

Desarrollo del Ecoturismo

Un manual para los profesionales de la conservación

Volumen II

Desarrollo y manejo del ecoturismo

Andy Drumm
Alan Moore
Andrew Soles
Carol Patterson
John E. Terborgh



Publicado originalmente como *Ecotourism Development – A Manual for Conservation Planners and Managers*, Volume II
© 2002 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Desarrollo del Ecoturismo – Un manual para los profesionales de la conservación, Volumen II
Copyright © 2004 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.
Todos los derechos reservados.

I.S.B.N.: 1-886765-17-0

Traducción: Parte 1: Clara Klimovski; Parte 2: Elisabeth Lehnhoff

Diseño y diagramación: Jonathan Kerr

Fotografía: Portada: tiburón ballena, Belize, Andy Drumm; ecoalbergue, Ecuador: CANODROS S.A.; identificación de especies de aves: Kiki Arnal; dentro el cuerpo del documento: todas las fotos son de Andy Drumm si no está indicada.

Producción: The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive, Arlington, VA 22203, USA
Phone: 703-841-5300; email: publications@tnc.org.

Esta publicación ha sido posible, en parte, gracias al apoyo de la Oficina LAC/RSD Bureau para América Latina y el Caribe, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos del acuerdo No. LAG-0782-A-00-5026-00. Las opiniones expresadas aquí son las de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Esta publicación también ha sido posible, en parte, gracias a la visión, confianza y apoyo del Alex C. Walker Charitable and Educational Trust.

Para mayor información sobre los proyectos de Ecoturismo o para compartir su opinión, puede ponerse en contacto con:

Andy Drumm
Director, Ecotourism
The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA

impreso en papel reciclado

Prefacio

El ecoturismo se ha vuelto una actividad económica importante en áreas naturales de todo el mundo. Proporciona oportunidades para que los visitantes experimenten las poderosas manifestaciones de la naturaleza y la cultura y aprendan acerca de la importancia de la conservación de la biodiversidad y de las culturas locales. Al mismo tiempo, el ecoturismo genera ingresos para la conservación y beneficios económicos para las comunidades que viven en áreas rurales y remotas.

Los atributos del ecoturismo lo hacen una herramienta valiosa para la conservación. Su implementación puede:

- ❖ darle valor económico a los servicios del ecosistema que proporcionan las áreas protegidas;
- ❖ generar ingresos directos para la conservación de áreas protegidas;
- ❖ generar ingresos directos e indirectos para los actores locales, por medio de la creación de incentivos para la conservación en comunidades locales;
- ❖ construir grupos partidarios de la conservación, de carácter local, nacional e internacional;
- ❖ promover el uso sustentable de los recursos naturales;
- ❖ reducir las amenazas a la biodiversidad.

Algunas áreas tienen más potencial para llevar adelante los beneficios del ecoturismo que otras. Generalmente, en áreas con escasas visitas, el potencial no es claro. En otras, el turismo ya puede ser un factor importante. En ambos casos, el proceso de planificación del ecoturismo es crucial para desarrollar el potencial del ecoturismo como una poderosa estrategia de conservación.

Por supuesto, no todo el turismo en las áreas naturales es ecoturismo. El turismo de naturaleza, por oposición al ecoturismo, puede carecer de los mecanis-

mos para mitigar los impactos en el ambiente y fracasar en demostrar respeto por las culturas locales. El turismo de naturaleza también está floreciendo económicamente. En consecuencia, somos testigos de una violenta embestida de visitas contra las áreas naturales que, en muchos casos, está minando los valores que vuelven atractivas a esas áreas.

Por su valor ecológico, las áreas protegidas, especialmente las que se encuentran en los trópicos y/o en los países menos desarrollados, contienen muchas de las atracciones ecoturísticas más importantes del mundo. Estas atracciones pueden ser una especie de flora o fauna rara o endémica o una combinación de especies, vida silvestre abundante, altos índices de diversidad de especies, formaciones geomorfológicas inusuales o espectaculares, o manifestaciones culturales históricas o contemporáneas únicas en un contexto natural.

Los directores de áreas protegidas, entonces, se enfrentan con el desafío de controlar y poner límite a los impactos del turismo de naturaleza sin trabas al mismo tiempo que deben decidir cómo y dónde planificar adecuadamente el desarrollo del ecoturismo como una opción de desarrollo económico compatible.

Al integrar los procesos de desarrollo del ecoturismo como una aproximación sistemática usando como marco el documento *Diseño de un Plan de Conservación*,¹ de The Nature Conservancy, estamos asegurando que el ecoturismo se inicie sólo cuando se trate de la estrategia más efectiva para generar resultados tangibles y duraderos. Los distintos aspectos, pero íntimamente relacionados, del ecoturismo —el manejo de la conservación y el desarrollo de negocios— deben ser completamente comprendidos por los planificadores de ecoturismo y los directores de áreas protegidas antes de llevar adelante planes para implementar actividades de ecoturismo.

¹ *Diseño para la conservación. Un esquema para el éxito de la misión.* 2001. Arlington, Virginia: The Nature Conservancy.

Los conservacionistas frecuentemente se han aproximado al ecoturismo con un conocimiento limitado de los aspectos de negocios, y con una comprensión incompleta de los mecanismos de administración disponibles y necesarios para asegurar la sostenibilidad del turismo en las áreas protegidas. En general, el inicio de una iniciativa ecoturística han sido los programas de capacitación para guías o la construcción de hoteles, albergues o cabañas. Está casi garantizado que esta manera de abordar el ecoturismo terminará en un fracaso. En general ha llevado a:

- ❖ la creación de altas expectativas en las comunidades que luego son escasamente satisfechas;
- ❖ que las actividades del ecoturismo agoten los escasos recursos de las ONG y de las áreas protegidas en la medida en que los proyectos luchan por recuperar el dinero invertido;
- ❖ que las ONG y las áreas protegidas se alejen de su misión central de conservación; y
- ❖ que el turismo destruya las atracciones naturales que originalmente atraían a los visitantes.

Por otra parte, los operadores de turismo de naturaleza, en general, han llevado adelante sus iniciativas con un conocimiento incompleto de los temas de la conservación y, en consecuencia, operan de un modo no sustentable.

Ahora reconocemos que para que el ecoturismo tenga éxito, los conservacionistas necesitan una mejor comprensión de consideraciones de negocios y, del mismo modo, quienes desarrollan estas empresas necesitan tener más conciencia acerca de los mecanismos de manejo necesarios para asegurar la sustentabilidad de la actividad. La combinación de ambas perspectivas es esencial para un programa de ecoturismo exitoso.

Las áreas protegidas pueden ser propiedad, o estar administradas, por el estado, por el sector privado, por la comunidad o por una combinación de éstos. Los fondos para el manejo de las áreas protegidas son habitualmente escasos en los países en desarrollo. Como resultado, estas áreas a menudo carecen de la capacidad para asegurar que el turismo genere la amplia gama de beneficios que debería generar. Como resultado, en muchas áreas las oportunidades para generar ingresos para la conservación del sitio y para las comunidades locales son subexplotadas, y el turismo en realidad puede plantear amenazas para la conservación.

Para que el ecoturismo alcance sus potencialidades y genere beneficios sustentables, las áreas protegidas deben implementar un esquema de planificación para guiar y manejar la actividad.

Este manual se concentra, fundamentalmente, en proporcionar un conjunto de criterios para que los planificadores y directores del ecoturismo de ONG conservacionistas tomen decisiones con respecto al desarrollo y manejo del ecoturismo. No obstante, también puede ser útil para los especialistas en áreas protegidas y los directores de reservas propiedad del estado o de la comunidad, así como para otros actores del ecoturismo, incluidos los operadores turísticos y promotores de hoteles, que busquen una mayor orientación para entender las implicaciones de las actividades propuestas para la conservación. Además, será útil para los inversores que estén considerando desarrollar propuestas de desarrollo ecoturístico.

El manual está dividido en dos volúmenes independientes pero relacionados. Los conservacionistas interesados en el ecoturismo y que quieran comprenderlo mejor, o quienes consideran el ecoturismo como una estrategia de conservación para áreas protegidas, pueden consultar el volumen I, *Introducción a la planificación del ecoturismo*, primera parte, para tener un panorama general breve.

Quienes buscan un conocimiento detallado del proceso de planificación para el manejo del ecoturismo, o quienes hayan decidido que el ecoturismo puede ser lo correcto para su sitio, deben consultar el volumen I, segunda parte, “Planificación y manejo del ecoturismo”, que explica el proceso de planificación para el desarrollo y manejo del ecoturismo desde la Planificación para la Conservación de Sitios y la Evaluación Preliminar del Sitio, hasta el Diagnóstico Completo del Sitio, la planificación para el manejo del ecoturismo participativo y la implementación del plan.

El volumen II, *Desarrollo y manejo del ecoturismo*, proporciona orientación y guía en dos temas clave: manejo de la conservación y estrategias para el desarrollo de negocios. La primera parte “Estrategias clave para el manejo del ecoturismo”, es una introducción a los elementos críticos de la planificación para el manejo del ecoturismo, incluidos el establecimiento de zonas, el monitoreo de los impactos producidos por los visitantes, el manejo y diseño del sitio para los visitantes, los mecanismos de generación de ingresos, los lineamientos para la infraestructura y los visitantes y los sistemas para los guías naturales. Este volumen puede

ser consultado para examinar opciones para mitigar las amenazas del turismo que ya pueden existir en un sitio.

El volumen II, segunda parte, “Planificación de negocios para los profesionales de la conservación”, sintetiza el proceso de planificación de negocios. Esto le permitirá a los profesionales de la conservación comprender la planificación de negocios y promover sociedades de negocios viables con las comunidades o con operadores de turismo privados, y contribuir a la preparación de planes de negocios.

La mayor parte de los capítulos finaliza con una página de *Referencias* y *recursos* que incluye publicaciones, organizaciones, instituciones y sitios de Internet útiles para investigar más profundamente estos temas.

Agradecimientos

Los autores desean expresar su profundo agradecimiento por el enorme e invaluable apoyo que los siguientes colegas proporcionó (todos son empleados de The Nature Conservancy si no está mencionado): Jim Rieger, Connie Campbell, Tarsicio Granizo, Edward Millard (Conservation International), Michele Pena, Chris Russel, Hitesh Mehta (EDSA), Marie Uehling, Bill Ulfelder, Brad Northrup, John Finisdore, Benson Venegas (ANAI, Costa Rica), Melina Pitaud Laprevotte, Patricia León, Bruce Boggs, Jonathan Kerr, Michelle Libby y Gabriela Andrade. Por supuesto que cualquier error es responsabilidad exclusiva de los autores.

Prefacio	3
Primera Parte: Estrategias clave para el desarrollo del ecoturismo	
Introducción	13
Capítulo 1 Zonificación para el uso de los visitantes	17
Introducción	17
Definición del esquema de zonificación.	18
Actividades ecoturísticas.	18
Atributos de la zonificación	20
Formato de la zonificación	23
Conclusión	23
Referencias y Recursos	23
Capítulo 2 Diseño y planificación de los sitios para visitantes	25
Introducción	25
Consideraciones iniciales para la planificación del sitio	25
Consideraciones para la localización de la infraestructura.	26
Conclusión	30
Referencias y Recursos	30
Capítulo 3 Diseño de la infraestructura ecoturística	31
Introducción	31
Principios de sustentabilidad	
Filosofía del diseño para la construcción sustentable	31
Objetivos del diseño para la construcción sustentable	31
Lista de verificación para el diseño de la construcción sustentable	32
Selección de los materiales de construcción.	35
Manejo de la energía	36
Provisión de agua.	36
Prevención de la producción de desperdicios.	37
Referencias y Recursos	38
Capítulo 4 Mecanismos para la generación de ingresos	39
Introducción	39
Mecanismos generadores de ingresos	39
Distribución de los ingresos	45
Manejo de los ingresos.	45
Prioridades de financiamiento.	45
Referencias y Recursos	46
Capítulo 5 Manejo del impacto de los visitantes	47
Introducción	47
Metodología de Límites aceptables de cambio (LAC)	48
Metodología de la medición del éxito	50
Participación pública	52
Obtención de información	53
Estrategias y alternativas del manejo de los visitantes.	54
Referencias y Recursos	54
Capítulo 6 Guías naturalistas – El corazón del ecoturismo	55
Introducción	55

Antecedentes	55
El papel de los guías naturalistas	55
Condiciones para un sistema exitoso de guías naturalistas	57
Conclusión	59
Referencias y Recursos	59

Segunda Parte: Planificación Empresarial para Administradores de Conservación

Introducción	63
Capítulo 1 Perspectiva general de las consideraciones empresariales	65
Introducción	65
Manejo de áreas protegidas y planificación empresarial	67
Viabilidad financiera y ambiental	67
Planificación empresarial	68
Los roles de las ONGs en el desarrollo de empresas de ecoturismo	69
El factor de riesgo en el desarrollo de negocios de ecoturismo	70
Referencias y Recursos	70
Capítulo 2 El rol de los administradores de la conservación en las empresas de ecoturismo	71
Introducción	71
Selección de una estructura empresarial para el ecoturismo	71
Evaluación de socios potenciales	75
Definición de las expectativas respecto a las sociedades empresariales	76
Conociendo los desafíos del ecoturismo	76
Referencias y Recursos	78
Capítulo 3 Creación de sociedades empresariales con operadores de turismo	79
Introducción	79
La perspectiva del operador de turismo	79
Ventajas de mercadeo del turismo responsable	79
Expectativas de las comunidades	80
Selección de una estructura de cooperación empresarial	80
Estructuración de un <i>joint venture</i>	82
Memorándum de entendimiento	82
Referencias y Recursos	85
Capítulo 4 Elaboración de un estudio de factibilidad	87
Introducción	87
Los pasos contenidos en un estudio de factibilidad	87
Tiempo necesario	87
¿Quién debe realizar el análisis?	88
Diez pasos para evaluar la viabilidad	88
Conclusión	96
Referencias y Recursos	96
Capítulo 5 Elaboración de un plan empresarial	97
Introducción	97
El propósito de un plan empresarial	97
Público objetivo	97
Elaboración de un plan empresarial	97
Consideraciones especiales para el ecoturismo	98
Diez componentes a incluir en un Plan Empresarial Ecoturístico	98
Conclusión	106
Referencias y Recursos	106
Capítulo 6 Financiamiento de una empresa de ecoturismo	107
Introducción	107

Uso del plan empresarial	107
La importancia de la participación de ONGs	107
Tipos de financiamiento	107
Fuentes de financiamiento	108
Conclusión	110
Referencias y Recursos	111
Glosario	113

Lista de Recuadros, Figuras y Tablas

Primera Parte

Recuadros

Recuadro 1.1 Proceso para establecer el sistema de zonificación para el turismo	19
Recuadro 1.2 Esquema de zonas para el Parque Nacional El Imposible, El Salvador	20
Recuadro 1.3 Espectro de zonificación: Propuesta para el Parque Nacional Galápagos	21
Recuadro 2.1 Proceso para el desarrollo del sitio	26
Recuadro 3.1 Materiales de construcción ambientalmente sensibles	36
Recuadro 3.2 Ficha verde para la evaluación las instalaciones ecoturísticas	37
Recuadro 5.1 Tipos y Ejemplos de Indicadores	48
Recuadro 5.2 Ejemplos de estándares para indicadores	50
Recuadro 5.3 Monitoreo de los “Pavo Americano” en el Parque Nacional El Imposible	51
Recuadro 5.4 Algunas estrategias y tácticas para el manejo de los impactos sobre los recursos frente al congestionamiento y los conflictos con los visitantes	52
Recuadro 6.1 Guías naturalistas en el Parque Nacional de las Islas Galápagos	56

Figuras

Figura 1.1 Estrategias clave para el manejo del ecoturismo	13
Figura 2.1 Plan del sitio – Construcción y ubicación de la infraestructura del ecoalbergue El Sombrero, Guatemala	27
Figura 3.2 Ejemplo de un alojamiento diseñado de modo sustentable (1)	32
Figura 3.3 Ejemplo de un alojamiento diseñado de modo sustentable (2)	35
Figura 4.1 Círculo vicioso de las tarifas de uso del turismo	42
Figura 4.2 Distribución de las cuotas de ingreso en el Parque Nacional Galápagos	44
Figura 5.1 Pasos para implementar la metodología Límites aceptables de cambio	47

Tablas

Tabla 4.1 Tipos de cuotas de ingreso en las áreas protegidas	39
Tabla 4.2 Cuotas de ingreso a las áreas protegidas manejadas por la <i>Belize Audubon Society</i>	40
Tabla 4.3 Cuotas de ingreso para el Parque Nacional de las Islas Galápagos, Ecuador	40
Tabla 4.4 Cuotas de ingreso para los visitantes en los Parques Nacionales de Kenya	41
Tabla 5.1 Métodos para el manejo de los visitantes	53

Lista de Recuadros, Figuras y Tablas

Segunda Parte

Recuadros

Recuadro 1.1 El supuesto de “construye y vendrán”	.65
Recuadro 1.2 Desarrollo y manejo del ecoturismo en el Río Plátano Man y en la Reserva de Biosfera, Honduras	.67
Recuadro 2.1 Ecoturismo Comunitario (CBE), isla de Taquile en el lago de Titicaca, Perú	.71
Recuadro 2.2 Directrices Verdes para Operadores de Turismo	.74
Recuadro 3.1 Ventajas de mercadeo del turismo responsable	.79
Recuadro 3.2 Elementos comunes de un Memorándum de Entendimiento	.82
Recuadro 4.1 Reglas para crear una empresa viable	.89
Recuadro 4.2 Información de mercado a recolectar sobre clientes ecoturísticos potenciales	.91
Recuadro 4.3 Fuentes de información de mercadeo sobre clientes potenciales	.92
Recuadro 4.4 Aspectos básicos para la elaboración de presupuestos	.93-94
Recuadro 4.5 Cálculo del punto de equilibrio	.95
Recuadro 5.1. Errores comunes de planificación empresarial	.98
Recuadro 5.2 Componente del plan empresarial: ejemplo de descripción de la empresa	.99
Recuadro 5.3 Componente del plan empresarial: ejemplo de operaciones	.102
Recuadro 5.4 Ejemplo de estado de flujo de caja: Proyecto Ecoturístico de la Comunidad de Yunguilla, Ecuador	.103-104
Recuadro 6.1 Fondos para Empresas de Biodiversidad	.108

Figuras

Figura 1.1 Perspectiva general del proceso de planificación del manejo y desarrollo del ecoturismo	.66
Figura 1.2 Factores que influyen un plan empresarial	.68
Figura 2.1 Estructuras de costo de un proveedor de ecoturismo	.77
Figura 7.1 Diagrama del Proceso de Planificación del Manejo y Desarrollo del Ecoturismo que muestra los capítulos correspondientes a cada paso	.116

Tablas

Tabla 2.1 Asuntos a considerar al definir las expectativas respecto a las sociedades empresariales	.75
Tabla 2.2 Muestra de precios para paquetes de ecoturismo	.76
Tabla 3.1 Posibles estructuras empresariales ecoturísticas	.81
Tabla 4.1 Hoja de inventario de recursos ecoturísticos	.90
Tabla 5.1 Obstáculos al aumento de rentabilidad	.105
Tabla 6.1 Fuentes de financiamiento para hospedajes ecológicos en países en desarrollo	.110

Primera Parte

**Estrategias clave para el
desarrollo del ecoturismo**

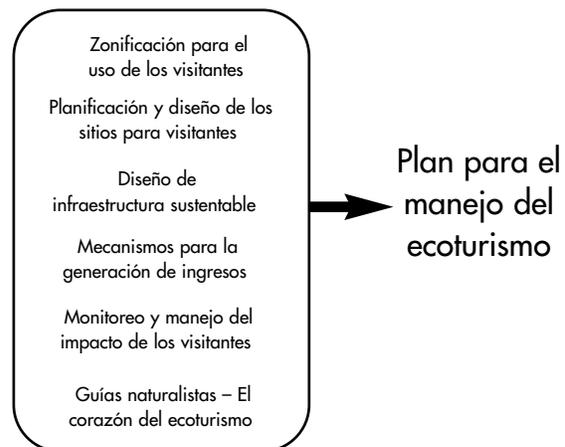
Introducción a la Primera Parte

Cada estrategia presentada aquí es tratada en mayor detalle en los distintos capítulos de este volumen. Cada una de ellas podría, fácilmente, merecer un manual completo por sí misma; en consecuencia los autores han proporcionado referencias y recursos al final de cada capítulo para ayudar a que los planificadores y directores de ecoturismo obtengan mayor información acerca de las estrategias de manejo. No obstante, los autores creen que la información presentada en este volumen es suficiente para desarrollar un plan eficaz para el manejo del ecoturismo

Cada estrategia presentada aquí es tratada en mayor detalle en los distintos capítulos de este volumen. Cada una de ellas podría, fácilmente, merecer un manual completo por sí misma; en consecuencia los autores han proporcionado referencias y recursos al final de cada capítulo para ayudar a que los planificadores y directores de ecoturismo obtengan mayor información acerca de las estrategias de manejo. No obstante, los autores creen que la información presentada en este volumen es suficiente para desarrollar un plan eficaz para el manejo del ecoturismo.

A medida que se procede con el proceso de planificación para un sitio ecoturístico, surgen muchas ideas acerca de las estrategias de manejo. Éstas pueden haber sido sugeridas por el proceso de Planificación para la Conservación de Área (PCA)¹ o tal vez por las actividades en curso en otros sitios de la región. El proceso de PCA identifica varios puntos vitales: objetos o sistemas (especies, comunidades naturales o ecosistemas), y las presiones que reducen su viabilidad ecológica, fuentes de presión(amenazas), y los principales actores involucrados Finalmente, identifica las estrategias que pueden utilizarse para mitigar o eliminar las amenazas que existen en contra de la integridad biológica del sitio.

Figura 1.1 Estrategias clave para el manejo del ecoturismo



Por otra parte, el proceso de planificación general para el manejo podría haber enfatizado la necesidad de establecer zonas discretas de uso para los visitantes o de establecer mecanismos para generar ingresos a partir del turismo y para el manejo del sitio.

Para asegurarse de que el turismo en un área protegida sea sustentable, es necesario implementar un programa de manejo confiable y efectivo que incluya a todos los actores interesados de modos creativos y dinámicos. La Figura 1.1 ilustra cómo las diversas estrategias de manejo del ecoturismo contribuyen a un plan para el manejo del ecoturismo.

I. Zonificación para el uso de los visitantes

La apropiada zonificación de un sitio de ecoturismo es el fundamento para todas las demás estrategias. Zonificar es dividir un sitio en una cantidad de sectores diferentes, o zonas, con el propósito de distribuir los diferentes tipos de uso o no uso (Ej. Protección) en los lugares mas apropiados. La cantidad y el tipo de zonas depende de: a) los objetivos y las prioridades de manejo

¹ Planificación para la Conservación de Áreas (PCA) es el nuevo termino para Planificación para la Conservación de Sitios (PCS).

del sitio; b) la calidad y variedad de los recursos naturales y culturales y el grado de alteración que hayan sufrido; y c) los tipos de uso que han sido planificados (muchos tipos de uso entran en conflicto entre sí y por lo tanto deben ser separados geográficamente). Cada zona es manejada para mantener, o alcanzar, un particular escenario dentro del cual puedan llevarse a cabo el ecoturismo y otras actividades, y de este modo, cada zona tiene un conjunto de reglas y regulaciones para las actividades a desarrollar dentro de sus límites.

Normalmente, un sitio o área protegida tiene dentro de sí una o dos zonas dedicadas sobre todo al uso público, (como el ecoturismo), y dos o tres zonas más donde el público es una consideración secundaria.

El capítulo 1 trata con gran detalle el proceso de zonificación.

II. Planificación y diseño de los sitios de visita

En la mayoría de los sitios ecoturísticos, las zonas para uso de los visitantes están concentradas sólo en algunos lugares, o “sitios de visita”, tanto para facilitar su manejo como para limitar el impacto sobre el ambiente natural. Debido a la concentración de la gente y de la infraestructura, es importante que estos sitios de visita estén bien planificados.

Las principales metas para una buena planificación para los sitios de visita son:

- ❖ el uso eficiente del espacio mediante la ubicación de la infraestructura en lugares donde será fácil, segura y efectivamente utilizada por los visitantes, los empleados (por ejemplo: guías, cocineros, etc.) y los administradores del sitio;
- ❖ el impacto mínimo causado por el uso de los visitantes y el desarrollo de la infraestructura sobre el ambiente de los alrededores; y
- ❖ la planificación de la infraestructura de acuerdo con la capacidad determinada del área natural para recibir una cantidad definida de visitantes (por ejemplo: construcción de una cantidad fija de cabañas para el máximo tolerable de huéspedes),

La planificación del sitio exige preparar un plan real y un mapa topográfico en el cual se coloca toda la infraestructura existente y la planificada, ya sea un ecoalbergue, un sendero, un campamento o una módulo de letrinas. Todo la infraestructura debe ser situada para establecer las relaciones geográficas con todos los rasgos naturales y culturales importantes. antes de comenzar ninguna construcción. Planificar

el sitio también significa seguir las “mejores prácticas” (**best practices**) para las actividades y la infraestructura del ecoturismo.

