

Diciembre 2007

MIF/FOMIN

Santiago Soler

Yves Lesenfants

Maritza Vela

Federico de Arteaga

CLUSTER DE TURISMO SOSTENIBLE

Resultados, Lecciones Aprendidas y Futuro

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo

1. El Cluster. *Qué hemos hecho?*

- 1.1. Los Proyectos
- 1.2. La *Clusterización*

2. El funcionamiento del Cluster. *Cómo impactamos?*

- 2.1. Impacto temático: el primer Plan de Acción
- 2.2. Impacto a nivel de la cadena de valor
- 2.3. Impacto geográfico
- 2.4. Impacto interno FOMIN

3. Lecciones aprendidas. *Qué hemos aprendido?*

- 3.1. A nivel de ciclo de proyecto – gestión del cluster
- 3.2. A nivel de ciclo de producto – gestión de los ejecutores

4. Las nuevas herramientas “escalables” para el Cluster

- 4.1. Secuencia Metodológica para un Ciclo de Producto sostenible e innovador
- 4.2. La nueva Matriz de Tipificación
- 4.3. Los llamados a remitir propuestas

5. Cluster – Visión de Futuro

- 5.1. Cluster Proactivo e Inteligente
- 5.2. El Ciclo de Proyecto del Cluster a futuro
- 5.3. Las líneas de acción del Cluster a futuro
- 5.4. Cluster a futuro – Acciones propuestas

Resumen Ejecutivo

En sus primeros tres años de trabajo, el Cluster de Turismo Sostenible del FOMIN ha demostrado ser una **herramienta muy eficiente** para identificar, promover y difundir soluciones y experiencias favorables al crecimiento del sector y a la participación de las MiPyMEs en la oferta regional.

El fuerte crecimiento de los mercados emisores así como los cambios de comportamiento en la conducta de la demanda generan **nuevas oportunidades** para un tipo de oferta turística que favorece particularmente las MiPyMEs y colabora de forma tangible con la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones locales.

Tanto la complejidad sectorial así como la gran diversidad de barreras que enfrenta su crecimiento han obligado al equipo gestor del cluster a orientar sus actuaciones hacia un **modelo de gestión más analítico y proactivo** abriendo su espacio de reflexión más allá de la mera ejecución de los proyectos.

De esta forma, se ha podido identificar en un plazo muy corto de tiempo las principales **barreras técnicas y metodológicas** que enfrentan las MiPyMEs y limitan su participación en la competitividad del sector. Se pudo detectar que las barreras principales se ubican tanto a nivel del ciclo de desarrollo de los productos turísticos como a nivel de la gestión de proyectos. Esta observación basada sobre la propia experiencia de gestión del cluster es **extrapolable** a la realidad general del sector a nivel regional.

Así, llegando a una masa crítica de 22 proyectos muy representativa de la realidad del sector, el cluster ha establecido una primera **“bolsa” de lecciones y buenas prácticas** que permitan mitigar las barreras identificadas y mejorar la capacidad de gestión de los ejecutores y por consiguiente la de las MiPyMEs.

Considerando los primeros resultados y la importante demanda del sector, el presente documento plantea el desarrollo de una **segunda fase de trabajo** del cluster la cual duraría tres años y potenciaría las estrategias de generación y difusión de buenas prácticas.

Esta segunda fase del Cluster está diseñada en base a **tres grandes líneas de acción** las cuales cumplen con las metas de mayor proactividad e inteligencia del mismo cluster. Los esfuerzos del Cluster a futuro no se centran únicamente en la selección y ejecución de proyectos, sino que también buscan reforzar las actividades relacionadas con la **gestión y difusión de conocimiento**. Estas acciones se realizarán en colaboración con otras unidades del FOMIN.

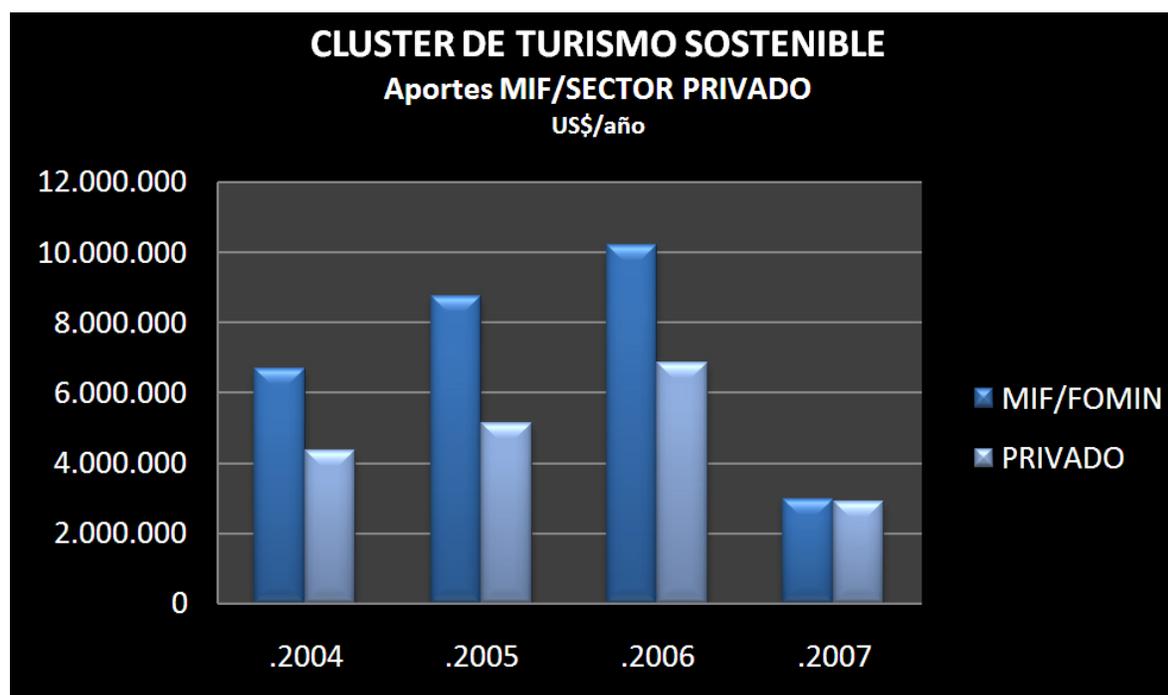
La primera línea de acción busca fortalecer la capacidad de manejo de información y de generación del conocimiento del cluster. La segunda línea buscará desarrollar actividades de Clusterización que fortalezcan la difusión del conocimiento y de las buenas experiencias mediante seminarios, talleres y movilización de beneficiarios y ejecutores. Finalmente la tercera línea apoyará de forma selectiva y niveladora una serie de proyectos cuyos resultados y aprendizajes complementen la mencionada “bolsa” de buenas prácticas del cluster. La tercer línea de acción consiste en la identificación y diseño de proyectos bajo el nuevo marco de trabajo propuesto para la segunda fase.

Finalmente, cabe resaltar que tanto la problemática sectorial identificada a nivel de cluster como las soluciones propuestas son perfectamente **extrapolables a otros niveles de operación**. La encuesta realizada a nivel de especialistas FOMIN por el equipo del cluster confirmó esta apreciación; la gran mayoría de los especialistas reconocen que los aportes técnicos y metodológicos generados por el cluster son **útiles para las operaciones del Banco**.

