

organización comunitaria y la creación de empresas prestadoras de servicios turísticos, entre las cuales se encuentran las empresas comunitarias “Asoaventura” y “Asematur”, cuyo resultado final es la formación, diseño y comercialización de paquetes de turismo agroecológico.

Dicho proyecto ha beneficiado a 85 familias, y actualmente se desarrolla una segunda etapa, orientada al mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos y a la inclusión de más beneficiarios. En el artículo se describen, a grandes rasgos, las características de los municipios objeto, así como el desarrollo y resultados del mismo.

Carlos González Iturriaga

Ingeniero agrónomo, Universidad de Chile,
P. G. en proyectos de desarrollo
y en evaluación social de proyectos.
Director ejecutivo de la Corporación Austral para el
Fomento Empresarial y Desarrollo Social.
Coordinador del proyecto que se describe.

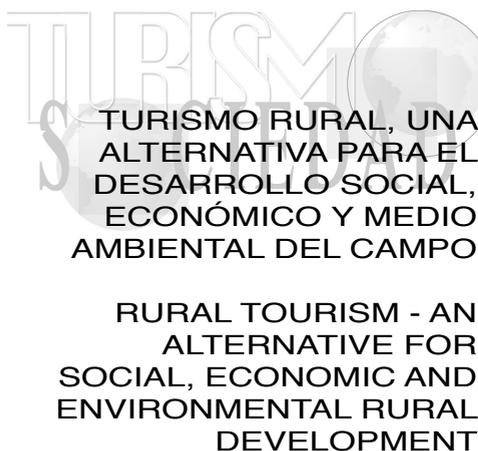
Palabras clave: migración, talleres participativos, gestión empresarial, desarrollo productivo, mercadeo y comercialización, desarrollo organizativo, turismo agroecológico, proyectos, paquetes, equidad.

Abstract

This project encouraged business management among communities in the municipalities of Nimaima and Vergara, in the department of Cundinamarca, Colombia. The project brought about community organisation and created companies providing tourist activities, among which are ASOVENTURA and ASEMATUR. The project was carried out by Union Temporal SDM Ltda.-Corporación Austral, with funding provided by PADEMER - Ministry of Agriculture and Rural Development. Final results of the project include the formation, design and marketing of agro-ecological tourist packages.

This project has benefited 85 families. A second stage is currently being developed, aimed at improving the quality of the services provided and including more beneficiaries.

The article broadly describes the characteristics of the municipalities in the study as well as the development and results of the project.



Resumen

El proyecto desarrollado por la Unión Temporal SDM Ltda.-Corporación Austral, con recursos del PADEMER del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en los municipios de Nimaima y Vergara, en el departamento de Cundinamarca, fomentó la gestión empresarial de las comunidades, logrando la

Key Words: *Migration, participative workshops, business management, productive development, marketing, organisational development, agro-ecological tourism, projects, tourist packages, equality.*

Antecedentes

Por iniciativa del Proyecto para el Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMER), organismo ejecutor de las políticas del gobierno y adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en agosto de 2002 se inició el Proyecto para el Fortalecimiento de las Microempresas de Turismo Agroecológico, en los Municipios de Nimaima y Vergara, departamento de Cundinamarca (Colombia).

Las comunidades de estos municipios no disponen de muchas fuentes de empleo alternativo; toda la vida han trabajado en la producción de caña de azúcar y de panela, actividad muy sujeta a los vaivenes del mercado y a los precios caprichosos de los intermediarios. Otras actividades agrícolas y pecuarias poco desarrolladas no son significativas para estimular el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la zona, por lo que constantemente emigran hacia las ciudades en búsqueda de nuevas oportunidades, las cuales, la mayoría de la veces, no son exitosas, causando frustración y desencanto entre los migrantes.

Sobre tal perspectiva, el PADEMER apoyó la iniciativa y contrató una entidad ejecutora que adelantó un proceso de formación y acompañamiento, para organizar empresas capaces de ofrecer servicios en los temas de turismo agroecológico, aprovechando sus recursos y atractivos naturales, y para crear nuevas fuentes de trabajo, factor primordial en el mejoramiento de la calidad de vida.