Un buen plan exige los servicios de un topógrafo y un arquitecto paisajista con experiencia en el desarrollo del ecoturismo, o especialistas con similar preparación y experiencia.

El capítulo 2 proporciona más información sobre esta estrategia.

Diseño de la infraestructura sustentable

Implementar el ecoturismo exige una infraestructura diferente de la del turismo convencional, particularmente si están involucrados albergues y servicios de comidas. En áreas naturales, la infraestructura ecoturística debe armonizar con los alrededores, utilizar predominantemente fuentes de energía renovable y manejar los desperdicios cloacales y de alimentos sin dañar los alrededores. En los últimos 20 años se han hecho avances significativos para permitir que los planificadores y diseñadores de infraestructura minimicen estos impactos.

Diversas organizaciones han desarrollado lineamientos efectivos de las “mejores prácticas” (**best practices**) para el diseño y el desarrollo de la infraestructura del ecoturismo. El capítulo 4 cubre detalladamente este tema.

Mecanismos generadores de ingresos

Como todos sabemos, el dinero hace que el mundo gire. Las mayores metas del ecoturismo son generar ingresos para la conservación y así beneficiar a las comunidades locales y a otros actores interesados que participan del programa de ecoturismo en, o cerca de, un área protegida. El grado en el que un área produce ingresos depende, en gran parte, de su importancia como destino turístico y, en segundo lugar, de sus capacidades de manejo y mercadeo.

Si se desea generar ingresos, se deben responder las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué mecanismos son necesarios para generar ingresos?
- ❖ ¿Cómo se debe administrar esos ingresos?
- ❖ ¿Cómo se debe gastar esos ingresos?

Es importante reconocer que la generación de ingresos nunca debe volverse un fin en sí misma. La meta fundamental es la conservación del sitio. Si agregar otra actividad ecoturística para aumentar el financiamiento

interferirá con la conservación efectiva del sitio, a largo plazo, entonces es probable que no deba ser realizada.

Existen muchas maneras de generar ingresos en un sitio de ecoturismo, algunas de las cuales no son aplicables a todas las situaciones. El capítulo 5 presenta las actividades para generar ingresos y las condiciones de manejo que las deben acompañar para que tengan éxito.

V. Monitoreo y manejo del impacto de los visitantes

Cada vez que un turista pisa un sitio ecoturístico causa un impacto negativo. Este es un hecho inevitable. La tarea de los administradores del ecoturismo es minimizar esos impactos y asegurar que, a través de las estrategias de manejo, los impactos positivos tengan mayor peso que los negativos. Monitorear y manejar el impacto de los visitantes son estrategias fundamentales; desafortunadamente, estas actividades son también las que con más frecuencia, se desatiende. Si los efectos de las actividades de ecoturismo en el ambiente natural del sitio y en las comunidades de los alrededores son poco claros, o desconocidos, entonces no puede haber certeza sobre el éxito.

El monitoreo cuidadoso de los impactos, tanto positivos como negativos, necesita ser una actividad primordial en el plan general de manejo del sitio. Esto cuesta dinero, exige personal capacitado y la ayuda de los actores interesados. El capítulo 5 trata de los modos de monitorear los impactos.

Guías naturalistas – El corazón del ecoturismo

La mayor parte del ecoturismo ocurre en áreas naturales remotas, donde normalmente no es factible que los visitantes tengan una completa experiencia de las atracciones sin el acompañamiento de un guía capacitado e informado. Aun en las áreas más accesibles, el éxito del ecoturismo depende, en gran parte, de las habilidades de los guías naturalistas para interpretar el ambiente de modos que inspiren y eduquen a los visitantes. Los guías pueden ayudar a monitorear los impactos de los turistas mientras los acompañan.

Es crucial que los directores de las áreas protegidas establezcan un sistema de matriculación para los guías ya que estos pueden:

- ❖ Enriquecer significativamente la experiencia de los turistas por medio de la educación y en consecuencia
 - a) crear nuevos entusiastas de las metas de conservación del sitio y
 - b) generar demandas adicionales del turismo para el área;
- ❖ asegurar que los impactos negativos de los visitantes sean minimizados y que los positivos sean maximizados;
- ❖ generar ingresos para sí mismos y para otros en las comunidades locales;
- ❖ fortalecer los lazos entre las metas de la conservación y las de desarrollo de la comunidad;
- ❖ aumentar la seguridad de los visitantes; y
- ❖ ser ojos y oídos adicionales para los administradores de las áreas, así como ser sustitutos para la administración del área protegida

Como el papel de los guías naturalistas es tan importante para un programa de ecoturismo, el administrador de un sitio necesita manejar efectivamente su compromiso con el lugar para asegurar que las actividades de los guías estén de acuerdo con los estándares del ecoturismo. Hay dos mecanismos básicos para lograr esto:

- i) proporcionar obligatoriamente capacitación para todos los guías naturalistas que trabajen en el sitio, y;
- ii) otorgar matriculas a todos los guías naturalistas que trabajan en el sitio, y así mantener el control sobre sus actividades.

El capítulo 6 presenta detalladamente cómo utilizar mejor a los guías naturalistas como una estrategia efectiva para el manejo del ecoturismo.

A través de la implementación de cada una de estas estrategias de manejo, un área protegida estará bien posicionada para aprovechar el potencial del ecoturismo como una fuerza para la conservación y el desarrollo sustentable de la comunidad.

Capítulo 1

Zonificación para el uso de los visitantes

Introducción

El apropiado establecimiento de zonas en un área protegida es fundamental para todas las otras estrategias de manejo. Es un mecanismo por el cual se asignan objetivos y prioridades generales de manejo a las diferentes áreas (zonas) dentro del sitio o del área protegida. Al asignar los objetivos y las prioridades, los planificadores también definen qué usos estarán permitidos y cuáles no. Estos parámetros, usualmente, se basan en las características de los recursos naturales y culturales básicos, en los objetivos del área (previamente determinados), y en consideraciones políticas. La decisión de guiar el uso público mediante el uso de los principios del ecoturismo es una decisión política que afecta el establecimiento de las zonas. Los administradores guían sus resoluciones cotidianas acerca del área basándose, en parte, en la estructura de las zonas.

La zonificación inicial para un área protegida usualmente está determinada en el Plan general para el manejo (PGM). No obstante, aunque el ecoturismo puede ser identificado en el PGM como el uso público deseado, la información actual puede ser insuficiente para definir la ubicación de las zonas de uso público.

Por ejemplo, una catarata muy visitada en un área puede ser una elección obvia para una zona de uso público en el proceso de PGM, pero puede suceder que después de un Diagnóstico completo del sitio (ver el Volumen I, Parte II, Capítulo 3) se identifiquen más atracciones valiosas fuera de las zonas pre-establecidas para uso público. Los miembros de la comunidad y los operadores turísticos pueden, a través de la consulta a los interesados, identificar atracciones importantes, previamente inexplotadas, tales como saladeros que atraen loras en una rivera aislada.

En consecuencia, puede ser necesario modificar la zonificación inicial del área luego de completar un PME. Por supuesto, puede suceder que algunas atracciones potenciales para el ecoturismo no deban ser

accesibles para el público debido a su vulnerabilidad a la erosión o a la destrucción.

De este modo, el establecimiento de zonas para el ecoturismo debe estar totalmente integrado en el esquema general de zonificación para un área y debe ser compatible con los objetivos de manejo del sitio según se los aplique a estas zonas.

El sistema de zonas determinará las condiciones naturales para las que se administrarán los diferentes sectores. Algunas zonas pueden ser manejadas para mantener un ecosistema muy frágil donde incluso el alto control y el bajo volumen de visitas pueden no ser una buena opción. No obstante, las actividades ecoturísticas bien manejadas les proporcionan a los administradores más opciones, y de este modo, se podría permitir el ecoturismo en zonas en las que el turismo convencional puede no ser una buena alternativa.

En términos generales, la mayoría de las áreas protegidas proporcionan dos o más tipos de zonas de usos públicos. Las zonas de uso intensivo que son las que concentran el uso público de alto impacto, y las zonas de uso extensivo que son las orientadas hacia el bajo impacto y en la cual se encuentran los senderos para visitantes. Otras zonas se apartan como “zonas intocables” en las que el uso público es muy bajo o inexistente, ya sea por su lejanía o por la fragilidad de sus recursos.

Las zonas de uso intensivo son, en general, muy pocas en el área, y representan menos del uno por ciento del territorio del área protegida. Las zonas de uso extensivo, en general, son más grandes pero, sin embargo, representan sólo una parte menor del territorio general del sitio. Otras zonas pueden permitir algunas actividades ecoturísticas sobre bases altamente limitadas y controladas, y que, con frecuencia, requieren de permisos.

El tipo de visitantes que se desea recibir en el sitio puede determinar el tipo de actividades ecoturísticas que se planifiquen, así como el grado en que se desarrollarán. Tradicionalmente, la mayoría de los administradores de las áreas protegidas han optado por administrar para una amplia variedad de visitantes, aunque las instalaciones que proporcionan están generalmente orientadas hacia las demandas de los visitantes más básicos, como por ejemplo, campamentos, senderos, servicios de comidas en pequeña escala. Los visitantes “de lujo” usualmente buscan albergue y servicios de comidas fuera el área protegida.

Como regla general, los visitantes “de lujo” gastan más dinero, pero también exigen más instalaciones y de mejor calidad, que potencialmente causan más

impactos ambientales. Los visitantes económicos gastan menos dinero pero sólo esperan servicios e infraestructura básica. Los más aventureros y económicos son los que más probablemente utilicen las secciones del área protegida / sitio de ecoturismo que están más distantes y relativamente desarrolladas.

Si el ecoturismo va a implementarse en su totalidad, los directores de áreas protegidas deben asegurarse de que las actividades sean de bajo impacto y estén extremadamente bien manejadas. Si se logran estas condiciones, entonces el ecoturismo amplía significativamente el alcance y la ubicación de las actividades de uso público. Puede ser necesario localizar la infraestructura para los visitantes “de lujo” en zonas separadas para evitar el posible conflicto de usos. Los planificadores y los

Recuadro 1.1 Proceso para establecer el sistema de zonas para el turismo

PASO 1: Obtenga un mapa base del área protegida/sitio ecoturístico. Si bien el mapa debe ser lo suficientemente grande como para cubrir toda el área, también debe contener suficientes detalles como para permitir ubicar atracciones turísticas e infraestructura específicas en relación a los rasgos físicos significativos, tales como ríos y arroyos, montañas y colinas, bosques primarios vs. vegetación alterada y tierras para agricultura, etc. Si ya existe un sistema de zonas, el mapa debe incluirlas, así como sus límites.

PASO 2: En el mapa base, indique dónde estarán localizadas las atracciones principales para los visitantes, tanto las naturales como las culturales. Ubique la infraestructura (por ej.: edificios, rutas, senderos) y las poblaciones humanas existentes.

PASO 3: Ubique en el mapa los sitios particularmente sensibles u ambientalmente frágiles

PASO 4: ¿Qué clase de experiencias y/o situaciones desean vivir los visitantes mientras están en el sitio (por ej.: grupos pequeños o grandes, pocos encuentros con otros visitantes, etc.)? Indique dónde estará ubicada la nueva infraestructura propuesta: senderos, miradores, centros de información, estaciones de guardias y albergues.

PASO 5: Compare las ubicaciones propuestas para las atracciones y la infraestructura para los visitantes con la ubicación de los sitios ambientalmente sensibles, así como con el actual sistema de zonas. ¿Existen conflictos reales o potenciales? Si los sitios para las visitas están ubicados en o cerca de sitios frágiles, ¿las actividades de manejo pueden asegurar que el impacto de los visitantes no ocurrirá, o que sucederá dentro de límites aceptables? ¿El sistema de zonas actual es compatible con lo que se está proponiendo para uso de los visitantes?

PASO 6: Luego de evaluar la relación de las atracciones para los visitantes con otras situaciones potencialmente conflictivas, determine la ubicación definitiva de la infraestructura y de las atracciones para los visitantes. Estas ubicaciones deben verificarse mediante visitas a los sitios.

PASO 7: Se debe preparar un sistema de zonas preliminar en el que se incorporen las recomendaciones para las zonas de uso de los visitantes. Las zonas de uso intensivo pueden ser designadas en los lugares donde la concentración de los visitantes sea alta: centros de información, campamentos, etc.; las zonas de uso extensivo pueden ser designadas para cubrir los sitios donde el uso de los visitantes sea más disperso. Si fuera posible, que dos equipos preparen un sistema de zonas y luego comparen los resultados para elegir el mejor.

PASO 8: Compare su propuesta con el sistema preexistente. ¿es necesario hacer cambios en uno o en otro para lograr un sistema de zonas definitivo? Considere cómo funcionará el sistema de accesos y el flujo de visitantes según su propuesta de sistema. Proponga su sistema al director y al personal del sitio. ¿Están de acuerdo?

PASO 9: Desarrolle un sistema de zonas definitivo. Describa cada zona siguiendo el formato descrito más adelante, bajo el título “Atributos de las zonas”. Incluya los atributos biofísicos, sociales y de manejo de cada zona; esto lo guiará en la determinación de los lineamientos de manejo para cada una de ellas.

PASO 10: Defina las reglas y regulaciones que se aplicarán a los sitios y zonas de visita específicos. ¿Cuál es la capacidad de manejo de la autoridad administrativa? ¿Es capaz, o será capaz dentro de pocos años, de manejar efectivamente un programa complejo de ecoturismo, o debe mantenerlo simple?

directores deben balancear la necesidad de generar ingresos con los potenciales impactos negativos y los impactos económicos y educativos positivos que pueden plantearse con el ecoturismo.

El proceso en la Recuadro 1.1 bosqueja los pasos necesarios para desarrollar un sistema de zonas para el turismo para un área definida.

Recuerde que un sistema de zonas no es un elemento permanente. Puede, y debe, ser modificado a medida que las condiciones cambian, del mismo modo en que cualquier plan debe ajustarse a las situaciones cambiantes.

Atributos de las zonas

Al determinar las zonas se debe tener en cuenta los factores biofísicos, sociales, administrativos y de manejo utilizados para describir cada una de ellas, distinguiéndolos el uno del otro. Es un principio administrativo en la mayoría de las áreas protegidas que el uso en las zonas no manejadas para atributos específicos según el escenario tenderá a escenarios más desarrollados, demasiado activos con mayor densidad de personas, con el respectivo aumento de la evidencia de la actividad humana y accesos más fáciles. Un sistema de zonas bien planificado mejora la calidad de la experiencia de los visitantes, y proporciona más opciones que posibilitan a los operadores turísticos adaptarse a los cambios del mercado (Wallace, 1993).

Recuadro 1.2 Esquema de zonas para el Parque Nacional El Imposible, El Salvador

Zona de uso intensivo

Objetivo general: Proporcionar oportunidades educativas y recreativas dentro de un ambiente semi-natural pero con altas concentraciones de visitantes; proporcionar oportunidades económicas para la población local.

Descripción: Esta zona está conformada por sitios naturales o alterados que tienen atracciones naturales o culturales y belleza escénica sobresaliente. Su topografía permite acceso limitado para vehículos y para instalaciones de apoyo. Aunque la zona debe ser mantenida en un estado tan natural como sea posible, altas concentraciones de visitantes e instalaciones son aceptables, incluidos baños, senderos interpretativos, rutas de acceso vehicular sólo para los vehículos del Parque, centros de información, y áreas de picnic y campamento. La presencia del manejo en esta zona será una alta prioridad para mantener los impactos a niveles aceptables

Reglas y regulaciones:

1. El uso de los visitantes en esta zona tendrá pocas restricciones fuera del pago del arancel de ingreso al parque.
2. Las hogueras estarán permitidas sólo en los sitios especialmente designados.
3. En esta zona está prohibido recoger leña.
4. Está prohibido usar jabón en los ríos.

Zona de uso moderado

Objetivo general: ofrecer oportunidades educativas y recreativas dentro de un ambiente relativamente natural, con concentraciones medias de visitantes.

Descripción: La zona está formada principalmente por sitios naturales pero con algunos sectores que tienen algún grado de intervención humana; contiene representaciones de importantes rasgos naturales y culturales. Sirve como una zona de transición entre las altas densidades de visitantes y las zonas con un uso público mínimo. Las instalaciones no tendrán el mismo

grado de desarrollo que en las zonas de uso intensivo. La topografía limitará el uso público y, por lo tanto, la zona requerirá menos atención por parte del personal del parque.

Reglas y regulaciones:

1. Están permitidos los sitios para acampar con un mínimo de instalaciones.
2. Los Enganches, Mirador La Algodonera-Río Mixtepe son accesibles sólo cuando los visitantes tienen permiso y un guía.
3. Toda la basura debe ser recogida por los visitantes.
4. Las hogueras están prohibidas, salvo en situaciones excepcionales

Zona de uso primitivo

Objetivo general: proteger los ambientes más naturales del parque y ofrecer oportunidades recreativas caracterizadas por un mínimo de impactos ambientales y muy pocos encuentros entre grupos.

Descripción: la zona está formada por un sitio natural con un mínimo de intervención humana. Contiene ecosistemas únicos, especies de fauna y de flora científicamente valiosas que pueden tolerar un uso limitado a pequeños grupos. Caminos, senderos mejorados e infraestructura permanente para los visitantes están excluidos de esta zona.

Reglas y regulaciones:

1. El uso público está limitado a grupos especiales que han solicitado autorización con anticipación y que van acompañados por un guarda parque.
2. Se puede acampar sólo en los sitios asignados por la administración del parque.
3. Los grupos de visitantes están limitados a un máximo de seis personas.
4. Las hogueras no están permitidas.

source: SalvaNatura, 1997

Recuadro 1.3 Espectro de zonificación: Propuesta para el Parque Nacional Galápagos

Rural. Puede incluir todas las áreas adyacentes al parque en las que se trabaja con dueños de la tierra para desarrollar actividades tales como excursiones a los tubos de lava en Santa Cruz, o senderos para caminatas o para cabalgar en una combinación de tierras privadas contiguas al parque y las del parque.

Intensivo/Recreativo. Puede incluir áreas de recreación desarrolladas en el parque o cerca de las comunidades locales o de los sitios relacionados con el parque dentro de las comunidades. Esto puede incluir estaciones de guardia y centros de información, puertos o instalaciones de transporte, y otros sitios que incluyan personal del parque y actividades, y que están diseñados para una gran cantidad de visitantes.

Intensivo/natural. Incluirá sitios de visita con vida silvestre y ecosistemas sobresalientes e historia natural o cultural valiosa, pero con limitaciones moderadas de los recursos. Serán permitidos altos niveles de uso (el tamaño de los grupos será específicamente designado para cada sitio, pero tenderán a ser grandes) en los sitios de distancia diferente de los pueblos puerto.

Extensivo/natural. Incluirá los sitios con vida silvestre y ecosistemas sobresalientes y valor natural o cultural, con restricciones más severas en cuanto a los recursos (nuevamente, específicos para cada sitio) que limitarán los grupos a tamaños pequeños, o según lo permitan las condiciones, a una experiencia más pausada con menos encuentros.

Semi-primitivo. Áreas silvestres o playas remotas, usualmente en grandes islas deshabitadas, a más de una milla de cualquier ruta o área de playa apta para vehículos. Áreas donde se requiere caminar, andar en animales o el uso de transportes acuáticos no motorizados. El riesgo y el desafío son grandes por lo que se requieren mayores destrezas. Los recursos son de bajos a moderados. Los encuentros con otros visitantes son escasos y se necesitan permisos y servicios de orientación o guías especiales provistos por el parque.

Pristinos/científicos. Islas o partes de islas donde el valor de los ecosistemas es muy alto y donde se han introducido muy pocas o ninguna especie exótica. En general remotos e inhabitados con límites severos de recursos. Las visitas son muy limitadas, pero en general no restringidas sólo para científicos. Se necesitan permisos solicitados con anticipación y guías especialmente capacitados en técnicas de bajo impacto. Habrá muchas regulaciones estrictas.

La siguiente es una descripción más completa de una zona semi-primitiva, que será nueva para el Parque Nacional Galápagos.

Zona semi-primitiva:

Objetivos de manejo: Permitir que los visitantes que buscan una experiencia más autodirigida e individualizada (utilizando destrezas para el aire libre en un escenario natural) tengan acceso a porciones del parque donde existen rasgos y valores naturales, pero donde preocupa la introducción de especies y ésta puede ser controlada más fácilmente debido a la proximidad de las estaciones de guarda parques. Reducir, también, la presión en las zonas naturales/intensivas de los sitios por medio de la dispersión de las oportunidades para los visitantes que desean alternativas a las excursiones tradicionales.

Oportunidades, atributos del escenario, actividades: Caminatas, campamentos, kayaking en el mar, escalamiento del volcán, observación de la vida silvestre y estudio de la naturaleza. Existe la posibilidad de utilizar las destrezas para la vida al aire libre; niveles moderados de riesgo y desafío y se necesita resistencia física.

Escenario físico: Remoto, en general a varias millas de los tradicionales sitios de visita o corredores de transporte, en terreno natural que puede tener alguna mezcla de especies endémicas y exóticas pero muy poca evidencia de otra actividad humana. Montañas escarpadas, bosques secos en campos de lava o playas remotas pueden hallarse en esta zona.

Escenario social: Los grupos no podrán tener más de cinco personas y todos los senderos y los sitios para acampar tendrán cuotas para que los encuentros no sean más de dos en un período de dos días.

Escenario de manejo: Se necesitan permisos que se entregan por orden de llegada. Los itinerarios son preparados y se asignan sitios para acampar. La duración de la estadía varía de uno a dos días en cada uno y cualquiera de los sitios. Las patrullas de guardabosques son regulares, pero su contacto con los visitantes es breve y opcional. Antes de su ingreso, los visitantes deberán ver un video de quince minutos acerca de las técnicas de bajo impacto y las regulaciones para áreas silvestres así como pasar por un control de material de plantas exóticas y de equipamiento apropiado.

fuelle: Wallace, 1993

Atributos biofísicos

Los recursos naturales de una zona deben ser descritos en términos de su sensibilidad e importancia ecológica. Debe señalarse la frecuencia y la abundancia de especies únicas y otras especies que pueden ser importantes para la zona.

¿Cuán natural o intacta es la zona y qué evidencia de impacto humano existe? ¿Cuánta belleza escénica hay

en la zona? ¿A qué distancia del hábitat humano o con qué dificultad se accede? ¿Qué clase de movilidad humana será permitida?

Atributos sociales

Dadas las limitaciones biofísicas, ¿qué tipo de experiencia desea ofrecerle a los visitantes o a otros usuarios en la zona?



Los mapas de zonificación para la Reserva Ecológica Cayambe-Coca en Ecuador incluyen los tipos de hábitat, zonas de uso, estado de protección y zonas de amortiguamiento.

¿Qué densidad de usuarios desea proporcionar?
 ¿Cuál será la mezcla de diferentes tipos de visitantes:
 visitantes nacionales, internacionales, población local,
 científicos, etc.?

¿Qué clase de normas espera que gobiernen los
 movimientos de los grupos (por ej.: distancia, dura-
 ción de la estadía en los sitios para visita, tiempos de
 espera antes de ir a un sitio, etc.?)

¿Qué tamaño espera que tengan los grupos? ¿Qué
 cantidad de grupos espera por día? ¿Qué tipo de uso y
 equipamiento será permitido en la zona?

¿Qué nivel de destrezas serán requeridos antes de
 que un visitante pueda ingresar a la zona? ¿Cuáles son
 los riesgos asociados con el ingreso a la zona?

En las zonas donde los residentes locales están cerca
 de las áreas de visita: ¿cuáles son las reglas para los
 turistas? ¿Se les permite ingresar en las zonas donde
 viven los residentes locales (por ej.: ¿las comunidades
 locales quieren que los visitantes estén en sus casas y
 en sus campos?)?

¿Los residentes locales prefieren que no se tomen
 fotografías en esas áreas (o que se cobre un arancel por
 hacerlo)?

¿Los maestros locales prefieren que los turistas no
 visiten los lugares cercanos a las escuelas durante los
 horarios de clase?

En general, ¿qué actividades son apropiadas para la
 zona?

