

## Estructuras de intermediación turística procomunitarias. La experiencia comercial de ACTUAR en Costa Rica

Mediation structures of pro-community tourism: the comercial experience of ACTUAR in Costa Rica

Ernest Cañada

Coordinador de Alba Sud. Profesor de la Escuela Universitaria de Turismo y Hotelería de la Universidad de Barcelona (CETT-UB)

[ernest@albasud.org](mailto:ernest@albasud.org)

### CLAVES DEL TURISMO DE BASE LOCAL

MONOGRÁFICO COORDINADO POR ESTEBAN RUIZ BALLESTEROS (Universidad Pablo de Olavide)

---

#### RESUMEN

En América Latina la creación y consolidación de estructuras de intermediación procomunitarias ha sido clave para que propuestas de turismo rural comunitario (TRC) pudieran consolidarse como empresas, mejorar sus servicios y acceder al mercado, en especial de carácter internacional. Este tipo de intermediarios han sido creados o están bajo la dirección de las propias iniciativas de base, o en otros casos han nacido de la alianza a distintas escalas con otro tipo de organizaciones y empresas. En el caso de Costa Rica la experiencia de la asociación ACTUAR creada en 2001 ejemplifica la potencialidad de este tipo de asociaciones de segundo nivel para el fortalecimiento de las iniciativas de TRC en el ámbito de la promoción y comercialización. De este modo algunos de sus socios han alcanzado también mayores niveles de autonomía y autosuficiencia.

#### ABSTRACT

In Latin America the creation and consolidation of pro-community intermediary structures have been key to community tourism initiatives which can establish itself as business initiatives, improve their services and market access, especially internationally. This type of intermediaries has been created or are under the direction of their own grassroots initiatives, or in other cases have been created through partnerships at various levels with other organizations and companies. In Costa Rica's experience, ACTUAR was founded in 2001, it exemplifies the potential of this type of second-tier partnerships to strengthen community tourism initiatives in the field of advertising and marketing. Thus some of its partners have also achieved higher levels of autonomy and self-sufficiency.

#### PALABRAS CLAVE

comercialización | comunicación | Costa Rica | desarrollo institucional | turismo rural comunitario

#### KEYWORDS

marketing | communication | Costa Rica | institutional development | community tourism

---

## 1. Introducción

### 1.1. Contexto y problemática

El fracaso de numerosas iniciativas de cooperación internacional en el ámbito del turismo rural comunitario (TRC) en diferentes países de América Latina ha puesto en cuestión, en ciertos círculos académicos y agencias de desarrollo, la viabilidad de este modelo. Así se considera que sus principales problemas se deben a su bajo impacto en empleo e ingresos, excesiva dependencia de la financiación y asesoría externa, centralización de beneficios por parte de élites locales, provocar desigualdades dentro de las comunidades o falta de capacidad de hacer funcionar los negocios de forma operativa (Gascón 2013, Zapata y otros 2011).

Uno de los temas centrales en esta discusión ha sido la escasa capacidad de comercialización y generación de ingresos de este tipo de emprendimientos una vez puestos en marcha, lo cual derivaría en su posterior abandono. Esto se atribuye a las dificultades para acceder al mercado y consolidar una demanda que les permita vender unos determinados servicios, hacer viables empresarialmente sus iniciativas y mejorar sus condiciones de vida (Ashley y Goodwin 2007, Bartholo y Bursztyn 2012, García Lucchetti y Font 2013, Mitchell y Muckosy 2008). En este sentido se ha señalado que las estimaciones y

expectativas en torno a la comercialización de muchas iniciativas de TRC a los que se había apoyado no habían sido realistas (Denman 2001); que los procesos de acompañamiento se han centrado más en la construcción de infraestructuras y capacitación técnica en un sector no tradicional que en la construcción de vínculos con el mercado (Ashley y Goodwin 2007, Ashley y Roe 2002); que ha existido un fuerte desconocimiento del funcionamiento del mercado y de los encadenamiento con los sectores más dinámicos de la industria turística (Armstrong 2011, Mitchell y Muckosy 2008); que la dependencia con respecto a donantes externos dificulta los procesos de consolidación comercial de este tipo de iniciativas (Hamzah y Mohamad 2012, Zapata y otros 2011); que los niveles de fracaso han sido más elevados cuando las iniciativas han tratado de vender en el mercado internacional, cuyo funcionamiento les resulta más extraño, que cuando han ofrecido servicios turísticos directos a la población local con quienes comparten un mismo sustrato cultural (Zapata y otros 2011); que una parte del acompañamiento a través de los organismos de cooperación internacional, autoridades públicas y organismos multilaterales, especialmente los que han tenido acceso a fondos financieros más importantes, han priorizado una orientación hacia el mercado de altos ingresos de carácter internacional desatendiendo otros mercados con más potencialidades para algunas de esas experiencias (Cañada 2013, Zapata y otros 2011).

Sin embargo, en una aproximación más cercana a las dinámicas presentes ha sido posible identificar dos formas de comercialización que ponen en cuestión esa imagen (Cañada 2015a y 2015b). Por una parte, destaca la consolidación de numerosas iniciativas comunitarias orientadas de forma directa a un mercado de proximidad de clase media y baja. Es el caso por ejemplo de iniciativas conocidas como Finca Magdalena en Nicaragua (Cañada y Fandiño 2009) o la Cooperativa Los Pinos en El Salvador (Cañada 2014). Por otra el fortalecimiento de estructuras de intermediación de diverso tipo que han empezado a posicionar al TRC en el mercado internacional. Así se han descrito cuatro tipos de estructuras de intermediación procomunitarias: a) redes y asociaciones de organizaciones comunitarias que crean sus propias estructuras profesionales de comercialización como ACTUAR en Costa Rica, Runa Tupari en Ecuador o TUSOCO en Bolivia; b) alianzas a largo plazo entre estas redes y asociaciones con algún turoperador privado para que comercialice su oferta como la relación entre Tour-Rurales y la Mesa Nacional de Turismo Rural Comunitario en El Salvador, la Red de Turismo Campesino de Salta y Origins en Argentina, o la Red Cearense de Turismo Comunitario (Red Tucum) y la agencia Estação Gaboraba en Brasil; c) organizaciones civiles que además de apoyar al TRC como habían venido haciendo anteriormente, con capacitación, creación de infraestructuras o incidencia en las políticas públicas, se han involucrado en la promoción y comercialización de su oferta, como Travolution en Chile; la Fundación Maquita Cushunchic (MCCH) en Ecuador, o el Instituto Internacional de Cooperación Económica (IECI) de Brasil, que puso en marcha la Central de Turismo Comunitário da Amazonia; d) turoperadores privados comprometidas con el TRC que se han especializado plenamente en este mercado y que, además de comercializar los servicios de algunas comunidades, les brindan también capacitación y asesoría, en un acompañamiento pensado a largo plazo, como por ejemplo Turismo Auténtico en Costa Rica, Matagalpa Tours en Nicaragua, o Panamá al Natural en Panamá.

Por medio de estos turoperadores, con mayor o menor grado de control por parte las iniciativas comunitarias, se han logrado establecer una serie de canales de distribución y comercialización, según los casos y en ocasiones haciendo ambas funciones, especializados en TRC que han facilitado el trabajo tanto a los prestadores de servicios comunitarios como a agencias mayoristas o turistas directos. Se han convertido así en un actor clave para a dar a conocer el TRC y sus diferentes ofertas y facilitar su comercialización en el mercado internacional por múltiples vías. A su vez, gracias a este progreso y aprendizaje generado, las iniciativas comunitarias particulares, en determinados casos han logrado paralelamente fortalecer su vínculo con otros canales de comercialización, además de su venta directa.

