaron en tres rubros: (1) gastronomía, (2) souvenirs, y (3) artes escénicas; gestionados todos ellos por la asociación LTY.

### **Fortalecimiento organizacional y de competencias**

Un elemento fundamental del proyecto fue el fortalecimiento de la asociación LTY, tanto a nivel organizacional como empresarial, concretamente en el desarrollo de capacidades de marketing y comercialización de los responsables de ventas de la asociación.

Asimismo, se mejoraron los procedimientos de la oficina de ventas y se implementaron herramientas y formatos para formalizar la atención de los servicios culturales requeridos por los clientes del sector MICE así como evaluar la calidad de los productos y servicios MUNAKUY.

Por último, y a través de una alianza con el CENFOTUR, se capacitaron y certificaron con una acreditación oficial a cargo de dicho organismo, a un total de 133 personas (66% mujeres y 27% jóvenes) en gastronomía para eventos y convenciones, atención en eventos y convenciones, organización de eventos y animación sociocultural para eventos MICE.

### **Articulación de las comunidades con el mercado MICE**

En base al enfoque de CODESPA, la articulación comercial entre las empresas y agentes del sector MICE y las comunidades, organizadas en la LTY es clave para el éxito económico del proyecto y la sostenibilidad. Durante el proyecto, se atrajo el interés de 32 empresas e instituciones del sector privado vinculadas al turismo MICE en la región de Cusco, llegando a generar unos ingresos acumulados de \$26.716 USD (22.741€<sup>4</sup>) desde 2015 a mediados de 2017. Esta articulación ha sido clave tanto para impulsar la comercialización de los productos y servicios culturales de la LTY, como para impulsar el propio sector MICE.

---

4 Conversión a 17 de agosto de 2017: [www.xe.com](http://www.xe.com).

## **Desafíos a futuro**

Pese a los resultados alcanzados al lograr que el segmento de mercado MICE regional de Cusco se haya sentido interesado por la propuesta de productos y servicios culturales MUNAKUY, es necesario todavía mantener un trabajo de fortalecimiento a la LTY a fin de reforzar el posicionamiento y visibilidad de la organización, y asegurar la calidad de sus productos y servicios, desde la etapa de solicitud de propuesta y presupuesto, hasta la atención del servicio, incluyendo los procedimientos de pago. Con ello, se logrará consolidar los logros alcanzados por el proyecto y ampliar en el tiempo y número los beneficios y beneficiarios de un turismo inclusivo.

En este sentido, de entre los aspectos a seguir fortaleciendo destacan: la reducción de las barreras de acceso al mercado MICE a través de la comercialización y el uso de las TICs; el desarrollo de capacidades financieras y de comercialización para fortalecer aspectos como la estructura de pagos y la logística y equipamiento adecuados; y la estandarización de productos y servicios a lo largo del tiempo, entre otros.

La relevancia de la asociación LTY, y de su solidez y fortaleza organizativa, es un elemento clave para la sostenibilidad y competitividad a la hora de ofrecer servicios culturales para el mercado MICE regional.

Asimismo, se debe hacer frente a desafíos más allá del trabajo con las comunidades, tales como la necesidad de un mayor impulso al sector MICE en el contexto regional y nacional, el desarrollo de infraestructuras o la potenciación de las instituciones del sector y las alianzas público-privadas, lo cual favorecería más aún la sostenibilidad de este tipo de intervenciones.

Con esta publicación, CODESPA presenta los principales factores, aprendizajes y desafíos, que han hecho de este proyecto una experiencia innovadora sobre la cual seguir construyendo.

# Introducción

La Agenda de Desarrollo 2030 subraya el valor económico y social del turismo como una de las fuerzas motrices del desarrollo mundial, a la vez que destaca la necesidad de adoptar prácticas de producción y consumo sostenibles. En este sentido, los Objetivos de Desarrollo Sostenible ocho y doce abordan de manera expresa la necesidad de promover el turismo sostenible como una actividad clave para un desarrollo inclusivo. El marco generado por la Agenda 2030 y la declaración de la ONU, junto con el reconocimiento del año 2017 como el Año Internacional del Turismo para el Desarrollo Sostenible, confirman la necesidad de trabajar para fortalecer, de manera inclusiva, uno de los principales sectores de generación de empleo en el mundo, el cual ofrece importantes oportunidades para luchar contra la pobreza.

CODESPA desarrolla su trabajo de desarrollo económico orientando sus iniciativas a promover el empoderamiento y la inclusión social y económica de población vulnerable, con especial énfasis en el rol de la mujer y los jóvenes, a través de intervenciones escalables y sostenibles en el tiempo.

Consciente del potencial del turismo como motor de desarrollo, CODESPA ha centrado parte de sus esfuerzos en la generación de iniciativas de turismo inclusivo que integren a comunidades indígenas locales en la cadena de valor del turismo nacional e internacional.

El Turismo Rural Comunitario (en adelante, TRC) conforma un sector que ha demostrado su potencial para incluir como proveedores de servicios turísticos a comunidades pobres de zonas rurales tradicionalmente excluidas de los beneficios del turismo. El TRC promueve, además, que las comunidades revaloricen su cultura y tradiciones locales, y las aprovechen como valor diferencial para los turistas. El TRC logra, por tanto, incluir a las poblaciones locales y hacer que cada sitio brinde al visitante una experiencia única e inigualable. A la fecha son más de 3.300 miles de emprendedores de Perú, Ecuador y Bolivia que han mejorado su calidad de vida gracias a la participación en los programas de TRC promovidos por CODESPA.

El Turismo de Convenciones representa un sector en crecimiento a nivel global. Concretamente en Perú, se estima que los encuentros de profesionales generarán ingresos por más de US\$ 5,4 millones para el Perú, según el MINCETUR. Uno de los valores diferenciales del turismo MICE es su potencial para dar visibilidad a las culturas, tradiciones y valores locales por lo que tiene nexos indiscutibles con el TRC. El Turismo MICE representa una oportunidad para incluir y visibilizar aquellas comunidades que representan valores culturales esenciales de la nación y que están haciendo una apuesta fuerte por convertir el turismo en una fuente de vida y de valor para su propio país.



### **TURISMO RURAL COMUNITARIO (TRC)**

*En el Perú, es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura rural un componente clave del producto. Su objetivo principal es contribuir, desde las zonas rurales, al desarrollo de un Turismo sostenible como herramienta de desarrollo económico-social para el Perú. Se le conoce también como turismo vivencial.*

*Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)*

### **TURISMO DE CONVENCIONES / TURISMO MICE**

*El Turismo de Reuniones, Incentivos, Convenciones y Eventos, o por sus siglas en inglés Turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions), es un sector en consolidación en el que se atrae un número significativo de turistas que llegan al país por propósitos de negocios, congresos académicos, etc., y participan en conferencias y reuniones en diferentes hoteles o centros de convenciones.<sup>5</sup>*

*Se divide en dos segmentos:*

**A. Segmento Asociativo:** *Reuniones organizadas por asociaciones, sociedades internacionales, ONGs, federaciones, universidades, entre otros. Por lo general las reuniones se deciden en función a un proceso de candidatura.*

**B. Segmento corporativo:** *Reuniones organizadas por empresas: reuniones comerciales, de planificación, convenciones, viajes de incentivos. Las sedes de las reuniones las deciden los directivos de la empresa.*

*Fuente: PROMPERÚ*

Este documento tiene como objetivo sistematizar y presentar la primera experiencia desarrollada en Perú para incluir a comunidades rurales altoandinas en las dinámicas del turismo MICE, a través de la prestación de servicios culturales nativos. Esto ha sido posible gracias al trabajo de Fundación CODESPA y la asociación La Tierra de los Yachaqs (en adelante LTY), y al financiamiento de la Unión Europea<sup>6</sup>. Esta experiencia ha supuesto un esfuerzo de innovación, ha superado retos y ha logrado buenos resultados. CODESPA comparte en esta publicación las lecciones aprendidas y el proceso de ejecución desarrollado con la convicción de que este eje de trabajo presenta un importante potencial de crecimiento y puede convertirse en una estrategia y oportunidad para lograr un turismo global más inclusivo en el Perú y a nivel mundial.

Si bien la implementación del proyecto tuvo una duración de tres años y medio, el origen de la iniciativa se remonta a más de diez años de experiencia de CODESPA en el Perú promoviendo el desarrollo de las comunidades altoandinas a través del turismo inclusivo, y del trabajo de fortalecimiento de la LTY, entre otras comunidades rurales.

El proyecto se planteó como una propuesta innovadora para contribuir a la revalorización y conservación del patrimonio cultural de las comunidades altoandinas del Valle Sagrado, a la vez que se promovía su participación en un nuevo mercado, el turismo MICE, como medio para la diversificación de sus ingresos.

<sup>5</sup> LADKIN, A. *Conference tourism – MICE market and business tourism*. 2014.

<sup>6</sup> Proyecto titulado "Desarrollo de un mercado de servicios culturales nativos para el sector turístico de convenciones en Cusco, a partir de la consolidación de las redes existentes y para la empleabilidad de poblaciones campesinas alto andinas en situación de pobreza (Fase 1)",

Esta experiencia ha servido para desarrollar las condiciones -aunque aún básicas- que permitieron incluir a estas comunidades como proveedores de productos y servicios en la cadena de valor del mercado del turismo de convenciones o turismo MICE en Cusco.

Con esta publicación, CODESPA busca que la experiencia y los aprendizajes generados sirvan de herramienta y guía para agentes de desarrollo público y privado, agencias de cooperación, centros de investigación, universidades, entre otros, para abordar el potencial de vincular el turismo MICE con el desarrollo e inclusión económica de comunidades indígenas en diferentes zonas del mundo.

## **Estructura de la publicación**

Esta publicación se estructura en cuatro principales capítulos.

El primero de ellos describe el contexto y realidad territorial de las comunidades altoandinas que se asientan en el Valle Sagrado de los Incas, y se presenta cómo el turismo, y en particular el turismo de convenciones, puede ser un medio para el desarrollo de estas comunidades, tal y como indica la Agenda de Desarrollo 2030.

El segundo capítulo recoge la experiencia de CODESPA en el desarrollo de un mercado inclusivo del turismo de convenciones y el modelo de trabajo ejecutado para incluir a las comunidades altoandinas en la cadena de valor del mercado MICE, presentando brevemente los principales componentes, fases y resultados de este proyecto.

El tercer capítulo aborda, las principales lecciones aprendidas, así como las dificultades y los elementos fundamentales que constituyeron la base del modelo de trabajo, buscando capitalizar la experiencia y ser de utilidad para futuras intervenciones y para otros actores interesados.

Por último, se incluye una conclusión final sobre el impacto y los retos a futuro para seguir consolidando la inclusión de población excluida en los mercados turísticos y la industria de convenciones, para que se puedan beneficiar de los flujos turísticos como medio que contribuya a salir de la pobreza.



# CAPÍTULO 1

## Contexto





## 1. CONTEXTO:

### 1.1. EL ROL DEL TURISMO EN LA AGENDA 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible señala como primer objetivo la reducción de la pobreza. Por su parte, el ODS número ocho se centra en Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible. Las desigualdades en los ingresos y en otros indicadores como las condiciones sanitarias, los logros educativos y las oportunidades de empleo, son factores determinantes para el crecimiento económico y el bienestar.

En el ámbito del turismo, la Agenda 2030 subraya el valor económico y social del turismo como una de las fuerzas motrices del desarrollo mundial, a la vez que su papel fundamental en la sostenibilidad a través de la adopción de prácticas de producción y consumo sostenibles. En este sentido, los ODS ocho y doce abordan, de manera expresa, la necesidad de promover el turismo sostenible como una actividad clave para un desarrollo inclusivo.

#### Objetivos de Desarrollo Sostenible



**Meta 8.9:** Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

**Meta 12b:** Elaborar y aplicar instrumentos que permitan seguir de cerca los efectos en el desarrollo sostenible con miras a lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

*Fuente: Naciones Unidas*

El marco generado por la Agenda 2030 y la declaración de la ONU, junto con el reconocimiento del año 2017 como el Año Internacional del Turismo para el Desarrollo Sostenible, consolidan y enfatizan la necesidad de trabajar para fortalecer, de manera inclusiva, uno de los principales sectores de generación de empleo en el mundo, el cual ofrece importantes oportunidades para luchar contra la pobreza.