Basados en los parámetros entregados por la entidad y con la activa participación de la comunidad de ambos municipios, requisito

indispensable para la apropiación de las decisiones por parte de los interesados, se realizaron una serie de actividades conducentes a la organización de los beneficiarios como empresarios, con el objeto de participar en el mercado de clientes, atraídos por el turismo organizado desde el sector rural.

Metodología

El desarrollo del trabajo, realizado por la entidad ejecutora⁶¹, contratada para el efecto por el PADEMER, tuvo una duración de un año, tiempo en el cual se les desarrolló un proceso formativo a los beneficiarios con interés en la diversificación de sus tradicionales explotaciones agrícolas y pecuarias, hacia el turismo rural.

El proceso de formación, basado en talleres participativos, en los que se transmitió una serie de bases conceptuales, y acompañamiento –asesorías directas para el montaje de sus empresas de turismo rural–, manejó cuatro fundamentos claves en la organización de los servicios turísticos:

- Gestión empresarial. Relacionada con la organización y gestión de las empresas por conformarse.
- Desarrollo productivo. Aplicación de técnicas destinadas a prestar un adecuado servicio hacia el turista.
- Mercadeo y comercialización. Definición de estrategias para la comercialización de los servicios por prestar.
- Desarrollo organizativo. Organización de los empresarios en torno a unas asociaciones locales para negociar convenios, destinadas al desarrollo colectivo.

⁶¹ Unión Temporal SDM Ltda.-Corporación Austral.

Fase diagnóstica

El proceso comenzó con la realización participativa de una fase diagnóstica, con el objeto de que la comunidad, al pensar como un visitante de la región, identificara las rutas, lugares y servicios posibles que se prestarán para satisfacer sus necesidades turísticas.

Comentario: con este ejercicio la comunidad visualizó el potencial regional en turismo agroecológico que antes, con escasas excepciones, no lo tenía identificado.

Área geográfica

Los municipios de Nimaima y Vergara son vecinos, se encuentran en el departamento de Cundinamarca, a unos 70 kilómetros de Bogotá, dos horas de viaje en automóvil, por camino pavimentado, yendo por la Autopista Medellín, en dirección al occidente de la Capital.

Ambos municipios ocupan un área de 267 km², ubicados entre los 1.100 y 1.500 m. s. n. m., terrenos montañosos que en un 90% disponen de clima templado, con temperatura media de 20°C, precipitaciones entre 1.800 a 2.200 mm al año, ubicándose las épocas de mayor precipitación en los meses de mayo, abril, octubre y noviembre, y los meses secos: febrero, marzo, julio y septiembre.

Comentario. Estos datos hacen referencia a una topografía que brinda paisajes y lugares atractivos para el turista, además proporcionan seguridad en el clima, templado-cálido, apropiado para el mercado bogotano, que durante el año vive en temperaturas significativamente más frías y, a su vez, menciona una distancia cercana y de fácil acceso.

Sistema ecológico

El 80% de la superficie ha sido intervenida; actualmente existen cultivos permanentes, rastrojo y pastos. El 20% restante lo componen bosques naturales y guaduales, distribuidos en torno a las numerosas rondas

hidrográficas, ríos y quebradas, que se mantiene a modo de protección de la vegetación autóctona y de las fuentes de agua.

Entre las especies vegetales y animales, útiles al hombre, se encuentran las siguientes:

– Plantas: bore, iraca, flor de la caña, achote, palmito, ruda, llantén, cilantrón, santa maría. Yerbabuena para aromática y medicinal, prontoalivio para medicinal, limoncillo para medicinal, cilantro catalano para condimento, poleo para cocina y medicinal, lechera para forraje, fique para industria, junco para artesanía, caña brava para artesanía y construcción, guadua para construcción, paico para medicina.

– Árboles: matarratón, guácimo, totumo, árbol del pan, guadua, balso, chiraco, cedro para carpintería, guayabo como fruta y medicinal, jago para madera, naranjillo para madera, balso para limpiar la cachaza, cámbulo para adorno y madera, gualanday como medicina, matarratón para forraje y medicinal, nacedero para cerca, forraje y protección de cuenca.