La identificación de estos procesos plurales de comercialización ha permitido visualizar los distintos mecanismos de adaptación llevados a cabo, tanto por iniciativas comunitarias como por sus aliados, para insertarse de forma eficaz en el mercado y contribuir así en la diversificación y complementariedad de las economías rurales, en lo que constituye uno de los objetivos centrales del TRC (Cañada y Fandiño 2009). A su vez, estos procesos ponen en evidencia un aspecto tan complejo como la comercialización, y en especial en el mercado internacional a través de turoperadores y mayoristas, la capacidad de resiliencia de las iniciativas comunitarias, que aprenden a interpretar y establecer relaciones con otros actores en prácticas económicas lejanas a sus actividades consideradas tradicionales (Ruiz-Ballesteros y Vintimilla 2009, Ruiz-Ballesteros 2011).

De este modo, el debate se resitúa en torno a las estrategias que han permitido la consolidación de determinadas iniciativas de TRC, así como las implicaciones derivadas de estas nuevas dinámicas. En este caso se analiza la estrategia comercial de ACTUAR, una asociación costarricense formada por más de una treintena de iniciativas comunitarias, que se ha situado como referencia en la comercialización del TRC en América Latina. En este sentido, ACTUAR ha funcionado al mismo tiempo como un canal de distribución y comercialización, tratando de llegar al mayor número de clientes potenciales explorando las múltiples y diferentes posibilidades del mercado.

## **1.2. Metodología**

El artículo se basa en un trabajo de investigación y acompañamiento técnico a ACTUAR, y a tres de sus socios entre los años 2009 y 2015, con estancias periódicas de trabajo de campo. En relación a los temas de comercialización se ha entrevistado en profundidad, por medio de un cuestionario semiabierto, a los responsables de la dirección ejecutiva de la asociación durante esos años, así como a diferentes miembros de la junta directiva y del equipo técnico involucrado directamente en alguna de las tareas relacionadas con la comercialización. También se entrevistó a técnicos de la principal institución donante que contribuyó a la fundación y consolidación de ACTUAR, así como al responsable de una agencia mayorista europea que comercializa TRC en América Latina y en Costa Rica con la asociación. Cada una de las personas entrevistadas aportó información específica sobre su ámbito de conocimiento y a medida que se iban realizando sus aportes fueron contrastados con la información brindada por otras personas, de tal modo que la mayoría de consideraciones en la reconstrucción de la historia de la asociación y las características de su funcionamiento comercial pudo ser triangulada, y aclarada y reducidas las posibles contradicciones entre diferentes relatos. También se ha revisado la documentación interna generada por la asociación.

## **2. ACTUAR, una asociación para el fortalecimiento del TRC**

ACTUAR, legalmente registrada como Asociación Comunitaria Conservacionista de Turismo Alternativo Rural, es una organización sin fines de lucro de segundo nivel creada el año 2001 en Costa Rica y formada por organizaciones de base local mayoritariamente dedicadas al TRC. Se fundó con 15 iniciativas y actualmente está constituida por 36. Su misión, según sus estatutos, es promover la sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica de sus socios a través de la comercialización, el fortalecimiento empresarial y organizativo de instancias que combinan actividades económicas tradicionales con actividades de TRC. Sus miembros reciben apoyo en forma de comercialización de su oferta turística, asesoría en trámites de formalización, capacitaciones, créditos solidarios y pequeñas donaciones para mejorar sus servicios, transferencia de conocimientos para la puesta en marcha de buenas prácticas ambientales, además de acciones de incidencia política para la defensa de los intereses del sector (Jorge Cole, comunicación personal, 17/05/2015).

Su estructura se divide en dos grandes ámbitos de actuación, una dedicada a fortalecer la dinámica organizativa y social de sus miembros, con acciones destacadas en capacitación, incidencia política, articulación y representación del sector a través de la Cámara Nacional de TRC (CANATUR), y otra orientada a la comercialización a través de un turoperador propio, creada en 2005 (Cañada 2009, 2014). Hasta el año 2015 el turoperador aportaba aproximadamente un 70% de los costos de operación de ACTUAR. El resto de sus ingresos procede de fondos de cooperación, con donantes como el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) de Naciones Unidas, Pan para el Mundo de Alemania o la Fundación Interamericana (FIA) de los Estados Unidos. Desde el año 2010 dispone del Certificado de Sostenibilidad Turística (CST) del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) con el máximo nivel, con 5 hojas.

### **2.1. El apoyo inicial del Programa de Pequeñas Donaciones**

La creación de ACTUAR en 2001 tuvo su origen en el apoyo que desde principios de los años noventa el PPD había brindado a diversas experiencias comunitarias, tras la Cumbre de la Tierra organizada en Río de Janeiro, Brasil, entre el 2 y el 13 de junio de 1992. El programa fue concebido como una forma de contribuir a la conservación y el desarrollo local en comunidades rurales. Su coordinador en Costa Rica desde sus inicios, Eduardo Mata, da cuenta de sus objetivos iniciales:

“El PPD es un programa orientado a organizaciones de la sociedad civil. En Costa Rica hemos financiado unos 600 proyectos en más de 500 comunidades en todo el país. Son proyectos muy diversos, en los que las personas de las comunidades buscan mejorar sus condiciones de vida a través de la acción ambiental” (Eduardo Mata, comunicación personal, 03/01/2014).

En los primeros años se financiaron varias iniciativas de TRC, entre muchos otros proyectos sobre territorios indígenas, corredores biológicos, producción sostenible, control del fuego, manejo del recurso hídrico y energías renovables y eficiencia energética. El objetivo no era el turismo en sí mismo, sino cómo generar ingresos que permitieran la protección y conservación del medio ambiente, que era el propósito final del PPD.

“El tema del turismo no estaba en las agendas de las organizaciones, o lo estaba tangencialmente. La estrategia era consolidar iniciativas que tuvieran potencialidad en el campo de la conservación a través del turismo, era una estrategia que venía a contribuir a la sostenibilidad de las organizaciones. (...) Con el turismo había que crear capacidad y condiciones en infraestructura, gastronomía, para poder prepararnos para la atención de los visitantes” (Hernán Ramírez, comunicación personal, 08/05/2015).

La estrategia del PPD, pionera en Costa Rica, consistió en fortalecer los procesos de “escalamiento vertical” entre grupos que trabajan en un mismo sector:

“Empezamos a unirlos de manera sectorial y a trabajar con los grupos, todos los de la misma actividad, y ahí va surgiendo en ellos mismos la necesidad de agruparse, de tener representatividad. (...). Se vio esa necesidad y los mismos grupos empezaron a organizarse, porque ellos nos dijeron que querían unirse” (Eduardo Mata, comunicación personal, 07/05/2015).

Además de ACTUAR, el PPD ha facilitado procesos similares en otros sectores con la formación del Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense (MAOCO) o con la Red Nacional de Corredores Biológicos.

Una de las particularidades del PPD ha sido tanto su metodología de financiamiento, con donaciones de un monto relativamente pequeño, hasta los 50.000 dólares en total, fraccionado en varios desembolsos a lo largo de cuatro años, que no pueden incluir ni la compra de tierras ni salarios, de tal manera que sirvieran como un “fondo semilla” para iniciar la actividad. Paralelamente se les apoyaba con una asesoría más amplia, con informaciones de contacto con otras instituciones que podrían necesitar.

“Con un proyecto de 20.000\$ van generando capacidades, van teniendo contactos, van estableciendo alianzas con instituciones, después tienen otro y después otro y un período de tiempo más grande, y ya van mejorando sus capacidades. No los dejamos solos” (Eduardo Mata, comunicación personal, 07/05/2015).