## 1.2. LA APUESTA DE CODESPA POR EL TURISMO INCLUSIVO

CODESPA desarrolla su trabajo de desarrollo económico orientando sus iniciativas a promover el empoderamiento y la inclusión social y económica de población vulnerable, con especial énfasis en el rol de la mujer y los jóvenes, a través de intervenciones escalables y sostenibles en el tiempo.

De entre sus líneas de intervención, el Turismo Rural Comunitario tiene para CODESPA un lugar privilegiado. Ello le ha llevado a desarrollar en zonas rurales de extrema pobreza de Perú, Bolivia y Ecuador, iniciativas de TRC promoviendo el emprendimiento rural como un vector de inclusión y empoderamiento social y económico principalmente para las mujeres y jóvenes, quienes representan los grupos más vulnerables y excluidos de esas zonas.

Pese a las cifras prometedoras del turismo, los principales atractivos turísticos de estos países están localizados en zonas rurales que se caracterizan por presentar elevados índices de pobreza, fundamentalmente debido al deficiente acceso a los servicios básicos, la carencia de oportunidades de empleo digno y la pérdida de la identidad cultural producto de la migración de la población joven a las ciudades en búsqueda de mejores oportunidades.

En este contexto, CODESPA propone el desarrollo de productos y servicios turísticos en las comunidades indígenas rurales bajo un enfoque de mercado para articularlos en las cadenas de valor turísticas, fortaleciendo así a las poblaciones a través de productos que revalorizan su cultura nativa<sup>7</sup>. A través del fortalecimiento institucional, CODESPA brinda formación y asistencia técnica a emprendedores y comunidades rurales, e impulsa los enlaces comerciales para vincular a las comunidades, los agentes del sector, y los potenciales visitantes.

*"A partir de las experiencias de estos años consideramos que el turismo es un factor de progreso y desarrollo, siempre que integre a las comunidades desfavorecidas y se respete la identidad y derechos de la población local y su entorno."*

**Javier Bendezú,**  
Delegado Perú y Bolivia  
Fundación CODESPA

Se hace así posible un tipo de turismo gestionado por los propios pobladores altoandinos de las comunidades, que les genera ingresos complementarios y les permite mejorar sus condiciones de vida, y las de sus familias.

Bajo este enfoque, el turismo inclusivo ofrece a las comunidades rurales la posibilidad de acceder a puestos de trabajo sin tener que recurrir a la migración, sobretodo de los más jóvenes, conservando sus tradiciones culturales y mejorando sus condiciones de vida.

### ALGUNAS CIFRAS DEL PROGRAMA RUTAS

ALCANCE Y NÚMERO DE BENEFICIARIOS	IMPACTO ENTRE JUNIO 2015 Y DICIEMBRE 2016
535 emprendedores en Cusco, Puno, Copacabana y Salar de Uyuni	Se multiplicaron por 10 los ingresos derivados del turismo alcanzando una cifra cercana a los 145 000 USD
58% son liderados por mujeres	Se multiplicó por 3 la cifra de turistas visitantes, llegando a 61804 turistas a finales del 2016

<sup>7</sup> Para ver una sistematización de estas experiencias puede visitarse: <https://goo.gl/9YIM5c>

La experiencia de CODESPA desde el 2015 y más concretamente el trabajo desarrollado en los últimos años con el Programa RUTAS<sup>8</sup> fruto de la colaboración con CAF –banco de desarrollo de América Latina-, demuestran que el TRC puede ser una importante fuente de ingresos para las poblaciones rurales que viven en condiciones vulnerables en Perú y Bolivia.

CODESPA promueve el TRC con un modelo propio que ha demostrado su impacto en dimensiones clave de las comunidades rurales como su inclusión (participación activa en la economía), empoderamiento (reconocimiento de su propia valía y puesta en juego de sus propias capacidades) y de superación de la pobreza (mejora de los ingresos y de los niveles de vida de las comunidades).

### 1.3. LA TIERRA DE LOS YACHAQS: EL POTENCIAL DE TURISMO COMUNITARIO EN CUSCO

En el marco de este trabajo, surge en 20015 la asociación La Tierra de los Yachaqs, conformada por 256 emprendimientos de ocho comunidades altoandinas de las provincias de Calca y Urubamba.

Ambas provincias contemplan los mayores índices de pobreza y vulnerabilidad de la región de Cusco<sup>9</sup>, las cuales, paradójicamente, constituyen la puerta de entrada a uno de los destinos de mayor afluencia turística del país: El Valle Sagrado de Los Incas, que alberga importantes cadenas de hoteles a los que llegan turistas de todo el mundo para visitar los principales atractivos turísticos de la zona como el Santuario histórico de Machu Picchu<sup>10</sup> o la fortaleza de Sacsayhuaman. Conviven, por tanto, en esta zona elevados flujos turísticos que aportan una enorme riqueza al país, y comunidades rurales que habitan en situación de elevada pobreza.



En este contexto, CODESPA inició su trabajo de promoción del TRC para desarrollar una oferta de servicios turísticos liderada por las propias comunidades, con la finalidad de revertir sus niveles de pobreza y exclusión. La Tierra de los Yachaqs es la asociación que gestiona la oferta de servicios de TRC en estas zonas y es la materialización del potencial que existía en estas comunidades. Actualmente, la asociación se ha convertido en un foco de dinamismo, creatividad y conexión con el entorno en medio de estas comunidades tradicionalmente excluidas.

#### La asociación La Tierra de los Yachaqs

- 137 miembros
- 66% mujeres (90)
- 34% hombres (47)
- 12% jóvenes (16)
- 98% ofrecen productos y servicios MICE

LTY está directamente gestionada y administrada por los miembros de las comunidades, habiendo conseguido rescatar, revalorar, conservar sus tradiciones culturales altamente atractivas, y convertirlas en una oferta de valor turística que revierte en amplios beneficios para las familias asociadas y para toda la comunidad.

<sup>8</sup> Los programas RUTAS han sido fruto de la colaboración entre Fundación CODESPA y CAF –banco de desarrollo de América Latina y de su estrategia conjunta para promover el turismo inclusivo en el marco de su ‘Programas RUTAS: Turismo Comunitario con Calidad Sostenible en América Latina’ desde los años 2012 a 2017.

<sup>9</sup> En Urubamba el 20.9% de la población vive en extrema pobreza, y en Calca este porcentaje llega al 37.1% de la población. Asimismo, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) es uno de los más bajos del país: 0,50 en Calca y 0,53 en Urubamba. Tanto la pobreza extrema como el bajo nivel de desarrollo humano tienen mayor incidencia en la población nativa de origen quechua que habita las áreas rurales, y que son el grupo con el que el proyecto se desarrolló. Para conocer mayor detalle sobre estas comunidades, ver Anexo 1. Características de las comunidades altoandinas beneficiarias.

<sup>10</sup> Sólo entre enero y octubre del 2016 llegaron un total de 1.217.646 turistas, de los cuales, el 71% fueron extranjeros y el 29% fueron nacionales (Reporte estadístico de Turismo a octubre del 2016, MINCETUR).



La asociación LTY ha logrado, a través de los años, posicionarse en la dinámica del TRC de la región Cusco y del país, y se ha constituido como un referente a nivel nacional. Destaca especialmente su modelo de gestión auto-sostenible y el compromiso de sus líderes y dirigentes, quienes han sabido mantener activa a la asociación, pese a las dificultades propias de un modelo de empresa social en un contexto rural.

El trabajo de CODESPA de promoción del turismo inclusivo daba un paso más allá con el presente proyecto, al intentar orientar los beneficios de un sector menos conocido, pero con gran potencial como es el turismo de convenciones o turismo MICE, hacia la población más vulnerable.

En el año 2014, de la mano de la experiencia que esta publicación presenta, la asociación LTY y CODESPA comenzaron su incursión en el mercado del turismo MICE.



### **CIFRAS DE VENTAS DE PRODUCTOS DE TRC LA TIERRA DE LOS YACHAQS A DICIEMBRE DE 2016**

- 45 agencias privadas operadoras con quienes trabaja y establece contratos.
- 2.450 turistas recibidos durante el año, registrando un incremento del 100% en comparación al año anterior.
- 55,000 USD de ventas anuales aproximadamente, registrando un incremento del 52% respecto al año anterior.

*Fuente: Oficina de Ventas de La Tierra de Los Yachajs*

## 1.4. EL TURISMO DE CONVENCIONES: RETOS Y OPORTUNIDADES

El turismo de convenciones es aquel que atrae las visitas de un número significativo de turistas que viaja por motivos de negocios, congresos académicos, conferencias y otras reuniones, organizadas en diferentes hoteles o centros de convenciones. Pueden ser de segmento asociativo (reuniones organizadas por una asociación, ONG o universidad), y de segmento corporativa (organizadas por empresas con fines comerciales, de planificación, convenciones, viajes de incentivos o similar).

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo de convenciones representó el 24% del total del gasto turístico a nivel mundial en 2015.

El turismo MICE es, dentro del mercado turístico, un sector en crecimiento constante que moviliza en el mundo a millones de personas y divisas, generando impactos económicos importantes en las ciudades en las que se realizan. Según International Congress and Convention Association, cada año se llevan a cabo en el mundo alrededor de 8 millones de reuniones corporativas y asociativas, de las cuales el 10%, es decir 800.000, se realizan en Latinoamérica, estando Brasil y México a la cabeza con cerca de 600.000 eventos al año, seguidos por Argentina, Colombia y Chile, ocupando Perú el puesto 39<sup>11</sup>.

Entre los principales impactos económicos del turismo MICE destacan:

- Fomenta la expansión de la estadia ya que comparte la misma infraestructura que el turismo convencional.
- Fomenta el flujo turístico, pues un 40% de visitantes de reuniones regresan al destino acompañados de sus familias, amigos o colegas.
- Regula la estacionalidad de la demanda turística.
- Crea empleos, generalmente más calificados.
- Moviliza localmente una gran cantidad de dinero como consecuencia de eslabonamiento productivo con otras actividades económicas.

De acuerdo con PROMPERÚ, las reuniones internacionales en Perú generan un gasto promedio global diario de \$418 USD, y las nacionales de \$219 USD, sin incluir los gastos de transporte<sup>12</sup>.



### FACTORES DE ÉXITO PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO MICE

- Gobiernos comprometidos en el tiempo.
- Empresa y academia en estrecha alianza vinculando propuestas y generando un entorno atractivo para los negocios y el conocimiento.
- Servicios competitivos y con aspiración de mejora continua.
- Inclusión de toda la comunidad, sus valores culturales, de pertenencia, y de experiencia de vida.

*Fuente: Asociación Latinoamericana y del Caribe de Convention & Visitors Bureaus*

<sup>11</sup> ICCA Country and City Ranking 2011

<sup>12</sup> Incluyendo transporte aéreo, marítimo y terrestre.

## EL MERCADO MICE EN PERÚ

El Perú recibió en el año 2016 alrededor de 3,4 millones de turistas. Para el año 2017, se espera que lleguen al país más de 4 millones de turistas extranjeros, avanzándose así hacia la meta del MINCETUR de recibir a 7 millones de turistas en el 2021 (INFOTUR, 2017).

Dentro del sector turismo en Perú, se está dando una tendencia de auge del turismo MICE o turismo de convenciones siendo un segmento con gran crecimiento a nivel latinoamericano.

*"Si bien Brasil y México son potencias regionales del Turismo de Convenciones, las convenciones, congresos y eventos han comenzado a aumentar desde el año 2004 en nuestro país. Las oportunidades del turismo MICE en Perú se sustentan en las condiciones de seguridad del país, la economía estable y el boom de la gastronomía, entre otros factores. Anteriormente, ya se hablaba del tema, pero ha empezado a potenciarse. PROMPERÚ hoy cuenta con un equipo que impulsa este sector."*

**Elva Yáñez**  
Asesora Especializada en Turismo de Reuniones  
PROMPERÚ

Para los especialistas, Perú cuenta con las condiciones y oportunidades necesarias para convertirse en un destino importante: (i) estabilidad macroeconómica regional, (ii) crecimiento sostenido de la economía, (iii) condiciones de seguridad, (iv) creciente segmento de población nacional que viaja internamente, y (v) un creciente número de profesionales que, tras terminar sus estudios universitarios, quieren vivir, trabajar y desarrollarse profesionalmente en el Perú.