Una zonificación como esta puede dar a los resi-
 dentes locales la habilidad de controlar la actividad
 turística, de tal manera que exista el equilibrio deseado
 entre privacidad e interacción.

Atributos administrativos

Para distinguir entre las experiencias ofrecidas y los
 usos permitidos en las diferentes zonas, se debe
 describir los niveles de protección y manejo necesarios
 en cada zona, y las reglas y acciones de manejo necesa-
 rias para controlar efectivamente los tipos de activi-
 dades que desea se puedan realizar en ellas.

¿Qué grado de autonomía tendrán los visitantes en la zona? ¿Necesitarán permisos? ¿Reservaciones? ¿Pueden salirse de los senderos? ¿Necesitan un guía? ¿Pueden quedarse tanto tiempo como quieran? ¿Cuánto patrullaje será necesario en la zona?

¿Qué clase de infraestructura será permitida en la zona? ¿Recolección de residuos? ¿Señalización? ¿Tipos de senderos? ¿Campamentos? ¿Sitios para hogueras?

Formato de la zona

Luego de considerar los atributos que debe tener el esquema de zonas, éstas deben ser definidas en un mapa del área y descritas. Normalmente, un esquema de zonas incluye regiones con una gama de niveles de uso para los visitantes. El siguiente formato ha resultado útil.

Nombre de la zona: El nombre debe describir apropiadamente la actividad permitida en la zona: uso intensivo, uso extensivo, uso primitivo, territorio virgen, uso moderado, etc.

Objetivo general: ¿Qué está tratando de lograr en esta zona? Con respecto al ecoturismo, ¿qué tipo experiencia general está tratando de proporcionar al visitante? ¿Cómo refleja la zona los objetivos generales de manejo del sitio?

Descripción de la zona: la descripción de la zona debe incluir una sinopsis de los diversos atributos que la caracterizarán: biofísicos, sociales y administrativos.

Límites de la zona: esta sección debe describir la ubicación de la zona particular, si es posible dando los límites precisos.

Reglas de manejo, regulaciones y políticas: Indique qué reglas, regulaciones y políticas específicas son necesarias para gobernar las zonas de uso para visitantes: utilización de guías, nivel de destrezas, permisos, camping, uso de jabón, fogatas, tamaño de los grupos, etc.

Todo esto debe ser comunicado efectivamente a los visitantes así pueden comprender cuales son las “reglas del lugar”.

Una propuesta para el Parque Nacional Galápagos en la Recuadro 1.3 presenta dos conceptos básicos para la zonificación para el ecoturismo:

- ❖ La ubicación de las zonas debe ser tal que las zonas de intenso uso humano sean amortiguadas por otras zonas de uso gradualmente decreciente: las áreas

primitivas o vírgenes, en general, no deben ser las adyacentes a las de uso público intenso.

- ❖ Zonificar para el ecoturismo debe proporcionar, cuando sea aconsejable, un amplio espectro de actividades para los visitantes, desde usos intensivos en los que los encuentros con otros visitantes sean frecuentes, hasta el uso en el que los encuentros serán muy poco frecuentes. Esto le permitirá a los visitantes con diferentes expectativas y necesidades satisfacerlas en el sitio de ecoturismo.

Conclusión

Un sistema de zonas para el turismo cuidadosamente planificado en un área protegida es una herramienta poderosa para asegurar que las visitas ocurran en los lugares y los modos que están dentro de la capacidad de manejo del área. Por medio del sistema de zonas, una autoridad de manejo del área, ya sea un director de parques nacionales o de comunidad, puede asegurar que las actividades turísticas ocurran a un nivel sustentable que maximicen los beneficios y limite los impactos negativos.

Referencias

SalvaNatura. 1997. *Plan general de manejo y desarrollo del Parque Nacional El Imposible*. San Salvador, El Salvador: PANA-VIS-MAG.

Wallace, G. 1993. Visitor management: Lessons from Galapagos National Park. En *Ecotourism: A guide for planners and managers*, Volume 1, K. Lindberg y B. Hawkins (eds.), 55-81. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Recursos

Baez, A. y A. Acuña. 1998. *Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en las áreas protegidas de Centro América*. Guatemala: PROARCA/CAPAS.

Ceballos-Lascuráin, H. 1996. *Tourism, ecotourism, and protected areas: The state of nature-based tourism around the world and guidelines for its development*. The World Conservation Union (IUCN), Gland, Switzerland; The Ecotourism Society, N. Bennington, Vermont.

Kelleher, G. (ed.). 1999. *Guidelines for marine protected areas*. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 3. IUCN, World Commission on Protected Areas, Gland, Switzerland y Cambridge, UK.

Capítulo 2

Planificación y diseño de los sitios de visita

Introducción

“Diseñar un sitio es un proceso de intervención que incluye la integración sensible de la circulación, las estructuras y los servicios públicos dentro de un paisaje natural y cultural. El proceso comprende varios pasos que van desde la planificación hasta la construcción.” (Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos, 1993)

La mayoría de los sitios ecoturísticos y de las áreas protegidas son definitivamente grandes y cubren miles de hectáreas. Cuando se planifica el ecoturismo en una zona grande de tierra o agua, se concentra el uso de los visitantes en unos pocos sitios pequeños donde se ubica la mayoría de la infraestructura. En general son llamados “sitios para visitantes”; es aquí donde ocurre la mayoría del uso de los visitantes, y también es el lugar donde puede haber serios impactos. Por ello estos sitios deben ser debidamente planificados.

Con frecuencia, la planificación de los sitios de visita se realiza en el contexto de la preparación de un Plan para el manejo del ecoturismo (PME) y luego de haber establecido un esquema de zonas para un área. Los planes para los sitios son preparados como parte del PME, o como un paso siguiente cuando hay tiempo y dinero disponible. La designación de los sitios de visita es el resultado del proceso de PME que analiza los recursos naturales y culturales y las atracciones del área protegida, toma determinaciones sobre el potencial ecoturístico del área y luego elige ciertos sitios estratégicos para la concentración del ecoturismo basados en su:

- ❖ Inclusión de las actuales y a las potenciales atracciones ecoturísticas;
- ❖ accesibilidad;
- ❖ potencial para concentrar el uso de los visitantes con un mínimo de impacto; y/o
- ❖ historia de uso previo. En la mayoría de los casos, es aconsejable usar sitios que ya han sufrido alguna inter-

vención humana con el fin de evitar el impacto sobre sitios intactos.

El PME también debe hacer recomendaciones acerca del tipo de infraestructura (senderos, campamentos, ecoalbergues, etc.) para el sitio sin ser específico acerca de la localización exacta. El proceso de planificación determina la ubicación exacta de la infraestructura, teniendo en cuenta la sensibilidad ecológica del sitio y la posición de la infraestructura desde la perspectiva del manejo de los visitantes, por ejemplo: ubicación de los senderos en relación al campamento o a las atracciones. Un estudio de factibilidad financiera (ver Parte II, Capítulo 4) determinará si existe o existirá la demanda suficiente para una infraestructura orientada a los negocios (ej. un ecolodge) y un estudio de factibilidad ambiental valorará su viabilidad ambiental.

El proceso de planificación del sitio para visitas se realiza mejor cuando se trabaja con un equipo formado por un arquitecto paisajista, un biólogo o ecólogo, y un ingeniero ambiental, que deben tener alguna capacitación en la evaluación de impactos ambientales y en infraestructura turística. Es aconsejable incluir en el equipo a residentes locales familiarizados con el sitio y /o las condiciones ambientales en el área.

Los fondos para este proceso deben ser proporcionados por la administración del área o por un potencial empresario que quiera construir un ecoalbergue como parte del costo de desarrollar el negocio.

Consideraciones iniciales para la planificación del sitio

El primer paso para preparar un plan para el sitio de visitas es inspeccionar y analizar la ubicación propuesta en función de la infraestructura recomendada. Puede ser necesario observar un área bastante grande y luego reducir el área efectiva del sitio según los resultados del análisis.

Las acciones señaladas en la lista de la Recuadro 2.1 son fundamentales cuando se analiza el sitio para visitas.

En este punto se deben preguntar y responder las siguientes preguntas, al menos de modo provisional:

1. ¿Es este lugar apropiado para desarrollar actividades turísticas de acuerdo con el Plan General de Manejo (PGM)?
2. ¿ Pueden los impactos del desarrollo en el sitio ser minimizados?
3. ¿Qué insumos (energía, materiales, trabajo, productos) son necesarios para apoyar una opción de desarrollo? ¿Están disponibles?
4. ¿Es posible manejar el volumen de desperdicios (desperdicios sólidos, afluentes cloacales, emisiones de combustión) con un costo ambiental aceptable?
5. ¿Cuáles son los indicadores potenciales que deben considerarse en un plan futuro de monitoreo de impactos para este área?

El próximo paso implica la localización real de los edificios y la infraestructura propuesta.

Consideraciones para la localización de la infraestructura

Al determinar exactamente dónde estarán ubicados los edificios y la infraestructura, los planificadores deben considerar lo siguiente (adaptado de Anderson, 1993; Servicio de Parques Nacionales de los EE.UU, 1993):

Consideraciones generales:

- ❖ El mantenimiento de los ecosistemas debe primar sobre las consideraciones de desarrollo.
- ❖ Planifique el desarrollo del paisaje de acuerdo con el contexto de los alrededores antes que superponiendo soluciones y patrones tradicionales y familiares.
- ❖ Mantenga tanto la integridad ecológica como la viabilidad económica ; ambas son factores importantes para un proceso de desarrollo sustentable. Permita que prevalezca la simplicidad de las dependencias de servicio, y a la vez respete las necesidades humanas básicas de confort y seguridad .
- ❖ Maximice/minimice las exposición a los vientos a través de la orientación y configuración planificada, la cantidad y la posición de las paredes y las aberturas de los techos, y la relación con las pendientes y la vegetación.

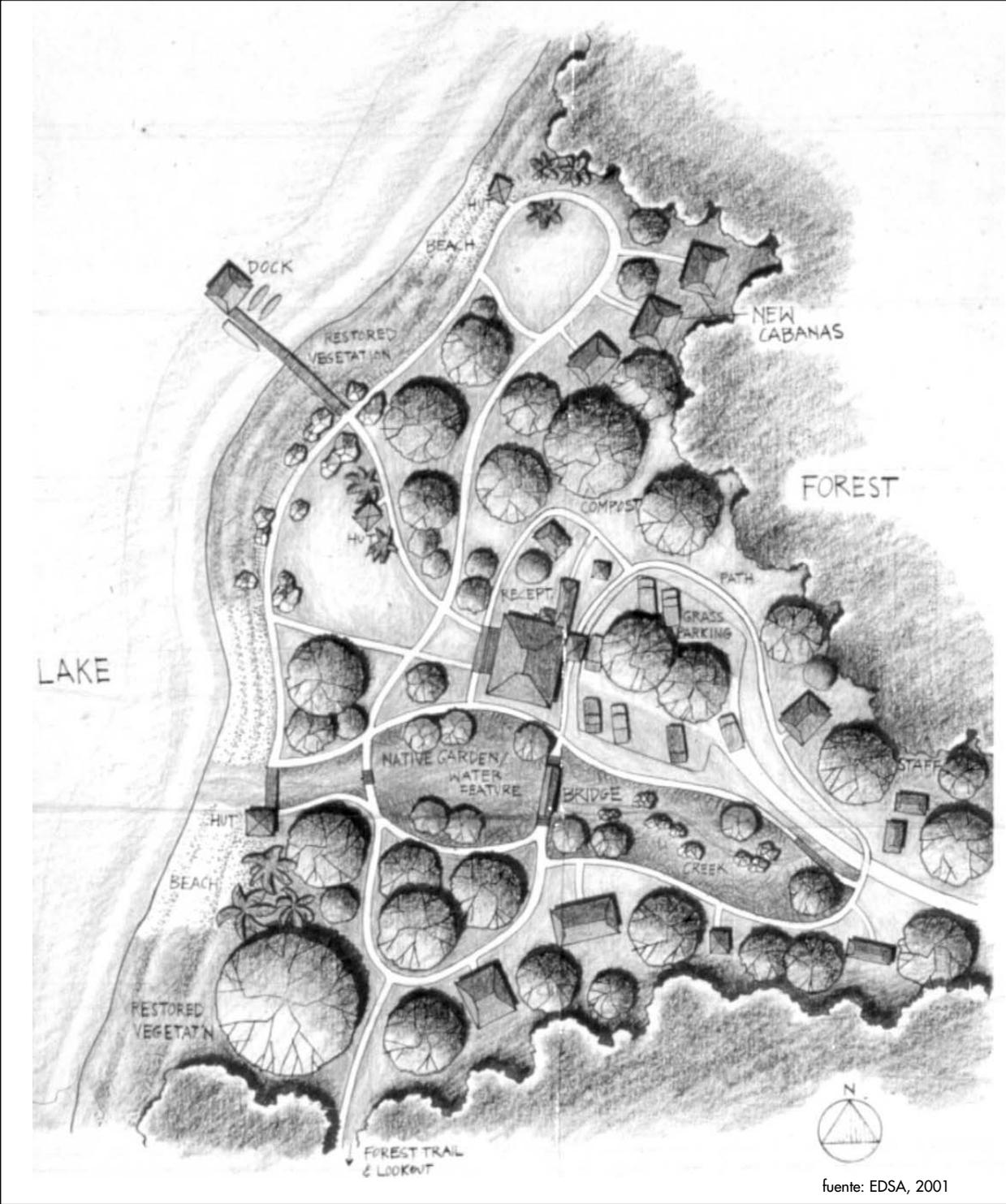
Recuadro 2.1 Proceso para el desarrollo del sitio

Localice la siguiente información en un Plan de Análisis del Sitio tal como el de la Figura 2.1

- ❖ Revise el Plan General de Manejo (PGM).
- ❖ Establezca los límites del sitio.
- ❖ Haga una inspección topográfica con los niveles de contornos apropiados, identificados para un estudio detallado (usualmente con intervalos de un mínimo de 2 ó 3 metros).
- ❖ Localice los rasgos significativos del sitio: árboles, pantanos, arroyos, lagos, lagunas, colinas, estructuras existentes, sitios arqueológicos.
- ❖ Obtenga fotografías aéreas del sitio para confirmar la información de la inspección.
- ❖ Identifique las marcas de marea más altas de cada estación.
- ❖ Investigue los requisitos de aprobación de las agencias locales y nacionales.
- ❖ Identifique las fuentes potenciales de energía sustentable en o cerca del sitio.
- ❖ Identifique la potencial provisión de agua en o cerca del sitio. ¿Cuál será el impacto de tomar el agua de este flujo normal?
- ❖ Investigue las condiciones y las capacidades de producción del suelo.
- ❖ Observe los vientos que prevalecen y los patrones de clima tal como afectan al sitio en todas las estaciones.
- ❖ Investigue los usos actuales y planificados de las propiedades adyacentes.
- ❖ Investigue la historia del sitio si éste ha sido ocupado/utilizado anteriormente por humanos.
- ❖ Estudie las técnicas locales de construcción.
- ❖ Identifique las fuentes de materiales para construcción y los métodos para transportarlos hasta el sitio.
- ❖ Evalúe la relación del sitio con las comunidades locales, su uso en el pasado y su interés en participar en futuras operaciones.

adaptado de Anderson, 1993

Figura 2.1 Plan del sitio – Construcción y ubicación de la infraestructura del ecoalbergue El Sombrero, Guatemala





Vista desde el mar del Campamento Ecológico Maho Bay, St. John, Islas Vírgenes de los Estados Unidos, en donde se dejó en su lugar la vegetación existente para brindar sombra y hábitat natural a especies locales y para minimizar el impacto visual de la infraestructura turística.

- ❖ Reconozca que no hay tal cosa como desperdicios, sólo recursos fuera de lugar.
- ❖ Evalúe la posibilidad del desarrollo en términos a largo plazo para los costos sociales y ambientales y no sólo en los términos de costos de construcción a largo plazo.
- ❖ Planifique la implementación del desarrollo en fases para permitir el monitoreo de los impactos ambientales acumulativos y los consecuentes ajustes para la próxima fase.

Consideraciones específicas:

Capacidad. Por más difícil que sea determinarlo, cada sitio tiene un límite para su desarrollo y para la actividad humana. Un análisis detallado del sitio debe determinar este límite basado en la sensibilidad de los recursos del sitio, la capacidad de regeneración de la tierra y de mitigar los factores incorporados en el diseño del sitio. Los límites aceptables de cambio que se hayan determinado (ver el Capítulo 5) también dependen de la sensibilidad que los planificadores tengan por el ambiente del sitio y de las adaptaciones que se hayan hecho para mitigar los impactos operacionales y de construcción.

Densidad. Al ubicar las instalaciones se debe pesar cuidadosamente los méritos relativos de la concentración versus la dispersión del uso público. Los valores naturales del paisaje pueden ser fáciles de mantener si las instalaciones son cuidadosamente dispersadas. Por el contrario, la concentración de las estructuras deja más áreas naturales sin perturbar.

Pendientes., Las pendientes fuertes predominan en muchos parques y ambientes recreativos. Ubicar la infraestructura en las pendientes fuertes puede causar problemas de erosión y éstos deben ser evitados.

Vegetación. Es importante retener tanta vegetación nativa existente como sea posible para asegurar la integridad del sitio. La vegetación natural es un aspecto esencial de la experiencia de los visitantes y debe ser preservada. Minimizar o incluso eliminar el uso de pasto. En algunas áreas, como en los trópicos, la mayoría de los nutrientes son mantenidos en la cubierta superficial de los bosques y no en el suelo, por lo tanto la pérdida de árboles causa la pérdida de los nutrientes. Los bordes de la playa y frentes costeros no deben ser intensamente desarrollados ni limpiada su vegetación. Las áreas de vegetación deben ser mantenidas cerca de los lagos, lagunas y arroyos

como franjas de filtros para minimizar el escurrimiento de los sedimentos y los escombros.

Los edificios y demás estructuras deben ser ubicados de tal modo que se evite cortar vegetación significativa y se pueda minimizar el disturbio a otras funciones y al paisaje naturales. La vegetación natural debe ser utilizada para disminuir el impacto visual de la infraestructura, para minimizar su imposición en el contexto ambiental y, en los climas cálidos, podría ser posible integrar la infraestructura con el ambiente del sitio, a través de la minimización de las paredes sólidas, y la creación de espacios para actividades al aire libre, etc.

Fauna silvestre. Evite perturbar los movimientos de la vida silvestre o los patrones de anidamiento ubicando con sensibilidad los lugares desarrollados y limitando la actividad de la construcción y el funcionamiento de la infraestructura. Permita también que los visitantes tengan la oportunidad de tomar conciencia de la fauna silvestre autóctona (observar pero no molestar). Tome en cuenta además que en algunos ecosistemas, particularmente en las islas, las actividades turísticas pueden acarrear la introducción de especies invasivas.

Vistas. Las vistas son cruciales y refuerzan la experiencia de los visitantes. El diseño del sitio debe maximizar las vistas de aspectos naturales y minimizar las de las instalaciones de apoyo y la infraestructura para los visitantes.

Peligros naturales. La construcción debe estar ubicada considerando los peligros naturales tales como las caídas de los precipicios, los animales y las plantas peligrosas y las áreas de aguas peligrosas.

Energía y dependencias. La energía convencional y los servicios públicos a menudo son mínimos o inexistentes en potenciales sitios de ecoturismo. La ubicación debe considerar posibles conexiones de servicios de fuera del sitio o, más probablemente, las necesidades espaciales para las instalaciones en el sitio.

- ❖ La infraestructura debe ser ubicada para aprovechar las posibilidades de ventilación natural cuando sean consistentes con la estética y con otras consideraciones.
- ❖ Se debe contemplar la implementación de tecnologías e infraestructura ambientalmente apropiadas para el tratamiento de residuos orgánicos: conversión en abono, tanques sépticos y tanques para biogás.
- ❖ Se debe proveer la infraestructura ecoturística necesaria que puede no haber sido originalmente pensada en las recomendaciones originales de la planificación:

infraestructura para el almacenamiento de residuos hasta que sean sacados del sitio, paneles solares u otras fuentes apropiadas de energía, mantenimiento de edificios y sitios para el tratamiento de aguas cloacales.

- ❖ Las fuentes de agua deben localizarse donde no las afecten otras actividades y de tal modo que el uso del agua no altere significativamente los cursos de agua existentes. Las cañerías deben ubicarse para minimizar la perturbación de la tierra y, siempre que sea posible, cerca de los senderos.

Sistemas de circulación de los visitantes. La infraestructura de alojamiento y los senderos deben ser ubicados de tal manera que optimicen la circulación de los visitantes: distancias mínimas, perturbación mínima a los elementos naturales, fácilmente localizable, etc. Los senderos y las rutas deben ser diseñados teniendo en mente la interpretación ambiental y cultural, siendo las atracciones y la sensibilidad los principales factores determinantes. Siempre que sea posible, los senderos deben ofrecerse para las diferentes niveles de habilidad física y deben formar un circuito cerrado para evitar que los visitantes regresen, y de hecho mejoren su experiencia. Los senderos deben estar claramente delimitados para disuadir a los visitantes de que salgan fuera de ellos.

Las rutas y senderos deben respetar los patrones de viaje y los hábitat de la fauna silvestre. También deben adecuarse a las formas existentes de terreno. Las técnicas de bajo impacto para el desarrollo, tales como los senderos entablados, deben ser utilizados siempre que sea posible, en lugar de senderos pavimentados.

Si el acceso vehicular es posible, la extensión de las rutas y de otros accesos vehiculares debe ser minimizado.

Usos en conflicto. Si el sitio proporciona instalaciones para distintos tipos de visitantes, por ejemplo un ecoalbergue y un campamento, asegúrese de que estén lo suficientemente separados geográficamente como para que no entren en conflicto.

La seguridad, la calidad visual, el ruido y el olor son todos factores que es necesario considerar cuando se ubican los servicios y las dependencias de apoyo. Es necesario que estas áreas estén separadas de las áreas de uso público y de circulación. Bajo ciertas circunstancias, las dependencias, los sistemas de energía y las áreas de reciclaje pueden ser una parte positiva y educativa de la experiencia ecoturística.

La ubicación debe ser compatible con las actividades tradicionales de la agricultura, la pesca y la caza. Algunas

formas de desarrollo que suplanten los usos tradicionales de la tierra pueden no ser una buena respuesta para la economía local.

Monitoreo de impactos. Se debe establecer indicadores y estándares específicos para monitorear los impactos del uso de los sitios en una ubicación ecoturística. Para obtener mayor información al respecto, ver el Capítulo 5

Conclusión

Las expectativas de los ecoturistas no pueden ser identificadas o cuantificadas con facilidad. Es un mercado diverso y plantea variadas necesidades y motivaciones. Aunque algunos pueden estar muy contentos en tiendas de campaña, otros preferirán, y pagarán, habitaciones cerradas con baños privados y demás amenidades. Es necesario que las instalaciones y la infraestructura respondan a las necesidades reales y a las deseadas. La naturaleza es la fuente de inspiración obvia para la ubicación y el diseño arquitectónico de la infraestructura ecoturística, así como su límite.

Luego de revisar las consideraciones previas y de revisar la inspección detallada del sitio, los planificadores del sitio deben hacer una nueva revisión de los tipos de infraestructura que propusieron, ya sea para eliminar algunas por la sensibilidad del sitio o por otras limitaciones, o cambiar el foco o el nivel de desarrollo.

Toda la información obtenida del proceso de planificación del área debe ser incorporada en el informe, que incluye el plan del sitio, y debe ir acompañado por un texto que detalle todos los criterios ambientales y de ubicación de la infraestructura que sea necesario incorporar en el diseño final.

Para obtener más información acerca del desarrollo y el diseño de la infraestructura, refiérase al próximo capítulo “Diseño de la infraestructura ecoturística”.

Referencias

Anderson, D.L. 1993. A window to the natural world: The design of ecotourism facilities. En *Ecotourism: A guide for planners and managers, Volume 1*, K. Lindberg y B. Hawkins (eds.), 116-133. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

EDSA, 2001. *El Sombrero ecolodge plan and Punta Mangle plan*. Inédito estudio.

U.S. National Park Service. 1992. *Sustainable design: A collaborative National Park Service initiative*. Denver, Colorado: U.S. Department of the Interior.

U.S. National Park Service. 1993. *Guiding principles of sustainable design*. Denver, Colorado: U.S. Department of the Interior.

Recursos

Baez, A. y A. Acuña. 1998. *Guía para las mejores practicas de ecoturismo en las areas protegidas de Centro América*. Guatemala: PROARCA/CAPAS.

Ceballos-Lascuráin, H. 1996. *Tourism, ecotourism, and protected areas: The state of nature-based tourism around the world and guidelines for its development*. The World Conservation Union (IUCN), Gland, Switzerland; The Ecotourism Society, N. Bennington, Vermont.