Esta forma de trabajar, acompañando procesos a lo largo de los años, más que intervenciones puntuales, ha sido especialmente valorado por ACTUAR. Al respecto Kyra Cruz, directora de ACTUAR entre 2002 y 2014, resaltaba que:

“El PPD trasciende de ser un mero donante. Todos nos sentimos parte de una filosofía, de una gran red, de una forma de querer construir un proyecto de país. Y por consiguiente el PPD no es simplemente un donante, sino que a pesar que muchos ya no reciben financiamiento, todos nos vinculamos con las acciones que realiza el PPD, como la producción sostenible o la introducción de energías alternativas” (Kyra Cruz, comunicación personal, 07/08/2011).

## **2.2. Formación de ACTUAR**

El proceso de constitución de ACTUAR tuvo lugar a través de una serie de encuentros de intercambio entre los grupos que apoyaba el PPD en turismo.

“Llegó un momento en que vimos que teníamos más de veinte grupos financiados en este tipo de iniciativas y nos reunimos y dijimos, bueno, hay que trabajar de manera sectorial para ver cómo podemos integrarlos y fue ahí que hicimos un proyecto dentro del mismo PPD para apoyar a este sector y se contrató a dos personas, Arantxa [Guereña] y Gabriela [Calderón]. Con ellas empezamos

a apoyar a todo el sector y lo primero fue identificar qué era lo que teníamos, cuáles eran las debilidades, el apoyo que requerían y entonces ahí ya se diseñó una estrategia para apoyarlos y empezamos a trabajar con ellos como sector” (Eduardo Mata, comunicación personal, 07/05/2015).

La experiencia previa de coordinación entre grupos que se estaba llevando en el Caribe Sur de Costa Rica sirvió de experiencia y permitió contar con un primer núcleo con cierto nivel de cohesión. Desde principios de los años 90 varias organizaciones comunitarias involucradas en procesos de conservación ambiental habían establecido relaciones de colaboración en torno al Corredor Biológico de Talamanca. A partir de ahí algunas de ellas se involucraron también en actividades turísticas y reforzaron las relaciones de intercambio, constituyendo uno de los núcleos clave en la formación de ACTUAR (Luis Zúñiga y Diego Linch, comunicación personal, 07/05/2015).

Una de las primeras tareas fue conocer mejor qué estaba ocurriendo en los grupos y qué necesidades tenían. Ana Carmona, asistente técnica y administrativa del PPD en esos momentos, resalta los límites comerciales que tenían aquellas iniciativas:

“Se empezó a ver que había un montón de empresitas que el PPD había financiado pero que estaban en el casi casi, no lograban comercializar, o no lograban cuajar y madurar su producto. Había muchos cuellos de botella” (Ana Carmona, comunicación personal, 07/05/2015).

Tampoco había un conocimiento claro del mercado y de qué posibilidades podían tener este tipo de experiencias:

“Llegaba un grupo que quería hacer cabinas, otro que quería hacer un restaurante y el PPD lo financiaba sin saber si había mercado, si había capacidad, si era rentable. Entonces había proyectos que tenían unas cabinitas ahí que nunca se rentaron, a veces porque estaban sin permisos, o sea que no estaban formalizados. Era en el momento en que el TRC se consideraba como un turismo de baja categoría, un servicio malo, feo, con irresponsabilidad” (Ana Carmona, comunicación personal, 07/05/2015).

En 2001 el PPD decidió hacer una evaluación de esos proyectos en la que se evidenció que mayoritariamente las iniciativas de TRC no tenían acceso al mercado, o no conocían cómo funcionaba y cómo debían relacionarse con él (Kyra Cruz, comunicación personal, 07/08/2011). La conclusión de ese análisis fue la necesidad de poner en marcha un proceso de capacitación y fortalecimiento que les permitiera abrirse un espacio en el conjunto de la oferta turística nacional. Ese mismo año organizaron una serie de intercambios entre los distintos grupos para que pudieran compartir sus experiencias y fortalecer vínculos, así como consensuar una visión de cómo debía ser el turismo que querían para sus comunidades. En este proceso los propios grupos fueron expresando su voluntad de articulación:

“Se buscaron espacios para mejorar sus capacidades, y empezaron a tener intercambios, talleres. Al estar ya trabajando en conjunto, los grupos vieron la necesidad de integrarse, y en una de esas capacitaciones empezaron a analizar la posibilidad de conformar una organización. Fue así cómo empezó la idea de crear una organización de todos los grupos que estaban en la misma actividad para buscar apoyo entre ellos, y poder abrir más espacios con el ICT o con el INA” (Eduardo Mata, comunicación personal, 03/01/2014).

En el marco de estos intercambios que fue generando el PPD en mayo de 2001 se decidió finalmente la creación de ACTUAR, tal como recuerda Hernán Ramírez, miembro de Nacientes Palmichal y unos de sus fundadores.

“Recuerdo que íbamos en una buseta y cuando vi la agenda llamé a Gabriela y le planteé que me parecía importante crear una estructura de segundo grado que pudiera trabajar en beneficio de las diferentes organizaciones. (...) A mí me tocó plantearle a los compañeros la necesidad de crear una organización de segundo grado, con lo cual estuvieron de acuerdo. Entonces ya se creó un comité para la creación de esa organización, en la que estábamos siete personas, y yo ya quedé ahí como coordinador” (Hernán Ramírez, comunicación personal, 08/05/2015).

Luis Zúñiga, socio de Casa Calateas en Talamanca, en el Caribe Sur de Costa Rica, y otro de los fundadores de ACTUAR, y que a lo largo de su historia ha ocupado diversos cargos en su junta directiva,

incluyendo el de presidente, describe así ese proceso:

“A través de un proceso de intercambio y capacitación empezamos a ver necesidades, problemas y objetivos en común. A partir de ahí, poco a poco, se fue perfilando la idea de crear una organización a nivel nacional que viniera a fortalecer y trabajar en aquellos aspectos en los que nosotros, como organizaciones de campesinos, teníamos carencias” (Luis Zúñiga, comunicación personal, 12/08/2011).

Las organizaciones que se involucraron en el proceso de fundación de ACTUAR habían llegado al TRC por múltiples vías: organizaciones ambientalistas y de conservación que llevaban a cabo acciones de vigilancia y control para evitar la cacería, la tala ilegal o los incendios, y que estaban buscando en el turismo una forma de encontrar un apoyo económico a las actividades de protección de los recursos naturales que estaban desempeñando; iniciativas campesinas que se vieron en la necesidad de diversificar sus actividades productivas ante las limitaciones que encontraban en la producción y comercialización agropecuaria; grupos de mujeres que buscaron en el turismo una forma de fortalecer su autoestima y autonomía, al abrírseles oportunidades de formación y generación de ingresos sobre los que podían tener un mayor nivel de decisión sobre qué hacer con ellos; poblaciones indígenas que se habían visto limitadas en el uso del bosque por las medidas de conservación establecidos, que por ejemplo prohibían la venta de madera, y que tampoco fueron beneficiadas por los sistemas de pago por servicios ambientales, a diferencia de lo que había sucedido en otros territorios del país, y que vieron en el turismo una opción de generación de ingresos sostenible con su entorno (ACTUAR 2010).

ACTUAR empezó a funcionar como una red informal integrada por 17 grupos. Al principio se eligieron representantes de las diferentes regiones turísticas que se reunían periódicamente, hasta que en septiembre de 2003 se legalizó formalmente como asociación bajo el nombre de Asociación Comunitaria Conservacionista de Turismo Alternativo Rural, más conocida como Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario. Los principales objetivos que acordaron fueron: fortalecer el mercadeo con el fin de aumentar la clientela de las iniciativas comunitarias; capacitar y fortalecer institucionalmente a sus miembros; incidir políticamente en las diferentes instancias del Estado, como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) o la Asamblea Legislativa, principalmente, así como en los medios de comunicación; y finalmente gestionar recursos económicos y técnicos.