Según PROMPERÚ, el turismo MICE movilizó cerca de 232.890 visitantes al país en el año 2014, quienes generaron un gasto directo total de US\$ 371 millones de dólares, de los cuales US\$ 262 millones constituyeron gasto directo de los participantes, US\$ 97 millones fueron gastos de producción, y US\$ 12 millones considerados otros gastos.

Del total de visitantes participantes en un evento, 35% fueron extranjeros con un gasto per cápita de US\$1,529 dólares y una permanencia en el lugar del congreso o evento de tres noches aproximadamente.



Las cifras oficiales muestran que hasta el año 2014 se desarrollaron en el país oficialmente alrededor de 1.049 reuniones, de las cuales el 40% (425) fueron reuniones corporativas y de negocios, el 39% (411) reuniones de congresos, convenciones y conferencias, y el 15% viajes de incentivos.

Aunque las cifras no son significativas en comparación con otros países de la región, se observa una tendencia en auge y con gran potencial de este sector, lo cual ha promovido que se orienten esfuerzos públicos y privados para promover este mercado en el país.



### CIFRAS DEL TURISMO MICE EN EL PERÚ

- 232.890 asistentes a eventos en 2014, de los cuales el 81% asistió a eventos asociativos o de organizaciones, siendo el 34.7% de los asistentes extranjeros.
- Los ingresos totales generados por el turismo MICE fueron de US\$ 371 millones de dólares en el año 2014.
- El gasto per cápita de los delegados extranjeros ascendió a US\$ 1,529. (sin incluir cuota de registro o inscripción, ni pasajes aéreos)
- Perú pasó de tener 84 eventos el año 2014, a 105 el 2015, con un crecimiento del 25%.

Fuente: PROMPERÚ, 2017



### EL ROL DE LOS BURÓS DE CONVENCIONES PARA EL IMPULSO DEL MERCADO MICE

*Una característica del turismo MICE en diferentes partes del mundo es que este sector se dinamiza a través de los Burós de Convenciones, cuya principal función es promover las ciudades como destinos de reuniones y convenciones y servir de nexo a todos los actores de la cadena turística para articular la cadena de servicios y ofertar un destino competitivo. Su labor es fundamental en la promoción de oportunidades económicas que se puedan generar alrededor de un evento o convención.*

*A excepción del de Lima, los Burós de Convenciones del país, creados en las ciudades de Trujillo, Nazca, Arequipa, Cusco y el recientemente creado en Tacna, aún están en proceso de gestación.*

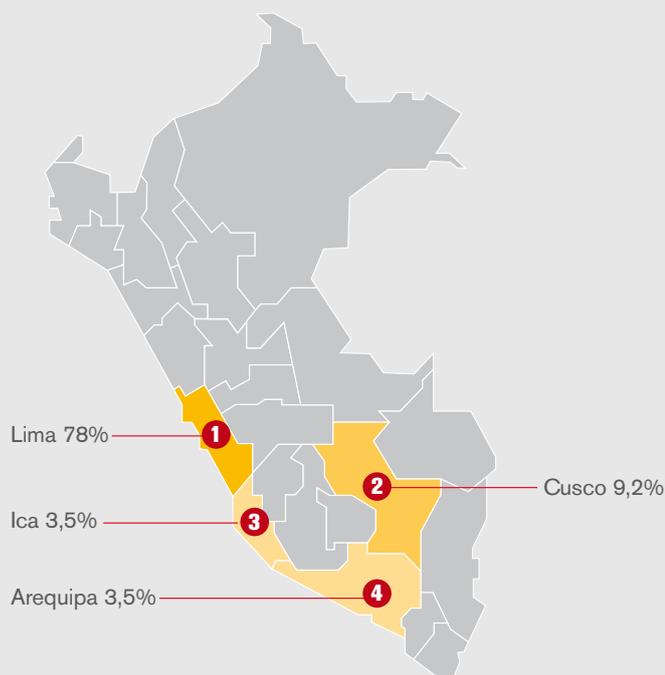
*Ante esta situación, PROMPERÚ ha asumido funciones de promoción del Perú como destino de convenciones, así como también brinda acompañamiento a los Burós regionales en su proceso de organización y fortalecimiento, con el objetivo de que funcionen de manera autónoma a través de una red institucional y empresarial sólida que acceda a nuevas oportunidades.*

*El aprendizaje sobre el rol e importancia de estos organismos refuerza el convencimiento de lo relevante que es para el sector que Cusco fortalezca su Buró de Convenciones, buscando fomentar el crecimiento de este sector en la región.*

## EL MERCADO MICE EN CUSCO

Cusco recibe cada año 1.600.000 turistas, con un 32% de visitantes interesados en realizar actividades culturales<sup>13</sup>. Sin embargo, el turismo MICE en Cusco es un mercado aún en desarrollo, dada su distancia de la capital. La Cámara Nacional de Turismo y el ICCA<sup>14</sup> señalaban con datos del 2015, que el turismo MICE representaría el 20% del total de llegadas al país, siendo Lima la que concertaría el 78% del total de reuniones, seguida de Cusco con un 9,2% del total de las reuniones realizadas.

GRÁFICO 1. DESTINOS DEL TURISMO MICE EN PERÚ



Fuente: PROMPERU, 2016



13 DTS Consultores: Análisis de demanda del Turismo Rural Comunitario en Perú, Bolivia y Ecuador, 2011.

14 ICCA Country and City Ranking 2011

Siendo el fortalecimiento del Buró de Cusco una tarea pendiente, el liderazgo para el impulso y conformación del sector MICE en Cusco se realiza desde el sector privado, específicamente es la Cámara Regional de Turismo del Cusco (CARTURC), la cual, de la mano de PROMPERU, en los últimos años ha participado en eventos promocionando Cusco como destino para el turismo MICE.

La ciudad del Cusco cuenta con una importante infraestructura de hoteles, restaurantes y salones para eventos y congresos, así como hay empresas operadoras especializadas en la organización de estas actividades, esto genera las condiciones que hacen un destino interesante para la industria MICE a nivel nacional e internacional, además de que se encuentra cercana a uno de los principales atractivos turísticos del Perú y del mundo.

No obstante, la aún poca articulación entre los actores de la cadena y más aún de estos con la población nativa hace que se desaprovechen oportunidades para desarrollar un mercado competitivo, original e inclusivo en el segmento del turismo de convenciones.

*"La propuesta de La Tierra de los Yachajs coincide con la imagen del Perú como país que tiene una cultura diversa y milenaria. Es una valiosa oportunidad que un proveedor de servicios sea tan original como los Yachajs.*

*Esta experiencia les resulta interesante a los empresarios del sector turismo, pues incorporan a su imagen valores como la sostenibilidad y la responsabilidad, contribuyendo efectivamente al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ese, además de la satisfacción del turista, es un valor agregado en el sector."*

**Elva Yáñez**  
Asesora Especializada en Turismo de Reuniones  
PROMPERÚ





# CAPÍTULO 2

## El proyecto: desarrollo de un mercado inclusivo de turismo MICE





## 2. EL PROYECTO: DESARROLLO DE UN MERCADO INCLUSIVO DE TURISMO MICE

### 2.1. UNA PROPUESTA INNOVADORA DE TURISMO INCLUSIVO

La apuesta de CODESPA por incluir a La Tierra de los Yachaqs en el sector del turismo MICE en Cusco como estrategia de inclusión socioeconómica de las familias indígenas surge de una reflexión estratégica a partir de la información del mercado y de años de apoyo, fortalecimiento y trabajo conjunto con la asociación.

Por un lado, las comunidades altoandinas poseían un conjunto de saberes ancestrales y productos culturales intangibles expresados a través de la gastronomía o la narrativa, que podían representar un atractivo para el turismo MICE. Por el otro, este mercado buscaba ofrecer a sus usuarios opciones originales y novedosas que pusieran en valor los aspectos culturales propios del país o región.

Se generaba entonces una interesante oportunidad para desarrollar un mercado inclusivo, que, a partir de los servicios requeridos por los operadores públicos y privados de convenciones de la región Cusco, proveyese a las comunidades nativas del Valle Sagrado de nuevas oportunidades económicas que contribuyesen con mejoras de sus condiciones de vida.

En esta línea, los eventos y convenciones se podían convertir en espacios de intercambio cultural y los representantes de las comunidades asumían el rol de embajadores de sus saberes comunitarios. A su vez, era una forma de fortalecer lazos de identidad intercomunitaria entre pobladores indígenas, ya que los productos culturales se sustentaban en valores compartidos a través del tiempo por varias comunidades, por lo que se potenciaba el trabajo en redes, y se reforzaba el sentido de pertenencia a una cultura, y la autoestima de los pueblos.

La Tierra de los Yachaqs se había convertido en uno de los emprendimientos de TRC con mayor presencia y posicionamiento en Cusco y Perú ([www.yachaqs.com](http://www.yachaqs.com)). Durante los últimos diez años de fortalecimiento de CODESPA y de trabajo conjunto, se habían logrado importantes resultados en la atención a turistas<sup>15</sup> y la mejora de las aptitudes comerciales de LTY, así como impactos en las familias de estas comunidades, como la mejora de los ingresos económicos o la mejora en los hogares de las familias.

---

15 En el año 2016, la Tierra de los Yachaqs recibió 2.450 turistas.

*"Vimos una tendencia nueva que podrían aprovechar las comunidades. Para promover su inclusión era mejor incorporar a las comunidades desde el inicio, antes de que el mercado se saturase. Esto, a su vez, contribuiría mejor a su sostenibilidad."*

**Marcelo Gandolfi**  
Director de Proyectos  
CODESPA

CODESPA sabía que la asociación, formada por diferentes emprendedores de ocho comunidades, contaba con el potencial para interactuar y satisfacer las demandas del mercado del turismo MICE, en base a las capacidades desarrolladas y a su patrimonio cultural. Sin embargo, la asociación necesitaba diversificar y seguir incrementado sus fuentes de ingresos y paliar la variabilidad de la demanda, que tenía un comportamiento esporádico y estacional.

La propuesta se definió con el objetivo de dar un paso más allá en la diversificación y de los ingresos económicos de la asociación, aprovechando el mercado del turismo de convenciones, que empezaba a estar más presente en la ciudad de Cusco y que, en aquel momento, beneficiaba sólo a un pequeño número de operadores y empresarios cusqueños. LTY podía convertirse en prestador de servicios con una oferta cultural innovadora y atractiva para las empresas pertenecientes a este segmento de mercado.