The Ecotourism Society. 1993. *Ecotourism guidelines for nature tour operators*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Hawkins, D., M. Epler Wood, y S. Bittman. 1995. *The ecolodge sourcebook for planners and developers*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Mehta, H., A. Baez, y P. O’Laughlin. 2002. *International Ecolodge Guidelines*. N. Burlington, Vermont: The International Ecotourism Society.

Rutledge, A. 1971. *Anatomy of a park*. New York: McGraw-Hill.

Diseño de la arquitectura ecoturística

Capítulo 3

Introducción

Una vez que se ha completado el plan detallado del sitio, hay que diseñar las estructuras y la infraestructura reales. Para el diseño de cierta infraestructura, como por ejemplo los senderos interpretativos, los campamentos, los ecoalbergues y los sistemas asociados de apoyo, será necesario un arquitecto con experiencia en el diseño de proyectos para el ecoturismo. Este es un trabajo extremadamente importante y debe ser confiado sólo a individuos que verdaderamente comprenden la importancia de diseñar en armonía con las fuerzas naturales y los procesos ecológicos.

A menos que se indique lo contrario, el resto de este capítulo deriva de la publicación del Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos “Guiding Principles of Sustainable Design.” Mucho de esto también está repetido en español en el texto de Báez y Acuña (1998).

Principios de sustentabilidad

La sustentabilidad no requiere una disminución en la calidad de vida, pero sí requiere un cambio en la disposición y en los valores hacia un estilo de vida menos consumista. Estos cambios comprenden la interdependencia global, la administración ambiental, la responsabilidad social y la factibilidad económica.

El diseño sustentable debe usar una aproximación alternativa al diseño tradicional que incorpore estos cambios de actitud. Esta nueva alternativa en el modo de diseñar debe reconocer los impactos de cada una de las elecciones de diseño en los recursos naturales y culturales de los ambientes locales, regionales y globales.

Algunos principios guías de la sustentabilidad son:

1. Reconocer la interdependencia. Los elementos del diseño humano interactúan con, y dependen del, mundo natural, con amplias y diversas implicaciones en todas las escalas. Expanda las consideraciones del diseño para reconocer incluso los posibles efectos distantes.

2. Acepte la responsabilidad por las consecuencias de las decisiones de diseño – sobre el bienestar humano, la viabilidad de los sistemas naturales y su derecho a coexistir.

3. Elimine el concepto de desperdicio. Evalúe y optimice el ciclo vital completo de los productos y procesos para aproximarse al estado de los sistemas naturales en los cuales no hay desperdicio.

4. Confíe en los flujos de energía natural. Los diseños humanos deben, como el mundo viviente, derivar sus fuerzas creativas del perpetuo ingreso solar. Incorpore esta energía eficiente y suficientemente para un uso responsable.

5. Entienda las limitaciones de los diseños. Ninguna creación humana dura para siempre y el diseño no resuelve todos los problemas. Trate a la naturaleza como un modelo y un mentor, no como un inconveniente a ser evadido o controlado.

Filosofía del diseño para la construcción sustentable

El diseño sustentable balancea las necesidades humanas (antes que los deseos) con la capacidad de los ambientes naturales y culturales. Minimiza los impactos ambientales y la importación de bienes y energías, así como la generación de desperdicios. Si el desarrollo fuera necesario, lo ideal sería que fuera construido con materiales sustentables naturales recogidos en el sitio, que generara su propia energía de recursos naturales como el sol o el viento y que manejara sus propios desperdicios.

Objetivos del diseño para la construcción sustentable

El diseño para la construcción sustentable debe buscar:

- ❖ Utilizar los edificios (o la falta de ellos) como una herramienta educacional para demostrar la importancia de los ambientes para sostener la vida humana.
- ❖ Reconectar a los seres humanos con su ambiente por los beneficios espirituales, emocionales y terapéuticos que proporciona la naturaleza.
- ❖ Promover nuevos valores y estilos de vida humanos

para alcanzar una relación más armoniosa con los recursos y ambientes locales, regionales y globales.

- ❖ Aumentar la conciencia pública sobre las tecnologías apropiadas y las implicaciones del gasto y la energía, desde el origen hasta la inutilización de los diversos materiales de construcción y consumo.
- ❖ Nutrir las culturas vivientes para perpetuar la sensibilidad y la armonía autóctona con los factores ambientales locales.
- ❖ Transmitir la armonía cultural e histórica del sitio con las relaciones locales, regionales y globales.

Lista de verificación para el diseño de la construcción sustentable

Factores naturales

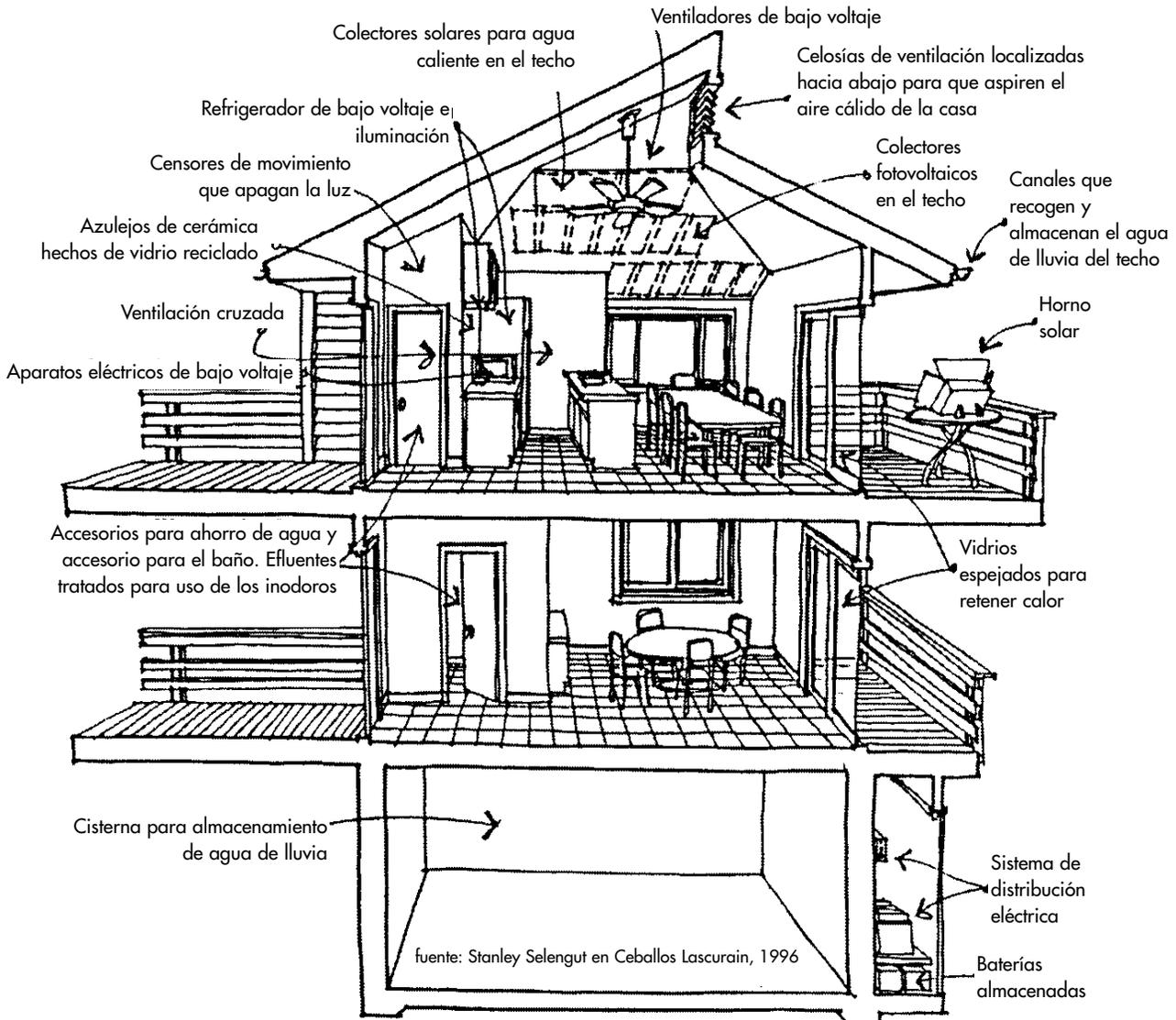
Por definición, el diseño sustentable busca la armonía con el ambiente. Balancear apropiadamente las necesi-

dades humanas con las oportunidades y los riesgos ambientales exige un análisis detallado del sitio específico. El modo en el que se relacionan las instalaciones con su contexto debe ser obvio a fin de proporcionar la educación ambiental para sus usuarios. Aunque la siguiente información es bastante general, sirve como una lista de control de las consideraciones básicas para tener en cuenta una vez que se han obtenido los datos de un sitio.

Clima

- ❖ aplique técnicas de acondicionamiento natural para producir los niveles apropiados de confort para las actividades humanas; no aisle las actividades humanas del ambiente.
- ❖ evite la sobredependencia de los sistemas mecánicos para alterar el clima.
- ❖ Analice si el clima es confortable, muy frío o muy caluroso para las actividades previstas, y luego decida

Figura 3.2 Ejemplo de un alojamiento diseñado de modo sustentable (1)



la manera de atenuar los principales componentes climáticos de temperatura, sol, viento y humedad que pueden mejorar los niveles de confort.

Temperatura

- ❖ la temperatura es un riesgo en los climas consistentemente muy calurosos o muy fríos.
- ❖ las áreas que son muy secas o que están en altas elevaciones, en general se caracterizan por grandes amplitudes térmicas que van del calor diurno al fresco nocturno, esta variación puede ser allanada a través de una construcción pesada/maciza que produzca una temperatura interior constante.
- ❖ cuando las temperaturas son predominantemente muy calurosas:
 - minimice los ambientes cerrados sólidos y las masas térmicas
 - maximice la ventilación de los techos
 - utilice planos elongados o segmentados para minimizar el aumento del calor interno y maximizar la exposición para la ventilación
 - separe las habitaciones y las dependencias de servicio con pasajes techados para maximizar la sombra en las paredes e inducir la ventilación
 - aisle las dependencias que generan calor, tal como las lavanderías y las cocinas de las áreas de vida cotidiana
 - proporcione áreas de vida cotidiana externas y sombreadas tales como porches y azoteas
 - capitalice las temperaturas nocturnas, las brisas y la temperatura de la tierra.
- ❖ cuando el clima es predominantemente muy frío:
 - consolide las dependencias en una configuración compacta
 - aisle cuidadosamente para evitar la pérdida del calor
 - minimice la infiltración de aire con encofrados, burletes, selladores y exclusas de aire
 - minimice las entradas no expuestas al sol.

El sol

- ❖ el sol puede ser un riesgo significativo en los climas calurosos pero raramente lo es en los climas fríos
- ❖ el sol puede ser una ventaja en los climas frescos y fríos para proporcionar calor pasivo
- ❖ el diseño debe reflejar las variaciones estacionales en la intensidad solar, ángulo de incidencia, cobertura de las nubes e influencia de las tormentas
- ❖ cuando la acumulación de calor solar es muy fuerte:
 - use aleros para dar sombra a las paredes y a las aberturas
 - use elementos del sitio y vegetación para proporcionar sombra a las paredes expuestas al este y al oeste
 - use artefactos para producir sombra como persianas,

porches cubiertos y enrejados con enredaderas naturales para bloquear el sol, sin bloquear las brisas y la luz natural

- oriente las amplias superficies de los edificios en una dirección diferente a las de le sol caliente de la tarde (sólo las expuestas al norte y al sur son más fáciles de cubrir con sombra)
- use colores claros en las paredes y los techos para que el material refleje la radiación solar
- en los climas tropicales use contraventanas y redes metálicas, evite el vidrio y la exposición directa a la luz solar
- ❖ cuando la acumulación del calor solar sea utilizado para compensar las condiciones climáticas muy frías
 - maximice la exposición de los edificios hacia el sur (hacia el norte en el hemisferio sur)
 - aumente la masa térmica y las capas de aislación
 - utilice colores oscuros en las paredes exteriores para absorber la radiación solar y promover la acumulación de calor

Viento

- ❖ el viento es un riesgo en los climas fríos porque quita el calor más rápido de lo normal; el viento también puede ser un riesgo para el confort en los climas secos y calurosos, cuando ocasiona la deshidratación del cuerpo humano y por lo tanto su sobrecalentamiento
- ❖ el viento puede ser una ventaja en los climas calurosos y húmedos porque proporciona ventilación natural
 - use la ventilación natural siempre que sea posible; limite el acondicionamiento del aire a las áreas que requieren humedad especial o un control de la temperatura tales como las áreas de almacenamiento o salas de computadoras;
 - use ventiladores de viento, chimeneas térmicas o turbinas de viento para inducir la ventilación en los sitios de viento limitado.

Humedad

- ❖ la humedad puede ser un riesgo cuando causa tal pegajosidad que no permite enfriarse por evaporación (enfriarse por transpiración)
 - las estrategias para reducir la molestia causada por la alta humedad incluyen maximizar la ventilación, inducir el flujo del aire alrededor de las instalaciones y ventilar o colocar las dependencias productoras de humedad, tal como las cocinas o las salas de baños, a áreas externas.
- ❖ la humedad puede ser una ventaja cuando evapora en climas calurosos y secos y refresca y humidifica el aire (aire acondicionado natural)
 - las técnicas para enfriar por evaporación incluyen ubicar las instalaciones en sitios por donde circulen

brisas que pasen por encima de agua antes de llegar a las construcciones, como por ejemplo piscinas, fuentes, plantas, etc.

Otras consideraciones climáticas

- ❖ la lluvia puede ser un riesgo si no se manejan los escurrimientos de aguas sobre las superficies construidas para evitar la erosión
- ❖ la lluvia puede ser una ventaja si se recolecta el agua de los techos para usarla como agua para consumo humano
- ❖ tormentas/huracanes/monsoones/tifones
 - proporcione o haga los arreglos necesarios para asegurar refugios de emergencia para las tormentas
 - evite el desarrollo en planicies inundables o en áreas de oleadas de tormentas
 - considere el efecto del viento en las paredes y techos cuando diseñe las estructuras
 - proporcione aberturas con cierre para tormentas
 - diseñe las infraestructuras lo suficientemente livianas, y de materiales disponibles y renovables, como para que sean seguras y sacrificables económicamente frente a fuertes tormentas, o lo suficientemente macizas y con los detalles necesarios como para prevenir pérdidas humanas y materiales

Topografía

- ❖ considere las interfases edificios/terrenos para minimizar la perturbación del carácter del sitio, de la línea del horizonte, la vegetación, la hidrología y el suelo
- ❖ consolide las dependencias, o segmente la infraestructura, para reducir la huella de las estructuras individuales y permitir una ubicación sensible dentro de las formas existentes del terreno
- ❖ utilice las formas del terreno y acomode con sensibilidad los edificios para:
 - ayudar a disminuir el impacto visual de la infraestructura
 - realce la calidad visual por medio de la creación de un ritmo de espacios abiertos y vistas enmarcadas
 - oriente a los visitantes hacia las puertas de ingreso
 - acentúe los lugares clave, las vistas y la infraestructura

Cuerpos de agua

- ❖ capture las vistas y considere las ventajas/desventajas de las brisas de la costa
- ❖ proteja las aguas de los contaminantes del mismo desarrollo y del de los usuarios
- ❖ minimice los impactos del desarrollo en zonas de frentes acuáticos

- use escalonamientos en los edificios
- considere la orientación y los materiales del edificio
- evite la polución luminosa

- ❖ permita que las precipitaciones recarguen las napas frías siempre que sea posible

Plagas

- ❖ diseñe la infraestructura para minimizar la intrusión de insectos nocivos, reptiles y roedores
- ❖ asegúrese de que los operadores de las instalaciones utilicen medios naturales para el control de las plagas.

Recursos culturales

- ❖ comprenda la cultura local y la necesidad de evitar la introducción de prácticas socialmente inaceptables o moralmente ofensivas
- ❖ consulte con la población autóctona local sus ideas sobre el diseño y promueva un sentido de pertenencia y aceptación
- ❖ incluya las técnicas de construcción, los materiales y las consideraciones culturales locales en el desarrollo de la nueva infraestructura
- ❖ incorpore expresiones locales de arte, artesanías y detalles, y cuando sea apropiado, la tecnología en el diseño de la nueva infraestructura y en los diseños interiores

Experiencias sensitivas

Visual

- ❖ proporcione a los visitantes acceso inmediato al material y a las experiencias educativas para realzar su comprensión y apreciación del ambiente local y de sus amenazas
- ❖ incorpore vistas de los recursos naturales y culturales en las actividades rutinarias para proporcionar la oportunidad de contemplar, relajarse y apreciar
- ❖ proporcione sorpresas visuales dentro del diseño de la infraestructura para estimular la experiencia educativa

Sonora

- ❖ ubique los servicios y dependencias de mantenimiento lejos de las áreas públicas
- ❖ espacie las unidades de albergue y las paradas interpretativas de tal modo que predominen los sonidos naturales y no los humanos
- ❖ restrinja el uso, o el nivel de sonido, de sonidos no naturales como radios y televisores

Olfativa

- ❖ permita que se disfruten las fragancias naturales de la vegetación
- ❖ dirija el aire de la combustión de las dependencias hacia áreas lejanas de las de uso público

Selección de los materiales de construcción

Prioridades de selección

Cuando la fuente es sustentable:

- ❖ Los materiales naturales son menos intensivos en cuanto al consumo de energía y menos contaminantes, por lo que contribuyen a producir menor polución del aire de los interiores
- ❖ Los materiales locales tienen un nivel de costo de energía reducido y menos polución del aire asociada con el transporte, y pueden ayudar a sostener la economía local
- ❖ Los materiales durables pueden ahorrar costos de energía en el mantenimiento así como en la producción e instalación de repuestos

Al seleccionar los productos de construcción, es útil priorizarlos por su origen, evitando materiales de fuentes no renovables. Tenga cuidado en no contribuir a la extinción local de alguna árbol particular muy usado o de algún otro material de construcción

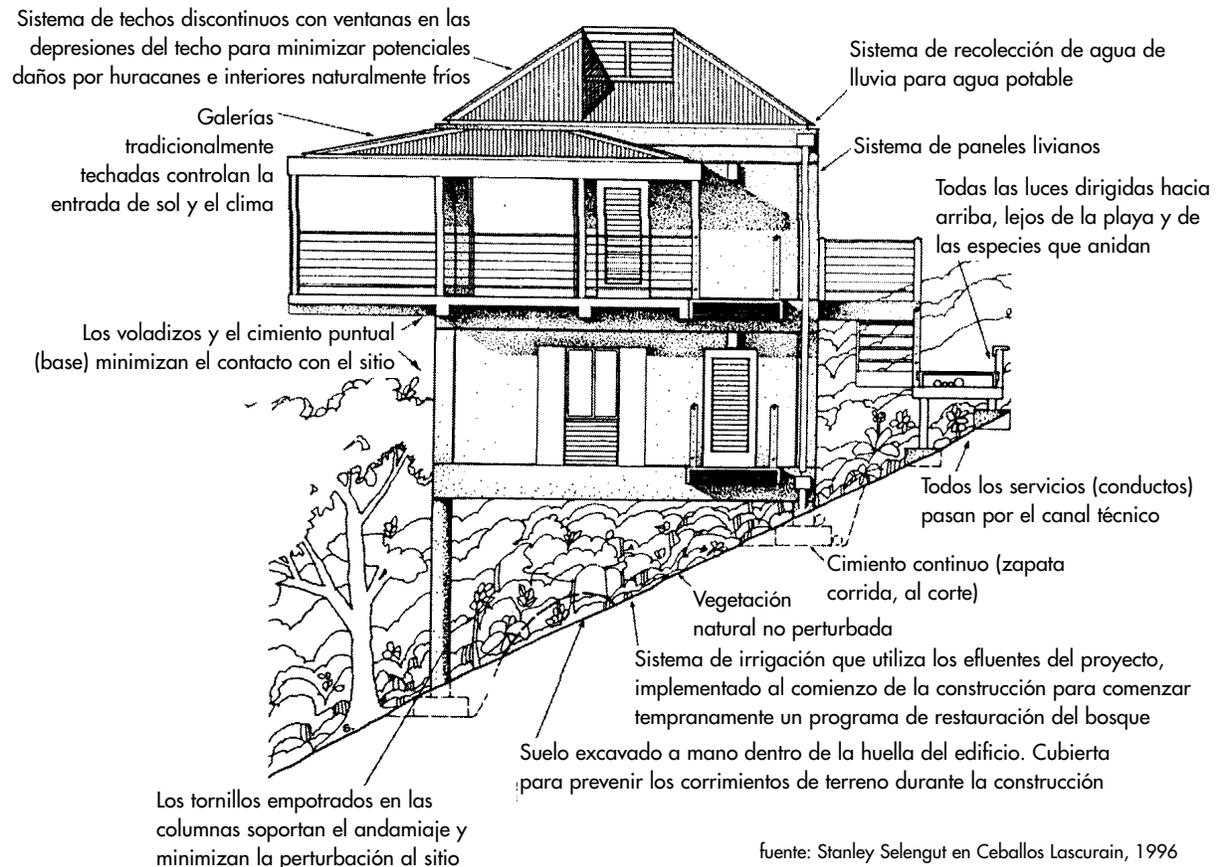
Primarios: Materiales que se encuentran en la naturaleza, tales como piedras, tierra, flora (cáñamo, yute, junco, algodón), lana y madera

- ❖ asegúrese de que las maderas nuevas sean de bosques certificados o manejados de un modo sustentable.
- ❖ tenga cuidado de que cualquiera de los tratamientos asociados, aditivos o adhesivos, no contengan toxinas o componentes de gases orgánicos volátiles que contribuyan a la polución del aire/atmósfera interior

Secundarios: Materiales hechos de productos reciclados como madera, aluminio, celulosa y plástico

- ❖ verifique que la producción de estos materiales no implica un alto consumo de energía, polución o desperdicios

Figura 3.3 Ejemplo de un alojamiento diseñado de modo sustentable (2)



fuelle: Stanley Selengut en Ceballos Lascurain, 1996

- ❖ verifique la eficacia funcional y la seguridad ambiental de los materiales y productos salvados (reusados) de viejos edificios
- ❖ considere el aislamiento por medio de la celulosa; es resistente al fuego y proporciona un mayor valor R por centímetro de grosor que la fibra de vidrio
- ❖ especifique que se use aluminio de materiales reciclados; ya que se usa menos energía para producirlo que en su producción original
- ❖ manténgase alerta en cuanto a los nuevos desarrollos; materiales nuevos ambientalmente dignos de confianza aparecen en el mercado todo el tiempo

Terciarios: Materiales hechos por los seres humanos (artificiales, sintéticos, no renovables) que tienen distintos grados de impacto ambiental, tales como el conglomerado, los plásticos y el aluminio.

- ❖ evite la utilización de materiales y productos producidos con, o que contengan, clorofluorocarbonos o hidroclorofluorocarbonos que deterioran el ambiente
- ❖ evite materiales de compuestos orgánicos volátiles derivados del gas, que contribuyen a la polución del aire interior y la atmósfera
- ❖ minimice el uso de productos hechos de aluminio y otros materiales que perturban los recursos durante su extracción y consumen mucha energía durante su refinamiento

Manejo de la energía

Un sitio ecoturístico tiene la responsabilidad de usar las técnicas más avanzadas posibles para reducir el consumo de energía, de utilizar los recursos renovables de energía locales, y de educar a los visitantes acerca del consumo ambientalmente responsable de la energía.

Así como un sitio tiene recursos naturales y culturales primarios, también tiene recursos de energía renovables, como el sol, el viento y la conversión de biogás. Las aplicaciones de la energía solar van desde el precalentamiento del agua caliente hasta la producción de energía eléctrica con células fotovoltaicas. Los generadores de energía eólica pueden proporcionar electricidad y ésta ser utilizada para bombeos en algunas áreas. El proceso de reconversión de biogás reduce los costos de gas o electricidad, y elimina la liberación de efluentes de desperdicio en los recursos acuáticos.

La disponibilidad, el potencial y la viabilidad de los recursos renovables primarios de energía debe ser analizada al comienzo del proceso de planificación como parte de un plan integral de energía. El plan debe justificar la demanda y la provisión de energía, y evaluar los costos y beneficios reales para el ambiente local, regio-

nal y global. Por cierto, es mejor evitar la presión sobre el ambiente natural utilizando combustibles contaminantes en base a fósiles como el gasoil y el petróleo.