En 2001, paralelamente a ese proceso de articulación de ACTUAR, el PPD organizó una reunión con varios turoperadores para pedirles apoyo sobre cómo mejorar la comercialización de las iniciativas que estaban apoyando. Estos dieron diversas recomendaciones y entre ellas se sugirió que sería oportuno conocer todos los proyectos. Entonces ACTUAR organizó una feria en la que se presentaron varios de esos proyectos, y después los turoperadores compartieron sus impresiones y recomendaciones para poder establecer una relación comercial.

“En 2002 se organizó una Primera Feria donde los emprendimientos que ya habían conformado ACTUAR tenían que presentar no solo su proyecto, sino su región, lo que había en ella. Se convocó a los turoperadores, y llegaron los más interesados en ese momento, tal vez unos veinte. Los productos de las iniciativas aún estaban muy incipientes, no tenían tarifas, ni manuales de ventas, ni tarifas netas, ni tarifas *rack*, ni políticas de niños o de chofer, o sea toda esa jerga que tienes que manejar para entrar en el tema de comercialización, por lo menos a través del canal tradicional que es el de turoperador-mayorista” (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013).

En esos primeros años también se publicó la primera edición de la *Guía del Turismo Rural Comunitario de Costa Rica*, posteriormente reeditada en cuatro ocasiones. Fue el primer documento con el que se mostró el TRC en el país y ayudó también a que las diferentes iniciativas se identificaran y reconocieran entre sí. Con el objetivo de establecer alianzas, en esa primera guía sus editoras incluyeron un discurso del ministro de turismo, aunque el gobierno no estuviera apoyando aún en nada, como una forma de comprometerle. Gracias a ello lograron que les dieran un espacio en EXPOTUR, la principal feria turística a nivel nacional. Ahí se presentó la guía y se regaló a todos los turoperadores de forma personalizada (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013).

### **3. Comercialización del TRC**

Desde un buen principio en el proceso de conformación y articulación de ACTUAR como asociación, estuvo presente la necesidad de mejorar las condiciones para la comercialización. La mayoría de sus socios no tenían bien definida su oferta, ni todos tenían las condiciones suficientes o no habían establecido las condiciones en las que querían comercializarla. Además, los turoperadores y mayoristas no tenían experiencia con este tipo de oferta, y sentían cierto temor (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013; Madelyn Castro, comunicación personal, 07/05/2015). Para ACTUAR poner en marcha su estrategia de comercialización pasó fundamentalmente por entender el funcionamiento del mercado internacional al que querían dirigirse a través de mayoristas y turoperadores, y a su vez crear una estructura profesional de comercialización que les permitiera acceder a las agencias mayoristas extranjeras y turoperadores nacionales.

### 3.1. Criterios de comercialización

En 2005 la asociación creó su propio turoperador, ACTUAR Aventuras Rurales, para llevar a cabo todas las acciones de promoción y comercialización de la asociación a través de mayoristas y turoperadores, o bien clientes directos, mayoritariamente extranjeros. Pero en realidad nunca se diferenció como marca comercial del resto de ACTUAR, más bien funcionó como otro departamento. Este no fue un proceso sencillo e implicó un largo aprendizaje institucional y colectivo.

Para cada uno de los socios de ACTUAR interesados en comercializar sus servicios hubo que identificar potencialidades, crear un producto y adecuarlo a las necesidades de aquellos a los que se les iba a vender.

“Hay que estar muy claro del producto que tienes y a qué mercado puedes llegar. Y tienes que entender muy bien cuáles son las necesidades de ese mercado. La comunidad que quiera entrar en ese tipo de mercado debe tener proyectos significativos, de impacto. (...) Y también te tienes que poner en los zapatos del cliente a la hora de diseñar el producto. Hay que entender las diferentes perspectivas y necesidades, y de acuerdo a eso tratar de diseñar y adaptar el producto. Por ejemplo, aquí en el campo es muy común darte un jugo de naranja de *Dos Pinos*, de sabor artificial, y bueno eso es rico para el campesino, es como ‘caché’, pero el turista quiere su jugo de naranja natural. Es un ejemplo para que ellos empiecen a manejar el lenguaje del otro, no solamente el lenguaje propio” (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013).

Esto supuso un esfuerzo por adaptar la oferta de las comunidades a las necesidades y demandas del mercado con el cual querían establecer una relación comercial.

“Primero hay que trabajar en la calidad del producto, porque no lo puedo vender o no me sirve, o si se vende la gente no está contenta. Hay que ver cuál es el fuerte de una comunidad y desarrollarlo como producto. Y hay que enseñarles cuáles son las expectativas de cada cultura o cada nacionalidad” (Beate Bittner, comunicación personal, 26/06/2013).

Esto se hacía en un contexto en el que el mercado turístico internacional se estaba segmentando, y buscando cómo desarrollar ofertas innovadoras y diferenciadas que se alejan de los modelos “fordistas” tradiciones en búsqueda de experiencias singulares, con mayor “autenticidad” (Amadeus 2015, Ioannides y Debbage 1997, Maccannell 2003).

La búsqueda de una relación directa con las agencias mayoristas y turoperadores supuso organizar la información y hablar en su mismo lenguaje. Además, implicó también aprender a trabajar como ellas requerían: con respuestas rápidas a las solicitudes de información; disponer de programas descritos de forma atractiva con el detalle día por día; tarifas estructuradas y diferenciadas para el cliente final y para los turoperadores; fotografías de todos los lugares; informaciones complementarias (alquiler de vehículos, tours opcionales, impuestos...) (comunicaciones personales de Beate Bittner, 26/06/2013, Kyra Cruz 17/12/2013, Madelyn Castro 07/05/2015).

Esta capacidad de adaptación para que el mayorista o el turoperador pueda responder de forma eficaz a las solicitudes del cliente se ha convertido en un aspecto clave, que de no ser atendido acaba frustrando muchas de las expectativas de quienes se han podido interesar por establecer relaciones comerciales con el TRC. Beate Bittner, cooperante y conocedora profesional de la comercialización tanto desde de Alemania como en Costa Rica, incide especialmente en este aspecto:

“Hay que contestar los correos del mayorista rápidamente. Si el mayorista te manda un correo y tiene que esperar dos semanas para que vos le contestés, no funciona. El correo hay que responderlo el mismo día y si es algo más amplio hay que mandar un correo diciendo que contestarás más tarde. Y si estoy elaborando una oferta y me faltan tarifas todavía, o un proveedor no me ha contestado, con cierta frecuencia estoy avisando al mayorista lo que me falta. Si es para un catálogo ellos tienen una fecha límite (...), o si es para un cliente directo sabés que no te podés tardar dos o tres semanas, porque pierden el cliente” (Beate Bittner, comunicación personal, 26/06/2013).

Además, según los países, los mayoristas no tienen las mismas prioridades, por lo que fue necesario saber sus necesidades particulares y adaptarse.

“Para el [mayorista] alemán lo más importante es poder tener la confianza de que si se le hace una oferta la información esté ahí y sea correcta, que le den toda la información que necesita y que le contesten rápidamente. Además es muy importante que la información sea exacta. No solo que todo lo que digas sea correcto, sino que no se omita nada importante. El mayorista francés en cambio lo que busca es bajar el precio y las comidas, que son súper importantes para ellos. Un almuerzo o una cena sin postre no es un menú completo. Es muy exigente en cuanto a la comida” (Beate Bittner, comunicación personal, 26/06/2013).

En este proceso de vinculación con mayoristas y turoperadores, ACTUAR asumió no solo la necesidad de adaptarse si no que también buscó cómo hacerles partícipes del proceso de construcción del TRC en el país, que sintieran que eran parte de ese proceso, en una forma de fortalecer su complicidad y apuesta por el sector.