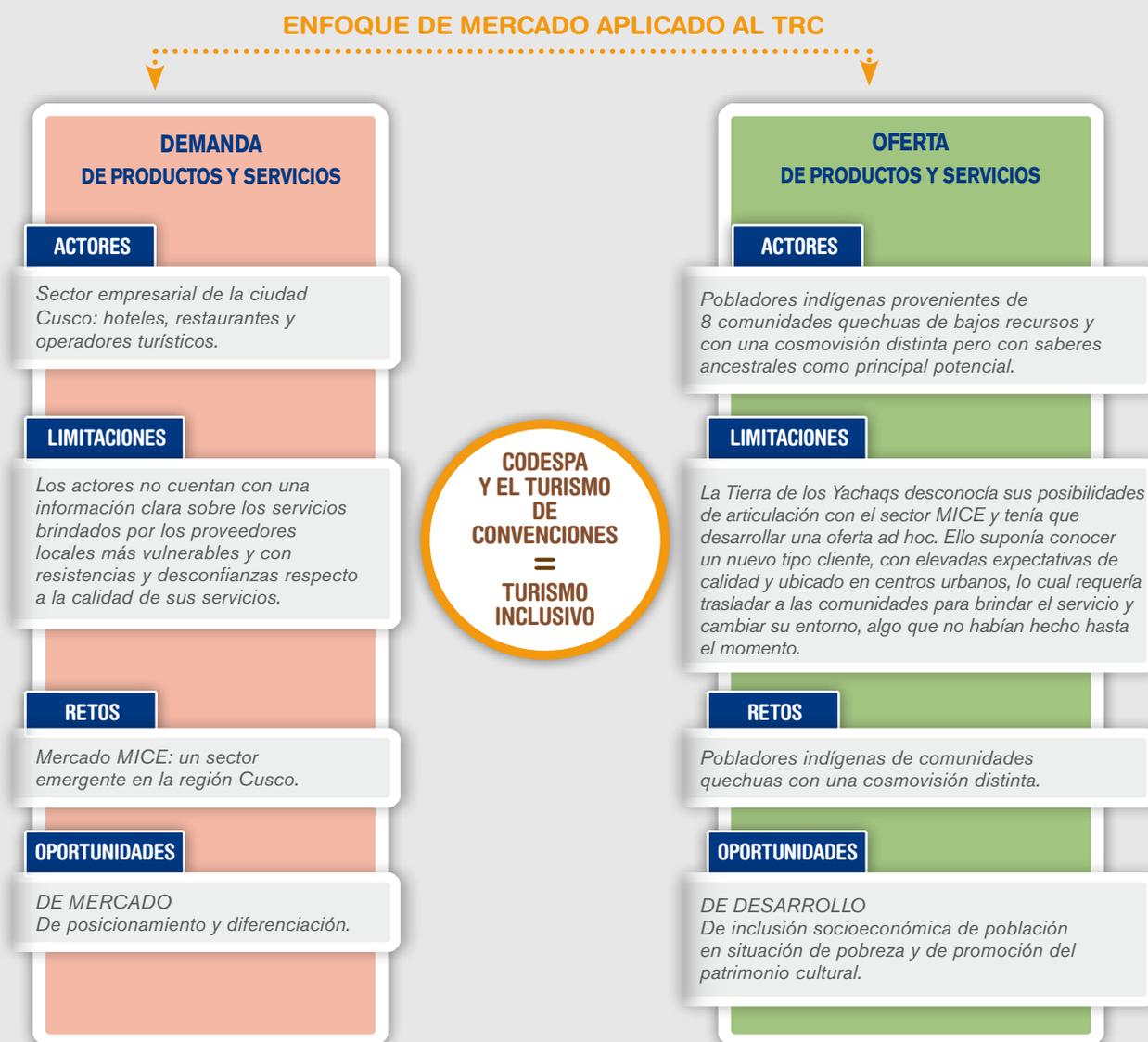
Con ello, CODESPA ofrecía al sector del turismo, experiencias prácticas de turismo incluyente, como vía para movilizar la fuerza del turismo para lograr las metas planteadas en los ODS.

Sin embargo, el reto no era sencillo ya que, por un lado, existía una brecha entre la demanda y la oferta del mercado MICE, tal y como muestra el gráfico a continuación.



El siguiente gráfico sintetiza los principales retos a los que se enfrentaba CODESPA con el diseño del presente proyecto:

**GRÁFICO 2. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO, OPORTUNIDADES Y RETOS DEL TURISMO DE CONVENCIONES INCLUSIVO EN CUSCO**



Fuente: elaboración propia

La demanda de servicios del turismo MICE, por sus características, resultaba distinta a la oferta de TRC trabajada por las comunidades, en términos logísticos, de calidad y del catálogo de productos y servicios. En el mercado MICE, son las comunidades las que llevan sus productos y servicios al turista, generalmente en las ciudades, y no al revés, como sucede en el TRC que el turista visita a las comunidades.

A su vez, los estándares de calidad requeridos por los clientes del mercado MICE eran superiores, y se requería contar con una organización adecuada y una logística que respondiera de manera oportuna y eficiente a cualquier solicitud y en los lugares en los que se celebraban los eventos. Por último, la oferta de productos y servicios también variaba al tener que trasladarse hacia otros lugares, entre otros motivos.

Por último, era necesario modificar actitudes y percepciones –tanto en la demanda como en la oferta- y desarrollar y fortalecer capacidades de los emprendedores turísticos.

*“Cuando se trabaja con comunidades de escasos recursos, es complicado lograr cambios comportamentales si éstos están asociados a recursos económicos. Por ejemplo, para mejorar los índices nutricionales y conseguir que una comunidad cambie el consumo de papa por la quinua –de mayor valor nutricional– tiene que existir un beneficio económico evidente para ellos.”*

**Marcelo Gandolfi,**  
Director de Proyectos  
CODESPA España



Bajo un análisis de oportunidades y desafíos tras un estudio del mercado MICE, y en conjunto con las comunidades, CODESPA diseñó una propuesta innovadora para desarrollar tanto la oferta como la demanda de turismo MICE, acercando ambas realidades para generar oportunidades de desarrollo inclusivo<sup>16</sup> en un mercado con gran potencial en el país.

Al abordar el turismo MICE, el proyecto incursionó en un segmento del mercado turístico aún en formación y sobre el que había escasa información regional y nacional. El carácter innovador del proyecto se evidenció en los retos y las dificultades que se fueron presentando durante su ejecución, desde aspectos relativos a la gestión de la visión de los beneficiarios, hasta aspectos del mercado como por ejemplo la escasa organización de las empresas del mercado MICE regional, así como la planificación de los eventos a realizarse en Cusco, entre otros.

A través del mismo, se contribuyó a impulsar dicho mercado, y a generar las condiciones que permitieran a las poblaciones indígenas articularse como proveedores de productos y servicios culturales nativos de calidad.

El proyecto se dirigió principalmente a las mujeres de las ocho comunidades altoandinas, concretamente de 131 familias, ya que eran ellas las principales herederas del legado cultural existente en las comunidades quechuas altoandinas. Asimismo, se promovió especialmente la participación de los jóvenes, quienes encontraron en esta iniciativa una oportunidad de empleo y generación de recursos vinculada al rescate de sus saberes ancestrales. Las comunidades alto andinas están siempre amenazadas por procesos de migración. Los jóvenes crecen con las contradicciones de ser portadores de su cultura y a la vez experimentar las necesidades de adaptarse a las culturas de las ciudades dado que se ven obligados a migrar en la búsqueda de mejores oportunidades. Incorporar a las

mujeres y a los jóvenes de las comunidades en las actividades del proyecto ha promovido la recuperación y revalorización de la cultura local y la generación de oportunidades de emprendimiento para permanecer en el área rural.

La estrategia de intervención del proyecto se basó en el modelo CODESPA de gestión del turismo comunitario ya testado en la región<sup>17</sup>, incorporando las adaptaciones y enfoques necesarios, específicos del contexto y sector MICE.

<sup>16</sup> El desarrollo de la oferta y demanda del turismo MICE entra dentro de la estrategia de CODESPA de promover el desarrollo de sistemas de mercado inclusivos, como medio para lograr mayor impacto y escalabilidad en las iniciativas de desarrollo económico.

<sup>17</sup> Para mayor detalle del modelo, ver la publicación ‘Programa RUTAS: La apuesta por un turismo inclusivo en Latinoamérica’ accesible aquí.

Así, bajo una estrategia de desarrollo de mercados incluyentes, se definieron los principales estrategias y ejes de trabajo del proyecto:

**GRÁFICO 3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO DEL TURISMO MICE INCLUSIVO DE CODESPA**



Fuente: elaboración propia

### Proyecto:

“Desarrollo de un mercado de servicios culturales nativos para el sector turístico de convenciones en Cusco, a partir de la consolidación de las redes existentes y para la empleabilidad de poblaciones campesinas alto andinas en situación de pobreza (Fase 1)”.

### Financiador:

Unión Europea

Duración: 42 meses. Del 1 de enero del 2014 al 30 de junio del 2017

Presupuesto total: 500,000 €

### Objetivo General:

Contribuir a la revalorización del patrimonio cultural de las comunidades alto andinas de la región del Cusco como vector de inclusión y desarrollo socioeconómico.

### Objetivo Específico:

Desarrollar un mercado de servicios culturales nativos para el sector de turismo de convenciones de la Región Cusco, consolidando las redes existentes y la empleabilidad de campesinos en situación de pobreza con especial énfasis en la participación de la mujer.

### Beneficiarias:

- (i) Asociación La Tierra de los Yachaq, formada por ocho comunidades altoandinas de las provincias de Calca y Urubamba (región Cusco).
- (ii) 131 familias altoandinas (con priorización de un 51% mujeres y jóvenes) asentados en las ocho comunidades nativas que son parte de la red: Amaru, Huayllafara, Huchuy 'Qosqo, Janaq Chuquibamba, Patabamba, Chichubamba, Cachicata, Socma. Para conocer mayor detalle sobre estas comunidades, ver Anexo 1. Características de las comunidades altoandinas beneficiarias.



## 2.2. FASES DEL PROYECTO

La ejecución de la propuesta siguió un proceso con las siguientes fases:

GRÁFICO 4. FASES DEL PROYECTO DE CODESPA



Fuente: elaboración propia

*“La cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo”.*

UNESCO, 1982

### Fase 1. Identificación del potencial de los recursos culturales existentes en las comunidades.

Para desarrollar productos y servicios culturales nativos para el mercado MICE había que, en primer lugar, identificar y reconocer el potencial de los recursos culturales con los que ya contaban las comunidades.

Se realizó un diagnóstico del patrimonio cultural nativo existente en las ocho comunidades y se identificaron un total de 42 recursos patrimoniales culturales gastronómicos, de artesanía (cerámica y textil entre otros), danza y música, y oralidad.

Sin embargo, pese a la abundancia de recursos culturales, existía una brecha significativa entre la oferta existente y los requerimientos del mercado MICE, un mercado con exigencias distintas a las del TRC con el que las comunidades ya estaban familiarizadas. Para superar esta brecha, se llevó a cabo un proceso de selección, y se valoró que 29 preparaciones gastronómicas, 8 expresiones culturales así como, diversos tejidos artesanales podrían adecuarse al mercado MICE en términos de diseño y de calidad, preservando la autenticidad de los recursos, tras un proceso de adaptación comercial a este mercado.



## Fase 2. Desarrollo de productos y servicios culturales nativos con enfoque de mercado

En esta fase se trabajó en varios ejes. Por un lado, en el desarrollo del catálogo de productos y servicios para el turismo MICE, por otro lado, el fortalecimiento de LTY para una adecuada gestión de los servicios y, por último, el desarrollo de una marca comercial específica.

En base a los recursos culturales identificados y a las capacidades y recursos de las comunidades, se desarrollaron y adaptaron productos y servicios culturales para el mercado MICE, los cuales se organizaron en tres líneas:

- (i) Gastronomía,
- (ii) Expresiones culturales o artes escénicas
- (iii) Artesanía textil (souvenirs)



CODESPA llevó a cabo un estudio de mercado a través de encuestas y entrevistas a empresarios dedicados a la organización de eventos y congresos, así como a operadores, tanto en la ciudad de Cusco como en la ciudad de Lima, a fin de conocer su opinión y expectativas ante un posible producto o servicio desarrollado por comunidades nativas. Este proceso aportó información valiosa sobre los principales requerimientos del mercado MICE, así como el nivel de expectativas sobre estos productos y servicios. Todo ello sirvió para elaborar un plan de mercadeo y un plan de negocios para LTY.

Trabajar con las comunidades una oferta de productos y servicios culturales nativos para el turismo MICE implicaba no sólo brindar capacitación técnica, sino plantear un cambio en los esquemas de pensamiento y actitud de los pobladores rurales. Por un lado, la atención del turista de convenciones requiere, además de desplazamientos fuera de la comunidad, mayor formalidad y protocolos en el trato al turista. Por otro lado, implicaba que los campesinos incorporasen a su cosmovisión del mundo, una visión comercial sin perder su identidad y cultura. Se trataba de generar oportunidades de negocio sin que esto significase una fractura de sus tradiciones ni de sus formas de vida.

Posteriormente, las propuestas de productos fueron testadas y validadas por especialistas en cada línea y en marketing y comercialización. Los productos se desarrollaron a través de talleres participativos con las comunidades para garantizar una mejor formación y unos adecuados procesos de producción y estándares de calidad.

En este trabajo fue importante proteger y conservar la identidad cultural de los productos y servicios, reconociendo la naturaleza de las prácticas y sus rituales, y asegurando que la preparación y la adaptación de, por ejemplo, platos y rituales a otros formatos no conllevara la pérdida de su originalidad.