1. El Cluster. *Qué hemos hecho?*

1.1 Los Proyectos

Durante los 3 años de ejecución del cluster de turismo sostenible del FOMIN, se aprobaron **22 proyectos** distribuidos en **17 países** de la región. Los aportes del FOMIN para estos proyectos suman la cantidad de casi 28 MUS\$ a los cuales se agregan 19 MUS\$ de aportes privados.



El gráfico muestra la distribución de la inversión FOMIN en los proyectos entre el año 2004 y el año 2007. Este período corresponde a lo que llamamos la **primera fase del Cluster** ya que define en el tiempo un primer período de **gestión y aprendizaje**.

Como se puede observar, el apoyo del cluster ha ido creciendo muy rápidamente debido a la fuerte demanda de las instituciones y MiPyMEs. A partir del final del año 2006, el cluster entró en una fase de análisis de la información generada por los proyectos y optó por disminuir los apoyos para dar cabida a **nuevos enfoques y una nueva estrategia de trabajo**.

En base al **Plan de Acción** inicial (Septiembre 2004), se analizaron un gran volumen de propuestas y las que fueron seleccionadas conjugaban los más altos valores relacionados con los objetivos de sostenibilidad, innovación y replicabilidad del cluster. Igualmente,

estos proyectos permitieron seleccionar y clusterizar a una serie de instituciones ejecutoras muy activas y comprometidas a nivel regional. Estas instituciones representan hoy en día una significativa **base institucional** para el fortalecimiento del sector.

1.2 La Clusterización

El cluster debe distinguirse de una cartera de proyectos tradicional porque facilita la **identificación, sistematización y difusión de buenas prácticas** generadas por los proyectos. Esta difusión debe basarse en la capacidad del cluster de informar y estimular intercambios entre los ejecutores y demás actores clave como son los especialistas FOMIN (agentes de difusión). Para cumplir con estos objetivos, el cluster ha venido reforzando su capacidad de respuesta técnica, análisis y de comunicación. Igualmente se está dando mucho énfasis a la sistematización de los procesos de captura y manejo de información así como a su transformación en conocimiento práctico.

1.2.1 Asesoría técnica

En noviembre del 2006, el cluster se dotó de una asistencia técnica (AT) cuyas tareas permiten mejorar los procesos de identificación y diseño de los nuevos proyectos, monitorear el funcionamiento del cluster y documentar las lecciones aprendidas y experiencias. Dicha AT ha venido apoyando la conceptualización y organización de los talleres implementados por el cluster así como el diseño y publicación de los instrumentos de comunicación y difusión de las experiencias.

1.2.2 Los talleres



Con los talleres del cluster se van estimulando los intercambios entre proyectos buscando fomentar sinergias y economías de escala entre ejecutores. Para esto, se ha venido realizando un taller anual del cluster hacia el cual convergen todos los ejecutores de proyectos, especialistas FOMIN, actores locales privados y públicos así como el equipo técnico del cluster. Material de difusión e información sobre los proyectos (posters) ha permitido apoyar los

intercambios entre proyectos y actores.

1.2.3 Sendas/Path



SENDAS/PATH es una publicación trimestral realizada por el equipo del cluster con aportes de los ejecutores, de los especialistas y de varios tipos de actores clave del sector. Esta publicación *on line* de tipo “newsletter” busca mantener informado al gran público sobre los avances del cluster. También pone en común experiencias y lecciones aprendidas por los ejecutores en el marco de los proyectos FOMIN. SENDAS se envía a más de 2000 destinatarios a nivel internacional relacionados con el sector turismo.

2. El funcionamiento del Cluster. *Cómo impactamos?*

En el año 2006, al alcanzar una masa crítica de proyectos en ejecución y en vista del interés generado por el cluster, se elaboró un **Diagnóstico y propuesta de optimización de la gestión metodológica del Cluster**. Este trabajo permitió evaluar la metodología de trabajo del cluster y hacer las recomendaciones técnicas para optimizar sus operaciones y mejorar su impacto.

2.1. Impacto temático: el primer Plan de Acción

Como primer análisis, se evaluó la **distribución de los atributos de tipificación** definidos en el primer **Plan de Acción** entre los proyectos aprobados. El resultado muestra una distribución de los atributos bastante homogénea respecto a los ámbitos de intervención prevista en el Plan de Acción. Sin embargo, existen ámbitos de muy alta concentración de ocurrencia, por ejemplo: relacionados con Tecnología de Información y Comunicación (44% de los proyectos incorporan estos elementos); y otros ámbitos con baja ocurrencia en el diseño de proyectos, como lo es el tema de Concesiones desde el sector público hacia el sector privado (2%). El fuerte interés hacia las TICs responde a las necesidades sectoriales de actualización y modernización promovidas por el cluster; mientras que la poca demanda hacia el tema de concesiones se debe al desconocimiento de estas prácticas a nivel regional.



Este análisis mostró que las orientaciones tipológicas recomendadas por el cluster podían ser asimiladas y desarrolladas por los proyectos. Esta asimilación garantiza un **primer nivel de innovación y creatividad** en el seno del cluster. Esta observación mostró también la importancia que representa la identificación detallada de las opciones tipológicas (o temáticas) que debe promover el cluster.

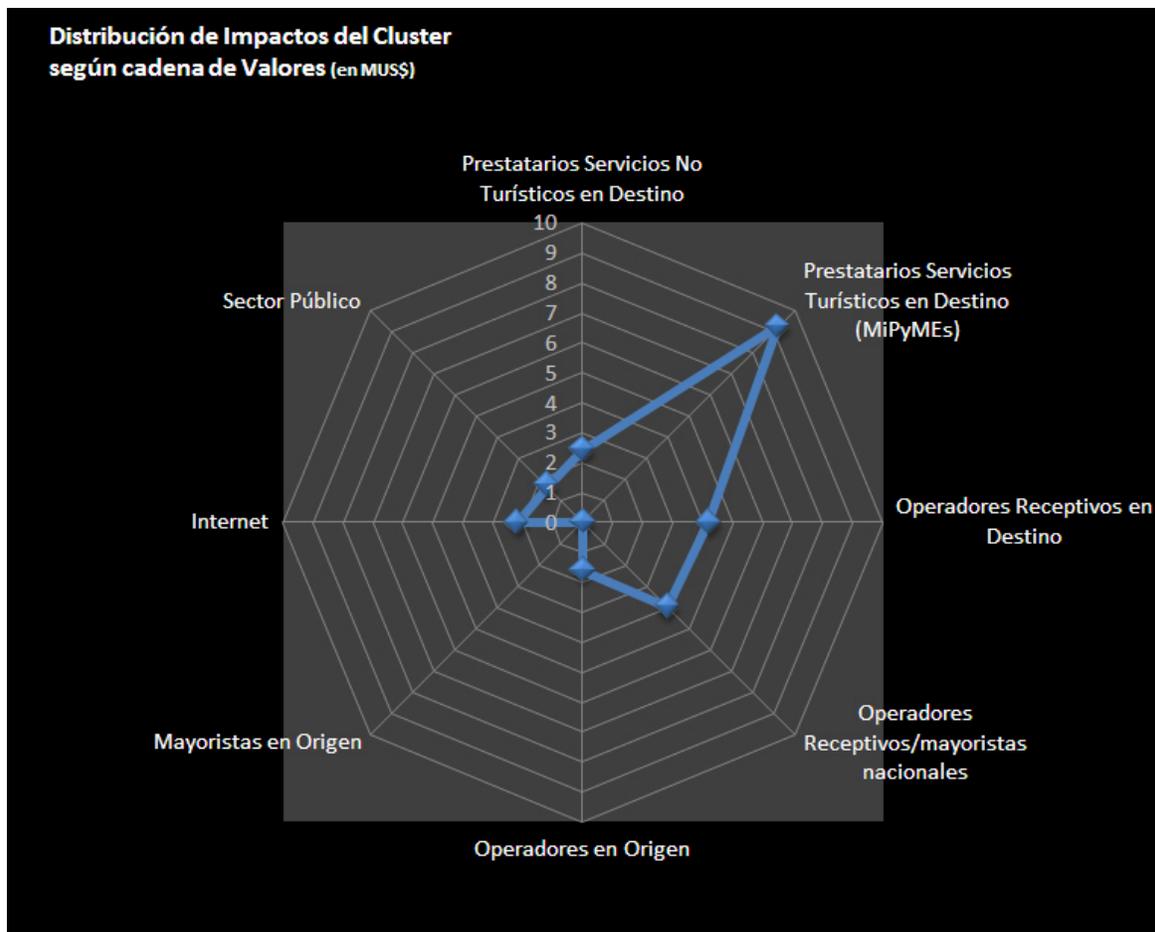
Si bien el primer Plan de Acción cumplió con su función de orientar los procesos metodológicos e innovadores dentro del cluster, el análisis demostró que las tipologías definidas **no eran suficientemente detalladas y excluyentes** para servir de base de análisis y una gestión adaptativa (dinámica) del cluster. Así, se recomendó elaborar una **nueva tipología**¹ de proyectos con tipificación más detallada, elaborada con pasos metodológicos de desarrollo de proyectos bien definidos.