“Después de esa feria [en 2002] abrimos un espacio donde los turoperadores retroalimentaban a los participantes y les decían qué cosas consideraban que eran importantes que mejoraran. Entonces los turoperadores que estuvieron en esa primera feria luego siguieron de alguna manera como aliados del proceso. Uno habla con ellos y se sienten como que fueron parte de esa construcción. (...) Es importante involucrar al turoperador y que sienta que también se están tomando en cuenta las necesidades del mercado, que no solamente se parte de lo que creemos o lo que nos parece que debemos hacer” (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013).

En la forma de llegar a mayoristas y turoperadores, más allá de las particularidades de la oferta concreta de cada iniciativa, ACTUAR destacó la posibilidad del encuentro y la relación entre personas de diferentes culturas y la oportunidad también de acceder a unos recursos naturales poco explotados turísticamente.

“No lo vendemos con el nombre de TRC. Porque en alemán, como en español, suena bastante técnico, y cuando quieres vender un viaje tienes que trabajar con los sueños de la gente. Entonces se vende de forma diversa: como experiencia auténtica, encuentro con la gente, destinos fuera del turismo de masas, lugares vírgenes” (Beate Bittner, comunicación personal, 26/06/2013).

“Hay que darle un sentido humano, de relación, de encuentro con personas que están haciendo cosas interesantes; tal vez dándole un énfasis más cultural a la experiencia. Tratando de apelar más a lo lúdico del encuentro y no tanto a lo filosófico, teórico, de cuánto deja usted en cada comunidad, etc. (...) Creo que lo solidario tiene que ser una visión más integral de toda la empresa en su forma de diseñar el producto turístico y no una etiqueta, como que de que entre todos mis viajes aquí está el turismo solidario o el turismo responsable. Tiene que ser una forma de diseñar producto lo que te diferencia como empresa, no el producto en sí” (Kyra Cruz, comunicación personal, 26/06/2013).

Además de la experiencia que ya tenía el equipo técnico de ACTUAR y lo que pudieron aprender de estas interacciones con turoperadores y mayoristas, el conocimiento práctico que se generó durante el proceso de inserción del TRC en el mercado fue clave. Un ejemplo lo aporta Kyra Cruz con los cambios que hicieron con la Posada Rural El Copal, en Turrialba, en la provincia de Cartago.

“El Copal es una comunidad que hay como 24 trapiches y todo es caña de azúcar, y lo lógico era vender la visita al trapiche, pero casi nadie reservaba eso. Pero en algún momento llegó la Asociación Ornitológica, que andaban por toda Centroamérica, y dijeron que en El Copal habían visto la mayor cantidad de aves de toda Centroamérica. Ahora El Copal está en las guías de aves y



llegan muchos más visitantes, que además dejan un montón. Hemos ido creciendo y aprendiendo de nuestros mismos errores y creo que ese conocimiento es valiosísimo” (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013).

También destacan el hecho que este saber de carácter práctico quedara dentro de la misma estructura de ACTUAR, y no en manos de consultores externos, lo cual se convirtió en un elemento fundamental para mejorar sus capacidades institucionales.

Por otra parte también fue clave en esos primeros años el apoyo de la norteamericana Beatrice Blake, sobre todo para mejorar el diseño de itinerarios que se adaptaran a los intereses de los clientes. Beatrice Blake había publicado en 1986 una guía de turismo, *The New Key to Costa Rica*, que fue actualizada y reeditaba cada dos años, hasta 2009. El libro era una adaptación y nueva versión con más información de contexto de la publicación que su madre, Jean Wallace, había empezado a publicar en 1976, *Key to Costa Rica*, y de la que también se hicieron varias ediciones. Después del éxito comercial del libro de Beatrice Blake, que por ejemplo en 1999 fue reconocida en primer lugar entre las guías a destinos tropicales de la reconocida revista *Publisher Weekly*, las consultas y solicitudes de apoyo fueron en aumento, por lo que decidió crear una pequeña empresa. Así cuenta Beatrice Blake esos inicios:

“Como durante muchos años mi libro prácticamente fue el único que había sobre Costa Rica en los Estados Unidos, los turistas empezaron a escribirme y preguntarme cosas. Entonces en 1996 empecé un pequeño negocio a través de mi sitio web para ayudar a la gente a planificar sus viajes, y comencé a cobrar por las consultas. (...) Yo escuchaba lo que querían y les planificaba el viaje, la ruta, la forma de transporte” (Beatrice Blake, comunicación personal, 25/01/2015).

Después que ACTUAR y COOPRENA, la otra gran red de TRC de Costa Rica, publicaron la *Guía del turismo rural comunitario de Costa Rica* el año 2001, Beatrice Blake se interesó por esas nuevas propuestas y empezó a colaborar con ACTUAR. Ella diseñaba los programas, que podían incluir uno o varios de sus miembros, y la asociación operaba todo el itinerario. Esta colaboración se mantuvo activa entre los años 2005 y el 2011, cuando declinaron las solicitudes que le llegaban a Beatrice.

Una de las enseñanzas fundamentales que compartió con ACTUAR fue la necesidad de integrar diferentes propuestas en un itinerario, combinando TRC con otros lugares y actividades más convencionales. La idea era que si solo ofrecían TRC iban a llegar a menos gente, y que contrariamente al ofrecer un servicio más amplio podían vincular a más clientes con sus iniciativas.

“Yo me había dado cuenta que la gente casi siempre quería pasar unos días en la playa o ir a un volcán. También sabía de la problemática del transporte en Costa Rica. Que para este lugar era mejor volar, para este otro mejor ir en lancha, para éste el interbús, o en esos lugares mejor tener carro propio. Entonces buena parte de mis consejos tenían que ver con ayudar a la gente a entender los retos del transporte. Entonces traté de buscar miembros de ACTUAR que estuvieran más o menos en la ruta en la que los turistas querían ir” (Beatrice Blake, comunicación personal, 25/01/2015).

Kyra Cruz reconoce los beneficios de aquella colaboración:

“La fortaleza de Beatriz es que todo su contacto había sido con lectores, con gente que efectivamente buscaba viajar a un país y tener experiencias diferentes. Siento que con ella aprendimos mucho fuera de esa lógica de la industria turística que a veces te puede encasillar y que te estandariza. Ella se concentraba muchísimo en escuchar al cliente. Y entonces les explicaba que eso que querían ver lo podían encontrar en otro lugar no tan conocido. (...) Nos permitió entender cómo funcionaba este mercado. Le dábamos un seguimiento casi artesanal a cada cliente” (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013).

Al cabo de un tiempo, ACTUAR no podía cambiar continuamente las rutas, porque necesitaba integrar a sus socios, formalizar acuerdos comerciales con determinados hoteles para conseguir descuentos, y por el esfuerzo que esto implicaba. Pero la capacidad para diseñar y adecuar las rutas según las necesidades del cliente, los compromisos con sus socios y su análisis de costes quedó ya instalada en la asociación. De este modo, ACTUAR incorporó en su modo de diseñar los itinerarios esta habilidad para combinar en distinto grado iniciativas de carácter comunitario entre sus socios con la oferta de otras

iniciativas de carácter privado. Madelyn Castro, quien trabajó en el turoperador entre los años 2013 y 2015 en diferentes funciones, explica cómo tradujeron estas enseñanzas en la estructura de itinerarios que acabó ofreciendo ACTUAR:

“Lo que se procura es que los socios estén acompañados de otros atractivos turísticos más potenciales en cada una de las zonas y combinarlos. (...) Para nosotros cada itinerario deberían tener dos o tres socios, pero al principio puede que sea difícil. Así hemos logrado no encasillarnos en que nosotros somos TRC y no hacemos nada más” (Madelyn Castro, comunicación personal, 07/05/2015).

Esta integración de distintas ofertas, con cierta coherencia en la selección de servicios contratados, es lo que ha permitido ampliar ventas en el mercado internacional y por tanto incrementar también la cuota de mercado para el TRC.