Asimismo, se elaboraron manuales de preparación de los productos y servicios. En el caso de gastronomía se desarrolló un recetario, así como manual para garantizar el cumplimiento de los procedimientos de higiene en la preparación de los alimentos.

*"Había que diseñar productos de acuerdo a las necesidades del mercado MICE y lo que las comunidades tenían. Antes de sacar un catálogo de bocaditos andinos había que saber si las comunidades contaban con hornos, utensilios y sistemas de transporte".*

**Fernando Gutiérrez**  
 Consultor en Gastronomía  
 CODESPA

En el caso de las expresiones culturales, se elaboraron fichas técnicas y guiones para la puesta en escena de los relatos. Se vio que era necesario mantener constantemente diferenciados los productos que estaban siendo ligeramente modificados y registrar sus insumos y procedimientos originales, para proteger así el saber ancestral de las comunidades.

Todas estas acciones tenían el doble objetivo de:

- Homogeneizar y adecuar la preparación y presentación de los productos por parte de las comunidades.
- Asegurar la atención al cliente de acuerdo a los requerimientos y estándares de calidad del mercado MICE.
- Contribuir a la sistematización de su patrimonio cultural

Un aspecto clave en este proceso fue contar con especialistas conocedores del contexto local y capaces de superar las barreras idiomáticas o culturales de las comunidades, dado que la gran mayoría de los emprendedores entendían mejor las formaciones y se sentían más cómodos con el quechua que con el español.

**TABLA 1. OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS MUNAKUY DE LTY PARA EL TURISMO MICE**

LÍNEAS	ESTRATEGIA DE AUTENTICIDAD E INNOVACIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA EVENTOS MICE	COMUNIDAD
Gastronomía	Los productos gastronómicos fueron elaborados revalorizando la tradición culinaria ancestral de las comunidades, rescatando recetas e innovando	29 preparaciones gastronómicas, entre bocaditos dulces, salados y bebidas a base de hierbas, y platos de fondo. · Coffee break andino · Desayuno andino · Almuerzo andino	Amaru, Chichubamba, Huayllafara, Socma, Janac Chuquibamba y Chumpe
Expresiones culturales o artes escénicas	Se diseñaron a partir de las manifestaciones ancestrales y artísticas de las comunidades.	8 servicios: - Servicios individuales: bienvenida con cantos, danzas, arreglos florales y pututeros - Servicios grupales: relatos y cuentos a grupos de ocho integrantes.	Amaru, Janac Chuquibamba, Chumpe, Huchuy Qosqo y Patabamba
Artesanía textil (souvenirs)	En los souvenirs se destacaron los diseños y colores utilizados en las comunidades con adaptación al mercado	7 productos textiles elaborados con fibra de alpaca	Chumpe, Amaru, Patabamba

Fuente: elaboración propia





## CONOCIMIENTO SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS MUNAKUY

*A medida las comunidades tuvieron ocasión de ofrecer sus productos en eventos concretos, fueron surgiendo aprendizajes interesantes que retroalimentaron el diseño de los productos. Por ejemplo, se vio que los turistas de convenciones no solo se interesaban por consumir los productos, sino que buscaban conocer más de su historia, su producción, sus propiedades nutricionales, o su valor cultural. Obtener dicha información de las propias comunidades, generaba además confianza e interés adicional en los turistas.*

*Teniendo en cuenta que los productos son oriundos de las alturas de Cusco y no eran conocidos por los turistas, los integrantes de las comunidades debían estar preparados para informar sobre los aspectos nutricionales de los productos con los que trabajaban, para poder conversar con los clientes sobre los mismos y difundir información sobre sus propios recursos agropecuarios. Lo mismo sucedía con las técnicas de producción de los souvenirs textiles, el origen histórico de las artesanías, el sentido de las representaciones artísticas y culturales, o el ritual que se representaba. Las comunidades debían estar preparadas para explicar la historia y significado de las diferentes manifestaciones culturales, para que el turista comprobara la autenticidad y relevancia de la experiencia vivida.*



## CASO PRÁCTICO

### INNOVACIÓN GASTRONÓMICA

Un plato tradicional en Cusco es el Chiriuchu, un potaje de distintos tipos de carne, verduras y tubérculos, que data de la época de los incas, cuando los pobladores del Tawantinsuyo llegaban al Cusco, para participar en ceremonias religiosas, según nos informa Teresa Santos, de la Asociación Civil de Chiriucheras.

Para presentarse en eventos y responder al reto de la logística y el transporte, este potaje se transformó en una brocheta. De esta forma, se adecuaron platos tradicionales elaborados con productos autóctonos y orgánicos, haciendo innovaciones en el producto y la presentación, para adaptarse al espacio y tiempo limitado de los coffee breaks.

#### BROCHETA DE CHIRIUCHU

##### INGREDIENTES

Cuy entero, wacatay, aji panca, comino, limon, soda, gallina, cebolla, tripa de cuy, papa canchan, sangre o morcilla, molleja de pollo (opcional).

Para la torreja: zapallo crespo, harina de maíz, cebolla con cola, huevo, leche, polvo de hornar, cau cau huevera, queso fresco, charki, maíz chulpi, chorizo ahumado, cochayullo, rocoto amarillo y rojo, aceite, cubo de pollo.

##### PREPARACIÓN

1. Cortar la gallina en presas y sancocharlas con la zanahoria, el poro, la pimienta entera, el huacatay y la sal.
2. Pasar el cochayuyo por agua hervida y freír los chorizos.
3. Mezclar todos los ingredientes de la tortilla y freír en una sartén antiadherente.
4. Poner las presas de gallina sobre la tortilla y alrededor el cochayuyo y los chorizos.
5. Adornar con el queso y el rocoto.
6. Lavar y rellenar las tripas del cuy con lo ingredientes del tullan y cocinar al horno cuando este todo preparado cortar en trozos pequeños y insertar en los palitos de brocheta formando un pequeño chiriuchu en brocheta.





Por otro lado, fue importante incorporar el fortalecimiento organizacional para mejorar las capacidades de las organizaciones asociativas y los emprendedores de tal manera que estos pudieran ser agentes protagonistas de sus procesos de producción, comercialización y negociación. Al respecto, se apoyó a LTY para que estableciera una estructura organizacional clara y con funciones intracomunitarias, y con un claro respeto a sus propias normas. Por ejemplo, fue necesario determinar cuántas personas se necesitan para elaborar un producto o brindar un servicio, y establecer un sistema de organización para el reparto de trabajo y servicios entre los participantes en la asociación. En las comunidades, las personas cobraban por día trabajado. Si dos personas participaban en un servicio, podía ser rentable para ellas. Sin embargo, si todos querían participar, los ingresos distribuidos entre todos ya no resultaban interesantes.

Para garantizar que la prestación de los servicios resultaba equilibrada, la Tierra de los Yachaqs organizó a las comunidades de acuerdo a su expertise y potencial en la preparación y/o elaboración de productos culturales tal y como se recoge arriba en la Tabla 1. Oferta de productos y servicios MUNAKUY de LTY para el turismo MICE. Igualmente, estableció un sistema de rotación entre las comunidades a fin de garantizar una distribución equitativa de los ingresos económicos generados por la prestación de los servicios culturales, procurando, de esta manera, que todos los socios obtuvieran beneficios.

Finalmente, una de las herramientas incorporadas por el proyecto para testar la calidad de los productos y conocer la satisfacción de los clientes fue elaborar encuestas de satisfacción que se aplicaban en cada servicio brindado con el objetivo de realizar mejoras continuas. Tal y como mostraron las encuestas en un evento atendido por LTY, la gran mayoría de los clientes afirmaban estar satisfechos en gran medida con los servicios brindados.

**TABLA 2. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR LTY**

	PRESENTACIÓN DE ARTES ESCÉNICAS	PRESENTACIÓN DE SOUVENIRS TEXTILES	PRESENTACIÓN DEL SERVICIO DE GASTRONOMÍA	ORGANIZACIÓN DEL EVENTO
Valoración de satisfacción	88%	94%	88%	88%

Fuente: Encuesta de satisfacción del encuentro “El Turismo de Convenciones, Eventos y Reuniones como oportunidad de desarrollo”, organizado por CODESPA el 16 de junio del 2017 en la ciudad de Cusco.



## LA IMPORTANCIA Y EL RETO DE MANTENER LA AUTENTICIDAD Y LA IDENTIDAD CULTURAL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

La participación de las comunidades con todas sus manifestaciones culturales constituye una novedad en el sector del turismo MICE. El público puede conocer a través de los servicios recibidos las formas de vida y los valores de las comunidades presentadas por sus propios actores, llevándose así una experiencia cultural integral.

Un elemento diferenciador de la asociación LTY es que representaban la autenticidad de la cultura ancestral de los pueblos asentados en el Valle Sagrado de Los Incas. Estas características, reflejadas en sus formas de vida, relación y respeto al medio ambiente, se han plasmado en los productos y servicios desarrollados para el mercado MICE.

La adaptación de estos saberes ancestrales y manifestaciones culturales al mercado MICE planteaban el riesgo y el reto de que los productos o servicios presentados pudiesen convertirse en meras mercancías y perder su significado original o sus características autóctonas. También que pudieran verse modificada esta autenticidad por un tema de costes, por ejemplo, en el uso de telas sintéticas cuyo costo era menor a las telas originales.

En este contexto, CODESPA se enfrentó a este reto: ¿Cómo se podían compartir experiencias con los turistas, sin que ni los pobladores ni los turistas sintiesen que se trataba de un paquete hecho con afanes puramente comerciales? Se pretendía abrir el mercado, pero también fortalecer la identidad de las comunidades difundiendo sus saberes ancestrales.

*... "Siempre vi que en el proyecto, los productos gastronómicos eran secundarios; lo principal, la esencia, es la participación. El hecho de que ellas (las mujeres) estén allí, con sus prendas típicas, sirviendo sus potajes, narrando sus historias con amor, eso es lo más importante porque refleja y revaloriza su identidad."*

**Fernando Gutiérrez,**  
Consultor en Gastronomía  
de CODESPA

Durante todo el proyecto se procuró promover y conservar la identidad, reconociendo la naturaleza de las prácticas y sus rituales. Por ejemplo, cuando un poblador bailaba en el contexto de un ritual comunitario (como el fin de la siembra o el inicio de la temporada de cosechas), lo hacía dentro de su propio ambiente y con el objetivo de hacer un ritual que han sido transmitidos generacionalmente. Esta vez tenía que hacerlo fuera de su contexto y con criterios de representación eran distintos. El concepto de ensayo no era, por tanto, fácil de entender, ya que lo que realizaban eran rituales, no números artísticos. En ese sentido, el proceso

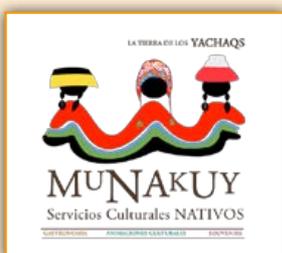
supuso que más que transformar sus prácticas en productos de arte, se definiesen una serie de pautas específicas para que sus escenificaciones tuviesen un impacto favorable. No había que desnaturalizar sus prácticas, sino adaptarlas a un formato que pudiera desarrollarse en el contexto de los eventos.

Fue importante no perder este enfoque de trabajo, y promover en las comunidades rurales aspectos como mantener la autenticidad y utilizar materias primas locales y productos preferentemente ecológicos como, por ejemplo, en el teñido de tejidos con plantas naturales, como un valor competitivo de su oferta cultural.

Por último, como parte de la estrategia comercial, a través del proyecto se desarrolló una marca para presentar y posicionar los productos y servicios de la LTY en el mercado MICE de Cusco como oferta cultural nativa de calidad. A través de una metodología participativa con los directivos de LTY y respetando la línea de diseño del logo de la asociación, nació la marca denominada MUNAKUY, que significa quererse en quechua.

*"Trabajar desde nuestras concepciones es difícil; había que entenderlos. Trabajamos una serie de pautas técnicas como proyección de voz y aspectos básicos de manejo de escenario, como no dar la espalda al público".*

**Mauricio Rueda,**  
Consultor en Artes Escénicas  
de CODESPA



**Munakuy** quiere representar el cariño que los asistentes a los eventos y convenciones reciben de las comunidades de la LTY cuando acceden a alguno de sus productos o servicios culturales en gastronomía, souvenirs o artes escénicas.