Provisión de agua

El diseño sustentable debe respetar, con esmero, los recursos de agua, cualquiera sea su distribución natural. El desafío del diseño sustentable se aplica más a áreas donde el agua pura no es limitada que en las áreas secas donde la economía de los altos costos del agua tienden a promover una sabia administración. Los principios del diseño sustentable se aplican sin reservas a todos los tipos de climas humanos. En un parque o en un desarrollo ecoturístico, donde las consideraciones de la salud son primordiales, los problemas del agua se centran en proporcionar agua potable para beber, lavar, cocinar y para los inodoros.

Recuadro 3.1 Materiales de construcción ambientalmente sensibles

Se debe examinar la energía del ciclo vital completo, así como las implicaciones ambientales y de desperdicios de cada uno de los materiales de construcción. Este análisis desde el origen es el rastreo de un material o un producto, y sus subproductos, desde la disponibilidad inicial de su fuente y la extracción hasta su refinamiento, fabricación, tratamiento, aditivos, transporte, uso y posible re-uso o descarte. Este rastreo incluye la tabulación de la energía consumida y de los impactos ambientales de cada acción y de cada material.

Fuente de los ingredientes en bruto (¿renovable? ¿sustentable? ¿disponible localmente? ¿no tóxico?)



Extracción de los materiales en bruto (¿gasto de energía? ¿destrucción del hábitat? ¿erosión del suelo? ¿sedimentación por el arrastre de la lluvia?)



Transporte (¿fuentes locales en su mayoría? ¿consumo de combustible? ¿contaminación del aire?)



Procesamiento y/o manufactura (¿gasto de energía? ¿contaminación aérea/del agua/sonora? ¿generación y eliminación de desperdicios?)



Tratamientos y aditivos (¿uso de petroquímicos? ¿exposición o eliminación de materiales peligrosos?)



Uso y operación (¿requisitos de energía? ¿longevidad de los productos utilizados? ¿calidad del aire de los interiores? ¿generación de desperdicios?)



Recuperación y eliminación de los recursos (materiales con potencial para reciclar/reusar? ¿eliminación de desperdicios sólidos/tóxicos?)

La piedra de toque de cualquier programa de provisión de agua para uso doméstico es la conservación. La conservación del agua implica utilizar agua de baja calidad, como por ejemplo efluentes de aguas servidas, o de escurrimientos de las superficies terrestres, para los inodoros o para el regado de los jardines y/o para los sombríos de alimentos. Estos usos no exigen el nivel de agua que se necesita para consumo interno, para bañarse o para lavar. Con el tipo apropiado de tratamiento de aguas servidas y el equipamiento de bombeo necesario, el agua de mar puede ser utilizada para los inodoros.

La educación y concientización de los usuarios son clave para la exitosa conservación del agua. Los visitantes deben recibir información acerca de la fuente de agua y los tipos de energía requeridas para procesar y distribuirla en el sitio. Se debe informar a los visitantes acerca del ahorro real de agua, así como acerca de su responsabilidad para alcanzar la meta de su conservación. En los baños se deben colocar carteles apropiados sobre el material de alta calidad allí utilizado, para indicar que la administración tiene como prioridad la conservación del agua, y para confirmar las metas y el comportamiento esperado de los visitantes.

Manejo y prevención de la producción de desperdicios

Prevenir la contaminación en un escenario sensible significa pensar todas las actividades y servicios asociados con

las instalaciones y planificarlos de modo que generen menos desperdicios.

La prevención de la producción de desperdicios lleva a pensar en los materiales en términos de reducir, re-usar y reciclar. La mejor manera de prevenir la contaminación es no usar materiales que se vuelven un problema. Cuando se utiliza ese tipo de materiales, deben ser re-usados en el mismo sitio. Los materiales que no pueden ser re-utilizados directamente, deben ser reciclados.

i) Desechos sólidos

Recolecte los desechos sólidos biodegradables que puedan ser usados en el lugar o distribúyalos a los agricultores locales. Los desechos no biodegradables deben ser separados y luego transportados a un sitio adecuadamente manejado para la disposición de desechos. Esto puede tener un beneficio adicional al crear nuevas fuentes de empleo, y puede a la vez proveer educación ambiental y mejorar la infraestructura de la comunidad. Use detergentes, grasas, jabones y shampoo que sean biodegradables. Limite el uso de contenedores, utensilios y envolturas de plástico descartables y comunique a los huéspedes de la política ecológica.

ii) Aguas residuales

Evalúe los posibles impactos y ventajas de los toilets secos, el tratamiento bioseptico anaeróbico (y la producción de gas), tratamiento bioseptico aeróbico y

Recuadro 3.2 Ficha verde para la evaluación las instalaciones ecoturísticas

- ¿La escala del desarrollo es apropiada para que tanto la comunidad local como la capacidad del ambiente la toleren?
- ¿Los miembros de la comunidad local estuvieron activamente involucrados en la planificación y la construcción de las instalaciones?
- ¿Los miembros de la comunidad local están involucrados en las operaciones diarias de las instalaciones?
- ¿Las instalaciones serán desarrolladas en fases? Si así fuera, ¿está previsto que se las realice de tal modo que haya una mínima perturbación del ambiente y de las instalaciones existentes?
- ¿Los caminos y los senderos están ubicados para minimizar la intrusión en el ambiente?
- ¿El diseño de las instalaciones utiliza formas de construcción cultural tradicional y materiales encontrados en el área cercana?
- ¿El diseño de las instalaciones alienta al visitante a ver el ambiente natural de un modo nuevo?
- ¿Hay alguna contradicción evidente en las instalaciones con respecto a la misión de conservación del ecoturismo?
- ¿Existen provisiones como bibliotecas, laboratorios, discusiones, caminatas guiadas u otros escenarios experimentales para proporcionarle a los visitantes oportunidades educativas?
- ¿Las fuentes de energía son ambientalmente confiables y sustentables?
- ¿Los materiales de construcción están libres de agentes tóxicos y no biodegradables?
- ¿Se emplean las tecnologías apropiadas para el tratamiento de desperdicios orgánicos y otros desperdicios? ¿Se recicla?
- ¿Las estructuras edilicias y las áreas pavimentadas están situadas apropiadamente para evitar la erosión?
- ¿Los amoblamientos y las demás comodidades del albergue son consistentes con el tema arquitectónico y los parámetros ambientales?
- ¿Las instalaciones están hechas para huéspedes mayores y para individuos con discapacidad física?
- ¿El personal está informado acerca del ecoturismo y de las características operativas y de diseño de las instalaciones?

adaptado de Anderson, 1993

pozos sépticos. Las aguas residuales deben ser tratadas para que su nivel sea aceptable para la agricultura y pueda ser colocada en un sistema de irrigación para los jardines. Esto logra tres objetivos al mismo tiempo: uso de aguas residuales en lugar de utilizar agua limpia, reducción del consumo de los recursos alimenticios locales, y provisión de productos orgánicos frescos.

Sistemas visibles y participativos

La mentalidad “ojos que no ven, corazón que no siente” con respecto a los desperdicios se perpetúa porque los sistemas para lidiar con el problema de los desperdicios están detrás de escena y fuera de los límites. Una instalación ambientalmente digna de confianza debe asegurar la visibilidad de los sistemas para minimizar la generación de desechos. Estos sistemas requieren la participación conciente de los usuarios, los visitantes y los operadores, pero no deben dominar la experiencia de los visitantes. Si cada persona hace su parte, la instalación puede ser operada de un modo ambientalmente confiable. Esto puede llevar a cambios a largo plazo en la conducta, que benefician tanto a los participantes como a la Tierra.

Capacitación y mantenimiento

La prevención requiere la capacitación de los operadores, incluidos todos los usuarios del sistema, y quienes hacen mantenimiento. La mayoría de los problemas de desperdicios se deben a la falta de atención. Porque la prevención representa un cambio en el modo en el que se desarrollan las actividades, requiere un esfuerzo extra para asegurar que estas prácticas se mantengan hasta que se vuelvan rutina. En situaciones con alto grado de cambios de personal y de visitantes, será esencial la capacitación continua y la educación.

Estrategias para prevenir el malgasto de sólidos y la producción de basura

Idealmente, nada que no sea durable, biodegradable o reciclable debería entrar en un desarrollo vinculado a los recursos.

Prevención de la contaminación

Todos los refrigeradores deben estar libres de c.f.c. Evite el uso de aerosoles. Use materiales más económicos y que protejan el ambiente, asegúrese que sean biodegradables. Los filtros de las piscinas deben ser capaces de remover los químicos del agua; para limpiar la piscina considere otras sustancias que reemplacen al cloro. Los tanques de aceite y gasolina deben estar asegurados en sus propios reservorios para evitar derrames en los alrededores. El aceite usado que se saca de los vehículos debe ser recogido y enviado fuera del área natural. Minimice la contaminación por luz; evite colocar luz artificial en áreas abiertas

para que la fauna silvestre no se moleste y para mantenerla visibilidad de las estrellas desde el lodge.

Para planificar las instalaciones para los visitantes, se necesita una estrategia integral de diseño para prevenir la generación de desperdicios sólidos. Más detalles relacionados a este tema, se pueden encontrar en el documento del Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos (1993)

Referencias

Anderson, D.L. 1993. A window to the natural world: The design of ecotourism facilities. En *Ecotourism: A guide for planners and managers, Volume 1*, K. Lindberg y B. Hawkins (eds.), 116-133. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Baez, A. y A. Acuña. 1998. *Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en las áreas protegidas de Centro América*. Guatemala: PROARCA/CAPAS.

Ceballos-Lascuráin, H. 1996. *Tourism, ecotourism, and protected areas: The state of nature-based tourism around the world and guidelines for its development*. The World Conservation Union (IUCN), Gland, Switzerland; The Ecotourism Society, N. Bennington, Vermont.

U.S. National Park Service. 1992. *Sustainable design: A collaborative National Park Service initiative*. Denver, Colorado: U.S. Department of the Interior.

U.S. National Park Service. 1993. *Guiding principles of sustainable design*. Denver, Colorado: U.S. Department of the Interior.

Resources

The Ecotourism Society. 1993. *Ecotourism guidelines for nature tour operators*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Hawkins, D., M. Epler Wood, y S. Bittman. 1995. *The ecolodge sourcebook for planners and developers*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Ibrahim, H. y K. A. Cordes. 1993. *Outdoor recreation*. Dubuque, Iowa: WCB Brown and Benchmark.

Indicators of Sustainability
www.sustainablemeasures.com

Mehta, H., A. Baez, y P. O'Laughlin (eds). 2002. *International ecolodge guidelines*. N. Burlington, Vermont: The International Ecotourism Society.

U.S. Department of Energy
Center of Excellence for Sustainable Development
www.sustainable.doe.gov

Capítulo 4

Mecanismos para la generación de ingresos

Introducción

La conservación de los recursos naturales crea una multiplicidad de beneficios económicos para la sociedad tales como agua pura, aire limpio, bancos genéticos, reservorios de carbono, protección de la costa (arrecifes de coral y manglares) recreación, etc. Sin embargo, como a todos estos beneficios no se les ha asignado un valor de mercado, los consumidores han disfrutado de ellos sin tener que pagar. Por los bajos niveles de demanda en el pasado, este patrón puede haber sido sustentable. Hoy, la acuciante demanda de recursos naturales y de su frecuente distribución desigual significa que éstos –y los servicios que proporcionan al ecosistema– están cada vez más amenazados.

A pesar de su obvia popularidad entre los turistas, las oportunidades recreativas en las áreas protegidas raramente tienen el precio adecuado. Los parques del mundo con frecuencia cobran precios muy bajos, o no cobran, por proporcionar oportunidades recreativas al público. En consecuencia, la demanda de acceso a las

áreas protegidas a menudo excede la capacidad de manejo los directores. Los resultados de la sobrevista a veces son dolorosamente visibles en algunos sitios, en tanto que en otros son más solapados, ya que no existen datos básicos sobre la salud del ecosistema y es difícil, o imposible, evaluar cuánto se ha degradado un área a lo largo del tiempo de excesivo uso turístico.

En los países en desarrollo, los gobiernos presionados por los programas de ajustes estructurales y los pagos de los intereses de las deudas limitan cada vez más los fondos para la conservación de las áreas protegidas. En este contexto, es esencial que el sistema de áreas protegidas no subsidie las oportunidades de recreación para los turistas naturales ni el acceso de los operadores turísticos extranjeros.

Mecanismos generadores de ingresos

Existe una cantidad relativamente simple de mecanismos basados en el mercado para generar ingresos del turismo para la conservación (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1 Tipos de aranceles de ingreso en las áreas protegidas

Tipo de cuota	Descripción
Aranceles de ingreso	Permite el acceso a puntos más allá de la puerta de ingreso.
Aranceles de admisión	Cobrada por el uso de una instalación o por una actividad especial tal como la visita a un museo o una clase de fotografía.
Aranceles de uso	Cuotas que pagan los visitantes para usar las instalaciones dentro del área protegida, v.g. estacionamiento, camping, centros de información, uso de botes, uso de refugios, etc.
Licencias y permisos	Para que las firmas privadas de turismo operen en la propiedad de las áreas protegidas, v.g. operadores turísticos, transportistas, guías y otros.
Royalties y ganancias por ventas	Dinero de la venta de <i>souvenirs</i> .
Aranceles de concesión	Comisiones o parte de los ingresos pagados por los concesionarios que proporcionan servicios para los turistas en las áreas protegidas, v.g. tiendas de recuerdos.
Impuestos	Para las habitaciones de los hoteles, el uso de los aeropuertos y vehículos.
Aranceles de arrendamiento y alquiler	Cuotas por alquilar o arrendar propiedad o equipamiento del parque.
Donaciones voluntarias	Incluyen dinero en efectivo, regalos “en especies” y trabajo, con frecuencia se reciben a través de grupos del tipo “amigos del parque”.

fuente: Brown, 2001

Tabla 4.2 Cuotas de ingreso a las áreas protegidas manejadas por la Belize Audubon Society

Área protegida	Hectáreas	Aranceles de ingreso (US\$)	
		Ciudadanos de Belice	Extranjeros
Parque Nacional Guanacaste	20	0.50	2.55
Parque Nacional Blue Hole	232	1.00	4.00
Santuario de la Vida Silvestre Crooked Tree	6,475	1.00	4.00
Santuario de la Vida Silvestre Cockscomb Basin	41,278	1.25	5.00
Monumento Nacional Half Moon Caye	3,925	1.25	5.00
Tapir Mountain Nature Reserve	2,728	sin acceso	sin acceso
Reserva Natural Shipstern	8,903	1.00	5.00

fuelle: Brown, 2001

En general, el ingreso producido por estas actividades puede ser descrito por las siguientes categorías de recolección de ingresos:

Aranceles de ingreso

Es una cuota que se le cobra a los visitantes para entrar en el área protegida o en otro sitio ecoturístico. Puede ser recogida al ingreso del sitio o previamente en otro centro administrativo. Puede ser cobrada directamente al visitante o, como alternativa, los operadores turísticos pueden comprar los boletos con anticipación para que los turistas de una excursión tengan el arancel incluido en el costo total del paquete. Los aranceles diferenciales son comunes. En los países en desarrollo, los ciudadanos en general pagan menos que los turistas extranjeros. Por diversas razones, esto debe ser alentado:

- ❖ Los residentes de un país de destino (v.g. el país en el que está localizado el sitio) ya pagan a través de sus impuestos la conservación de las áreas protegidas;
- ❖ La educación ambiental y los objetivos de recreación para las áreas protegidas normalmente buscarán alentar las visitas de la población local; y
- ❖ Los extranjeros de países desarrollados en general están dispuestos a pagar más para acceder a las áreas protegidas.

Una diferencia aún mayor se puede hacer para los estudiantes que, en general, pagan un arancel aún menor. La Tabla 4.2 muestra un ejemplo de cómo áreas protegidas manejadas privadamente, en Belice, diferencian entre los ciudadanos locales y los forasteros.

La Tabla 4.3 muestra los aranceles diferenciados en curso en el Parque Nacional Galápagos. En este caso, están diferenciados en una mayor cantidad de categorías para ofrecer precios más bajos a los países vecinos.

La Tabla 4.4 muestra los aranceles que cobra el Servicio de Vida Silvestre en Kenia, que están diferenciados no sólo por tipo de visitante sino por niveles de visita. Las categorías y aranceles de ingreso en Kenia están establecidos en base a los niveles de visita. Los parques con niveles similares de visita están agrupados, y los sitios más intensamente visitados cobran los aranceles más altos.

Tradicionalmente, éste es el mecanismo de aranceles que más contribuye a los ingresos generados por un sitio, en parte porque es el más fácil de reunir.

Normalmente, el objetivo de cobrar un arancel de ingreso es aumentar los fondos disponibles para el

Tabla 4.3 Aranceles de ingreso para el Parque Nacional de las Islas Galápagos, Ecuador

Categoría	Cantidad en US\$
Turistas extranjeros (no residentes)	100
Turistas extranjeros menores de 12 años	50
Turistas extranjeros de un país miembro de la Comunidad Andina o del Mercosur	50
Turistas extranjeros de un país miembro de la Comunidad Andina o del Mercosur menores de años 12	25
Ciudadanos o residentes de Ecuador	6
Ciudadanos o residentes de Ecuador menores de 12 años	3
Turistas extranjeros no residentes que asisten a una institución académica nacional	25
Niños nativos o extranjeros menores de 2 años	Sin cargo

fuelle: Gobierno de Ecuador, 1998

Tabla 4.4 Aranceles de ingreso para los visitantes en los Parques Nacionales de Kenya

	No residentes (US\$ por día)	Residentes de Kenya (Kshs por día) **	Ciudadanos de Kenya (Kshs por día)**
Categoría A: Aberdares, Amboseli & Lake Nakuru			
Adultos	27	500	100
Niños (de 3 a 18 años)	10	50	50
Estudiantes y grupos organizados*	10	50	50
Categoría B: Tsavo East & Tsavo West			
Adultos	23	200	100
Niños (de 3 a 18 años)	8	50	50
Estudiantes y grupos organizados*	10	50	50
Categoría C: Nairobi, Shimba Hills & Meru			
Adultos	20	150	100
Niños (de 3 a 18 años)	5	50	50
Estudiantes y grupos organizados*	10	50	50
Categoría D: Todos los otros parques			
Adultos	15	100	100
Niños (de 3 a 18 años)	5	50	50
Estudiantes y grupos organizados*	5	50	50

* Incluye estudiantes mayores de 18 años y adultos de instituciones educativas, conservacionistas y civiles

** 70 Ksh = US\$1

fuerce: Servicio de la Vida Silvestre de Kenya, 2001

mantenimiento del área y para las actividades de desarrollo. Sin embargo, la suma del arancel de ingreso también puede ser un mecanismo para facilitar o limitar el acceso de los visitantes, según sea la situación particular del sitio. Si la administración del sitio desea limitar las visitas por los impactos adversos, aumentar el arancel de ingreso es una de las maneras de intentar lograr este objetivo. No obstante, aumentar o disminuir los aranceles solamente no siempre tiene un impacto directo en la cantidad de visitantes. También pueden aparecer consecuencias inesperadas, especialmente si los niveles de los aranceles no han sido definidos en base a la demanda. Además, es necesario comunicarle los cambios significativos en los aranceles a los operadores, a los autores de libros-guía, etc. para evitar sorpresas en los visitantes en las puertas de entrada. Esto exige un profundo conocimiento de la demanda que existe por las atracciones del sitio antes de que el efecto del cambio en valor del arancel sea razonablemente predicho.

Determinar los niveles de los aranceles de ingreso

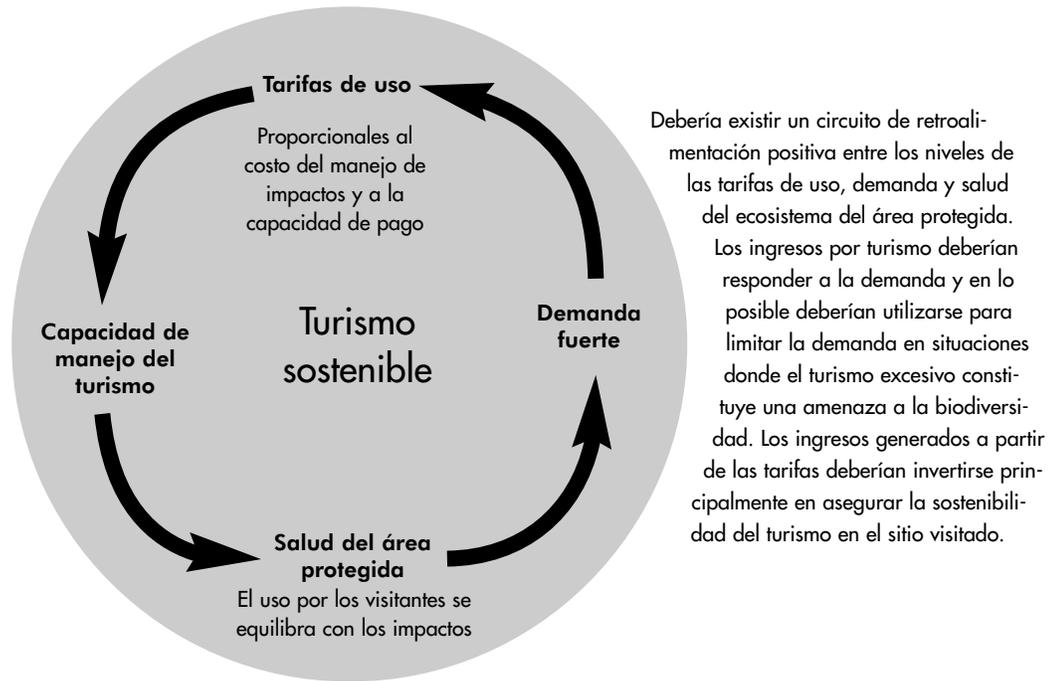
Idealmente, un sitio ecoturístico debe tener como su objetivo la generación de un ingreso suficiente como para cubrir sus gastos operativos, además de un superávit para invertir en las prioridades de conservación y desarrollo comunitario. Lograr esto dependerá de la importancia del sitio como destino turístico y de

las capacidades de manejo y mercadeo de la administración y de los directores de turismo.

Existen tres consideraciones principales para determinar los niveles de aranceles de ingreso:

- ❖ La disposición de los visitantes para pagar el acceso a un área. Esto se determina encuestando a los visitantes en el sitio. Si actualmente se cobra un arancel que no se basa en la disposición para pagar, se le puede preguntar a los visitantes si es la cantidad correcta y cuánto es el máximo que pagarían. El formato de la encuesta puede proporcionar una gama de opciones de aranceles entre las que se puede optar.
- ❖ Comparar los aranceles que se cobran en otros sitios similares, en similares circunstancias. Recuerde que pueden existir diferencias en las atracciones naturales/culturales, en el desarrollo de la infraestructura, etc.
- ❖ Cubrir los costos asociados con la provisión y el mantenimiento de las oportunidades recreativas. Un nivel mínimo de las ganancias generadas con el arancel de ingreso y con otros aranceles de uso deben ser suficientes para financiar apropiadamente los costos de administración del área para proponer oportunidades ecoturísticas. Muy a menudo las áreas protegidas contribuyen a sus propios problemas cobrando de menos.

Figura 4.1 Círculo vicioso de las tarifas de uso del turismo: circuito de retroalimentación positiva entre los impactos del turismo y las finanzas de la conservación



Arancel de admisión

Esta cuota se cobra por el uso de una instalación o por una actividad especial tal como la visita a un museo o una clase de fotografía.

Arancel de uso

Esta es una cuota que se le cobra a los visitantes por el uso de un servicio, o por una particular oportunidad ofrecida por el sitio que incurre en un costo mayor que el cubierto por el arancel de ingreso. (Algunos sitios optan por no cobrar el arancel de ingreso pero, en cambio, cobran por todas las actividades en las que un visitante desea participar.) Ejemplos de esto será cobrar por el estacionamiento, por utilizar el centro de información o por acampar en un camping organizado o en un área primitiva.

Licencias o permisos

Estas son tarifas que se les carga a los operadores turísticos para permitirles conducir grupos de visitantes dentro de las áreas protegidas, v.g. los dueños de los barcos charter en las islas Galápagos. Típicamente, los operadores necesitan que se renueven sus permisos anualmente y pueden ser utilizados por los directores de las áreas protegidas como un medio de control y para limitar el acceso a un área. También, se pueden cobrar para permitirle para permitirle a los visitantes desarrollar una actividad específica que exige supervisión/administración especial y que

no es muy solicitada, o porque la demanda sobre esta actividad debe ser racionada, como por ejemplo el acampar en áreas silvestres o el escalamiento en roca. Es común que ciertas actividades sean racionadas con el fin de reducir los impactos humanos y/o proporcionar una experiencia particular a los visitantes, como puede ser un alto nivel de soledad. Es un buen mecanismo para monitorear cuántos visitantes realmente realizan ciertas actividades. Otra actividad para la que usualmente se necesitan permisos es para la pesca. Los guías y los operadores turísticos también necesitan permiso especial para trabajar dentro del sitio, y en general se les cobra un arancel por otorgárselo.