“Los mayoristas también quieren incluir los destinos conocidos, porque a través de eso es que se vende, porque si tienes un itinerario con puros destinos que nadie conoce tampoco funciona. Lo que ha hecho ACTUAR es una mezcla de destinos clásicos con TRC. Tengo casi veinte años trabajando en turismo y yo sé que la gente va por las cosas que conoce, por las cosas que ha oído. Si hiciéramos un programa solamente de TRC muy poca gente lo compraría, tal vez quien ya ha viajado a Costa Rica, que ya conoce los volcanes, las playas. La estrategia se basa en una mezcla: ofrecer naturaleza en destinos poco conocidos con posibilidad de interacción con la gente para poder tener una experiencia más auténtica, mezclado con elementos más conocidos. Pero igual de una forma sostenible. Por ejemplo, si vamos a Arenal no trabajamos con un hotel de una cadena internacional, si no con hoteles chiquitos, de familias locales” (Beate Bittner, comunicación personal, 26/06/2013).

Por parte de mayoristas especializados en TRC como Sumak Travel, con sede en Londres, y que comercializa ya la oferta de ACTUAR, esta posibilidad de combinar en mayor o menor medida según la demanda del cliente la oferta comunitaria con otras propuestas más convencionales ha sido clave en el éxito de su estrategia comercial.

“Cuando empezamos fuimos bastante optimistas, porque nos pareció que lo que iban a querer los clientes era un balance, al menos mitad y mitad, entre turismo convencional y turismo comunitario. Pero en seguida nos dimos cuenta que quieren mucho más turismo convencional que turismo comunitario. Los últimos viajes que hemos creado en los nuevos destinos que estamos abriendo ya están adaptados a lo que sería la demanda: el balance es 30% turismo comunitario y 70% turismo convencional. Pero ojo, es turismo convencional bien hecho, de forma responsable. Nuestros clientes no solo están interesados en turismo comunitario, sino en formas de turismo convencional que respeten a las poblaciones locales y el medio ambiente. Ahora, como son viajes sobre medida, tenemos clientes que hacen 85% turismo comunitario. Son los que quieren ir a Latinoamérica a hacer turismo comunitario, y si no lo es 100% es porque en las ciudades no se puede hacer. Y luego tenemos la otra cara de la moneda: viajeros que hacen 90% de turismo convencional y solo un poco de turismo comunitario” (Felipe Zalamea, comunicación personal, 10/02/2014).

Durante esos años ACTUAR incidió también en los turoperadores para que conocieran, entendieran y valoraron mejor el sector comunitario tomando en cuenta su potencial para desarrollar una oferta turística que huía de los estereotipos y que cada vez era más demandada por una parte de la clientela:

“También se ha tratado de romper estereotipos que tenían los mismos turoperadores (...). Se han hecho esfuerzos por educar a los turoperadores y que usaran más la mirada del cliente y no tanto su valoración. Lo que hicimos fue usar mucho las fotografías que tomaban nuestros clientes y mostrárselas: vean las fotografías que ellos están tomando y lo que ustedes están poniendo en sus ‘brochures’ de promoción. Ellos toman fotos de la relación con la gente, frente al bus de la comunidad, con un plato típico, una chica de la comunidad en bicicleta, el mercado, partes de San José que generalmente nosotros como ticos no queremos mostrar, y que a ellos les llamaba la atención” (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013).

### **3.2. Funcionamiento del turoperador**

La estrategia de comercialización de ACTUAR tuvo éxito inicialmente sobre todo entre mayoristas

Europeos, y luego progresivamente se fue produciendo una inserción cada vez mayor entre los turoperadores de Costa Rica. Así, con los años fueron ganando clientes y diversificando mercados. Para sus socios disponer de una estructura profesional ha sido clave para que turoperadores y mayoristas les identificaran y los pudieran poner en su mapa turístico. En este proceso fue necesario ampliar y profesionalizar al equipo que estaba a cargo del turoperador. De forma sintética se identifican sus principales funciones: a) elaboración de producto, b) mercadeo, c) ventas, d) reservas y e) operaciones.

La elaboración de producto implica que cada año ACTUAR se dedica a revisar la oferta de sus socios, ayudándoles a innovar, repasando precios. Y todo eso queda reflejado en el manual de ventas de cada iniciativa, un instrumento de comercialización fundamental.

“Los manuales de venta son una herramienta que ayuda tanto al socio como a nosotros para poder distribuirlos a los turoperadores, mayoristas, clientes directos y para uso interno. Se crean directamente con los socios de cada iniciativa, estableciendo el discurso de venta: qué es lo que les hace únicos, de dónde nace la organización, cuál es el entorno que lo rodea, cuáles son los atractivos, la descripción de los servicios y actividades que se pueden realizar. (...) Se establecen aspectos básicos de los que se debe informar para una adecuada operación del servicio: cuánto tiempo dura la actividad, si incluye el almuerzo, el transporte, el guía local, la entrada, qué actividades se hacen durante el tour... todas esas cosas se detallan. Y por último realizamos el ‘costeo’ de cada una de las actividades y creamos el cuadro de tarifas, que indica los precios con los que ACTUAR cotiza, las tarifas netas con las que trabajan mayoristas y tour operadores locales y las tarifas *rack*” (Madelyn Castro, comunicación personal, 24/10/2013).

Para poder elaborar los manuales de venta de cada iniciativa además de la información detallada de las infraestructuras, actividades, servicios y quién es la organización responsable, también se requieren fotografías que muestren el lugar, lo se puede hacer ahí, o la relación entre turistas y la comunidad de acogida. ACTUAR se ha apoyado en los mismos turistas y en algunos voluntarios extranjeros para disponer de estas imágenes.

Los manuales se elaboran en talleres que organiza el equipo técnico de ACTUAR en cada iniciativa, que después se les reenvía para que lo revisen y aprueben definitivamente antes de hacerlo público.

Dentro del área de elaboración de producto también se mantiene al día la base de datos con la que funciona el turoperador. Así se dispone de un sistema informatizado que permite la introducción de datos por los distintos tipos de proveedores (alimentación, hospedaje, guías, transporte terrestre y marítimo, tours) que utiliza el turoperador, y que por supuesto no se limita a sus socios. De forma permanente se actualizan tarifas, revisan políticas y firman contratos. Gracias a este sistema se puede cotizar y organizar los itinerarios de forma personalizada con relativa agilidad.

El trabajo que hace el turoperador en el ámbito del mercadeo supone una diversidad de acciones que ayudan a dar a conocer las propuestas de los socios de ACTUAR para poder vender su oferta. Entre estas actuaciones destacan: atraer a nuevos clientes, revisar potenciales mercados, mantenerse informados y en comunicación con esos mercados, generar nuevas propuestas que hagan más atractivas las ventas y mantener los medios sociales al día.

Una de las primeras tareas que ACTUAR realiza, una vez tiene ya elaborados o actualizados los manuales, es distribuirlos entre mayoristas y turoperadores, y también lo usan para informar a clientes directos cuando solicitan un producto en específico.

Sobre la base de los manuales de venta, después se elaboran los catálogos de ventas anuales que incorporan las propuestas de itinerarios. Se edita en español, inglés, francés y alemán. En temporada baja se presentan a los turoperadores nacionales las novedades de su oferta a través de los manuales de venta y se mandan los catálogos a los mayoristas internacionales. Además periódicamente ACTUAR organiza viajes de familiarización, “fam trip”, para que los turoperadores nacionales puedan conocer de primera mano los destinos y la oferta de sus socios, comprobar la calidad de los servicios o el interés potencial de sus atractivos. Así pueden conocer una determinada zona y familiarizarse con los destinos y algunas de las iniciativas comunitarias.

Otra de las tareas importantes ha consistido en abrir nuevos mercados con buenos resultados

especialmente en Francia, Alemania y otros países del Norte de Europa. Una de las claves fue presentar los programas en el mismo idioma en el que trabajan las empresas a las que se quería interesar por el producto turístico comunitario.