El desarrollo de una marca ayudó a comunicar adecuadamente a los potenciales clientes el producto de servicios culturales nativos ofrecido por LTY y generar una imagen de calidad asociada al producto.



### Fase 3. Formación y certificación profesional de los emprendedores

Otro aspecto importante que CODESPA incluyó en el proyecto fue facilitar la formación y certificación de los emprendedores turísticos como estrategia para reducir el miedo o percepción de baja calidad y mostrar a los potenciales clientes que las comunidades contaban con las capacidades adecuadas para ser proveedores de servicios del mercado MICE.

CODESPA hizo esto posible a través de alianzas con actores públicos y privados locales. En primer lugar, se obtuvo el compromiso de los gobiernos locales<sup>18</sup> para aportar los recursos y espacios necesarios para la implementación de los talleres de formación para acceder a la acreditación.

*"La institución se preocupa mucho por el proceso. Es decir, las adecuaciones curriculares pasan por un comité de calidad y éste tiene que garantizar que los sílabos contengan las competencias y las capacidades que quiere desarrollar el cliente"*

**Danitza Moscoso Zambrano**  
Directora  
CENFOTUR

Asimismo, con la participación de docentes y personal técnico especializado, se elaboró una malla curricular adaptada para el mercado MICE -inexistente hasta entonces en el país-, en buenas prácticas en gastronomía, atención de clientes, expresiones culturales y organización de eventos.

Por último, se involucró al centro privado de formación CENFOTUR<sup>19</sup>, quien validó la malla curricular propuesta, y brindó las certificaciones a 132 emprendedores de las ocho comunidades al final del proceso. De entre ellos, 66% fueron mujeres y 27% fueron jóvenes.



18 Se firmaron convenios público-privados con los tres municipios distritales de Pisac, Lamay y Ollantaytambo.

19 Se firmó un convenio interinstitucional con CENFOTUR, centro especializado de formación en turismo, hostelería y cocina peruana.



La implementación del programa de capacitación y certificación se realizó a través de alianzas público-privadas, con el cofinanciamiento de los gobiernos locales.

Los talleres de formación se llevaron a cabo en el Centro de Convenciones de Pisac, el museo de Ollantaytambo y en el local de CENFOTUR en Cusco, que contaban con equipos, materiales, insumos y escenarios adecuados para las formaciones, con los que no contaban en las comunidades, por lo que fue necesaria la movilización de los emprendedores hacia las ciudades.

*“La principal fortaleza que tiene este proyecto de CODESPA es su gente. La fuerza que tienen estas mujeres es impresionante, sus ganas y su capacidad de organizarse entre ellas mismas.”*

**Fernando Gutiérrez**  
Consultor en Gastronomía  
CODESPA

*“Fue un cambio importante en el desarrollo de las mujeres, que representaban el 66% de nuestros beneficiarios. El hecho de que una mujer campesina, que ha vivido gran parte de su vida dedicada a la actividad agrícola o doméstica, pueda recibir a un turista y a la vez brindarle servicios en la ciudad, tiene un efecto inestimable. Que una de ellas se pare [esté de pie] frente a ellos en un local de convenciones y que además les narre la historia de su comunidad, revela grandes cambios en cuanto a su empoderamiento y desarrollo de autoestima y también en cuanto a su relación y posición personal-familiar-comunitaria.”*

**Javier Bendezú**  
Delegado Perú y Bolivia  
CODESPA

Por su empoderamiento y empeño, las mujeres destacaron en los talleres de formación y los concibieron como una oportunidad para desarrollar sus emprendimientos, así como para potenciar e integrar nuevas técnicas a sus conocimientos ancestrales que favorecían los servicios a los clientes MICE.

Durante el proceso de capacitación, las comunidades recibieron varias peticiones para brindar servicios de turismo MICE, lo que permitió poner a prueba las competencias adquiridas, a modo de experiencias prácticas. Ello contribuyó a resolver dudas y superar dificultades, siendo este un proceso importante para el empoderamiento y formación práctica de los emprendedores, y para realizar los ajustes necesarios a los productos y servicios.

Asimismo, los integrantes de la asociación tuvieron que salir de sus comunidades durante uno o varios días, lo que comportaba un cambio significativo, no solo en sus rutinas diarias, sino también en su visión del mundo y de ellos mismos.

Esto fue especialmente significativo para las mujeres, al estar encargadas de los productos gastronómicos en su mayoría. Con estas experiencias se enfrentaron a una serie de incertidumbres como, por ejemplo, si en los locales de los eventos tendrían un espacio para la cocina o si tendrían que trasladar los alimentos preparados desde la comunidad.

También estas dudas se dieron en el ámbito de su situación familiar, como, por ejemplo, cómo organizar a sus hijos durante su ausencia o gestionar las labores del hogar.





## ADAPTACIÓN DE ROLES Y ACTIVIDADES FAMILIARES PARA MAXIMIZAR LAS OPORTUNIDADES ECONÓMICAS RELACIONADAS CON EL TURISMO MICE

*Las actividades económicas vinculadas al turismo MICE implicaron un cambio en las percepciones de los roles tradicionales y generaron transformaciones en las relaciones familiares. Las familias adaptaron sus roles y las actividades dentro de la familia en función de los ingresos económicos y de la rentabilidad. Así, muchos de los pobladores se dieron rápidamente cuenta de que para el turista resultaba más amigable que las mujeres los recibiesen. De esta manera, los hombres reconocieron el valor del rol hospitalario de las mujeres y para facilitar y apoyar el trabajo asumieron actividades familiares y comunitarias que tradicionalmente eran realizadas por las mujeres. El personal del proyecto fue testigo de cómo los hombres se quedaban a lavar la ropa, mientras que sus mujeres salían a la ciudad llevando los productos.*

### Fase 4. Fortalecimiento de la capacidad de gestión comercial de LTY

Como parte del modelo de gestión de TRC ya desarrollado desde el año 2005<sup>20</sup>, CODESPA propone una metodología en la que los emprendedores rurales se encargan de la comercialización de sus servicios mediante una unidad de ventas formalizada y especializada para esta función.

La organización y fortalecimiento de la oficina de ventas de la LTY fue un aspecto fundamental para articular a las comunidades con el mundo de los empresarios del turismo MICE, apuntando siempre a que ésta asumiese su autonomía. A través de la oficina, se realizaba el marketing, se fijaban los precios y se llevaba a cabo la búsqueda de oportunidades.

El proyecto propuso el fortalecimiento de esta oficina, brindando asistencia técnica y capacitación a los equipos de venta en el área de comercial y de acuerdo con la dinámica del mercado MICE para mejorar el nexo con las empresas y operadoras del sector MICE. Adicionalmente, se desarrollaron un plan de marketing y comercialización y un plan de negocios para la LTY.

*“Antes han venido muchas ONG tratando de imponernos cosas, y por eso ya tenemos las cosas claras. Con CODESPA trabajamos como socios, a la par, es como nuestro asesor técnico.”*

**Gregorio Sotalero**  
Vicepresidente  
LTY

En cuanto a la capacitación, se dedicó especial atención a aspectos tales como la inmediatez en el envío de cotizaciones y respuestas al sector privado, el calendario de pagos o la atención al cliente, entre otros. Para adquirir estas competencias fue necesario un cambio de mentalidad respecto a las dinámicas comerciales, tales como el impacto que podía tener el retraso de los pagos por procesos burocráticos o la importancia de la rapidez en el envío de cotizaciones a los clientes.

Gracias a experiencias prácticas concretas, se generó un proceso de aprendizaje constante del proyecto caracterizado por la dinámica de aprender-haciendo. Por ejemplo, se incorporaron las enseñanzas derivadas de las dificultades que se iban generando en los planes de comercialización, priorizando los clientes con mayor capacidad y/o formalidad en los tiempos de pago debido a las necesidades de liquidez de esta población.

20 'PROGRAMA RUTAS: La apuesta por un turismo inclusivo en Latinoamérica' y 'PROGRAMA RUTAS: Metodología para el fortalecimiento de iniciativas de Turismo Rural Comunitario', CODESPA 2014

Finalmente, fue importante garantizar la transferencia de los conocimientos de la oficina de ventas (uso de herramientas para la gestión financiera) a los representantes de las comunidades para garantizar la sostenibilidad, apropiación y transparencia en la gestión.



*El mercado MICE es muy diferente. El mercado no te dice lo que quieres vender tú, si no lo que quiere el cliente.*

*Nuestros productos marcan la diferencia para muchas de las empresas que hacen sus eventos; cuando estamos vestidas con nuestros trajes típicos, cuando mostramos que nuestros productos son auténticos, con una presentación muy diferente, decorados con mantas típicas y plantas ornamentales como la muña, entonces nos preguntan: ¿de dónde son?, ¿cómo han hecho?; como las beneficiarias se han especializado en atención al cliente entonces responden sonrientes porque saben que para el cliente tienen que mostrar lo mejor de sí.*

*También aprendimos que los contactos se hacen a través de reuniones y presentaciones. Por ejemplo, para atender el evento internacional de médicos tuvimos que hacer unos bocaditos para que un especialista los degustara antes y recién nos aprobara y nos contrataran.*

**Pilar Montesinos Cusiyupanqui**  
*Presidenta de La Tierra de Los Yachaqs*

## Fase 5. Articulación comercial con las empresas del sector MICE en Cusco

Otro desafío del proyecto radicaba en sensibilizar y convencer a empresarios y ejecutivos de hoteles, restaurantes y centros de convenciones –entre otros operadores de servicios- para que incorporasen en su trabajo este enfoque inclusivo. Esto fue complejo porque, a pesar de que los empresarios reconocían que los productos y servicios nativos podían darle un valor agregado a los eventos que organizaban, existía incertidumbre y desconfianza con respecto a la formalidad de la LTY y la calidad de la oferta MUNAKUY requerida para estos eventos. Había, por tanto, que demostrar que las familias campesinas y la propia LTY contaban con las capacidades necesarias para disminuir y/o eliminar dichos prejuicios.

Para que el sector empresarial de Cusco dedicado a los eventos y convenciones tuviera conocimiento de la oferta de los servicios y productos de la LTY, se vio que no era suficiente con hacer visitas y entregar los materiales de promoción, sino que hacía falta que estos agentes experimentasen, ellos mismos, la oferta turística MUNAKUY.

Por ello, se organizaron degustaciones y exhibiciones en las propias comunidades, donde se invitó a las empresas. Así, además de lograr su sensibilización hacia el turismo inclusivo, podían comprobar la calidad de la preparación y presentación de los productos, y a romper brechas o percepciones de riesgo. Igualmente, se aprovecharon estas visitas para incorporar recomendaciones y seguir mejorando la oferta.

*"No todo depende de la capacitación que le das al beneficiario en atender a las personas. Tienes que trabajar también sobre la percepción de riesgo y de falta de calidad que tiene el operador público y privado."*

*Marcelo Gandolfi,  
Director de proyectos  
CODESPA España*



*"Parece que es un proyecto muy novedoso. Han venido y se han presentado con sus productos que ellos mismos elaboran, con sus prendas típicas y han hecho presentaciones. Me pareció muy buena esa iniciativa y novedosa, considero que deben seguir haciéndose conocer para que puedan tener más ingresos".*

**Roger Venero**  
Universidad Nacional  
San Antonio Abad del Cusco  
Asistente a un evento inclusivo MICE  
promovido por CODESPA

Paralelamente, se identificó que muchas empresas no conocían bien en qué consistía el turismo MICE ni el potencial que representaba para la región, con lo cual se vio que era necesario que todos los actores del mercado empresarial se sensibilizaran sobre la oportunidad que este segmento representaba. En esta línea, se realizaron diversos eventos en los que se presentó la oferta de la asociación LTY a las empresas de Cusco.

Hasta ese entonces, muchos de los asistentes no tenían conocimiento ni sobre el turismo de convenciones, ni sobre su potencial, ni mucho menos sobre las posibilidades de las comunidades de brindar allí sus servicios, por lo que con estas actividades CODESPA fortalecía el tejido empresarial de la región hacia un nuevo mercado MICE.