Ventas

En muchos casos, la administración del sitio, o terceros, pueden vender recuerdos, comidas y otros productos a los visitantes del sitio. El beneficio de estas ventas es otra fuente de ingresos. Especialmente en este caso, la ganancia debe calcularse cuidadosamente luego de deducir todos los costos, tales como la compra o manufactura del producto, los costos de mano de obra, etc. Los terceros también deben ganar antes de que la administración del sitio reciba un porcentaje.

Concesiones

Es un mecanismo por el cual terceros proporcionan un servicio a los visitantes dentro de un sitio ecoturístico.

El ejemplo más común son los servicios de alojamiento y comida para visitantes dentro del sitio; ofrecer los aras de los caballos, excursiones guiadas y transporte en botes también puede hacerse mediante el mecanismo de las concesiones.

En algunos sitios, la administración debe elegir entre hacerse cargo de todos los servicios de la casa sin involucrar concesiones. Por otra parte, la mayoría de los directores de sitios ecoturísticos piensan que no tienen la pericia necesaria, o el capital, para invertir para proporcionar estos servicios de modo profesional. Ésta es una decisión que debe tomar la administración de cada sitio. De todos modos, un sistema de contabilidad fuerte y regularmente auditado sería necesario para poder usar esta opción exitosamente.

La selección de los concesionarios, usualmente, se lleva adelante por medio de licitaciones en las cuales la administración del sitio desarrolla los términos de referencia, y las partes interesadas ofrecen sus servicios, incluida la cantidad que están dispuestas a pagar por la oportunidad de ofrecer sus servicios. En el caso de las áreas manejadas por el gobierno, este proceso puede ser largo y complicado. Este es un excelente modo de involucrar a las poblaciones locales, ya sea como dueños de una concesión, como co-concesionarios con un operador turístico más experimentado, o como empleados de una concesionaria.

La concesión puede no ser una alternativa viable para alguno sitios, particularmente si no hay mucha demanda de servicios. Por otra parte, puede haber demanda pero no los empresarios con el capital o el interés suficiente para arriesgarse en una situación de resultados inciertos. En cualquier caso, una concesión no debe realizarse sin preparar un estudio de mercado, un plan de negocios y un plan del sitio a escala completa (ver la Parte II).

Las comisiones de los ingresos de las concesiones pueden cobrarse de diferentes maneras:

- 1) según la cantidad de personas a las que la concesión sirva al año;
- 2) como un porcentaje del ingreso bruto o neto de la concesión;
- 3) como una cuota anual fija; o
- 4) como una combinación de todas.

En muchas ocasiones, es muy difícil calcular la ganancia, los ingresos y la cantidad de personas servidas por un concesionario. Una cuota anual es, por supuesto, la manera más simple de cobrarle aun concesionario, pero no es muy flexible. Recuerde que se supone que un sitio debe ganar dinero. La concesión puede aumentar sus ganancias anualmente mientras la cuota permanece igual. No es poco frecuente que los concesionarios ganen grandes cantidades de dinero mientras las administraciones de los sitios reciben muy poco. Es importante ser creativo para que las comisiones de los conce-



En la Reserva del Cóndor en Ecuador se generan ingresos con las tarifas de admisión y las tarifas por actividades como pesca, campamentos y excursiones.

sionarios sean apropiadas para todos y sean fácilmente calculadas. En Costa Rica, la administración del Parque Nacional del Volcán Poas cobra a los operadores del café según la cantidad de visitantes que pagan el arancel de ingreso al parque. La Cruz Roja local cobra un arancel por el estacionamiento y sus miembros se turnan para mantener limpias y bien provisionadas las instalaciones sanitarias.

En los términos de referencia debe quedar muy claro que los concesionarios deberán ajustarse a las mejores prácticas pertenecientes al desarrollo de la infraestructura y del manejo del ecoturismo. Por ejemplo, los estándares de limpieza, la cantidad máxima de visitantes (tanto para el alojamiento como para la comida), los precios máximos, la basura, la eliminación de basura y de desechos humanos deben ser especificados en el contrato de concesión. En última instancia el director del sitio es el responsable de asegurar que todos los estándares y las condiciones del contrato sean monitoreadas periódicamente y cumplidas.

Condiciones para recolectar ingresos

Aunque puede haber muchas oportunidades para generar ingresos en el sitio, producir dinero exige que se proporcionen las condiciones necesarias para hacerlo de un modo seguro y profesional.

Costo/beneficio. Sólo porque existe una oportunidad para cobrarle a los visitantes por algo no significa que sea económicamente justificable. ¿Cuánto costará cobrar un arancel en particular? ¿Se cuenta con el personal disponible para hacerlo? ¿Será necesario que el personal cumpla con tareas rutinarias pero importantes, como patrullar para cobrar un arancel de ingreso? ¿Se cuenta con la infraestructura (v.g. puestos de cobro en

las entradas) necesaria para cobrar? ¿Hay suficientes visitantes como para que se justifique cobrar?

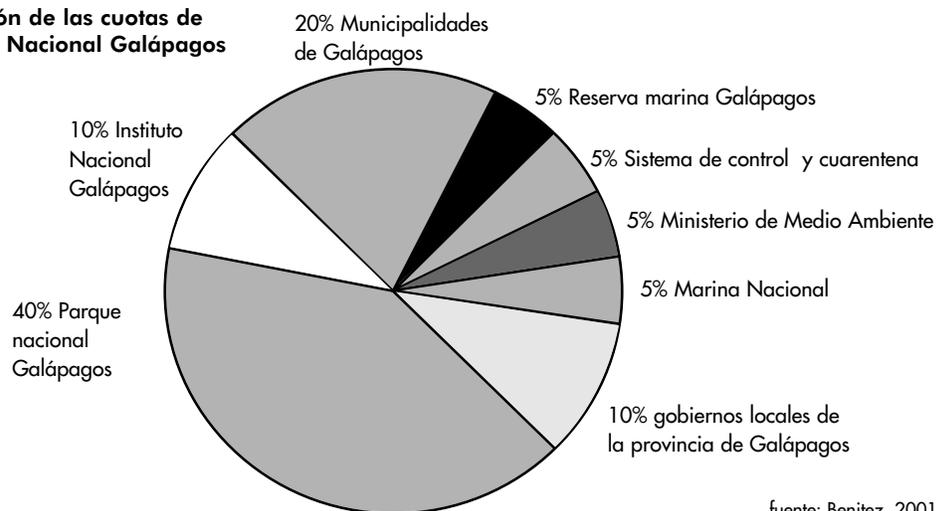
Calidad. Los visitantes se darán cuenta muy rápido si les están cobrando por un producto inferior. Antes de establecer el arancel de ingreso o cualquier otro, asegúrese de que está ofreciendo un producto proporcionado con el valor del arancel. Por ejemplo, un arancel de ingreso alto debe significar que el sitio ofrece atracciones de alto valor e infraestructura bien desarrollada y mantenida, así como suficiente cantidad de personal bien entrenado. Esto también se aplica a los concesionarios. La mayoría de los visitantes del Parque Nacional de Galápagos en Ecuador está feliz de pagar el arancel de ingreso de \$100 por el valor excepcional de los recursos naturales y el servicio de buena calidad que en general recibe.

Es importante reconocer que la generación de ingresos nunca debe volverse un fin en sí mismo. Siempre se debe tener en cuenta que la meta principal es la conservación del sitio. Si agregar una actividad más para aumentar los fondos del sitio va a interferir con la conservación efectiva a largo plazo, entonces probablemente no se deba desarrollar la actividad.

Seguridad. Debido a que muchos sitios ecoturísticos están ubicados en lugares aislados, la seguridad del personal a cargo de recolectar las ganancias puede ser un problema. La seguridad del dinero recogido también puede ser motivo de consideración si no hay un banco, u otra ubicación segura donde colocarlo hasta que pueda ser depositado en una cuenta de banco.

Contabilidad. Mientras más complejo sea el sistema de aranceles, más importante es tener un sistema de con-

Figura 4.2 Distribución de las cuotas de ingreso en el Parque Nacional Galápagos



fuelle: Benitez, 2001

tabilidad apropiado (y un contador capacitado) para administrar adecuadamente todas las complejidades financieras. Existen dos razones importantes para esto:

- ❖ Usted necesita saber exactamente cuánto produce cada actividad para saber si son efectivas. También necesita saber cuánto produce para poder desarrollar su próximo presupuesto (asumiendo que lo que se produce pueda ser gastado en el mismo sitio).
- ❖ Es necesario que la administración sea clara y transparente. El mal manejo de los fondos es muy común y puede ser la ruina de un buen programa ecoturístico.

Distribución de los ingresos

Como regla general, un sitio ecoturístico genera ingresos con mucho más entusiasmo si el personal sabe que los ingresos serán gastados en gran parte en las necesidades de manejo del sitio. Desafortunadamente, con frecuencia este no es el caso, especialmente en las áreas protegidas propiedad del gobierno. La mayoría de los ingresos a menudo regresan a los fondos generales donde son utilizados para una amplia variedad de situaciones, con muy poco retorno al sitio que lo produjo.

En los Estados Unidos, tanto el Servicio de Parques Nacionales como el Servicio de Bosques Nacionales han comenzado recientemente a permitirle a las administraciones que retengan la mayoría de los aranceles de ingreso y de uso que producen (Brown, 2001). El parque nacional Galápagos y la Reserva Marina, en el Ecuador, que produjeron alrededor de cinco millones de dólares estadounidenses en 1999, mantienen el 50% de la cuotas que generan, mientras que otras entidades de Galápagos, incluidas las municipalidades, también reciben un porcentaje definido (Benítez, 2001). Ver la figura 4.1 donde se muestra la distribución de las cuotas.

Puede ser necesario hacer cabildeo entre las personas a cargo de los asuntos financieros y presupuestarios para permitirle a los sitios que retengan una buena parte de las ganancias que producen. Mientras tanto, ser efectivo, eficiente y profesional con lo que se le permite hacer es un paso importante para demostrar que se le debe permitir a la administración del sitio mayor libertad para manejar su dinero.

Manejo de los ingresos

Si al sitio se le permite mantener todo o algo del dinero que genera, ¿qué debe suceder con el dinero una vez recolectado? Un primer paso muy importante es que debe ser muy cuidadosamente contado y depositado en una cuenta de banco. Si fuera posible, el dinero debe

ser transferido a un fondo fiduciario orientado a trabajar con sitios. Las ventajas de trabajar con este tipo de fondos son:

- ❖ El dinero ganará intereses mientras esté en el fondo fiduciario.
- ❖ Hay más flexibilidad para utilizarlo que si fuera parte de una institución administrativa más grande.
- ❖ Un grupo selecto de individuos puede actuar para controlar las cuentas del fondo fiduciario y debe autorizar tanto las estrategias de inversión como las extracciones que realice la administración del sitio. Frecuentemente, las extracciones deben justificarse con un plan de trabajo presentado por la administración.

Prioridades de financiamiento

En general, los ingresos deben gastarse para asegurar que el sitio logre sus objetivos de conservación. Este es un concepto fundamental pero que puede perderse de vista en la urgencia por crear un programa ecoturístico exitoso. Si esto no puede hacerse o no se hace, el programa ecoturístico no tendrá éxito a largo plazo. De todos modos, existen múltiples modos de gastar el dinero y lograr los objetivos de la conservación, y cada sitio debe desarrollar sus propias prioridades.

En general hay tres grupos diferentes de actores que pueden beneficiarse con las ganancias producidas por un sitio ecoturístico: los ecosistemas, los visitantes y las poblaciones locales. No importa cómo se gaste el dinero, o en qué grupo o combinación de ellos, el objetivo fundamental es la conservación. Los beneficios clave de la conservación pueden ser agrupados en cinco áreas (Brandon y Margoulis, 1996)

1. Una fuente de financiamiento de la conservación de la biodiversidad, especialmente en las áreas legalmente protegidas.
2. Justificación económica para las áreas protegidas.
3. Alternativas económicas para la población local para reducir la sobreexplotación de las áreas o de zonas adyacentes y otras áreas naturales.
4. Construcción de partidarios que promuevan la conservación de la biodiversidad.
5. Un ímpetu para los esfuerzos privados para la conservación de la biodiversidad.

Más específicamente, asegurar un flujo suficiente de fondos puede ser una prioridad, v.g., gastar dinero para ganar dinero. Esto puede suponer construir senderos,

señales, miradores panorámicos, etc., para hacer que el sitio sea más atractivo para los visitantes, la capacitación del personal también puede ser importante. También puede incluir hacer más mercadeo del sitio e imprimir más folletos, crear un sitio web o participar en eventos donde se puedan publicitar las atracciones locales.

Tal vez la protección de los recursos naturales del sitio sea una alta prioridad. En este caso, es posible que sea necesario contratar más personal, comprar más equipos o establecer límites bien definidos del sitio. Otra prioridad es asegurar que el impacto de los visitantes se mantenga en el mínimo. Establecer un programa de monitoreo permanente con procedimientos establecidos y personal capacitado es algo que todos los sitios de ecoturismo deben tener.

Si hay un Programa ecoturístico establecido, tal vez el ingreso generado deba dedicarse a hacer que el programa sea autosuficiente o al menos cubra sus gastos operativos. Proporcionarle a las comunidades un financiamiento inicial para que comiencen una empresa ecoturística también puede ser una prioridad para el sitio.

Cualquiera sea el modo en el que se expresen las prioridades del sitio, se deben indicar en el PME y deben ser un factor importante para determinar cuánto de los ingresos generados por el ecoturismo se gastará.

Referencias

- Benitez, S. 2001. *Visitor use fees and concession systems in protected areas: Galapagos National Park case study*. Documento inédito presentado al Programa de Ecoturismo de The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.
- Brandon, K. y R. Margoluis. 1996. *Structuring ecotourism success: Framework for analysis*. Plenary paper presented at "The Ecotourism Equation: Measuring the Impacts." International Society of Tropical Foresters, Yale University, April 12-14, 1996, New Haven, Connecticut.
- Brown, C. 2001. *Visitor use fees in protected areas: Synthesis of the North American, Belize and Costa Rica experiences*. Ecotourism Program Technical Report Series, The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.
- Government of Ecuador. 1998. *Ley de régimen especial para la conservación y desarrollo sustentable de Galápagos*. Corporación de estudios y publicaciones. Quito, Ecuador.
- Kenya Wildlife Service. 2001. Park entry fees. www.kws.org/fees.htm

Recursos

- Araya, P. 1993. *Las concesiones turísticas en las áreas protegidas: Una oportunidad o un problema; El caso de Chile*. Flora, Fauna y Areas Silvestres, (7) 17.
- Bauer, L. 2000. *Criterios y procedimiento para otorgar la operación de servicios ecoturísticos en áreas protegidas*. Fundación Defensores de la Naturaleza, Guatemala City, Guatemala.
- Belize Audubon Society. 2000. *National parks managed by the Belize Audubon Society*. Belize Audubon Society. www.belizeaudubon.org/html/parks.html
- Boo, E. 1991. *Planning for ecotourism*. PARKS, (2)3: 4-8.
- Guía de Finanzas para Conservación http://conservationfinance.org/Guide_Spanish/Spanish_home.htm
Un excelente recurso que incluye varias herramientas, ejemplos, presentaciones, estudios de caso, y enlaces a financiamiento de proyectos de conservación y manejo de áreas protegidas. La alianza fue creada para incrementar el financiamiento público y privado para la conservación de la biodiversidad.
- Corporación Nacional Forestal. 1997. *Reglamento de concesiones ecoturísticas en áreas silvestres protegidas del estado*. Ministerio de Agricultura, Santiago, Chile.
- Harris, C.C. y B.L. Driver. 1987. Recreation user fees, I. Pros and cons. *Journal of Forestry*, 85(5): 25-29.
- Ibrahim, H. y K.A. Cordes. 1993. *Outdoor recreation*. Dubuque, Iowa: WCB Brown and Benchmark.
- Laarman, J.G. y H.M. Gregersen. 1996. Pricing policy in nature-based tourism. *Tourism Management*, 17(4): 247-254.
- Lindberg, K. y D. Hawkins (eds.). 1993. *Ecotourism: A guide for planners and managers, Volume 1*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.
- Mackinnon, J. 1986. *Managing protected areas in the tropics*. Gland, Switzerland: IUCN.
- Mackintosh, B. 1983. *Visitor fees in the National Park System: A legislative and administrative history*. National Park Service. www.nps.gov/history/online_books/mackintosh3/fees0.htm
- PARKS Magazine. 1991. Vol.2, No.3, November 1991. Edition dedicated to ecotourism.
- Solano, P. 2001. *Concesiones para ecoturismo: Ecomercados para el nuevo milenio - Alcances legales y propuestas*. Lima, Peru: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. www.spda.org.pe

Manejo y monitoreo del impacto de los visitantes

Introducción

Cada vez que un visitante pone un pie en su sitio ecoturístico, causa un impacto negativo. Este es un hecho inevitable de la vida. Un programa de ecoturismo iniciará muchas actividades de uso público que tendrán efectos negativos y positivos. Un Plan para el Manejo del Ecoturismo permite la minimización de los efectos negativos y asegura que los positivos tengan mayor peso. El monitoreo y el manejo de los impactos de los visitantes son estrategias fundamentales del manejo del ecoturismo, pero son a las que con más frecuencia no se les presta atención. Si usted no sabe qué efectos causan las actividades ecoturísticas en el ambiente natural de su sitio y en las comunidades de los alrededores, entonces no puede decir que su programa es exitoso.

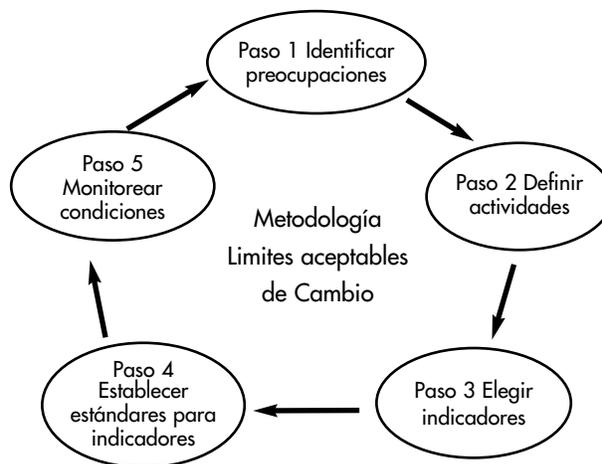
El monitoreo cuidadoso de los impactos, tanto negativos como positivos, debe ser una de las actividades principales de las actividades de manejo generales del sitio. El monitoreo cuesta dinero y requiere del personal capacitado y la asistencia de actores interesados.

Los primeros métodos desarrollados para abordar los impactos del turismo evolucionaron del concepto de capacidad de carga, que se originó en el campo del manejo de pastos ganaderos. Se han ofrecido diversas definiciones de capacidad de carga según cómo y dónde fuera empleado el concepto (Cevallos-Lascuráin, 1996). Inicialmente, fue utilizado sólo para indicar cuánta actividad turística era demasiado. Los investigadores comenzaron a darse cuenta de que observando solamente las cantidades de visitantes no era suficiente, y demostraron que lo que los visitantes hacen y cuándo lo hacen, y otra cantidad de circunstancias, con frecuencia eran más importantes para determinar el impacto de los visitantes que la cantidad de visitantes en sí. En otras palabras, no hay una correlación directa entre la cantidad de visitantes y los impactos negativos que afectan al suelo, la vegetación, la vida silvestre u otras experiencias de la gente en el sitio.

El grado del impacto depende de muchas variables además de la cantidad de uso: el grado de solidificación del sitio (construcción de senderos en el sitio, plataformas de desembarco, miradores resistentes a la erosión); las motivaciones y el comportamiento de los visitantes; el modo de transportarlos y alojarlos; la eficiencia de los guías, y las estaciones del año en las que se usa más el sitio. Por lo tanto, cuando los administradores usan el término “capacidad de carga” usualmente se refieren a este significado más ampliamente definido: la cantidad y el tipo de uso que un área puede soportar antes de que los impactos se vuelvan inaceptables. El concepto más simple y directo de capacidad de carga –cantidad limitada de visitantes– en ocasiones puede ser utilizado como solución para mitigar los impactos en situaciones restringidas, en pequeña escala, pero no usualmente en situaciones de áreas protegidas o grandes sitios ecoturísticos.

Existen dos metodologías que pueden utilizarse para monitorear los impactos de los visitantes: la “Medición del éxito” y la de “Límites aceptables de cambio”. Esta última (LAC) evolucionó específicamente para permitir-

Figura 5.1 Pasos para implementar la metodología Límites aceptables de cambio



adaptado de Stankey et al., 1985

le al turismo abordar las deficiencias del concepto de capacidad de carga, aunque ha sido aplicado a situaciones más generales de manejo. La medición del éxito puede aplicarse a cualquier situación de planificación para el manejo, no sólo para el ecoturismo, y se sustenta fundamentalmente en el establecimiento de objetivos que puedan ser fácilmente monitoreados.

Metodología de Límites aceptables de cambio (LAC)

La LAC es un proceso desarrollado por el Servicio de Bosques de los Estados Unidos para enfrentar los impactos de los visitantes, fundamentalmente en situaciones de vida silvestre. Admite que el cambio es inevitable pero establece límites con respecto a qué grado de cambio es aceptable. El concepto básico evoluciona desde la determinación de una visión común acerca de cuáles deben ser las condiciones del sitio, para luego establecer indicadores y estándares relacionados a la cantidad de cambio que los actores interesados juzgan aceptable en esos sitios, y más adelante monitorear para evaluar continuamente dónde se está en términos de los impactos de los visitantes en relación a los estándares previamente determinados.

Cuando no se logran los estándares, la administración debe mitigar los impactos negativos. La Figura 5.1 muestra cinco tipos generales de indicadores que el proyecto ecoturístico debe monitorear.

Estos son los pasos básicos para establecer LAC (adaptado de Wallace, 1993):

1. Identificación de los temas y preocupaciones del área:

Con la participación de todos los actores interesados, identifique los valores únicos, las atracciones, las oportunidades, las amenazas y los problemas del sitio.

2. Definición y descripción de los tipos de actividades deseables:

Este paso debe ser realizado en abstracto, no pensando en una ubicación específica. Considere todos los tipos diferentes de actividades ecoturísticas que puede involucrar el ecoturismo. Las actividades deseables luego serán aplicadas a sitios/zonas específicos.

3. Elección de los indicadores:

Estos indicadores deben elegirse según los parámetros de manejo

Recuadro 5.1 Tipos y Ejemplos de Indicadores

Hay cinco tipos generales de indicadores que el proyecto ecoturístico debe monitorear de algún modo:

- Ambientales (Biofísicos)
- Aspectos socio-culturales
- Experienciales
- Económicos
- de Manejo

Ambientales (biofísicos):

- erosión del suelo en un sitio en particular
- extensión del sitio (pérdida de la vegetación en los lugares de campamento o a lo largo de los senderos)
- basura en el fondo del mar en los amarraderos
- presión en alguna especie particular de la vida silvestre (éxito del anidamiento, agresión de los animales contra turistas, etc.)
- fuegos ilegales o fogatas en campamentos
- desprendimientos de tierra a lo largo de las rutas
- conteo de bacteria coliformes en el río X, sitio X
- visibilidad desde el punto X
- cantidad de árboles dañados en el área de picnic

Experienciales (de los visitantes):

- cantidad de encuentros con otros grupos por día
- cantidad de violaciones a la seguridad por mes
- cantidad de quejas sobre visitantes ruidosos
- cantidad de estudiantes que usan el área para educación ambiental
- cantidad de cazadores ilegales encontrados en el sitio X

- porcentaje de visitantes satisfechos con su visita al área/sitio
- evidencia de desperdicios humanos
- cantidad de visitantes que regresan
- percepción de los visitantes sobre los guías naturalistas

Económicos:

- cantidad de empresarios ecoturísticos en las comunidades vecinas
- cantidad de aranceles de ingreso recolectados por mes
- largo promedio de la estadía en el sitio/comunidad
- contribución general del ecoturismo al presupuesto del sitio
- nivel de empleo turístico
- nivel de inversión en servicios públicos e instalaciones

Socio-culturales (en las comunidades):

- mantenimiento de prácticas tradicionales
- cambio en la población
- informes de comportamiento negativo de los visitantes hacia los residentes
- cambio en la tasa de criminalidad
- cantidad de visitantes en los eventos/sitios de la cultura local
- percepción de los guías con respecto a la actividad ecoturística
- percepción general de las residentes con respecto a las actividades ecoturísticas

Manejo (infraestructura):

- cantidad y largo de los senderos
- cantidad de tiempo invertido en el mantenimiento de la infraestructura
- cantidad de *graffitis* encontrados en los campamentos

adaptado de Stankey et al., 1985



Administradores de áreas protegidas de Bolivia, Ecuador y México discuten sobre la medición del impacto de visitantes en un taller de capacitación de The Nature Conservancy en las islas Galápagos.

que más preocupan en un sitio dado de una zona en particular. Deben ser indicadores directamente relacionados a las actividades de los visitantes y deben poder ser controlados.