– Animales: toche y ardillas para ornamento; perdiz y pechiblanca conejo, faras, boruga o lapa, para alimento; puerco espín, comadreja, zorra, iguanas, tortugas, armadillos, coral, cazadora, alacrán, arañas.

– Pájaros: toches, canarios, abuelitas, azulejos, pericos, golondrinas, carpintero, martín pescador, cardenales, mirla, lechuza, murciélago, bugio.

Comentario. La participación de la comunidad en este inventario fue de vital importancia para identificar aquellas especies escasas y adquirir ciertos compromisos para adelantar su protección, afianzando la idea de realizar un turismo sostenible con los servicios que se ofrezcan.

Desarrollo del proceso operativo

De los talleres y acompañamientos

El proceso formativo ejecutado va más allá de meras capacitaciones. Durante el desarrollo de los talleres se emitieron conceptos muy precisos en cada tema, reforzados con ejercicios para desarrollar en forma individual o en grupos de trabajo, esta metodología permitió a los beneficiarios apropiarse de las ideas básicas del tema y practicarlas en forma vivencial, lo que condujo a un cambio de actitud y compromiso con el objetivo de cada tema tratado.

En cuanto al acompañamiento, consistió en ejecutar lo aprendido en los talleres y aplicarlo en sus propias empresas para organizarlas administrativa, técnica y financieramente.

Comentario. Este proceso dio por resultado una definición de funciones, planificación y descripción de los servicios y unas proyecciones financieras, de acuerdo con la venta probable de sus servicios. A partir de esta organización empresarial, individual para cada empresa, se formularon sendos proyectos con miras a optar por un crédito para cubrir las necesidades de equipos e infraestructura identificadas por los empresarios.

Descripción de los atractivos con destino turístico

Nimaima y Vergara disponen de atractivos naturales que han hecho posible la formación de empresas rurales destinadas a la prestación de servicios de turismo agroecológico.

Sobre la base de estos recursos y un proceso formativo en desarrollo empresarial, se han organizado servicios, debidamente estructurados para atender a los visitantes, para disfrutar de ríos, quebradas, cascadas, pozas, senderos ecológicos, bosques con mínima intervención humana, trapiches demostrativos, bosquetes de guaduas, lagunas, piscinas naturales, zonas de camping, miradores para paisajes, zonas

de observación de pájaros y animales de monte, zonas de vegetación autóctona, entre otras atracciones naturales.

La visita a estas zonas implica la organización de empresas que ofrezcan servicios para aprovechar estos recursos, tales como caminatas y cabalgatas de paseo o de aventura, rutas ecológicas, rutas didácticas, rappel, canotaje, pesca deportiva, camping, hospedaje en “casa-hotel”, baño y recreación en lago, piscina o río, que se complementarían con servicios de refrigerios, almuerzos, asados campestres, comidas rápidas, artesanías o recordatorios y productos de la zona para los visitantes.

Las empresas llegan al acuerdo de organizarse para prestar estos servicios en “paquetes”, que permitan la oferta de uno o dos días completos de actividades a precios bastante módicos y alcanzables para los potenciales clientes.

Comentario. El proceso para la configuración de los “paquetes” resultó bastante interesante, porque cada beneficiario privilegió sus propias aptitudes para definir el objeto social de su empresa y determinar el o los servicios por prestar, con el objeto de no competir entre sí y comprometerse a mejorar continuamente la actividad bajo su responsabilidad. “Un mal servicio en un paquete daña todo el paquete” fue clave en el compromiso adquirido por los empresarios. Fue todo un proceso de negociación entre ellos que implicó renuncias, aceptaciones, consensos, compromisos, dentro de un marco de ética empresarial, producto de talleres debidamente preparados para el efecto.

Sistemas de promoción y ventas

De acuerdo con la comunidad, en los “paquetes de TAE” diseñados se debía incluir el mayor número de servicios ofrecidos por los empresarios, con el objeto que los ingresos producidos pudieran ser distribuidos con una

mayor equidad. Entonces, la promoción y venta se debía realizar, preferentemente, en función de los “paquetes” y no de los servicios individuales.