Sobre esta base de interés general en lo que podía brindar ACTUAR, luego hubo que adaptar la oferta concreta en la que cada mayorista podía estar interesado, adecuándola a las características de su mercado. Esto implicaba hacer un esfuerzo por conocer quién es el mayorista con el que están queriendo establecer una relación comercial y adaptarse para poderle ofrecer aquello que más le podría interesar, tomando en cuenta cuestiones como qué tipo productos comercializa y qué promociona en Costa Rica.

Al cabo de unos años los procedimientos de trabajo quedaron más estandarizados e incorporados en las rutinas del turoperador, de tal manera que progresivamente dejaron de depender de una persona específicamente y se asumieron institucionalmente.

Otra de las estrategias que permitió fortalecer el trabajo del turoperador fue su página web, que fue rediseñada en 2013 orientándola mucho más a facilitar la comercialización y la venta directa, y posteriormente en 2016. La web está disponible en español, inglés y francés, y regularmente se actualiza con nuevos contenidos y ofertas. Desde ella los clientes pueden hacer reservas en línea, lo cual ha mejorado la comercialización directa. Y también se dispone de un área específica para mayoristas y turoperadores con los que ya están trabajando y que permite mejorar los mecanismos de gestión de la información y reducir los tiempos de espera.

A partir de los contenidos de la web el equipo de ACTUAR manda boletines, promociones y otras actualizaciones por medio de correo electrónico a una amplia base de datos que alimentan de forma constante en las diferentes actividades públicas que organizan. E igualmente los contenidos de la web son divulgados a través de las redes sociales, especialmente Facebook, que ha adquirido cada vez más presencia como parte de su estrategia comercial.

En el área de Ventas es desde donde se tiene la relación directa con los mayoristas internacionales y con los clientes directos que contactan a través de la web o que llegan por recomendación de anteriores clientes. Por su parte, el área de Reservas es la responsable de ver la disponibilidad de los alojamientos y posteriormente enviar las reservaciones. Si se da el caso que no se encuentre el espacio, debe buscar otras alternativas y luego mandar la información disponible a ventas para que ellos procedan haciendo un reajuste en la cotización, proponer otros alojamientos, modificar el itinerario e informar al cliente. Enviadas las reservas, se reciben las confirmaciones y se debe verificar que lo confirmado corresponda con lo solicitado.

La última de las grandes tareas que tiene que hacer el turoperador es la de Operaciones. El encargado del turoperador realiza un reporte a final de mes de los movimientos de clientes del siguiente mes, y en base a los movimientos previstos se hacen los ajustes de trabajo para el mes siguiente. Entonces la operación de un cliente básicamente consiste en verificar que todos los servicios estén correctamente reservados, confirmados e ingresados en el sistema, y hacer las modificaciones correspondientes. Una vez que todo el itinerario está correcto, se procede a imprimir los “vouchers”, que son la garantía para el cliente de los servicios que va a recibir durante su estadía en el país. Se imprime un “voucher” por cada uno de los proveedores y se entregan al guía o directamente al cliente. Y Operaciones se encarga también de brindar al cliente la información necesaria para su viaje, reconfirmar todos los servicios contratados un día antes de su llegada para minimizar riesgos, y gestionar el teléfono de emergencias disponible para cualquier eventualidad y mantenerse informado de cualquier tipo de situación imprevista que pudiera afectar su viaje (problemas climáticos, cortes de carreteras, etc.) (comunicaciones personales de Madelyn Castro, 07/05/2015 y Cinthya Quirós, 24/11/2015).

Gracias a la consolidación de esta estructura el volumen de ingresos de ACTUAR derivados de su actividad comercial ha ido creciendo progresivamente hasta llegar a situarse en los últimos seis años entre los 450.000 y los 750.000 dólares de facturación al año, con un pico en 2010, lo cual también ha permitido elevar el grado de autosuficiencia económica de la misma asociación. Además de clientes directos, que contratan sus servicios fundamentalmente a través de la web, entre los años 2012 a 2014, el grueso de la comercialización la estaban haciendo a través de turoperadores costarricenses (unos 30) y mayoristas extranjeros (unos 12).

Esto ha repercutido directamente en beneficio de los socios de ACTUAR. Según su actual codirectora, Cinthya Quirós, los ingresos se reparten del siguiente modo: “En cuanto la distribución de las ganancias cuando se viaja con ACTUAR, el 85% del costo del viaje se queda en la comunidad y en los diferentes encadenamientos productivos (carnicerías, mercados, verdulerías, tours, lecherías, etc.) y el 15% se queda en ACTUAR para gastos administrativos de la organización” (Cinthya Quirós, comunicación personal, 24/11/2015).

#### 4. Conclusiones

ACTUAR posiblemente sea una de las experiencias más exitosa en términos de comercialización del TRC en América Latina. Su consolidación se desarrolló de forma paralela a los procesos de articulación gremial, con la creación de la Cámara Nacional de TRC en 2009, y de incidencia política para conseguir un marco legislativo y de apoyo público al TRC. Así, ACTUAR y otras organizaciones comunitarias lograron en 2009 la aprobación de la Ley de Fomento del TRC (Cañada 2009), marco de referencia para el apoyo al sector comunitario que incluye diferentes iniciativas dirigidas a fortalecer su comercialización. Sin embargo, en el ámbito de la consolidación comercial de las iniciativas comunitarias la contribución del Estado costarricense ha sido más bien limitada con el impulso, por ejemplo, de un programa de garantía de calidad, la Certificación de Sostenibilidad Turístico, como base para apoyar su promoción comercial.

Los factores que han contribuido a la consolidación del trabajo comercial de ACTUAR son múltiples y en alguna medida también se han beneficiado de un contexto favorable, como ha sido el tipo de desarrollo turístico del propio país y cómo se ha proyectado internacionalmente. Pero fundamentalmente lo que ha habido es un “saber hacer” práctico que ha logrado institucionalizarse. Algunos de los elementos que es posible identificar son:

a) *Acompañamiento técnico amplio, continuo y articulador.* ACTUAR y sus socios se han beneficiado de un modelo de intervención por parte de la cooperación que ha resultado ser especialmente adecuado. El acompañamiento a largo plazo, en forma de procesos, con financiamientos limitados pero continuos, con un asesoramiento paralelo, y el fortalecimiento de dinámicas de agrupación sectorial, se ha mostrado más eficaz que las intervenciones puntuales y desconectadas que predominan en numerosas intervenciones de las agencias de cooperación.

b) *Creación de una estructura de comercialización profesional.* La apuesta porque las iniciativas comunitarias asociadas pudieran disponer de una estructura profesional de comercialización, y no depender de actores externos, ha sido una de las garantías del éxito comercial. Además, esta estructura no solo se ha dedicado meramente a la comercialización de los servicios que pudieran estar más preparados, si no que han acompañado y fortalecido técnicamente a las iniciativas comunitarias sobre cómo debían prepararse y adaptarse para poder comercializar en el mercado internacional.

c) *Integración de profesionales vinculados al mundo del turismo.* La incorporación al equipo técnico de ACTUAR de profesionales con formación y experiencia previa en el sector turístico y comprometidos a la vez con las iniciativas comunitarias ha facilitado este proceso de integración en los canales formales de la comercialización internacional.

d) *Oferta innovadora conectada con la evolución del mercado.* El mercado turístico está permanentemente en evolución y es necesario, por tanto, tener capacidad de adaptarse y poder ofrecer, sobre la base de lo que son las iniciativas de TRC, diferentes servicios y propuestas de producto turístico que puedan conectar con las demandas y tendencias del mercado. ACTUAR ha sabido ofrecer y renovar constantemente su oferta de tal manera que conectara con las necesidades e intereses de mayoristas y turoperadores.