La experiencia de convocar a diferentes instituciones del mercado de convenciones para que conozcan los productos y servicios de las comunidades demostró ser provechosa tanto para promocionar y difundir los servicios culturales nativos de la red LTY como para obtener información sobre la impresión del mercado y realizar ajustes y mejoras, en aras de seguir consolidando los productos.



*Probar un producto no es solamente degustar una muestra, significa también superar los prejuicios de los empresarios y tour operadores respecto a la capacidad de las comunidades. Supone modificar una percepción, y descubrir que hay otra forma de presentar los servicios que, no sólo tiene los niveles de calidad adecuados, sino que añade valor a la experiencia turística en base a su originalidad, autenticidad e inclusión.*

Como parte de las actividades de promoción de los productos MUNAKUY se realizaron dos eventos:

- El lanzamiento de la marca, que contó con la participación de 30 representantes del sector privado de Cusco.
- La realización del Foro "Turismo de Convenciones Inclusivas. Desafíos y Oportunidades", que contó con la participación de PROMPERU Lima y de 20 representantes de empresas privadas de Cusco e instituciones del sector público tales como la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR).

Después de estas experiencias se llevaron a cabo reuniones de seguimiento con las organizaciones asistentes para confirmar el interés y conocer su valoración sobre las propuestas, dando lugar también a que algunos hoteles locales implementasen este enfoque en sus eventos.



## LOGÍSTICA Y EQUIPAMIENTOS NECESARIOS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y LA FACILIDAD DE ATENDER LOS SERVICIOS REQUERIDOS

*Uno de los grandes desafíos del proyecto fue la gestión logística, en dos aspectos: las distancias a recorrer desde las comunidades a los centros de convenciones en la ciudad, y el transporte de los alimentos, sobre todo cuando se trataba de platos calientes. Considerando que se prestan servicios de desayuno, bienvenidas y coffee breaks, y que las personas debían de salir de las comunidades con más de dos horas de antelación para llegar a tiempo, las distancias y horarios de trabajo implicaban salir de las comunidades durante las primeras horas del día y preparar los productos con todavía mayor antelación. Asimismo, preocupaba también que estas distancias y tiempo de desplazamiento afectasen a los productos, en cuanto a su calidad o presentación.*

*Frente a ello, la LTY pudo destinar un espacio en el centro con que contaba en Cusco para la organización de los servicios, en el mismo local en donde se ubicaba la Oficina Comercial y con el equipamiento y materiales para la preparación de alimentos adecuados, adquiridos en el marco del presente proyecto.*

*En dicho centro, las comunidades terminaban de preparar y emplatar los productos y podían prepararse para las representaciones artísticas. Este espacio permitía, además, acotar los tiempos de respuesta ante requerimientos de última hora, ya que cualquier necesidad del cliente en turismo MICE, debía ser atendida rápidamente.*

*En ese sentido, resultó necesario realizar inventarios y valoraciones continuas de la infraestructura, el equipamiento y los utensilios con los que contaban las comunidades para garantizar que eran los adecuados de cara a elaborar las recetas de acuerdo a la capacitación recibida. De lo contrario, además de pérdidas de oportunidades de negocio, se producirían situaciones de frustración si se generaban expectativas en la comunidad, pero en la práctica no disponían de las condiciones necesarias para llevar a cabo un buen servicio. Igualmente, fue necesario desarrollar procedimientos para el uso y la correcta manipulación de los equipos y materiales, para gestionar casos de pérdida, robo o daño.*

*De cara a siguientes fases, se identificó la necesidad de contar con acceso a servicios financieros que les permitieran adquirir materiales y equipamiento necesario y dar así sostenibilidad al servicio.*



## 2.3. RESULTADOS DEL TURISMO INCLUSIVO MICE

**TABLA 3. PROYECTO DEL TURISMO INCLUSIVO MICE EN CIFRAS**

8	Comunidades apoyadas de las provincias de Calca y Urubamba en la región de Cusco.
351	Emprendedores turísticos fortalecidos en los sectores de gastronomía, textil y artes escénicas.
131	Familias altoandinas, con un promedio de 5 miembros cada una, 655 beneficiarios indirectos.
16	Eventos y congresos locales, regionales e internacionales atendidos hasta el año 2017 gracias al proyecto.
1.600	Asistentes atendidos aproximadamente por la LTY en los eventos y congresos atendidos.
\$26.716 USD*	De ingresos para la LTY desde el 2015 al primer semestre del 2017.

\* Según datos de la Oficina de Ventas de la LTY

### PRINCIPALES EVENTOS ATENDIDOS EN EL MARCO DEL PROYECTO:

- Octavo Encuentro Internacional de Turismo: “Gobernanza y Competitividad de Destinos Turístico” Organización Mundial del Turismo – México – España – Bélgica – EEUU – Perú. Realizado el 24 y 25 de octubre del 2016.
- XXIV Congreso Peruano de Fitopatología, organizado por la UNSAAC, en septiembre del 2016.
- I Congreso iberoamericano de Ultrasonido en Medicina Fetal y Diagnóstico Ginecológico realizado del 27 al 30 de abril del 2017
- Inauguración del colegio Ausangate de Cusco
- Venta de accesorios textiles MICE para el Tren Belmont Andean Explorer
- Reunión del Fondo Peruano Japonés con organizaciones de Cusco.

En total fueron más de 32 empresas e instituciones mostraron interés por los productos y servicios culturales de LTY.

# CAPÍTULO 3

## Lecciones aprendidas del proyecto





### 3. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

El proyecto constituyó una apuesta por la innovación social empresarial al abordar un sector turístico MICE, aún incipiente, con una estrategia de inclusión de las comunidades nativas y su cultura ancestral en su cadena de valor.

A día de hoy, y tras verificarse el potencial del mercado MICE, la oportunidad de generar inclusión social, así como la capacidad de las comunidades de ser proveedores competitivos de servicios culturales, hacen del proyecto una experiencia sobre la cual es posible seguir construyendo.

Con la visión de que los procesos de innovación social tienen un recorrido a largo plazo y son buenas oportunidades para el aprendizaje, CODESPA y LTY comparten resumidamente en la siguiente tabla las principales lecciones aprendidas y pilares sobre los que construir y fortalecer réplicas de esta experiencia, con el objetivo último de que los procesos de fortalecimiento de las comunidades y sus emprendimientos sean lo más eficaces posible.





## SOBRE LAS POBLACIONES ALTOANDINAS

Las comunidades altoandinas están siempre amenazadas por procesos de migración. Los jóvenes crecen con las contradicciones de ser portadores de su cultura y, a la vez, experimentar las necesidades de adaptarse a las culturas de las ciudades dado que se ven obligados a migrar en la búsqueda de mejores oportunidades. Incorporar a las mujeres y a los jóvenes de las comunidades en las actividades del proyecto ha supuesto no solo que estos revaloricen sus saberes ancestrales y sientan mayor apego a sus comunidades, sino que, además, se han convertido en efectivos promotores de los mismos.

Los servicios culturales nativos capitalizan intangibles que se expresan a través de la gastronomía o la narrativa y representan valores compartidos a través del tiempo por las comunidades. A partir de iniciativas como ésta, que potencia el trabajo en red, pueden fortalecerse lazos de identidad entre las comunidades, reforzando el sentido de pertenencia a una cultura, lo cual a su vez contribuye a la autoestima de los pueblos.

La organización comunitaria es la base para garantizar la calidad y sostenibilidad de los servicios turísticos.

Los proyectos de turismo MICE deben promoverse en comunidades con experiencia previa en turismo, al tener mayores capacidades para dirigirse a este sector, y como estrategia de diversificación de ingresos más sofisticada sin cambiar sus modos de vida o actividades empresariales.

Las actividades económicas vinculadas al turismo MICE implican un cambio en las percepciones de los roles tradicionales y generan transformaciones en las relaciones familiares, pudiendo influir en la adaptación de los roles y las actividades dentro de la familia en función de los ingresos económicos.

Deben repartirse bien los roles y responsabilidades de los diferentes participantes de la comunidad dentro de la prestación de los servicios culturales nativos, de tal manera que la participación sea equitativa y los beneficios se repartan adecuadamente.

Las comunidades altoandinas pueden extrañarse de algunas dinámicas asociadas al intercambio comercial (pagos aplazados, nivel de exigencia en la calidad del producto o servicio, etc.) por lo que es importante acompañar y formar en este sentido.



## SOBRE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS NATIVOS

Debe protegerse la identidad cultural y la autenticidad de los servicios culturales a través del respeto y cuidado en la adaptación de los productos y servicios.

Es útil establecer una oficina de ventas para impulsar la comercialización, comunicación y gestión financiera, y como enlace entre las comunidades y el mundo empresarial.



Para garantizar la calidad de los servicios de venta y comercialización, es importante reforzar constantemente la capacitación de las personas a cargo de esta oficina y, posteriormente, garantizar que se produzca la transferencia de estos conocimientos a los representantes de las comunidades.

Es importante garantizar que se cuenta con los equipamientos y utensilios necesarios para abordar los compromisos adquiridos y garantizar la calidad de los productos. Asimismo, los retos logísticos deben ser solucionados, especialmente en el caso de los servicios de catering y gastronomía. Lo más adecuado es contar con un local cercano al sitio del evento para la preparación de los alimentos y su buena conservación.

En el aspecto empresarial de la asociación, es necesario mantener un programa de acompañamiento comercial y legal (directivos y equipo de ventas) a fin de reforzar los y lograr la total autonomía comercial y sostenibilidad de la oficina de ventas en cuanto a la atención del mercado MICE.

La estandarización y homogenización son clave para garantizar la calidad, para lo cual es útil desarrollar fichas, manuales y procedimientos para cada producto o servicio.

La aplicación de evaluaciones y encuestas de satisfacción después de cada evento permite recabar un feedback muy útil para la retroalimentación y mejora continua de los servicios.

El desarrollo de una marca de servicios culturales nativos sirve para dar forma a la nueva oferta de productos y servicios y elaborar materiales de promoción propios en los que se brinda una adecuada descripción de los productos.

Los turistas de convenciones no solo quieren consumir los productos en los eventos, sino que buscan conocer más de su historia, su producción, sus propiedades nutricionales, o su valor cultural. Obtener dicha información de las propias comunidades, genera además confianza e interés adicional en los turistas.

Las TICs y herramientas de gestión son útiles para superar las barreras de acceso derivadas de la ubicación rural de las comunidades y mejorar la comercialización.

Es necesario organizar eventos en los que se den a conocer el Turismo MICE y los servicios culturales nativos como herramienta de promoción, aprendizaje y superación de prejuicios.

El contacto directo con potenciales clientes es fundamental para dar a conocer los servicios y productos y contar con sus recomendaciones de mejora para consolidarlos.

Se recomienda desarrollar un fondo de maniobra o capital de trabajo, así como establecer como parte del contrato comercial una cláusula en la que se acuerda el adelanto de una parte del pago, para hacer frente a las solicitudes de servicios y cubrir necesidades de liquidez de los emprendedores, sin afectar a su economía personal y familiar (dado que viven, ya de por sí, en una situación económica muy limitada) ni al nivel de competitividad del negocio. Igualmente, se podría considerar habilitar un fondo de contingencias para cuando los pagos por los servicios prestados se retrasen desproporcionadamente o no se reciban debido a externalidades e imprevistos. De esta forma, se garantizaría el pago a las comunidades y se fortalecería la confianza de los pobladores.

### **SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y DE LA ASOCIACIÓN LA TIERRA DE LOS YACHAQS**

Los servicios que demanda el mercado MICE muchas veces rebasan la capacidad de la gente disponible en una comunidad, por lo que el asociacionismo se convierte en una herramienta clave para garantizar la adecuada prestación de servicios y su vinculación eficaz con el mercado, así como una estrategia para fortalecer los procesos de desarrollo de población rural especialmente.

Se debe promover el asociacionismo y el sentido comunitario al ser un aspecto fundamental para la sostenibilidad y el éxito. Se debe favorecer que haya comunicación continua entre las comunidades y sus miembros, y que se realicen reuniones periódicas.