Debido a la inexperiencia de las comunidades beneficiarias, las actividades de promoción y ventas se depositaron en firmas especializadas, ubicadas cerca de los mercados, con credibilidad y acceso a los segmentos seleccionados⁶². Esta estrategia se apoyó con plegables y afiches promocionales, fotografías y videos, especialmente preparados para incentivar y vender la zona a grupos como

colegios, empresas, instituciones y mercado en general.

Los precios fijados correspondieron a la sumatoria de los servicios individuales contenidos en los paquetes, incorporando rebajas por volumen de clientes matriculados y agregando un porcentaje destinado a la comisión por cierre de la venta por parte de la promotora.

A modo de ejemplo, se muestra la organización de algunos paquetes, donde se destaca el nombre, el contenido de actividades y la distribución horaria:

PAQUETES	8:30 a.m. - 9:00 a.m.	9:00 a.m. - 11:00 a.m.	11:00 a.m. - 11:15 a.m.	11:15 a.m. - 1:00 p.m.	1:00 p.m. - 2:00 p.m.	2:00 p.m. - 4:30 p.m.	4:30 p.m. - 5:00 p.m.	5:00 p.m. - 5:30 p.m.
Caminata y río	Recepción y tinto	Caminata I	Refrigerio	Caminata II	Almuerzo	Baño en el río	Transporte	Despedida y recuerdo
Rappel y piscina. Descenso en pared de roca	Recepción y tinto	9:00 a.m. - 10:00 a.m.	10:00 a.m. - 2:00 p.m.	10:00 a.m. - 2:00 p.m.	2:00 p.m. - 2:30 p.m.	2:30 p.m. - 3:00 p.m.	3:00 p.m. - 5:00 p.m.	Despedida, refrigerio y recuerdo
		Inducción, preparación refrigerio	Caminata y rappel. Zambullida en cascadas	Caminata y rappel. Zambullida en cascadas	Transporte de regreso	Almuerzo	Recreación y piscina	
Rafting y pesca deportiva	Recepción y tinto	9:00 a.m. - 10:00 a.m.	10:00 a.m. - 1:00 p.m.	1:00 p.m. - 1:30 p.m.	1:30 p.m. - 2:00 p.m.	Recreación Pesca deportiva	Recreación Pesca deportiva	Despedida y recuerdo
		Inducción, preparación refrigerio	Rafting en Río Negro	Regreso a la Laguna Liverpool	Almuerzo			

Comentario. Se diseñaron cerca de 10 paquetes, como los anteriores, abriendo la posibilidad para que los clientes armaran su propio paquete, de acuerdo con sus expectativas. El atractivo de los paquetes es que a los clientes se les ofrece actividades y servicios para pasar uno o dos días completos, sin preocuparse por nuevos gastos y aprovechando al máximo el tiempo durante su estada en la zona.

Resultados del proyecto en la región

Aunque el proyecto se inició con un gran número de personas (se contabilizaron más de

300 en la primera sesión), a través del tiempo fueron quedando los más interesados y los beneficiarios que se sentían con aptitudes para responder el desafío como empresarios, para el que se les orientaba en el proceso.

⁶² A propósito de segmentos, en los talleres diseñados para el efecto se evaluaron los servicios posibles y se identificaron “mercados meta”, a los cuales se les pudiera ofrecer paquetes apropiados para ellos. Los mercados objetivos son, en principio, los siguientes: clientes novatos, clientes expertos, adultos en plan de descanso, estudiantes inquietos, clientes con formación ecoturística, grupos religiosos, los cuales se describen en forma detallada y se les ubica en el universo del mercado.

No obstante, al final del año, se lograron unas interesantes metas que generan un potencial

inicial para desarrollar efectivamente un turismo rural en la zona, a saber:

Creación de empresas

	Vergara	Nimaima	Total
Empresas de Turismo	7	20	27
Empresas de servicios complementarios	5	8	13
Total	12	28	40
Empresa Comunitaria	ASOAVENTURA	ASEMATUR	2

Comentario. El nivel de logro obtenido por la EE en la zona superó lo proyectado, en cuanto a la creación y legalización de empresas. La comunidad, después de una evaluación de las alternativas de organización, privilegió

las empresas privadas sobre las asociativas, con el argumento que ellas les permitían un manejo más apropiado de los recursos generados por sus servicios y una forma más libre en la toma de decisiones.