2.2. Impacto a nivel de la cadena de valor

El diagnóstico demostró igualmente que el cluster ha venido actuando principalmente a nivel de los **eslabones de la cadena de valor ubicados del lado de los destinos**. Esto tiene lógica ya que el cluster busca apoyar las MiPyMEs involucradas en el sector. Sin embargo, el análisis muestra que esta orientación puede restar eficacia al esfuerzo del FOMIN al

¹ Esto dio paso a la realización de un trabajo financiado por el fondo fiduciario español, detallada más adelante en este documento.

atender proyectos generados casi exclusivamente desde una **visión de oferta** la cual puede obviar o **minimizar la perspectiva desde un punto de vista de la demanda** en la consolidación de la oferta regional.



El gráfico muestra que la mayoría de las inversiones del cluster se realiza directamente a nivel de **Prestatarios de Servicios y Receptivos en Destino**. Para el futuro, es muy importante asegurar **más integración** con los demás eslabones de la cadena productiva, en particular los que actúan a nivel del origen de la demanda.

Esta tendencia de proceso de desarrollo sectorial **orientado por la oferta** perjudica fuertemente la competitividad y sostenibilidad de la oferta regional. Esta tendencia no es exclusiva del cluster ya que **es representativa** de lo que ocurre en el sector a escala regional. Así, la atención que pueda prestar el cluster a este fenómeno permitirá desarrollar acciones correctivas que tomen más en cuenta la necesidad de mayor integración sectorial y una **tendencia más orientada por la demanda** (mercados).

La oferta regional de las MiPyMEs se realiza con **poco conocimiento de los mercados** y sus tendencias. En la mayoría de los casos se resume en un conjunto de **micro ofertas muy**

individualizadas compitiendo entre sí en **destinos mal definidos**. Escasean métodos de desarrollo de productos y las iniciativas se ejecutan en base a criterios muy “localistas” y románticos sin muchas referencias ni conexiones con la realidad del sector y sus mercados.

El entendimiento de esta situación y su monitoreo a través de los proyectos permite al cluster desarrollar **estrategias correctivas** en base a lecciones aprendidas que permiten generar nuevas herramientas y bases metodológicas para mejorar la competitividad de las MiPyMEs y escalar sus resultados a otros niveles.

Así, el comportamiento de los proyectos, de los ejecutores y de las MiPyMEs ha permitido identificar en un plazo muy corto deficiencias que técnicamente hubiera sido imposible de apreciar fuera del contexto del cluster. Estas deficiencias identificadas en una etapa muy inicial de los ciclos de proyecto sirven de base para actuar no sólo sobre futuras propuestas y estrategias pero también para aplicar correcciones a los mismos proyectos en ejecución.

2.3. Impacto geográfico

Para finales de septiembre del 2007, las acciones del cluster se distribuyen en 17 países de la región con 19 proyectos nacionales y 3 proyectos regionales.

La cobertura geográfica del cluster es homogénea incluyendo países de gran crecimiento a nivel turístico (Perú, Argentina, Guatemala), países con destinos consolidados (Costa Rica, Ecuador, México, República Dominicana, Brasil, Bahamas) y países con menos participación en la oferta regional (Honduras, Surinam, Colombia, Belice).



Es interesante notar que el nivel de innovación de los proyectos está estrechamente relacionado con la capacidad de los ejecutores y de su experiencia. Dicha experiencia está en general relacionada con el posicionamiento del país en la oferta turística regional. Esta situación limita fuertemente la capacidad de innovación y creatividad de los países menos turísticos y, por ende, el alcance de una oferta regional más sólida y coherente.

Durante esta primera fase de proyectos, el cluster no ha priorizado ningún criterio geográfico en el Plan de Acción.

2.4. Impacto interno FOMIN

A finales del mes de septiembre del presente año se circuló una encuesta a 21 especialistas FOMIN en las oficinas de país. Esta encuesta buscaba identificar el eventual impacto generado por el cluster a nivel de estos actores clave en el proceso FOMIN y recoger sugerencias para el futuro. De las 21 solicitudes, se recibieron 14 respuestas.

En general, el 100% de las respuestas expresa que el enfoque de cluster **ha sido positivo** para su supervisión y el desempeño de los proyectos, 84% de los encuestados admiten que

los especialistas FOMIN **no están suficientemente informados y/o capacitados** para poder identificar y apoyar eficientemente el diseño de los proyectos de turismo sostenible. Es del interés de la mayoría de los especialistas recibir más capacitación y tener mayor acceso a experiencias y buenas prácticas. El mismo 84% de los especialistas considera que el cluster de turismo sostenible del FOMIN puede influir y ayudar a **mejorar las operaciones del Banco** en el sector.

En general, los comentarios de los especialistas apuntan hacia un fortalecimiento del cluster como “incubadora” de creatividad y de buenas prácticas escalables a operaciones del Banco en un sector de creciente y alto interés y demanda.

La mayoría de las solicitudes van hacia una **diversificación de apoyos del cluster** a favor de actividades que fomenten **más intercambios y economías de escala** entre las operaciones.