e) *Oferta basada en las relaciones humanas y la naturaleza.* La promoción del TRC que ha hecho ACTUAR no se ha asentado sobre bases ideológicas, que enfatizan el compromiso ético-política de una determinada opción de consumo turístico, si no como una oportunidad para el encuentro y la relación entre personas de diferentes culturas y como la posibilidad de acceder a unos recursos naturales poco explotados turísticamente. Esto ha facilitado poder llegar y establecer alianzas con las estructuras de comercialización convencionales.

f) *Adaptación a las necesidades y formas de trabajar de mayoristas y turoperadores.* ACTUAR aprendió a utilizar el lenguaje, presentar la información y trabajar como requerían los turoperadores y mayoristas, siendo consciente de las implicaciones que podían tener no hacerlo de este modo y, por tanto, estableciendo relaciones de compromiso y respeto con sus aliados comerciales.

g) *Integración del TRC con propuestas convencionales.* Desde sus inicios se asumió la necesidad de combinar los servicios de TRC con propuestas de carácter más convencional, aunque con criterios de responsabilidad, sin verlo como un problema, si no asumiendo que podían abarcar todas las necesidades e intereses que podían sus potenciales clientes.

La puesta en marcha del turoperador, en paralelo al trabajo de acompañamiento técnico e incidencia política en defensa de los intereses del sector comunitario, ha permitido que una parte destacada de las cooperativas y asociaciones que forman parte de ACTUAR pudieran aprender y adaptarse a las exigencias de la comercialización en el mercado internacional, especialmente a través de mayoristas y turoperadores. Este proceso de adaptación y fortalecimiento de la calidad de sus servicios les ha permitido también fortalecer sus capacidades para comercializar directamente con otros turoperadores, y en algunos casos también con mayoristas internacionales. Igualmente la mejora de capacidades y servicios le ha preparado mejor para atender al cliente directo, tanto extranjero como nacional.

---

### **Anexo: Personas entrevistadas**

1. BITTNER, Beate. Cooperante de Pan para el Mundo en ACTUAR, San José, Costa Rica, 26/06/2013.
2. BLAKE, Beatriz. Consultora internacional en turismo, propietaria de la Web Key to Costa Rica y coautora de la guía "The New Key to Costa Rica" (2006), Estados Unidos, 25/01/2014.
3. CARMONA, Ana. Enlace Nacional para Costa Rica de la Fundación Interamericana (IAF) y Ex-Asistente técnica y administrativa del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del PNUD, San José, Costa Rica, 07/05/2015.
4. CASTRO, Madelyn. Coordinadora de producto en ACTUAR entre 2011 y 2014, y responsable de la tour-operadora durante el año 2015, San José, Costa Rica, 24/10/2013 y 07/05/2015.
5. COLE, Jorge. Codirector de ACTUAR, San José, Costa Rica, 19/05/2015 y 17/09/2015.
6. CRUZ, Kyra. Directora de ACTUAR entre 2002 y 2014, San José, Costa Rica, 30/05/2009, 07/08/2011, 04/12/2012, 26/06/2013, 17/12/2013 y 07/05/2015.
7. LINCH, Diego. Directivo de ANAI (miembro de ACTUAR), San José, Costa Rica, 07/05/2015.
8. MATA, Eduardo. Coordinador del PPD en Costa Rica, San José, Costa Rica, 03/01/2014 y 07/05/2015.
9. QUIRÓS, Cinthya. Codirectora de ACTUAR, San José, Costa Rica, 19/05/2015, 15/09/2015, 24/11/2015 y 01/01/2016.
10. RAMÍREZ, Hernán. Director ejecutivo de Nacientes de Palmichal (asociado a ACTUAR) y fiscal en la Junta Directiva de ACTUAR, Acosta, Costa Rica, 08/05/2015.
11. ZALAMEA, Felipe. Fundador y director de Sumak Sustainable Travel (agencia mayorista inglesa), Londres, Inglaterra, 10/02/2014.
12. ZÚÑIGA, Luis. Directivo de Casa Calateas (miembro de ACTUAR) y expresidente de ACTUAR, Cahuita, Limón, Costa Rica, 12/08/2011, 07/05/2015 y 18/05/2015.

---

### **Bibliografía**

ACTUAR

2010 *Planificación Estratégica 2010-2015*. San José, documento interno.

Amadeus

2015 *Future Traveller Tribes 2030. Understanding Tomorrow's Traveller*. London, Future Foundation.

Armstrong, Rebecca Louise

2011 *An Analysis of the Conditions for Success of Community-Based Tourism Enterprises*. Leeds, Leeds Metropolitan University.

Ashley, Caroline (y Harold Goodwin)

2007 *Turismo pro-Pobre. ¿Qué ha ido bien y qué ha ido mal?* London, Overseas Development Institute (ODI).

Ashley, Caroline (y Dilys Roe)

2002 *Working with the Private Sector on Pro- Poor-Tourism*. London, Overseas Development Institute (ODI) – International Institute for Environment and Development (IIED).

Bartholo, Roberto (e Ivan Bursztyn)

2012 “O Processo de Comercialização Do Turismo de Base Comunitária No Brasil: Desafios, Potencialidades E Perspectivas”, *Sustentabilidade em Debate*, 3 (1): 97-116.

Cañada, Ernest

2009 *Legislar a favor del turismo rural comunitario: el ejemplo de Costa Rica*. Barcelona, Alba Sud, Colección Opiniones en Desarrollo, 3.

2013 *Turismo en Centroamérica. Un diagnóstico para el debate*. Managua, Editorial Enlace.

2014 *Turismo comunitario en Centroamérica. Experiencias y aprendizajes*. Managua, Editorial Enlace.

2015a “La comercialización del turismo comunitario en América Latina”, *Anuario de Estudios Centroamericanos*, nº 41: 159-89.

2015b “La comercialización internacional del turismo comunitario. La experiencia en América Latina”, *Ara Journal*, nº 5 (2): 33-47.

Cañada, Ernest (y Manuel Fandiño)

2009 *Experiencias de Turismo Comunitario En Nicaragua. Aportes a la economía campesina*. Managua: Editorial Enlace.

Denman, Richard

2001 *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*. Gland, WWF Internacional.

Gascón, Jordi

2013 “The Limitations of Community-Based Tourism as an Instrument of Development Cooperation: The Value of the Social Vocation of the Territory Concept”, *Journal of Sustainable Tourism*, nº 21 (5): 716-731.

Hamzah, Amran (y Nor Haniza Mohamad)

2012 “Critical Success Factors of Community Based Ecotourism: Case Study of Miso Walaihomestay, Kinabatangan, Sabah”, *Malaysian Forester*, nº 75 (1): 29-42.

Ioannides, Dimitri (y Keith Debbage)

1997 “Post-Fordism and Flexibility: The Travel Industry Polyglot”, *Tourism Management*, nº 18 (4): 229-241.

Maccannell, Dean

2003 *El turista: una nueva teoría de la clase ociosa*. Madrid, Melusina.

Mitchell, Jonathan (y Pam Muckosy)

2008 *A Misguided Quest: Community-Based Tourism in Latin America*. London, Overseas Development Institute.

Ruiz-Ballesteros, Esteban

2011 “Social-Ecological Resilience and Community-Based Tourism”, *Tourism Management*, nº 32 (3):

655-666.

Ruiz-Ballesteros, Esteban (y María Augusta Vintimilla) (eds.)

2009 *Cultura, comunidad y turismo. Estudios sobre el turismo comunitario en Ecuador*. Quito, Abya Yala.

Zapata, María José (y otros)

2011 "Can Community-Based Tourism Contribute to Development and Poverty Alleviation? Lessons from Nicaragua", *Current Issues in Tourism*, nº 00 (0): 1-25.

Gazeta de Antropología