Empresas con participación de género

	Vergara	Nimaima	Total	%
Empresas mixtas	8	20	28	70,0
Empresas de mujeres	4	5	9	22,5
Empresas de hombres	0	3	3	7,5
Total	12	28	40	100,0

Comentario. El 70% de las empresas conformadas son mixtas, constituidas por hombres y mujeres, lo que implica que no hubo discriminación de género en las empresas. La búsqueda de socios se hacía por la experiencia

y capacidad de cada persona. Esta visión de la comunidad implica madurez en la conformación de las empresas y un reconocimiento a las capacidades de las personas por encima de su género.

Familias beneficiadas

	Vergara	Nimaima	Total
Número de familias	34	51	85

Comentario. Aunque también se formaron empresas individuales, la mayoría de los beneficiarios involucró a miembros de sus familias en el desarrollo de sus actividades, esto demuestra que el valor empresarial de “ayuda

mutua” se pone en evidencia. Además, se reconoce la necesidad de derivar funciones y responsabilidades entre los socios, de acuerdo con sus aptitudes.

Clasificación de gerentes por género

	Vergara	Nimaima	Total	%
Mujeres	8	13	21	52,5
Hombres	4	15	19	47,5
Total	12	28	40	100,0

Comentario. No obstante que este cuadro muestra un equilibrio de género en la dirección de las empresas conformadas, la mayoría (21 empresas) son dirigidas por mujeres; es

decir, en la mayoría de las empresas se ha privilegiado la capacidad de las personas y no el género para elegir a sus gerentes.

Clasificación de beneficiarios por género

	Vergara	Nimaima	Total	%
Mujeres	38	43	81	63,3
Hombres	11	36	47	36,7
Total	49	79	128	100,0

Comentario. La persistencia y el interés de las mujeres en la formación de sus empresas fue más alto que el de los varones, el 63,3%

de los beneficiarios del proyecto son mujeres, lo que indica que el impacto del proyecto es más fuerte en el sector femenino.

Jornales de trabajo proyectados al 3.º semestre de funcionamiento

	Vergara	Nimaima	Total
Jornales x semestre	1.798	2.643	4.441
A \$12.000	\$21.576.000	\$31.716.000	\$53.292.000
Días de trabajo al semestre por socio	37	33	35
Ingreso por socio en el semestre	\$444.000	\$396.000	\$420.000

Comentario. De acuerdo con las proyecciones financieras realizadas en el tercer semestre, considerado como de plena producción en las empresas, se harían 4.441 jornadas de trabajo para las empresas y sus socios, lo cual indica que, en promedio, cada socio podría percibir \$420.000 de ingreso en el semestre, sin tener en cuenta los ingresos procedentes del reparto de utilidades del negocio ni de las utilidades producidas por cada servicio prestado⁶³, como tampoco el arriendo de sus

propias instalaciones que fueron consideradas como un costo en la proyección. Cabe destacar que las proyecciones se realizaron en un escenario pesimista, tendiente a demostrar capacidad de pago, pero los empresarios saben que además de las jornadas de trabajo recibirán otros ingresos por diferentes conceptos. No obstante, hay conciencia que estos “otros ingresos” son la fuente de pago de sus compromisos, ahorro y capitalización.

Requerimientos de inversión

	Vergara	Nimaima	Total
Requerimientos de Inversión	\$66.100.440	\$136.103.905	\$202.204.345
Promedio requerido por empresa	5.508.370	4.860.853	5.055.109
Promedio requerido por beneficiario	1.348.989	1.722.834	1.579.721
Mayor y menor valor de crédito requerido	15.000.000	18.847.050	
	1.247.460	824.360	
Créditos sobre \$5millones	2	3	5
Créditos bajo \$5millones	10	25	35

⁶³ Por ejemplo, en cabalgata el servicio se vende a \$18.000 y el pago del caballo vale \$10.000; esto quiere decir que por cada caballo arrendado a un turista el empresario estaría ganando, adicionalmente a la jornada de trabajo empleada, \$8.000.