Observaciones generales producidas por el Cluster

- No existía una visión o entendimiento claro de la **cadena de valor** en turismo por parte de la mayoría de las instituciones y actores beneficiados.
- Gran parte de los proyectos se desarrollaban individualmente con visión muy localizada y **desde una perspectiva de oferta**.
- No existían nociones claras sobre las **escalas de trabajo** en turismo.
- Existían muchas confusiones a nivel de conceptos, nomenclaturas y estrategias de desarrollo de productos.
- No existía un **guión metodológico** que permita asegurar las integraciones sectoriales dentro de los destinos y aglutinar los esfuerzos de las MiPyMES en ofertas coherentes y sostenibles.
- La visión localizada y la individualización de los esfuerzos representaban dos de las principales limitaciones del crecimiento del sector.
- Los puntos anteriores **limitan la creatividad** y la integración intra y extra sectorial necesaria.
- Las conclusiones y observaciones del Cluster de Turismo Sostenible del FOMIN son **escalables y extrapolables** a otros niveles de actores del sector en la región.

3. Lecciones aprendidas. *Qué hemos aprendido?*

Parte de la originalidad del cluster de turismo sostenible es que su gestión ha buscado analizar y entender las barreras que limitan el crecimiento sectorial en la región. Por esta razón, el cluster no sólo se limita a analizar el comportamiento de los proyectos, sino que también analiza “en miniatura” el comportamiento de los actores sectoriales desde las propuestas de acciones hasta detalles técnicos de las mismas.

Desde esta perspectiva, el cluster genera conocimiento a nivel de dos ciclos clave: el **ciclo de proyecto** el cual corresponde a la gestión del mismo cluster (mejora del cluster) y el **ciclo de producto turístico** (entregado por las MiPyMEs) el cual corresponde a la gestión técnica por parte de los ejecutores (mejora de las capacidades de los ejecutores).

3.1. A nivel de ciclo de proyecto – gestión del cluster

La primera fase de proyectos del cluster permitió evaluar las capacidades técnicas e innovadoras de una muy **representativa muestra** de proponentes a nivel regional. Es importante tomar en cuenta que usualmente las instituciones que solicitan el financiamiento de entes multilaterales, forman parte de un **liderazgo institucional** tanto en el sector turismo como en otros sectores no turísticos (ej. ONGs conservacionistas, de desarrollo). Esto significa que, en general, el nivel de estas capacidades institucionales está por encima del nivel general de las demás instituciones tanto privadas como públicas.

Sin embargo, se han aprendido varias lecciones interesantes las cuales, tomando en cuenta lo explicado anteriormente, son **escalables a otros niveles** institucionales y de operaciones.

Así, podemos afirmar que las barreras conceptuales y técnicas que enfrenta el cluster son representativas de las que enfrenta el sector a nivel regional. Las soluciones identificadas y aplicadas por el cluster son igualmente representativas de las políticas por aplicar regionalmente.

Lección 1: Priorizar apoyo a instituciones o iniciativas innovadoras que llenen “vacíos” conceptuales o metodológicos en el ciclo de desarrollo de productos turísticos. Reforzamiento metodológico y técnico

En el marco del análisis de las propuestas, la cual implica el estudio de las metodologías de trabajo propuestas por las distintas agencias ejecutoras, pudimos aprender que la mayoría de las instituciones **no tienen suficiente capacidad técnica** para diseñar y ejecutar proyectos según una **secuencia (etapas) metodológica** que permita garantizar una generación de productos turísticos de calidad y exitosamente mercadeables. Existen importantes **vacíos conceptuales y metodológicos** bien identificados los cuales deben ser priorizados por el cluster para garantizar la generación de **suficiente know how** a nivel regional.

Recomendaciones: 1. Apoyar a las propuestas innovadoras a nivel metodológico que permitan aportar al cluster experiencias y buenas prácticas en temas o etapas del desarrollo del producto (ej. Estudios de mercado, planificación).

Lección 2: Priorizar apoyo a iniciativas que apliquen sistemáticamente una secuencia metodológica de desarrollo de productos completa y homogénea. Reforzamiento metodológico y técnico

Se ha demostrado que muchas iniciativas de desarrollo de productos o destinos turísticos **no cumplen con todas las etapas técnicas y metodológicas** necesarias para garantizar su sostenibilidad y viabilidad comercial. Esto se debe a faltas de capacidad técnica y acceso a experiencias y prácticas por parte de los ejecutores y las MiPyMEs. Contando con los aportes del cluster, se puede incidir sobre la difusión de esta secuencia metodológica y su adopción dentro de los planteamientos de desarrollo turístico.

Recomendaciones: 1. Garantizar que todos los proyectos cumplan con todos los elementos (etapas) metodológicos para asegurar su éxito a nivel del desarrollo de productos. 2. Dotar al cluster de herramientas analíticas basadas sobre el uso de la Matriz Tipológica que permitan monitorear la asimilación de elementos metodológicos y conceptuales “débiles” en los diseños de proyectos.

Lección 3: Priorizar el apoyo a instituciones o iniciativas que quieren incursionar por primera vez en el sector turístico. Integración intersectorial.

Casi el 40% de las instituciones que ha solicitado apoyo al cluster **no tienen relación previa con el sector turismo** y están interesadas de incursionar este sector, experimentar nuevas actividades, técnicas o métodos en representación y en coordinación con las PyMEs con las que trabajan. Estas instituciones son en su mayoría gremiales y han generado las **propuestas más integradoras** intersectoriales (ej. Citrus Growers Association de Belice, Viticultores argentinos, Certificadores de Tequila en Mexico, etc.).

Recomendaciones: 1. Poner a disposición de estas instituciones las experiencias de otros ejecutores especializados en turismo. 2. Asegurar que al menos el Coordinador de proyecto venga del sector turismo.

Lección 4: Priorizar iniciativas que participen en el fortalecimiento de la cadena de valor del sector turismo como interfaz entre la oferta y los mercados. Integración intrasectorial.

Las fuertes carencias detectadas por el cluster a nivel de las etapas de mercadeo, planificación y comercialización se deben principalmente a una falta de integración de los diferentes eslabones de la cadena de valor del sector.

Recomendaciones: 1. Apoyar iniciativas que fortalezcan la integración horizontal de actores en la cadena de valor y estructuren destinos turísticos más eficientes. 2. Apoyar iniciativas que faciliten o promuevan la integración vertical de actores de la cadena que permitan mejorar las ofertas y garantizar su acceso a mercados.

Lección 5: Generación de conocimiento

Para poder transformar la información en conocimiento, el cluster ha aprendido que es fundamental sistematizar y clasificar la información generada por los ciclos de proyecto y de productos.

Recomendaciones: Los diseños de nuevos proyectos se deben regir por una nueva matriz tipológica la cual a su vez permite la gestión de información relativa a los proyectos. Esta matriz permite entonces el monitoreo del cluster y la generación de información la cual, por un lado, sirve para retroalimentar la gestión del cluster (ajustes) y, por otro lado, pueda ser transformada en conocimiento práctico para los proyectos a escala del cluster y de otras instituciones (Banco, instituciones públicas, etc.)

Lección 6: Aplicación del Conocimiento en Proyectos en Ejecución

Para poder aprovechar el conocimiento generado por el Cluster en las operaciones actualmente en ejecución, se deben fomentar acciones correctivas a nivel de algunos proyectos activos.

Recomendaciones: Buscar a través de los talleres y otras herramientas (pasantías, intercambio de consultores, documentación) el transferir enfoques integrales que respondan a las limitantes descritas a nivel del ciclo del proyecto y el ciclo de desarrollo del producto turístico.