Cuando se identifican los indicadores se deben plantear las siguientes preguntas:

- i. ¿El indicador nos dice lo que queremos saber? ¿Qué preguntas estamos tratando de responder?
- ii. ¿El indicador se relaciona directamente con un recurso importante, con una condición social o económica?
- iii. ¿El indicador puede ser medido fácilmente y sin gastar mucho dinero?
- iv. ¿El indicador puede alertar a los administradores sobre una situación de deterioro antes de que haya alcanzado un nivel inaceptable?
- v. ¿Se puede medir el indicador sin afectar la calidad de la experiencia de los visitantes?
- vi. ¿El indicador proporcionará información que vale la pena obtener a pesar del tiempo y el dinero que hay que invertir?
- vii. ¿Quién realizará el monitoreo necesario?

4. Establecimiento de los estándares para cada indicador:

Los estándares deben establecer algunos límites aceptables de cambio. Algunos impactos son inevitables, pero los administradores deben estar dispuestos a decir cuánto impacto tolerarán antes de cambiar el modo de manejo. Si los senderos se erosionan más rápido de lo que se los puede mantener, si las áreas para apreciar paisajes se están volviendo

muy grandes, si los animales están cambiando su comportamiento hacia un modo inaceptable, entonces es necesario hacer algo (v.g. reducir el tamaño de los grupos, fortificar ciertos sitios, colocar cercas, aumentar las patrullas).

Para establecer los estándares hay que tomar los indicadores de los pasos previos y otorgarles un valor cuantitativo, v.g.: dos desprendimientos de rutas por año; 90% de visitantes que caracterizan sus visitas como “muy agradables”; dos nuevos empresarios ecoturísticos por año en la comunidad X; 25 individuos de mariposas monarcas avistadas en el sendero X entre las 10 y las 11 a.m., el 20 de julio. Recuerde que estos valores cuantitativos representan los límites que de alguna manera son aceptables; menos del 90% de visitantes que están “muy satisfechos”, o menos de 25 mariposas avistadas a lo largo de un sendero en una hora establecida significa que los administradores deben determinar qué es lo que no funciona y solucionarlo. El establecimiento de los indicadores y los estándares debe involucrar a tantas personas interesadas como sea posible para que los estándares acordados representen el mejor esfuerzo y la mejor buena fe de todos, así todos se comprometerán para tratar de alcanzar estos límites.

Se deben elegir algunos estándares e indicadores de cada uno de los tipos generales de indicadores antes mencionados. Deben ser elegidos también para cada tipo de ambiente de visita, usualmente utilizando el sistema de zonas establecido en su Plan para el Manejo del Ecoturismo (ver el Capítulo 3, Parte II, Volumen I). El tipo de ambientes para los visitantes varía de sitios

Recuadro 5.2 Ejemplos de estándares para indicadores

Biofísicos (ambientales):

- 30% de terreno desnudo en el campamento X
- mínimo de 5 nidos de petirrojos a lo largo del sendero Riveridge
- 3 fogatas ilegales en el área de Blue Spring durante el año calendario
- 2 deslizamientos de terreno a lo largo de 5 km del camino de ingreso de enero a marzo
- 10 millas de visibilidad desde la cumbre de Green Mountain en un día claro en noviembre
- 3 nuevos árboles dañados en el área de picnic durante el período junio-septiembre

Experienciales (en los visitantes):

- 1 encuentro con otro grupo durante 1 día en una zona primitiva
- 5 quejas de los visitantes por mes con respecto a visitantes ruidosos
- 100 estudiantes que reciben clases de educación ambiental en el centro de informaciones
- 90% de visitantes que indican que estuvieron "muy satisfechos" o "satisfechos" con su visita al área/sitio
- 3 visitantes que indican que los perturbó la evidencia de desperdicios humanos en ubicaciones inapropiadas

Económicos:

- 2 empresarios nuevos de ecoturismo en la comunidad de Machililla durante el próximo año
- \$50,000 dólares recolectados con las cuotas de ingreso durante el año
- 3 días de estadía promedio en el sitio/comunidad
- los ingresos del ecoturismo contribuyen el 25% del presupuesto total del sitio

Socio-culturales (en las comunidades):

- comida típica servida en el 50% de los restaurantes locales
- 3 informes negativos sobre el comportamiento de los visitantes en la comunidad de Machililla por año
- 2 robos por año en la comunidad de Machililla
- 25% de los visitantes del sitio que también visitan los eventos o sitios culturales

Manejo (infraestructura):

- aumento del largo total de los senderos disponibles en un 10% anual durante 6 años
- el personal del sitio dedica el 50% de su tiempo en el mantenimiento de la infraestructura
- 3 ejemplos de graffitis encontrados en el área de campamento durante un período de 3 meses.

de uso intensivo, donde se encontrarán muchos visitantes (y habrá altos impactos), hasta zonas primitivas e incluso silvestres, donde es deseable y hay que manejar un alto grado de aislamiento (y donde el impacto de los visitantes es generalmente menor).

Otra consideración importante para elegir los estándares y los indicadores es la disponibilidad de información de base. Si no hay información, o hay muy poca, en la cual fundamentar los estándares, entonces sólo se hará una apuesta subjetiva acerca de cómo debe ser un estándar realista. Al comienzo, puede ser apropiado establecer estándares provisionales y luego si fuera necesario ajustarlos. Consultar con especialistas relevantes, ya sea un biólogo familiarizado con una especie particular de plantas o animales, puede ayudar en la toma de decisiones.

5. Monitoreo de las condiciones e implementación de acciones: Si se ha excedido los límites aceptables, realice los cambios de manejo que retrotraigan los recursos, las condiciones sociales o económicas a sus límites aceptables.

La metodología LAC obliga a los administradores a luchar a brazo partido con los detalles de manejo de un

modo que va más allá de cualquier cantidad numérica de la capacidad general de carga. Estableciendo límites aceptables de cambio que involucren tantos actores como sea posible, los administradores adquirirán mucho más credibilidad que cuando solicitan o exigen cambios de manejo que afectan a otras personas, tales como los operadores turísticos, los guías y la población de la comunidad.

Metodología de la medición del éxito

La metodología de la medición del éxito aplica el concepto de manejo adaptativo y el monitoreo como un elemento esencial de la planificación y el manejo del proyecto. El programa de monitoreo que Margoluis y Salafsky (1998) describen está integrado en el ciclo del proyecto y está desarrollado como parte del modelo conceptual y del plan de manejo. Una vez que se han seleccionado las metas, los objetivos y las actividades del proyecto, se esboza un plan de monitoreo claro y preciso. Los pasos de este proceso son:

1. Determinar las audiencias que recibirá la información del monitoreo.
2. Determinar la información necesaria basada en los objetivos del proyecto (preparada para que el monitoreo pueda determinar si se cumplen o no).

3. Diseñar una estrategia de monitoreo para cada necesidad informada.
4. Desarrollar uno o más indicadores para cada necesidad informada.
5. Aplicar y modificar los indicadores según sea necesario.
6. Determinar los métodos para medir los indicadores utilizando cuatro criterios de selección: exactitud/confiabilidad; eficacia de costos, factibilidad y conveniencia.
7. Desarrollar un plan operativo para aplicar los métodos: lista de tareas, personas responsables de realizar las tareas, sitios de monitoreo y límite temporal.

Margoluis y Salafsky proporcionan información muy detallada sobre los tipos de diseño de monitoreo, las técnicas de sensamiento y muestreo, los métodos cuantitativos, la aplicación de los métodos, la recolección y el manejo de los datos, el análisis de los datos y la comunicación de los resultados a diversos tipos de audiencias.

Además, han desarrollado otra metodología para determinar el éxito de un proceso que puede ser útil en algunas circunstancias ecoturísticas. Este método, llamado “Evaluación de la reducción de las amenazas”, identifica y monitorea las amenazas para evaluar el grado en el que las actividades del programa disminuyen las amenazas y logran el éxito. Este proceso involucra los siguientes pasos:

1. Definir espacial y temporalmente el área del proyecto.
2. Desarrollar una lista de todas las amenazas directas a la biodiversidad presentes en el sitio del proyecto al día de inicio. En el caso de un proyecto ecoturístico, utilice los resultados del Plan para la Conservación
3. Jerarquizar cada amenaza en función de tres criterios: área, intensidad y urgencia.
4. Sumar el puntaje de cada amenaza considerando los tres criterios.



Los senderos se respetan estrictamente y limitan el impacto de los visitantes sobre la flora y fauna en las islas Galápagos, Ecuador.

Recuadro 5.3 Monitoreo del “Pavo Americano” en el Parque Nacional El Imposible

El Parque Nacional El Imposible, en el oeste de El Salvador, es una de las pocas áreas naturales del país. Es pequeño, sólo comprende 5000 hectáreas, pero contiene una rica diversidad de plantas y de fauna silvestre. Como parte de un programa de monitoreo, el parque organiza un “Día del Pajuil” por año. El Pajuil (*Crax rubra*) es un gran pájaro relativamente fácil de observar. El parque es el único lugar de El Salvador donde vive este pájaro, de modo que controlar su bienestar es un indicador no sólo de la cantidad general de estas aves en el país y en el parque, sino del estado general del ambiente del parque. El Día del Pajuil, el personal del parque, los guías naturalistas y otros miembros de la comunidad se juntan, forman equipos y cubren casi todo el parque para completar un inventario de la cantidad de pajuales. De este modo, el parque no sólo sabe sobre la población de pajuales, sino que les proporciona a los demás la oportunidad de contribuir con el parque y de crear relaciones públicas.

comunicación personal, Alan Moore, 2004

5. Determinar el grado en que cada amenaza ha sido reducida por las actividades de manejo.
6. Calcular el puntaje bruto de cada amenaza.
7. Calcular el puntaje del índice de reducción de la amenaza.

Si bien es posible utilizar métodos de las ciencias naturales, las metodologías menos precisas de las ciencias sociales a menudo son más fáciles de aplicar, particularmente sobre o por miembros/proyectos comunitarios. Los miembros de la comunidad se vuelven participantes activos en futuras actividades de mitigación cuando se los involucra en esta evaluación.

Participación pública

Mientras ambas metodologías, LAC y medición del éxito, exigen altos niveles de participación en las fases de planificación y en las operativas de un plan de monitoreo, Rome (1999) recomienda el desarrollo de un plan de monitoreo de acuerdo a un proceso de múltiples pasos que enfatice fuertemente en la participación pública en todos los niveles. Según Rome, el proceso debe ser guiado por un comité directivo compuesto por los directores del área protegida/sitio ecoturístico, por representantes de la industria turística y por líderes de la comunidad. Este proceso incluirá los siguientes pasos:

1. Reuniones de la comunidad para discutir preocupaciones y potenciales impactos del ecoturismo.

Recuadro 5.4 Algunas estrategias y tácticas para el manejo de los impactos sobre los recursos frente al congestionamiento y los conflictos con los visitantes

I. Reducir el uso de toda el área

- Limitar la cantidad de visitantes en toda el área.
- Limitar el largo de la estadía en toda el área.
- Alentar el uso de otras áreas/sitios.
- Exigir ciertas destrezas y/o equipamiento.
- Cobrar un arancel más alto.
- Dificultar el acceso.

II. Reducir el uso de las áreas problemáticas

- Informar a los potenciales visitantes de las desventajas de las áreas/sitios problemáticos y/o las ventajas de las áreas/ sitios alternativos.
- Desalentar o prohibir el uso de estas áreas.
- Limitar la cantidad de visitantes en estas áreas.
- Alentar o exigir un límite en la estadía en las áreas.
- Hacer dificultoso el acceso a las áreas problemáticas y/o mejorar el acceso a las áreas alternativas.
- Eliminar las instalaciones/atracciones en las áreas problemáticas y/o mejorarlas en las áreas alternativas
- Establecer requisitos diferenciales con respecto a las destrezas/equipamientos necesarios.
- Cobrar aranceles diferenciales a los visitantes.

III. Modificar la ubicación de los usos dentro del área problemática

- Desalentar o prohibir el campamento y/o abastecimiento en ciertos lugares.
- Alentar o permitir el campamento y/o abastecimiento en otros lugares
- Ubicar las instalaciones en lugares durables.
- Concentrar el uso en ciertos sitios a través del diseño de las instalaciones y/o de la información.

- Desalentar o prohibir los paseos fuera de los senderos
- Diferenciar y dividir ciertos tipos de visitantes.

IV. Modificar el tiempo de uso

- Alentar el uso los períodos de menor demanda.
- Desalentar o prohibir el uso cuando el potencial del impacto es alto.
- Cobrar aranceles durante los períodos de uso más alto y/o alto potencial de impacto.

V. Modificar el tipo de uso y el comportamiento de los visitantes

- Desalentar y/o prohibir prácticas o equipamiento particularmente dañino
- Alentar o exigir cierto comportamiento, ciertas destrezas, y/o equipamiento.
- Enseñar la ética correcta del ecoturismo.
- Alentar o exigir ciertos tamaños para los grupos.
- Exigir o alentar el uso de guías.
- Desalentar o prohibir los caballos, las mulas o los burros.
- Desalentar o prohibir las mascotas.
- Desalentar o prohibir el uso de radios, pasacassettes, etc.
- Desalentar o prohibir el uso para pasar la noche.

VI. Modificar las expectativas de los visitantes

- Informar a los visitantes de los usos apropiados.
- Informar a los visitantes acerca de qué deben esperar.

VII. Aumentar la resistencia de los recursos

- Proteja al sitio de los impactos (coloque cercas, barreras naturales, etc.)
- Fortifique el sitio (plataformas para las carpas, tuberías de drenaje, senderos pavimentados, etc.)

adaptado de Marion y Farrell, 1998

Tabla 5.1 Métodos para el manejo de los visitantes

Métodos indirectos	Métodos directos
<ul style="list-style-type: none"> • Educación/interpretación ambiental • Información/difusión • Manipulación del sitio • Zonificación • Diseño de la infraestructura y las instalaciones • Tipo y grado de mantenimiento • Acceso fácil o dificultoso 	<ul style="list-style-type: none"> • Aranceles y costos • Restricciones • Patrullaje/presencia humana • Requisito de participar en ciertas actividades con destrezas especiales • Permisos y licencias • Designación de sitios (camping, picnics, etc.) • Guías capacitados • Reglas y regulaciones

2. Reunión del comité directivo para determinar los indicadores y las medidas y para asignar las responsabilidades de monitoreo.
3. Reunión de la comunidad para presentar el programa de monitoreo y para discutir los límites o el espectro de cambios aceptables.
4. Capacitación del equipo de análisis y monitoreo.
5. Implementación del monitoreo.
6. Análisis de los resultados, evaluación de las necesidades de manejo y de los ajustes de manejo realizados en pequeña escala.
7. Reunión con la comunidad para discutir los resultados del monitoreo y las recomendaciones de manejo.

8. Implementación continua del monitoreo y el manejo.

Obtención de información

Utilizar los objetivos de manejo, los indicadores y estándares para evaluar el proceso general requiere que la administración tenga un programa específico de monitoreo incorporado a esquema rutinario para el manejo del sitio. El monitoreo exige que se recolecte cierta información sistemática y cotidianamente. La información básica es necesaria para comparar los datos posteriores y para evaluar la dirección tomada para el manejo.

La recolección de los datos básicos y de los subsiguientes deberá incluir procedimientos relativamente



LAGUNA COLORADA

Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa
CALLE BOLIVIA S/N. LA PAZ (19000)



REGISTRO DE INGRESO DE TURISTAS A LA RESERVA NACIONAL DE FAUNA ANDINA "EDUARDO AVAROA"

Nombre de la Agencia: _____	Placa y Color Vehículo: _____
Nombre del Chofer: _____	Nº Licencia: _____
Nombre del Guía: _____	Nº Registro: _____
Retén de Control: _____	Fecha de Ingreso: _____

Nº	Nombre y Apellido First and Family Name	Sexo Sex	Nacionalidad Nationality	Nº Pasaporte Passport Number	Número de Factura Ticket Number

OBSERVACIONES _____

Información sobre el número y las nacionalidades de los visitantes se puede obtener de formularios de inscripción como éste, utilizados en la Reserva Nacional Eduardo Avaroa en Bolivia.

simples de implementar y no demandar grandes inversiones de tiempo o costar muy caro. En la medida de lo posible, el costo del programa de monitoreo debe financiarse con las ganancias del ecoturismo.

La mayoría de los datos debe ser recogida por el personal del sitio, pero también debe tenerse en cuenta el uso estratégico de terceros, como biólogos de alguna universidad, guías naturalistas, concesionarios y miembros de la comunidad. Los guías naturalistas pueden ser reclutados para realizar ciertas observaciones rutinarias. Pueden firmarse acuerdos cooperativos con las universidades locales, que le permitan a los científicos (biólogos, ecólogos) realizar investigaciones como pago por la información proporcionada, que podrá suplir la información básica, o proporcionar con regularidad datos que le permitan al sitio monitorear una preocupación en particular. El personal del sitio puede necesitar entrenamiento especial para recolectar ciertos datos. Los científicos de las universidades pueden capacitar a los guarda parques para identificar ciertos insectos, cantos de pájaros y plantas que puedan ser objeto de una actividad de monitoreo. También pueden ser capacitados para tomar muestras de agua e incluso para realizar algunos análisis básicos de dichas muestras.

Algunos de los tipos de información que es necesario recoger diaria y sistemáticamente (y que requieren un muy buen sistema de asentamiento de datos) son: cantidad y otras características de los visitantes (edad, nacionalidad, etc.), cantidades de la recolección de aranceles, y observaciones y quejas de los visitantes.

Además, el manejo del ecoturismo exige la evaluación frecuente de las características y niveles de satisfacción de los visitantes con respecto a diferentes aspectos del sitio: instalaciones, personal, interacción con otros visitantes, etc. Esto se hace, en general, por medio de cuestionarios y encuestas que pueden ser realizados por el personal del sitio o por terceros. Idealmente, una encuesta estándar que aborde los objetivos e indicadores de manejo, que son objeto de preocupación, debe ser preparada y presentada, con regularidad, a una muestra aleatoria de visitantes (por ejemplo, cada cuatrimestre); como alternativa, se puede evaluar un grupo selecto con mayor frecuencia, dependiendo de qué es lo que se quiere medir.

Para obtener la opinión de los visitantes, se pueden colocar registros de los comentarios en lugares estratégicos. Aunque éste no es un método científico para obtener la opinión de los visitantes, puede dar una idea de lo que ellos piensan.

Estrategias y alternativas del manejo de los visitantes

Si usted ha determinado que no se están cumpliendo los objetivos de manejo, o que se han excedido los límites aceptables de cambio, debe adaptar sus estrategias de manejo a la nueva situación. La tabla 5.1 es un esquema para considerar las estrategias de manejo de los visitantes.

La Recuadro 5.4 proporciona algunos lineamientos con respecto a tácticas y estrategias específicas para emplear cuando se enfrenta al problema del impacto de los visitantes.

Referencias

Ceballos-Lascuráin, H. 1996. *Tourism, ecotourism, and protected areas: The state of nature-based tourism around the world and guidelines for its development*. The World Conservation Union (IUCN), Gland, Switzerland; The Ecotourism Society, N. Bennington, Vermont.

Margoluis, R. y N. Salafsky. 1998. *Measures of success: Designing, managing, and monitoring conservation and development projects*. Washington D.C.: Island Press.

Marion, J. y T. Farrell. 1998. Managing ecotourism visitation in protected areas. En *Ecotourism: A guide for planners and managers, Volume 2*, K. Lindberg, M. Epler Wood, y D. Engeldrum (eds.), 155-181. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Rome, A. 1999. *Ecotourism impacts monitoring*. Documento inédito presentado al Programa de Ecoturismo de The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.

Stankey, G.H., D.N. Cole, R.C. Lucas, M.E. Petersen, y S.S. Frissell. 1985. *The limits of acceptable change (LAC) system for wilderness planning*. General Technical Report INT-176. Ogden, Utah: USDA Forest Service.

Wallace, G. 1993. *Visitor management: Lessons from Galapagos National Park*. En *Ecotourism: A guide for planners and managers, Volume 1*, K. Lindberg y B. Hawkins (eds.), 55-81. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Recursos

Hornback, K. y P. Eagles. 1999. *Guidelines for public use measurement and reporting at parks and protected areas*. Gland, Switzerland y Cambridge, UK: IUCN.

Lindberg, K. y D. Hawkins (eds.). 1993. *Ecotourism: A guide for planners and managers, Volume 1*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Lindberg, K., M. Epler Wood, y D. Engeldrum (eds.). 1998. *Ecotourism: A guide for planners and managers, Volume 2*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Capítulo 6

Guías naturalistas — El corazón del ecoturismo

Introducción

Los guías naturalistas desempeñan un papel central en la implementación del concepto de ecoturismo. Son ellos los que principalmente proporcionan el elemento educativo a la actividad ecoturística; son su capacidad y su compromiso los que aseguran que los impactos negativos del turismo sean minimizados. Al mismo tiempo, ser guía es una obvia oportunidad económica para la población de las comunidades locales. Estos y otros beneficios subrayan la importancia de que un área protegida establezca e implemente un programa de capacitación y matriculación para guías naturalistas.

Antecedentes

El uso de los guías turísticos en las áreas protegidas no es un fenómeno nuevo. Los guías han sido parte del turismo natural en muchos lugares durante mucho tiempo; durante décadas han acompañado a turistas en los safaris por África del Este; han viajado en los viajes en barco que millones de turistas han disfrutado en los lagos de la Patagonia argentina, particularmente en el Parque Nacional Nahuel Huapi. Estos guías turísticos en general fueron empleados por operadores turísticos privados y tenían poca o ninguna relación con el área protegida para la que trabajaban. Con el paso de los años esta situación comenzó a cambiar, a medida que los directores de áreas protegidas se dieron cuenta del potencial del uso de los guías para aumentar el contacto con los visitantes, y también para alcanzar otros objetivos ecoturísticos.

El papel de los guías naturalistas

Los guías naturalistas verdaderamente juegan un papel multifacético. Tienen responsabilidades para con sus operadores turísticos empleadores, para con sus clientes —los visitantes— y para con las áreas protegidas y las comunidades donde trabajan.

Los operadores turísticos confían en que los guías proporcionen una interpretación enriquecedora de las atracciones naturales y culturales para agregarle valor al

itinerario de los turistas. También esperan que los guías manejen aspectos logísticos de los viajes, tal como coordinar con los proveedores de alojamientos, comida y transporte. Los guías son responsables de la seguridad de los turistas y generalmente representan a su operador turístico empleador en el campo.

Los turistas se dirigen a los guías naturalistas en busca de información, interpretación y opiniones acerca de los lugares que visitan; en busca de ayuda para prepararse para una visita a través de reuniones informales y conversaciones formales; y en general buscan un amistoso e informado intermediario con la gente y los lugares desconocidos.

Las autoridades de las áreas protegidas acuden a los guías como extensiones de los guarda parques, para educar a los visitantes, proteger los recursos naturales y culturales del área visitada, para participar de los programas de monitoreo y para apoyar en general los objetivos de conservación del área.

Además de estos roles, los guías naturalistas deben tratar de inspirar a los visitantes para que se vuelvan partidarios de la conservación.

Intérpretes de la naturaleza

La interpretación ambiental es un subconjunto de la comunicación que se concentra en cómo explicar mejor los conceptos ecológicos/ambientales al público en general. Uno de los principios centrales del ecoturismo es educar al visitante. Los guías naturalistas, que pasan una considerable cantidad de tiempo con los visitantes, están en perfectas condiciones de educar a través de la interpretación especializada. Muchos residentes locales tienen un conocimiento detallado de la vida de las plantas y los animales, así como de otras atracciones naturales y culturales. También pueden relatar experiencias de primera mano en relación a la fauna silvestre, las plantas medicinales y otros fenómenos locales.