La dispersión geográfica y las dificultades de acceso y comunicación son elementos que pueden poner en riesgo la organización social, y por ello el fortalecimiento organizativo de la asociación es fundamental para la buena marcha y sostenibilidad del proyecto.

El apoyo a la consolidación de una adecuada estructura organizativa, la transparencia, el fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial y de funciones de la asociación es fundamental para mejorar la gestión, garantizar la sostenibilidad de los procesos y calidad en la prestación de servicios, y maximizar el beneficio para la comunidad.

Es importante brindar formación continua y adaptada al perfil, contexto sociocultural y superar las barreras lingüísticas, para asegurar que las capacidades y conocimientos se aprenden, maximizando el aprovechamiento de las capacitaciones y la gestión del proyecto.

La comunicación fluida y el desarrollo de confianza son claves para que los participantes en las capacitaciones superen sus barreras idiomáticas y culturales, y adopten así un rol más activo que les permita maximizar el aprovechamiento de las formaciones y desarrollar plenamente sus competencias.

Resulta conveniente el desarrollo de materiales escritos para facilitar la aplicación práctica de los aprendizajes y servir como recordatorio. Esto resulta útil también para garantizar la homogenización y estandarización de los productos.

Es necesario mantener la innovación (renovación de productos sin perder autenticidad) en el desarrollo de productos y servicios para contar con una oferta que mantenga el interés del mercado, a diferencia de nuevas ofertas competidoras y como estrategia de fidelización a las empresas del sector.

Es necesario mejorar la incorporación de las comunidades al mundo de las TICs para superar las limitaciones derivadas de su ubicación geográfica y ampliar el radio de alcance en sus labores de comunicación y gestión. Igualmente, las TIC y otras herramientas disponibles pueden apoyar los procesos de gestión económica mediante el uso de plantillas tipo Excel para facilitar el cálculo de costes y precios y automatizar el proceso de preparación y envío de cotizaciones.

### SOBRE EL TURISMO DE CONVENCIONES

Los Burós de Convenciones desempeñan un rol clave para impulsar el sector MICE, por lo que la interacción con ellos resulta fundamental.

Es necesario promover las alianzas público-privadas y redes para impulsar el auge del turismo MICE en Perú.

El Turismo MICE puede ser una estrategia para generar dinámicas de turismo incluyente, pues puede dar cabida a las comunidades más vulnerables y revalorizar las culturas ancestrales, contribuyendo así de manera directa a los ODS.



# CAPÍTULO 4

## Conclusiones



TUPANANCHIS



## 4. CONCLUSIONES

El año 2017 fue declarado por la ONU como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, buscando subrayar y movilizar el potencial transformador del sector turístico y las oportunidades que ofrece para la inclusión y lucha contra la pobreza.

Fundación CODESPA se une a esta celebración con la experiencia de un proyecto de desarrollo turístico inclusivo e innovador, tanto en temática como en enfoque. A través de un modelo que pone énfasis en elementos como el asociacionismo, el enfoque de mercado, la sensibilización, la formación profesional y la revalorización de la identidad cultural, se integra a las comunidades altoandinas de Cusco como proveedoras de servicios turísticos para un mercado en creciente auge: el turismo de convenciones o turismo MICE.

Tras tres años, el proyecto ha demostrado que la inclusión de estas comunidades en la cadena de valor del turismo MICE es posible, y no sólo es una herramienta de lucha contra la pobreza, sino que además añade valor a la experiencia turística y le da un elemento diferenciador que la hace más atractiva, responsable y original y, por tanto, más competitiva.

La identidad cultural presente en los productos gastronómicos, textiles y escénicos que las comunidades ofrecen se convierte en un elemento que enriquece y diferencia la oferta de productos y servicios para este mercado. De esta manera, las comunidades pueden dar valor al mercado del turismo MICE a la vez que rescatan y revalorizan sus saberes ancestrales y diversifican sus ingresos.

La estrategia y metodología de intervención del proyecto contribuyeron a destacar el gran potencial del turismo MICE en la región, así como a subrayar la relevancia del impulso institucional y de las alianzas público-privadas para desarrollar un sector que si bien es todavía incipiente, va camino de ser una importante fuente de divisas para la región del Cusco.



A lo largo del proyecto se ha consolidado y demostrado la relevancia de los principales componentes sobre los que se basa el éxito del modelo: el trabajo con comunidades que ya estaban asociadas (red La Tierra de los Yachaqs); los procesos de formación y capacitación para la estandarización, la visión de mercado para desarrollar productos que respondan a los requerimientos del sector, el fortalecimiento organizacional y desarrollo de habilidades comerciales específicas y de atención al cliente; el respeto a la identidad de los productos y servicios en el proceso de transformación requeridos para insertarlos en el mercado turístico; la priorización del trabajo con las mujeres y los jóvenes; la atención al perfil de las comunidades altoandinas; la evaluación de los servicios, y la promoción de alianzas público-privadas para el impulso del proyecto y del propio sector MICE.

Sobre la base de lo aprendido y los resultados obtenidos recogidos en la presente publicación, se marca una ruta de éxito para la continuidad y réplica de intervenciones basadas en el turismo como herramienta para la superación de la pobreza. Una ruta que muestra que la inclusión social en mercados emergentes y el desarrollo económico rentable no sólo son compatibles, sino que pueden impulsarse mutuamente.

Queda asimismo patente, una vez más, que la apuesta por la innovación social y por la gestión del conocimiento son elementos fundamentales para generar nuevos escenarios y oportunidades de desarrollo sostenible.



## BIBLIOGRAFÍA

Barreto Noriega, S; Collantes Odar, I; Garland Ponce, M; Rodríguez Guzmán, E. ,2017. Planeamiento estratégico para el sector turismo en el Perú. Repositorio Digital de Tesis PUCP.

En línea: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8256>

Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PromPerú.

En línea: <http://meetings.peru.travel/es-pe/>

Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PromPerú. 2017. Turismo de Reuniones. Foro Turismo de Convenciones: Oportunidades y Desafíos, Cusco, Perú, 2017

FUNDACIÓN CODESPA, 2014. PROGRAMA RUTAS: La apuesta por un turismo inclusivo en Latinoamérica, España

FUNDACIÓN CODESPA, 2014. PROGRAMA RUTAS: La apuesta por un turismo inclusivo en Latinoamérica. Metodología para el fortalecimiento de iniciativas de Turismo Rural Comunitario, España

FUNDACIÓN CODESPA, 2011. Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA. Una experiencia regional andina, España

FUNDACIÓN CODESPA, 2011. ¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz, rentable y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo de comunidades pobres?, España.

FUNDACIÓN CODESPA, 2010. Manual de buenas prácticas en la actividad turística. Municipio de Copacabana, España.

García, R., 2017. Turismo de Reuniones y Eventos (MICE). Foro El Turismo de Convenciones, Eventos y Reuniones como Oportunidad de Desarrollo, Lima, Perú 2017.

Harraca, M., 2017. Industria Global Impacto Local. “Las reuniones representan el 24% del gasto turístico total mundial”. Foro El Turismo de Convenciones, Eventos y Reuniones como Oportunidad de Desarrollo, Lima, Perú 2017.

INEI, 2010. Censo Nacional 2007. XI Población y VI Vivienda.

INFOTUR, 2017: <http://www.infoturperu.com.pe/index.php/noticias/item/1434-presidente-kuczynski-meta-al-2021-es-superar-7-millones-de-turistas-que-visitan-el-peru>

Ladkin, A., 2010. Conference tourism. MICE market and business tourism. New Consumers.

MINCETUR, 2016. Más de 3,4 millones de turistas extranjeros arribaron al Perú en primeros once meses del 2016. Noticias. Lima 06 de febrero de 2017. En línea: <http://www.mincetur.gob.pe/mas-de-3-4-millones-turistas-extranjeros-arribaron-al-peru-en-primeros-once-meses-del-2016/>

MINCETUR, 2017. Turismo Rural Comunitario. En línea: <http://www.mincetur.gob.pe/producto-turistico/turismo-rural-comunitario/>

Mistilis, N; Dwyer L., 1999. Tourism Gateways and Regional Economies: the Distributional Impacts of MICE. *International Journal of Tourism Research*. Int. J. Tourism Res. 1, 441–457.

Muqbal, I., 1997. Market Segments The Asian Conference, Meetings and Incentives Market. *Travel and Tourism Intelligence*. *Travel and Tourism Analyst*. No. 2. pp. 38–56.

Naciones Unidas, 2016. Soporte del PPNUD para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. UNDP 26 de enero de 2016. En línea: <http://www.undp.org/content/undp/>

Rincón del Valle, N., 2015. Turismo de Reuniones. *Cultura y Turismo*, Revista de la Universidad del Azuay.  
Sylla, M; Chruściński, J; Drużyńska, P; Płóciennik, P; Osak, W., 2015. Opportunities and limitations for MICE tourism development. *Tourism* 2015, 25/2.

Uglje, S., 2010. Satisfaction and Behavioural Intentions of Congress Attendees: Evidence from an International Congress in Novi Sad (Serbia). *Geographica Pannonica*, 14(1), pp. 23–30.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS COMUNIDADES ALTOANDINAS BENEFICIARIAS

Tal y como muestra la siguiente tabla, la LTY está formada por 8 comunidades, las cuales, además de los altos niveles de pobreza extrema y bajo desarrollo humano, tienen un escaso desarrollo educativo. El 17.22% de su población no accede a la educación básica, solamente el 45.37% ha logrado concluir sus estudios primarios y apenas el 24.48% de ellos consigue finalizar sus estudios secundarios (INEI 2010).

**TABLA 4. COMUNIDADES BENEFICIARIAS DE LTY**

PROVINCIA	DISTRITO	COMUNIDADES
Calca	Pisac	Amaru
	Lamay	Huayllafara, Janaq Chuquibamba y Huchuy Qosqo
	Coya	Patabamba
Urubamba	Urubamba	Chichubamba
	Ollantaytambo	Cachicata, y Socma

Fuente: elaboración propia

El acceso a las comunidades se realiza a través de carretera asfaltada y trocha carrozable. Para llegar hay que hacer un viaje de aproximadamente una hora a hora y media en automóvil o autobús desde la ciudad del Cusco hasta las ciudades de Pisac, Lamay u Ollantaytambo. Una vez allí se aborda un taxi colectivo que se dirija a las comunidades, cuyos tiempos de viaje varían entre 20 a 45 minutos más.

En la siguiente tabla se puede observar la distribución poblacional, la cantidad de población rural y los niveles de pobreza a nivel distrital de las comunidades atendidas por el proyecto.

**TABLA 5. DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE POBREZA DE LAS COMUNIDADES ATENDIDAS POR EL PROYECTO**

DISTRITO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN RURAL	NIVEL DE POBREZA	COMUNIDADES
Pisac	9,440	6,018	43.3%%	Amaru
Lamay	5,359	3,550	41.5%	Huayllafara, Janaq Chuquibamba y Huchuy Qosqo
Coya	3,705	2,439	47.4%	Patabamba
Urubamba	17,787	5,970	17.3%	Chichubamba
Ollantaytambo	9,851	6,869	31.4%	Cachicata, y Socma

Fuente: Mapa de pobreza provincial y distrital 2013. INEI

CODESPA es una organización no lucrativa con 32 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, nuestra misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social como motor para lograr un desarrollo. Desde nuestro comienzo hasta la actualidad, hemos gestionado alrededor de 1000 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y hemos contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Actualmente tenemos 18 delegaciones internacionales y nacionales. Su Presidente de Honor es Su Majestad el Rey, Don Felipe VI.

Asimismo, la fundación lleva a cabo una intensa labor de gestión del conocimiento así como de investigación, innovación y formación para profesionales del desarrollo y empresas. CODESPA cuenta con un Área de Consultoría en Desarrollo desde la que se brindan servicios de asesoría a entidades de desarrollo internacionales y empresas que desean involucrarse en la lucha contra la pobreza con criterios de impacto, sostenibilidad, inclusión y equidad.

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

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



Este proyecto está financiado  
por la Unión Europea



Conviértete en  
oportunidad

Un proyecto llevado a cabo  
por Fundación CODESPA

#### **Aliados para la ejecución:**

- Municipalidad Provincial de Pisac
- Municipalidad Distrital de Lamay
- Municipalidad Distrital de Ollantaytambo