3.2. A nivel de ciclo de producto – gestión de los ejecutores

	Problemática / Barreras identificadas	Buenas Prácticas disponibles en Cluster
1	Análisis y estrategias de mercadeo para productos de MiPyMEs. Los proyectos se identifican y diseñan en general desde un punto de vista de oferta el cual toma poco en consideración los segmentos de mercado hacia los cuales se dirigen los productos. Los análisis de mercado no influyen mucho	Reforzamiento de la capacidad de análisis de mercado y aplicación de sus resultados en la identificación y diseño de las acciones. Inducción hacia una mejor visión de mercadeo por parte de los ejecutores (lo que llamamos visión de catálogo , lo cual significa que toda acción destinada a colocar un producto en el mercado debe ser pensada en función de su apariencia final en el catálogo o <i>website</i> de un ente comercializador).

		los conceptos y diseños de proyecto.	
2	Conceptualización y diseño de Destinos, Productos y Servicios turísticos. Deficiencias a nivel de la lógica de desarrollo de estos productos.	Aplicación de una secuencia lógica de desarrollo de destinos/productos turísticos que tome en cuenta las escalas de trabajo y respete la lógica de actuación. Los talleres del cluster, comunicaciones y apoyos a ejecutores a diferentes niveles del ciclo de proyecto permiten fortalecer conceptos y estrategias.	
3	Planificación geográfica de destinos y productos. Falta de herramientas y experiencia técnica de cartografía y geografía aplicada al desarrollo turístico.	Desarrollo y aplicación de herramientas cartográficas y de geografía aplicada para la identificación y planificación de destinos/productos turísticos como ejercicio de desarrollo regional. Aumento de las capacidades de planificación y gestión espacial de los recursos y servicios turísticos. Creación de una “cultura” geográfica clave para el turismo.	
4	Innovación en el diseño y elaboración de nuevos productos turísticos. Muchas veces la carencia de innovación se debe al desconocimiento de la demanda y a la baja integración de la cadena productiva.	Se sistematizan experiencias de integración vertical de la cadena de valor. Se genera una base de datos con una gran diversidad de productos turísticos susceptible de satisfacer los requerimientos del mercado.	
5	Calidad de la entrega de productos y servicios. La carencia de calidad y estabilidad de los productos y servicios se debe a la poca oferta de recursos humanos especializados y debidamente capacitados en los nuevos destinos.	Se elaboran normativas de calidad y buenas prácticas para la prestación de servicios en turismo sostenible. Se diseñan cursos de capacitación ad hoc y se elaboran materiales didácticos adecuados y adaptados a diferentes audiencias. En muchos casos, aprendimos que la clave es apoyar instituciones de formación en turismo o hotelería (hospitalidad) para generar una masa crítica de RRHH para un destino.	
6	Acceso a herramientas financieras. En muchos casos, el acceso a las herramientas financieras ha representado	Se desarrollan herramientas financieras tales como fondos de microfinanzas, fondos de garantía, bancos comunales que permitan a los beneficiarios adoptar y desarrollar nuevas	

	una limitación significativa para los proyectos y sus beneficiarios. Esto es particularmente sensible para los proyectos que involucran microemprendimientos comunitarios o de base.	herramientas de trabajo.
7	Capacidad de comercialización. El aislamiento relativo en el cual se encuentra la mayoría de las MiPyMEs turísticas en la región ha contribuido a las dificultades que estas enfrentan al momento de comercializar sus productos y servicios.	Se han desarrollado experiencias de creación de Redes de MiPyMEs para la sistematización de la oferta, la certificación de servicios y comercialización en conjunto. La gran heterogeneidad de ofertas y productos así como los diferentes grados de avance de los proyectos son factores que no han permitido aún la creación de una plataforma de e-commerce. Sin embargo, muchas de las iniciativas han incorporado componentes de TICs en sus diseños para apoyar los esfuerzos de comunicación y comercialización.
8	Marcas, diferenciadores. La oferta de las MiPyMEs requiere de herramientas que faciliten el posicionamiento de sus productos en el mercado.	Varios proyectos han desarrollado buenas experiencias regionales en el manejo de marcas de destino (diseño, posicionamiento y franquicia). Igualmente, se ha adquirido mucha experiencia en temas de certificación y normalización de productos, servicios y procesos. También se han trabajado temas relacionados con tecnificación de destinos y mercadeo a nivel de comunidades virtuales temáticas.
9	Comunicación, promoción. Gran parte de las MiPyMEs no tiene experiencia en el manejo de campañas de comunicación y promoción. Esta situación resta eficacia al posicionamiento de las ofertas así como a la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.	Varios proyectos han desarrollado de forma muy eficiente y profesional estrategias de comunicación y promoción . Existen varias referencias muy interesantes y replicables.

4. Las nuevas herramientas “escalables” del Cluster

4.1. Secuencia Metodológica para un Ciclo de Producto sostenible e innovador

La secuencia metodológica presentada a continuación representa el “**guión**” de trabajo **recomendado** por el cluster en base a experiencias aprendidas en la primera generación de proyectos. Esta secuencia no representa un “paquete” o modelo estándar que deben seguir los proponentes sino una secuencia de trabajo que se debe seguir para asegurar el desarrollo eficiente y sostenible de productos y destinos turísticos. Sirve igualmente de base para el análisis de las experiencias y la generación sistematizada de información práctica y técnica. Toma en cuenta conceptos que deben ser claramente entendidos por ejecutores y actores del sector tales como son Destino Turístico, Productos, Servicios, Mercadeo, etc. El cluster pudo detectar que en muchos casos, ni los conceptos básicos ni la lógica de escalas de trabajo estaban bien entendidos por los actores y proponentes.



Tanto la fase de diseño de las acciones como la de ejecución deben asegurar que todas las etapas metodológicas estén consideradas en el ciclo de producto turístico. A continuación se detallan las actividades asociadas a esta secuencia metodológica.



4.2. La nueva Matriz de Tipificación

Durante el diagnóstico del funcionamiento del cluster, se recomendó elaborar una nueva tipología de proyectos con tipificación detallada de los pasos metodológicos que permita clasificar de forma excluyente a todos los tipos de acción emprendidos en los proyectos y en el cluster en general. Contando con un “filtro” tipológico fino se logrará producir información para el monitoreo del cluster y orientar a los proponentes de forma más eficiente.

Así, el análisis de la cobertura tipológica de los proyectos permite a su vez identificar “vacíos” de atención a nivel de ciertos tipos de acciones y, eventualmente, estimular su incorporación en ciertos proyectos. Finalmente, el “filtro” tipológico permitirá desagregar la información generada por cada proyecto lo cual facilitará su acceso y puesta a disposición de los usuarios de forma estandarizada.

Siguiendo las recomendaciones, una matriz para la identificación y tipificación (tipología) de proyectos ha sido diseñada en función de los nuevos requerimientos del cluster, a ser aplicada en el Cluster Generación 2 . Esta matriz se empleará como una **base de datos** que permitirá visualizar claramente en qué productos/ segmentos turísticos, eslabones y áreas críticas de intervención (procesos) de la cadena de valor están actuando, o han actuado ya, cada uno y el conjunto de los proyectos del cluster. Esto permitirá reajustar las prioridades

y retroalimentar el proceso de selección de propuestas recibidas espontáneamente o a través de *call for proposals*, hacia las áreas de intervención menos apoyadas o identificadas como más débiles.