Comentario. Los análisis financieros realizados, entre otros, identifican los requerimientos de inversión para cada empresa, muestran un promedio de \$5.055.109, cifra nominal, puesto que el 87,5% de las empresas (35) solicitarían créditos por debajo de \$4.980.000⁶⁴, en condiciones de tres años, DTF+4% y ga-

rantía del FAG. Los cinco empresarios cuyas inversiones están destinadas a la construcción de fincas-hoteles y superan esta cifra reconocen que deberán hacer aportes adicionales, de sus propios recursos, para cubrir los créditos y deberán negociar con el banco plazos e intereses en forma particular.

Servicios de turismo proyectados al tercer semestre de funcionamiento

	Vergara	Nimaima	Total
Totalidad de servicios generadores de ingresos en el semestre	8.930	18.260	27.190

Comentario. El cálculo de estas cifras se hace en función de la venta de paquetes de TAE, que comprende varias actividades y servicios en cada uno de ellos (caminatas, almuerzos, refrigerios, piscina, entre otros), multiplicados por el número de visitantes proyectados para este semestre. Los grupos de servicios

vendidos se realizan preferentemente en los fines de semana, y los empresarios se han organizado para rotarse en la atención de los clientes o bien contratar a suplentes en el caso que la demanda se concentre en algún fin de semana o en alguna época del año.

Estimación de empleos indirectos (empleos parciales de subcontratación y proveedores)

	Vergara	Nimaima	Total
Número de empleos indirectos estimados	79	169	248

Comentario. Estas cifras se estiman en función de las necesidades que aparecen en la gestión de cada empresa. En general, la mayoría de las empresas requieren proveedores ajenos al proyecto, pero el objetivo es que la demanda particular estimule los productos que abastecen a los empresarios, de tal modo que se generaría algún tipo de trabajo indirecto. Así mismo, ocurre con algunas actividades de TAE que, por el sólo hecho de aparecer en algún paquete, serán el gancho en la venta del mismo y, en consecuencia, de esta manera crean trabajo para sus socios del paquete. Un almuerzo en esta región no lleva turistas, pero una caminata sí lo hace, de tal modo que gracias a la caminata se genera trabajo indirecto a los empresarios de almuerzos, refrigerios, artesanías e incluso transporte turístico.

Conclusiones y proyecciones

El proceso formativo en gestión empresarial dio resultados entre los beneficiarios, al constituirse como empresarios y pensar como tal: mantener su empresa en el tiempo, hacer esfuerzos para la promoción de los servicios, manejar las actividades con la debida protección del medio ambiente, responder a los requerimientos del mercado, diseñar productos y servicios en beneficio de los potenciales clientes, organizarse en asociaciones que promuevan la zona en el mercado

⁶⁴ Asociándose a las condiciones del Banco Agrario - FINAGRO, el cual administra la política del gobierno para el fomento de la inversión en el sector rural, desde marzo de 2003, especialmente dirigidas a pequeños productores y que incluye actividades de turismo rural, como es el caso del presente proyecto.

y consigan apoyo institucional y privado para materializar los proyectos colectivos, y así puedan crear un futuro mejor.

Tal actitud y compromiso de los empresarios motivó al PADEMER a impulsar una segunda fase de apoyo a los municipios de Nimaima y Vergara, con el fin de tener más calidad en los servicios de TAE, apoyándolos en: asesoría para la materialización de los créditos particulares de los empresarios; montaje de talleres eminentemente técnicos destinados a prestar servicios con el mínimo riesgo y mayor efectividad; incrementar y mejorar las estrategias de promoción y ventas; atender más al cliente; materializar nuevos proyectos

manejados por las asociaciones; involucrar más beneficiarios a la actividad de turismo agroecológico; impulsar los sistemas publicitarios; negociar y mejorar las relaciones interempresariales; en general, consolidar la zona como atractivo turístico para Bogotá, como mercado meta en esta nueva fase.

Por último, cabe destacar que el esfuerzo del PADEMER y el compromiso de la comunidad permiten proyectar un nuevo éxito para la materialización del turismo rural en la zona, generando un significativo impacto socio-económico y medio-ambiental en los municipios beneficiados.