Áreas Críticas de Intervención (Proceso de la Cadena de Valor)	Diseño del Producto			Gestión del Producto														
	Análisis mejor ajuste oferta demanda	Conocimiento otros casos	Planificación estratégica	Organización del sector y prestación de servicios							Acceso al Mercado							
Concientización y capacitación población y RRHH				Sostenibilidad ambiental y cultural	Información turística	Seguridad	Innovación y nuevas tecnologías	Regulación y disciplina del sector	Fortalecimiento institucional del sector	Acceso a recursos y promoción de inversiones	Creación de Imagen	Promoción	Comercialización					
Productos Turísticos																		
Sol y Playa																		
Naturaleza																		
Rural																		
Activo y de Aventura																		
Deportivo																		
Urbano																		
Cultural																		
Salud																		
Cruceros																		
MICE																		
Otros Intereses Especiales																		

4.3. Los llamados a remitir propuestas

4.3.1. Identificación y recepción de Propuestas



Para garantizar la creatividad e innovación de las propuestas se ha venido desarrollando una nueva metodología de identificación y selección de propuestas. Así, el proponente tendrá dos opciones para presentar una propuesta al cluster Generación 2 la **estándar que tendrá una mínima orientación particular**; y la que se hace mediante llamados a propuestas la cual está **orientada hacia ciertas prioridades específicas** y necesidades identificadas.

La identificación y selección de las propuestas, sea cual sea la modalidad de presentación, se realiza en base a una **Matriz Tipológica** la cual permite desagregar todos los componentes y acciones de los proyectos y ordenarlos dentro de una base de datos con un

lenguaje común que permite a hacer *benchmarking* y fertilización cruzada de experiencias. Esto a su vez le permite al cluster evaluar en cada momento la distribución de sus recursos en base a la tipología de las acciones de forma de lograr economías de escala, complementariedad y transferencia de conocimientos entre los participantes.

a. La Modalidad Estándar

Para hacerse, el proponente debe presentar su propuesta siguiendo el nuevo plan de acción del cluster Generación 2 así como seguir el *Formato de presentación* de propuestas. Ambos documentos estarán disponibles *on line* en el sitio web del cluster. Las propuestas introducidas por esta vía deberán cumplir, además de otros criterios técnicos, con dos requisitos clave para el cluster: (i) ser altamente innovadores (a evaluarse por un Comité Técnico que evaluará las propuestas); y/o (ii) tener el potencial de ser escalables a una operación de préstamo del Banco (desarrollada en paralelo o como precursora de ciertos componentes de un préstamo). Estas propuestas deberán luego recibir elegibilidad interna del FOMIN y ser remitidas de forma individual al Comité de Donantes para aprobación.

b. El *Call for Proposal*

Las orientaciones o temáticas atendidas por los *calls for proposals* provienen del análisis de los impactos del cluster y de las necesidades (carencias) específicas detectadas. **Con este tipo de estrategia, se asegura una atención homogénea a nivel de todas las etapas de desarrollo de productos así como una garantía de atención equilibrada a nivel geográfico.** Existirá una línea de financiamiento preaprobada por el Comité de Donantes, y existirá un Comité Evaluador que valorará y seleccionará las propuestas ganadoras, información que será luego proporcionada al Comité de Donantes.

4.3.2. Análisis y selección de las propuestas

4.3.2.1. **Pre-Chequeo** en base a los factores/criterios indispensables para calificarse para aplicar al Cluster de Turismo Sostenible

Este paso corresponde a un “Rapid Appraisal”, una matriz para el chequeo rápido de las propuestas que permita clasificarlas según el criterio de si presentan o no deficiencias en aspectos o criterios transversales básicos. Sus deficiencias en estas cuestiones aconsejarían no considerarlas para su financiamiento por la baja probabilidad de éxito del proyecto, o al menos no en la forma en la que se encuentran formuladas.

4.3.2.2. **Chequeo a profundidad** de propuestas preseleccionadas

Para aquellas propuestas sin deficiencias fundamentales se continuaría con su análisis más profundo según criterios más detallados que permitan comparar y elegir cuáles son las

mejores entre un conjunto de propuestas recibidas. El análisis a profundidad se realizará mediante un **Comité Evaluador** conformado por personal técnico del cluster, personal técnico del Banco y eventuales especialistas externos. Tras aplicar este paso, el cluster seleccionará las propuestas con la mayor valoración de puntos.

5. Cluster Generación 2 – Visión de Futuro

5.1. Cluster Proactivo e Inteligente

Como lo hemos podido apreciar en las líneas anteriores, el cluster de turismo sostenible ha venido evolucionando muy rápidamente desde un formato tradicional de cluster FOMIN hacia uno muy analítico, proactivo y nivelador de capacidades. En sólo tres años de funcionamiento, el cluster ha realizado fuertes avances en cuanto al entendimiento de las principales barreras al desarrollo sectorial y sus respectivas soluciones.

El hecho de no limitar sus evaluaciones a nivel de la ejecución de sus proyectos y de incluir en sus análisis todos los procesos que conforman el ciclo de proyecto permitió identificar **tres niveles de innovación** para el mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad del sector a nivel regional. A su vez, estos tres niveles de innovación definen una serie de **líneas de acción nuevas** para un cluster de turismo sostenible de segunda generación:

Nivel 1: Innovación en la Gestión del Ciclo de Proyecto

Garantizar que los actores que identifiquen, conceptualicen y diseñen proyectos de turismo sostenible tengan acceso a suficientes insumos y conocimiento para garantizar acciones innovadoras, competitivas y sostenibles.

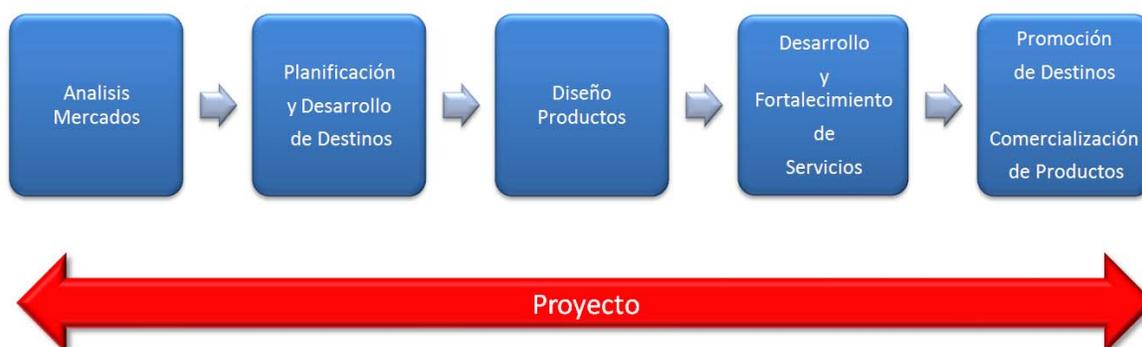
Este nivel de innovación corresponde a una optimización de las capacidades técnicas y metodológicas de todos los actores involucrados en la gestión del ciclo de proyecto. Busca **mejorar las capacidades innovadoras** de los responsables de la identificación, conceptualización y diseño de proyectos turísticos sostenibles. Estas necesidades han sido identificadas a nivel de los **proponentes, ejecutores y especialistas del FOMIN** y son perfectamente escalables a otros actores a nivel público y privado en la región.

Nivel 2: Innovación en el Ciclo de Producto – Consolidación y diversificación de Oferta

*Garantizar que todos los proyectos relacionados con creación o mejora de productos turísticos **cumplan con una secuencia de trabajo lógica** (y metodológica) que incluya todos los elementos y actividades que condicionan el éxito del producto y su participación en la mejora de las ofertas.*

En este nivel se aplican y transfieren conocimientos y experiencias que garanticen el cumplimiento fiel de TODAS las etapas metodológicas que conducen a la colocación de

nuevos productos en la oferta de un destino. El cumplimiento de un **ciclo de producto** turístico garantiza a su vez una verdadera **integración de los actores de la cadena de valor** y **obligan a una nivelación de capacidades técnicas de los ejecutores**.



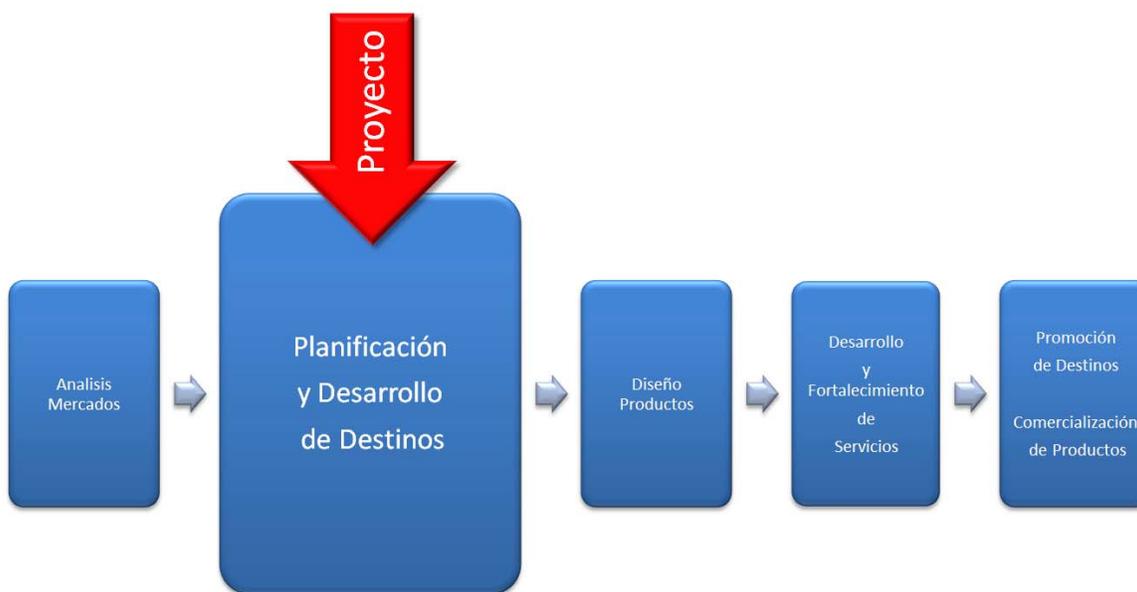
El gráfico muestra las 5 etapas generalizadas que conforman el ciclo de producto turístico y la barra roja de Proyecto que simboliza la incorporación sistemática de estas etapas en los proyectos.

Nivel 3: Innovación en las Etapas Metodológicas – Modernización de Procesos

Garantizar que los ejecutores ejecuten y desarrollen acciones o componentes para los cuales tienen debilidades o carencias institucionales y garanticen el cumplimiento del ciclo de producto.

En este nivel, el cluster debe fomentar la generación y puesta a disposición de suficiente insumos técnicos y experiencias (ver Líneas de acción) que permitan a los ejecutores cumplir con el ciclo de proyecto establecido aunque carezcan de experiencia o medios para hacerlo. Aquí tenemos una poderosa herramienta de **nivelación de capacidades técnicas** considerando que todo proyecto tendrá que cumplir con este ciclo y que las etapas débiles tendrán que ser asumidas y niveladas por el ejecutor gracias a aportes del cluster. Del punto de vista de la cadena de valor, este proceso reforzará técnicamente los eslabones de la cadena correspondientes a cada etapa del ciclo de producto y evitará el **síndrome de “proponer sólo lo que uno sabe hacer”** el cual perpetúa las distorsiones y barreras al crecimiento sectorial.

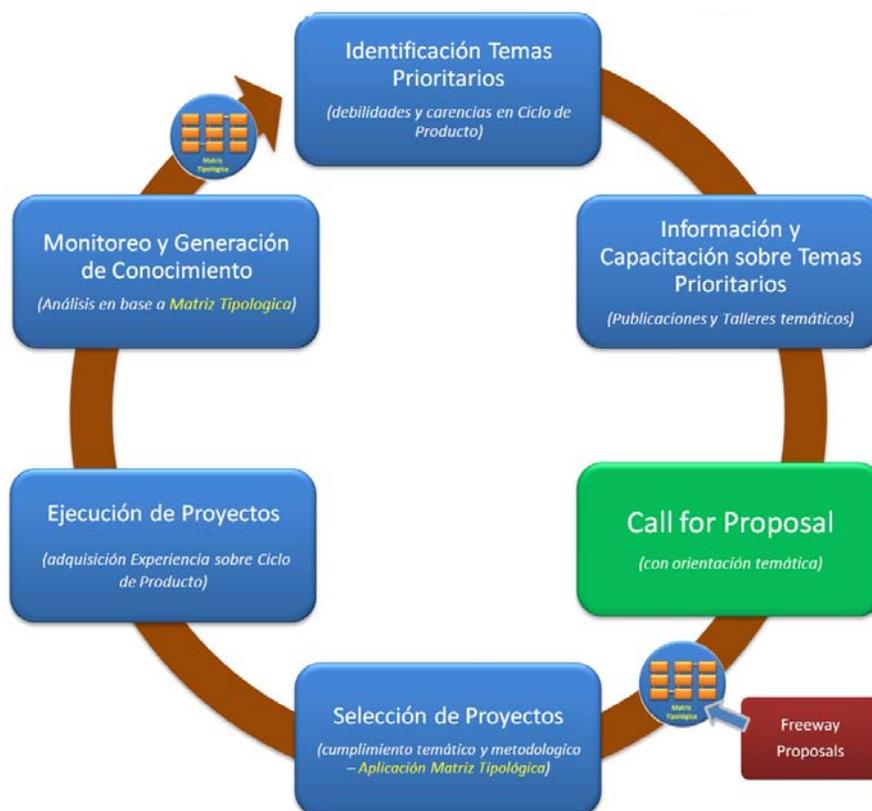
Para el caso de los proyectos en ejecución, se plantea que los consultores que sean seleccionados para las evaluaciones intermedias se familiaricen con este diagnóstico y recomienden acciones correctivas en este aspecto.



El gráfico muestra las 5 etapas generalizadas que conforman el ciclo de producto turístico y la barra roja de Proyecto que apunta de forma prioritaria a una de las etapas del ciclo de proyecto atendida especialmente por un proyecto. En este caso, el Proyecto atiende esta etapa debido al hecho que su fortalecimiento puede remover una barrera para el desarrollo de un proyecto o serie de proyectos en particular. En este caso, la etapa relativa a la planificación y desarrollo de destinos había sido considerada como débil y es sometida a refuerzo por parte del proyecto FOMIN. Cualquier etapa o varias etapas pueden ser reforzadas por un proyecto.

5.2. El Ciclo de Proyecto del Cluster Generación 2

La experiencia adquirida durante el funcionamiento de la primera fase del Cluster así como el profundo análisis de todos los factores que puedan intervenir en el éxito de los proyectos, nos permiten conceptualizar un ciclo de proyecto más preciso y acorde con los nuevos enfoques del cluster.



En este nuevo ciclo de proyecto, vemos elementos nuevos como el *Call for Proposal* el cual permite orientar los procesos de selección de propuestas y garantizar la nivelación de capacidades. Igualmente vemos el uso de la Matriz Tipológica a dos niveles del ciclo: 1. en apoyo al diseño y selección de propuestas, 2. a nivel del monitoreo del funcionamiento del cluster y de la generación de conocimiento.

Este ciclo de proyecto garantiza una retroalimentación continua del cluster en función de la llegada de las propuestas y de la ejecución de los proyectos.

5.3. Las líneas de acción del Cluster a Futuro

Lo anterior nos muestra que para ser proactivo e inteligente, el cluster debe enfocar sus acciones a varios niveles lo cual va más allá de la mera gestión de proyectos. En efecto, vimos que la innovación requiere de más interacción con los actores, ejecutores y hasta con los especialistas FOMIN.

Así, el cluster de turismo sostenible seguirá concentrando la mayoría de sus recursos en la ejecución de proyectos seleccionados según la nueva metodología de trabajo. Sin embargo, para responder a las necesidades identificadas, **el cluster reservará una parte de sus**

recursos en acciones de manejo de información, análisis, difusión y capacitación. Estas acciones permitirán asegurar la proactividad del cluster y así su papel de **catalizador de buenas prácticas y nivelador de capacidades.**

Con el futuro Cluster, se plantea ir más allá del apoyo a proyectos diseñando las siguientes líneas de acción que permitan la proactividad y gestión inteligente del cluster:

- **Línea de manejo de información y generación**
- **del conocimiento**
- **Línea de difusión del conocimiento y capacitación**
- **Línea de aplicación del conocimiento mediante apoyo a Proyectos**

5.4. Cluster a Futuro – Acciones propuestas

Se plantea una nueva fase de trabajo del Cluster de Turismo Sostenible para un período de tres años. El objetivo de esta nueva generación de acciones sería el de alcanzar un volumen suficiente de proyectos para generar un proceso sostenible de difusión y aplicación de buenas experiencias a nivel regional así como de nivelación de capacidades. Siguiendo las líneas de trabajo definidas anteriormente, tendríamos las siguientes actividades:

5.4.1. Línea de manejo de información y generación del conocimiento

5.4.1.1. El cluster fortalecerá su **capacidad de captura y gestión de información** mediante la sistematización de los procesos de evaluación técnica y metodológica de las acciones presentes, pasadas y futuras. Los papeles de los especialistas FOMIN y de los consultores contratados para evaluaciones intermedias son clave para este punto.

5.4.1.2. Se coordinará estrechamente con actividades de innovación y gestión del conocimiento llevadas a cabo por el FOMIN. Se buscará apalancar los recursos disponibles para Actividades de Cluster con aquellos que otras unidades gestiona y/o pudiera gestionar de terceros, como resultado de su participación en el tema.

5.4.2. Línea de difusión del conocimiento y capacitación

5.4.2.1. Se diseñarán varias **herramientas de información y comunicación** que cumplan con concentrar información técnica y metodológica sobre el manejo de los ciclos tanto de proyecto como de producto. Al menos estará disponible lo siguiente:

- **Newsletter SENDAS/PATH** trimestral, bilingüe y *on line* en website de FOMIN. En adelante será usado para propagar los conceptos discutidos en este documento.
- Un **Manual Metodológico** para la Identificación y Diseño de Proyectos de Turismo Sostenible para MiPyMES en la región ALC.
- Un **Foro Virtual** (*blog*) para beneficiarios y ejecutores del cluster, especialistas FOMIN y actores sectoriales. Este *blog* asegurará un espacio de comunicación entre los diferentes usuarios y un flujo libre de información.

5.4.2.2. Se generará una **base de datos on line** con al menos **45 buenas prácticas** documentadas y “ready to use”. Cada una de estas buenas prácticas permitirá a los proponentes, diseñadores y ejecutores conseguir información práctica para llenar sus vacíos metodológicos y técnicos detectados siguiendo el esquema de ciclo de producto impuesto por el cluster a futuro. Se coordinará estrechamente con otras unidades del FOMIN, buscando apalancar los recursos disponibles para Actividades de Cluster con aquellos que ya se gestiona y/o se pudiera gestionar de terceros.

5.4.2.3. Se realizará al menos un **Seminario Internacional sobre Buenas Prácticas para la Identificación, Diseño y Ejecución de Proyectos de Turismo Sostenible** al arranque de las actividades de la segunda fase del Cluster propuesta en este documento.

5.4.2.4. Se realizarán al menos cuatro (4) **Talleres Regionales de Nivelación Técnica y Metodológica** sobre metodologías y técnicas identificadas como débiles o en carentes a nivel del cluster. Se dará un especial protagonismo a ejecutores, actores y especialistas que hayan desarrollado buenas prácticas en temas generalmente débiles.

5.4.2.5. Se realizarán al menos ocho (8) **Visitas Técnicas a Buenas Prácticas** con ejecutores y especialistas FOMIN.

5.4.3. Línea de aplicación y generación complementaria del conocimiento mediante apoyo a Proyectos

Durante los próximos 3 años, se promocionará, identificará y diseñará proyectos por un monto aproximado de contribución de US\$15 millones. Con el nuevo “Plan de Acción del Cluster” se estima tener en operación un Cluster proactivo, *inteligente* y generando conocimiento que impacte

principalmente en las micro pequeñas y medianas empresas beneficiarias de los proyectos. Concretamente los tipos de intervenciones para el período 2008-2011 serán:

- Proyectos innovadores cubriendo todo el ciclo de desarrollo del producto.
- Servicios de asesoría para cerrar los *gaps* que pudieran existir en el ciclo de desarrollo del producto, en **proyectos bajo ejecución** en el Cluster (a ser administrados por la Coordinación del Cluster).
- Servicios de asesoría para cerrar los *gaps* que pudieran existir en el ciclo de desarrollo del producto, en **NUEVOS proyectos** de un tamaño menor a determinarse (a ser administrados por la Coordinación del Cluster).
- Servicios de asesoría para nuevos proyectos que cubren todo el ciclo de desarrollo del producto, a ser **COFINANCIADO** en sociedad con el sector privado u otros donantes (en una matriz de 50%-50% de aporte).
- Servicios de asesoría para financiar el **DISEÑO** de los componentes relacionados al sector privado de PyMEs de operaciones de préstamos del Banco o de otros donantes (a ser administrados por la Coordinación del Cluster).

Así, los nuevos proyectos se beneficiarán de las experiencias acumuladas en el trabajo del cluster al día de hoy y garantizarán aportes complementarios de conocimiento. Los proyectos de la segunda fase del Cluster llenaran los vacíos detectados los cuales representan importantes barreras al desarrollo sectorial. La nueva metodología de identificación y selección de propuestas (proactiva e inteligente); y la forma que se diseñan (clasificación tipológica, uso del ciclo de producto), y como se monitorean (indicadores para cada tipo de actividad des de impacto prioritarias) hará de cada proyecto nuevo un importante aporte al cluster y al sector en la región de América Latina y el Caribe.