Recuadro 6.1 Guías naturalistas en el Parque Nacional de las Islas Galápagos

El Parque Nacional Galápagos, en Ecuador, es tal vez la primer área protegida donde los guías fueron utilizados activamente para promover los objetivos del ecoturismo de un modo organizado. Todos los guías son empleados de compañías de turismo privadas. Desde 1975, todos los guías deben tener matrícula de la administración del parque nacional, y todos los visitantes deben ser acompañados por un guía naturalista matriculado. Inicialmente se establecieron dos categorías de guías:

1. guías naturalistas: con educación universitaria con algún título en ciencias naturales, bilingües, nacidos en el extranjero y que trabajaban principalmente en grandes barcos con grandes grupos de visitantes.
2. guías auxiliares: en general residentes locales con educación secundaria, destrezas mínimas en lenguas extranjeras que trabajaban en barcos más pequeños, en general barcos de pesca reconvertidos.

Para obtener la matrícula, los guías deben aprobar un curso intensivo de capacitación, que dura cuatro semanas, dictado por el personal del Parque Nacional Galápagos y de la Estación de Investigación Charles Darwin. Los cursos de capacitación fueron desarrollados para ambas categorías de guías y son realizados anualmente. Un operador turístico autorizado debe patrocinar a los participantes del curso.

Al comienzo, los guías naturalistas eran en su mayoría extranjeros; con el tiempo, más ecuatorianos obtuvieron títulos en ciencias naturales, desarrollaron destrezas idiomáticas y gradualmente desplazaron a los guías extranjeros. Aún hay un pequeño porcentaje de guías extranjeros, y su perspectiva internacional enriquece el conjunto de experiencias del cuerpo de guías en general.

Al crear un sistema de guías en el Parque Nacional Galápagos, las autoridades del parque complementaron su fuerza de trabajo con un grupo de guías motivados e informados que acompaña a cada grupo que ingresa al parque. Con el fin de retener sus matrículas (y un trabajo lucrativo), los guías deben asegurarse de que los visitantes sigan todas las reglas del parque; deben hacer un informe después de cada viaje y comunicar sobre las actividades ilegales que puedan observar, tal como botes ilegales de pesca. Los guías también son activos participantes en el monitoreo de los impactos turísticos en los sitios de visita. Una asociación local de guías apoya los esfuerzos de conservación en el parque y en las Islas en general y participa activamente en las reuniones regionales de planificación.

Muchas otras áreas protegidas han adaptado la experiencia de las Islas Galápagos para crear sistemas de guías naturalistas propios.

Conservacionistas

En tanto son el contacto principal que los visitantes pueden tener con un sitio ecoturístico, los guías sirven como modelos importantes tanto para los turistas como para sus propias comunidades. Sus actitudes y su comportamiento envían un importante mensaje sobre el concepto de ecoturismo. ¿El guía recoge trozos de basura a lo largo de los senderos? ¿Apoya activamente y coopera con las autoridades del sitio informado las actividades ilegales que observa? ¿El guía adapta los conceptos del ecoturismo a las situaciones de su propio hogar y de su propia comunidad?

Algunos guías turísticos toman muy en serio la responsabilidad de discutir sobre la importancia de conservar la increíble diversidad que se encuentra en el área, sobre cuáles son las principales amenazas, y qué pueden hacer los visitantes para ayudar a conservarla.

Guarda parques

Desafortunadamente, no todos los visitantes de los sitios ecoturísticos saben cómo comportarse en un escenario natural y cultural sensible. Es responsabilidad del guía asegurarse de que los visitantes sean concientes de todas las reglas y regulaciones aplicables así como de otras consideraciones éticas relevantes. De un modo educado pero firme, debe asegurarse de que los visitantes cumplan con

todas las restricciones que haya. Éste es, tal vez, el papel más difícil que desempeñan los guías, porque su papel fundamental es proporcionarle a los visitantes una experiencia agradable. Como miembros del sector privado, pueden, en raras ocasiones, crearse conflictos entre las obligaciones conservacionistas de los guías y sus obligaciones para con los turistas y, en algunos casos, con sus empleadores. Por ejemplo, un operador turístico puede prometerle a sus clientes un encuentro cercano con una ballena, pero el guía puede juzgar que en un momento dado la ballenas que se ven a lo lejos están amamantando a la cría y no se las debe perturbar. Las obligaciones del guía para con su empleador y para con las autoridades del parque pueden ser divergentes en ese punto. Los guías necesitan capacitación especial acerca de cómo manejar mejor estas situaciones. También deben ser investidos con la autoridad necesaria para informar y lidiar con las infracciones a las reglas y regulaciones.

Monitores de los impactos turísticos

Dado que los guías visitan el sitio/área con mucha frecuencia, están en una posición privilegiada para notar ciertos tipos de impactos, tales como la erosión de los senderos, el aumento en la rareza de una especie particular de pájaros, etc. También están en una excelente posición para realizar observaciones formales de monitoreo para las autoridades del sitio. En muchos lugares,

los guías se toman su tiempo para realizar observaciones de la cantidad de aves que anidan, o de la regeneración de una especie de planta en un cuadrante determinado. Esto puede ser de una ayuda valiosísima para los directores del sitio cuando no tienen mucho personal, o simplemente no tienen el personal entrenado para realizar estas tareas.

Nexo con las comunidades locales

Cuando los guías son de las comunidades locales, pueden desempeñar un papel importante para mejorar la comunicación entre la administración del sitio y la población local. Esto es particularmente importante cuando puede haber malos entendidos entre las dos diferentes “comunidades”, y que generalmente los hay. Los guías naturalistas en las Islas Galápagos y en otras partes han establecido sus propias organizaciones para promover los objetivos de la conservación. En las Islas Galápagos, han sido especialmente útiles para obtener el apoyo local para el Servicio de Parques con respecto a la pesca ilegal originada fuera de las islas.

Condiciones para un sistema exitoso de guías naturalistas

Para que un sistema de guías naturalistas funcione bien en un sitio ecoturístico, se deben lograr ciertas condiciones.

Control y matriculación

El sitio debe controlar efectivamente el uso de los guías y las condiciones bajo las cuales operan en el sitio. Esto implica que los administradores son propietarios del sitio, o que existe legislación o algún otro tipo de mandato legal para ejercer ese control. Los sistemas de guías más efectivos tienen mecanismos de matriculación. La administración del sitio, o alguna autoridad más importante que actúe a pedido de la administración, emitirá las matrículas para guiar a los turistas dentro del sitio si el guía cumple con las reglas y regulaciones relevantes. La administración del sitio se reserva el derecho de suspender o revocar la matrícula si el comportamiento del guía es inapropiado. Las matrículas en general se otorgan a los individuos que han aprobado un curso de capacitación o un examen. La administración del sitio se reserva el derecho de establecer otros criterios para asistir al curso de capacitación, tales como: ser miembro de la comunidad local; tener una edad mínima, no tener antecedentes policiales y tener un nivel mínimo de educación.

Es importante no inundar el mercado con demasiados guías certificados porque esto forzaría el descenso en el nivel salarial, ya que muchos compiten por un insuficiente número de empleos. Sin embargo, es necesario

tener un suficiente número de guías para satisfacer la demanda; una guía aproximada sería certificar alrededor de 25% más guías de los que trabajarían cada temporada.

Beneficios mutuos

A pesar del control que la administración del sitio pueda ejercer sobre las actividades de los guías, la relación entre ellos debe ser mucho más que la que existe entre un empleado y un empleador. Los dos, la administración del sitio y los guías, tienen mucho que ofrecerse entre sí, y cada uno debe desempeñar activamente su respectivo papel para beneficiarse entre sí con el trabajo del otro. Desafortunadamente, no es infrecuente que una de las partes pierda la perspectiva del papel de apoyo mutuo y que la relación se vuelva improductiva. El feedback constante y positivo es la mejor manera de evitar esta situación. Involucrar desde el comienzo a los operadores turísticos y a los guías en el proceso de Planificación para el ecoturismo es crucial.

Capacitación

Los guías naturalistas necesitan capacitarse para satisfacer los muchos roles de los que están encargados. Los temas principales para el currículo de un curso de capacitación son los siguientes:

- ❖ **Historia natural del sitio y de las áreas adyacentes.** ¿Cuáles son las especies más importantes, las comunidades de plantas y animales y los ecosistemas? ¿Cuál es su estatus de conservación?
- ❖ **Atracciones culturales.** ¿Cuáles son las actividades históricas, arqueológicas y culturales tradicionales que se pueden encontrar en el sitio y en sus alrededores? ¿Cuál es la relación entre las atracciones naturales y las culturales?
- ❖ **Prioridades de conservación del sitio y actividades.** Los guías deben poder explicarle a los visitantes qué hace la administración del sitio para promover la conservación de los recursos naturales y culturales que se encuentran en el sitio, así como en los sitios relacionados a otras áreas protegidas de las comunidades cercanas.
- ❖ **Reglas y regulaciones.** Los guías necesitan ser conscientes de todas las reglas y regulaciones que gobiernan el uso público del sitio y sus instalaciones. En particular, necesitan ser conscientes de lo que es el ecoturismo y de cómo se lo aplica en el sitio.
- ❖ **Manejo de grupos.** Todos los guías necesitan aprender cómo manejar mejor un grupo de visitantes que puede tener capacidades de atención y razones muy variadas para estar en el sitio. Mantener la atención de todos y mantener unido al grupo a veces puede ser

una enorme tarea. Los guías experimentados son, en general, las mejores personas para enseñar esta parte del curso.

❖ **Técnicas interpretativas/comunicativas.** Existen técnicas muy especiales para comunicarle las ideas a un grupo de gente muy dispar. Aprender estas técnicas es muy fácil para ciertos guías; para otros, es necesario una significativa cantidad de tiempo.

La capacitación de los guías no debe ser un evento que se desarrolle una sola vez. Los buenos guías deben refrescar y actualizar continuamente su conocimiento, y la administración del sitio debe considerar la realización periódica de cursos con este fin. Los cursos deben desarrollarse y financiarse, al menos en parte, con la industria del turismo. Además de especialistas en cada uno de los temas señalados, los operadores turísticos deben desempeñar un papel como instructores en los cursos, igual que los miembros respetados de la comunidad local.

Los hombres jóvenes a menudo dominan la competencia por puesto en los cursos de entrenamiento para guías, pero es importante asegurar que las mujeres también participen. Ellas son buenas guías, y al menos 50% de los turistas son mujeres.

El Centro para la Conservación Tropical RARE, con el apoyo de The Nature Conservancy, ha desarrollado un manual para la capacitación integral de los guías que es altamente recomendable (RARE, 2001).

Disponibilidad de los guías

El ecoturismo alienta la inclusión de la población local en tantas circunstancias como sea posible. Aunque puede ser útil utilizar a la población local como guías naturalistas, los administradores deben darse cuenta de que los residentes pueden no ser guías naturalistas “naturales”. Sus intereses o nivel educativo pueden ser obstáculos para alcanzar el nivel de pericia necesario para los guías en un sitio. Una capacitación significativa será necesaria antes de que puedan funcionar efectivamente.

Disponibilidad de trabajo

La disponibilidad de trabajo es un tema muy sensible en muchas situaciones. Los guías naturalistas pueden ganar significativamente más dinero que otros miembros de su comunidad. Por esta razón, cuando un sitio inicia un sistema de guías naturalistas, a veces hay muchos más candidatos que trabajo disponible. Los administradores deben ser cuidadosos en no crear grandes expectativas entre los candidatos, especialmente si la cantidad de visitantes no es suficiente para garantizar el trabajo

para todos. Si algunos candidatos para los cursos de capacitación son elegidos en vez de otros que parecen tener similares cualidades, puede surgir un conflicto. Los directores de los sitios pueden hacer varias cosas para minimizar estos problemas:

❖ Asegúrese de que se usen criterios específicos para seleccionar los candidatos a guías y que sean estrictamente seguidos.

❖ Limite el tamaño del curso de capacitación a una cantidad específica de personas y acepte los candidatos por orden de llegada.

❖ Inicie políticas que alienten o obliguen a la utilización de guías locales en el sitio ecoturístico, o en locaciones o zonas específicas dentro del sitio. Esto puede causar conflictos con otros guías no locales. Vea la siguiente sección llamada “Guías locales vs. no locales”.

❖ Aliente la creación de asociaciones de guías naturalistas que ayudarán a organizar a los guías y su respuesta a una cantidad limitada de oportunidades de trabajo, por ejemplo, por medio de sistemas de rotación. Ésta también es una excelente manera de minimizar la competencia encarnizada y de estandarizar los precios. El sitio puede exigir que los guías cobren sólo una cantidad por un servicio dado, pero el mandato puede ser mejor recibido y cumplido si se le permite a los guías determinar su propia estructura de precios.

Guías locales vs. no locales

No es infrecuente que las excursiones organizadas lleguen a un sitio ecoturístico con un guía que trabaja con la compañía turística y que viene de la ciudad capital, o incluso de otro país. A veces estos guías están bien informados sobre el sitio, pero otras no. De todos modos, los miembros de la comunidad local deben tener prioridad para las posiciones de guías naturalistas. En el caso de áreas que son tierras ancestrales de comunidades locales, debe ser obligatorio contratar un guía naturalista local. Si el operador turístico exige un nivel más elevado de interpretación científica, pueden contratar un segundo guía no local, con educación universitaria, para guiar y acompañar a sus clientes. Los cursos de capacitación para los guías locales probablemente enfatizan diferentes temas que los cursos para naturalistas educados en la universidad.

Si la situación se desarrolla apropiadamente, guías de ambas categorías pueden aprender muchísimo el uno del otro. A pesar de todo, todos los guías deben tomar y aprobar el curso de capacitación y obtener su matrícula. Debe ser obligatorio capacitar y proveer licencias a los guías locales.

Habilidades idiomáticas

Los guías locales pueden enfrentarse a una barrera idiomática dado que la mayoría de los ecoturistas vienen de otros países, usualmente uno en el que se habla un idioma diferente al del lugar que se visita. Los guías locales pueden ser muy ingeniosos para comunicarse con los visitantes cuya lengua no hablan. No obstante, no pueden expresarse al nivel en el que debe hacerlo un guía naturalista de alta calidad que necesita expresar efectivamente, ideas y conceptos complejos.

Cuando comenzó el sistema de guías naturalistas de las Islas Galápagos, la mayoría de los guías no hablaba inglés. Veinticinco años más tarde, casi todos hablan inglés o algo de alguna otra lengua europea. Algunos de estos guías aprendieron una lengua por su cuenta, escuchando y hablando con los visitantes; otros tomaron cursos especiales. Esta habilidad para comunicarse en otra lengua también aumenta la suma que cobran.

El Centro RARE ha desarrollado un curso de capacitación para guías naturalistas que desarrolla el conocimiento y las destrezas a la vez que enseña inglés (RARE, 2001).

Conclusión

En este capítulo se ha visto que un grupo de guías naturalistas capacitados y matriculados puede ser una tremenda ventaja para la conservación de un área protegida. Crear un programa de guías naturalistas debe ser una prioridad para todos los sitios con un programa ecoturístico.

Referencia

RARE Center for Tropical Conservation. 2001. *Interpreting for conservation: A manual for training local nature guides*. Arlington, Virginia: RARE Center for Tropical Conservation.

Recursos

The Ecotourism Society. 1993. *Ecotourism guidelines for nature tour operators*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Ham, S. 1992. *Environmental interpretation: A practical guide for people with big ideas and small budgets*. Golden, Colorado: North American Press.

Moore, A.W. 1981. Tour guides as a factor in national park management. *Parks Magazine*, 6 (1).

Segunda Parte

**Planificación de negocios para los
profesionales de la conservación**

Introducción a la Segunda Parte

Aunque las ONGs de conservación rara vez desean promover actividades empresariales, con frecuencia se les invita a facilitar la promoción de negocios de ecoturismo en las comunidades. De manera similar, los administradores de áreas protegidas frecuentemente deben interactuar con el sector privado en los procesos de planificación y administración de las actividades turísticas. La Segunda Parte de este volumen se propone familiarizar a administradores de áreas protegidas, ONGs de conservación y organizaciones comunitarias con conceptos y metodologías para la promoción del ecoturismo como actividad empresarial. La meta es facilitar que los profesionales de la conservación participen más intensamente en el proceso de planificación del ecoturismo y que, en última instancia, establezcan sociedades más productivas con empresas de ecoturismo.

La Segunda Parte también presenta una visión amplia de las sociedades entre empresas, ONGs, personal administrativo de áreas protegidas y comunidades, imprescindibles para que el ecoturismo exitoso cumpla con el objetivo de alcanzar metas financieras, sociales y

de conservación. Al ofrecer una interpretación de las preocupaciones de los propietarios de las empresas y del vocabulario utilizado en los negocios, la Segunda Parte trata de facilitar el compromiso más productivo de los profesionales de la conservación con el sector empresarial.

El Capítulo 1 presenta una perspectiva general de las consideraciones empresariales en el ecoturismo. En el Capítulo 2, se exploran los diferentes roles que los administradores de la conservación pueden jugar en el proceso de planificación empresarial. El Capítulo 3 examina los temas relativos a la formación de sociedades empresariales con operadores de turismo. Los Capítulos 4, 5 y 6 presentan los elementos centrales que conllevan la realización de un estudio de factibilidad, la elaboración de un plan empresarial o de negocios y el financiamiento de una empresa de ecoturismo. La información pretende ser más introductoria que exhaustiva. Al final de cada capítulo se detallan las fuentes adicionales para consultar o profundizar sobre el tema.



Pescadores locales asisten a un taller de capacitación de The Nature Conservancy sobre planificación empresarial del ecoturismo como alternativa a la pesca no sostenible en la Reserva Marina de Galápagos.

Perspectiva general de las consideraciones empresariales

Introducción

La conservación de áreas protegidas requiere en forma creciente de estrategias innovadoras para generar niveles adecuados de fondos. El ecoturismo es una estrategia que puede proveer por lo menos una parte de los ingresos necesarios. A fin de aprovechar adecuada y sosteniblemente el potencial de ingresos provenientes del turismo, los administradores de la conservación deben adquirir un nivel mínimo de comprensión de la dinámica empresarial. El propósito de esta segunda parte del Volumen II es guiar a los conservacionistas a través de los conceptos y la terminología que implica la promoción de negocios, los cuales pueden ser intimidantes para ellos porque típicamente se encuentran fuera de su experiencia profesional y académica.

El ecoturismo puede brindar beneficios a las comunidades locales y puede promover la conservación de áreas ambientalmente sensibles, y a la vez ofrecer experiencias excepcionales con orientación cultural o natural. El ecoturismo se propone evitar muchos de los problemas del turismo masivo en donde frecuentemente la degradación ambiental es el resultado del uso excesivo, o en donde ocurren fugas económicas porque los recursos fluyen de un destino de viaje hacia países desarrollados. El ecoturismo también es considerado como una actividad económica deseable porque educa a las personas sobre maneras sostenibles de viajar y canaliza sus gastos hacia cooperativas o negocios locales en los países anfitriones. Esta promesa convierte al ecoturismo en una estrategia de conservación atractiva; sin embargo, es esencial recordar que, para alcanzar estos

Recuadro 1.1 El supuesto de “construye y vendrán”

En una entrevista con Biodiversity Conservation Network (BCN), el administrador de proyectos John Sengo (JS) analiza una empresa comunitaria de ecoturismo que nació en la cuenca de Lakekamu de Papua Nueva Guinea.

BCN: ¿De dónde provino la motivación para construir un hospedaje?

JS: Después del primer año en 1994, tuvimos una sesión de capacitación sobre ecoturismo. Uno de los participantes se inspiró y quiso construir un hospedaje. Organizó a su familia y construyeron el lugar. El trabajo fue arduo. Me alegraba que él mostrara interés, pero me preocupaba que no vinieran huéspedes. Ellos construyeron la casa y luego comenzaron a preguntar cuándo vendrían los turistas, y yo no sabía qué decirles.

BCN: ¿Cuál era tu opinión sobre esto?

JS: Al principio tenía verdaderas reservas. Me complació que estuvieran mostrando interés en las ideas del proyecto, pero me preocupaba de dónde vendrían los visitantes. Y esto resultó convirtiéndose en un problema. Sólo han venido unas cuantas personas, y el hospedaje está comenzando a deteriorarse. Me siento responsable de lo que ocurrió y que los defraudé. Aun ahora, cuando vuelvo a la cuenca, ellos me preguntan: “¿Cuándo vendrán? ¿Hay alguna noticia de que vendrán turistas?”

BCN: BCN denomina esto el supuesto de “si lo construyes, ellos vendrán”. Parece ser una trampa común en los proyectos de ecoturismo. ¿Cómo evitar esto?

JS: considero que debería haberles contado más sobre el mercadeo, sobre la manera de promover su propio producto. Tendría que haberme asegurado que estuvieran suficientemente preparados para los resultados potenciales y que tuvieran expectativas realistas. Sin embargo, es difícil ayudarlos. Tuvimos problemas con las compañías de alojamiento y consideramos que no podíamos desalentar el interés de la gente. Sabíamos que los representantes de las compañías vendrían a hablar con las personas y sabíamos que debíamos ofrecer alguna fuente de ingresos a las comunidades.

Este hospedaje requería más que sólo asistencia para el mercadeo; desde el principio, JS debería haber realizado un estudio de factibilidad para determinar si el lugar era apropiado, si la empresa alcanzaría sus objetivos de conservación y si el negocio sería viable financieramente.

fuentes: Biodiversity Support Network, 1998

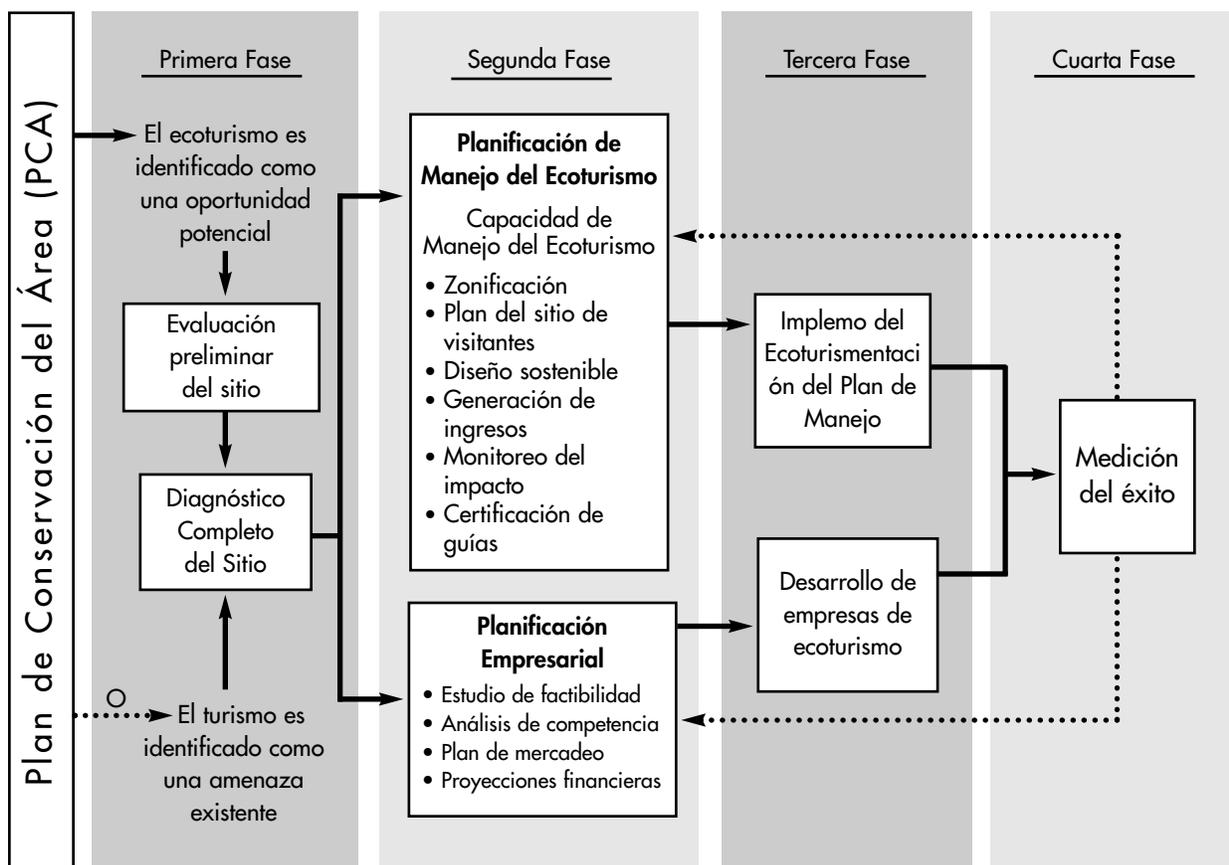
beneficios sociales y ambientales, las empresas de ecoturismo deben operar como negocios viables. Dicho de manera simple, al final la empresa debe generar más ingresos que egresos. Tanto los fondos de cooperación como el tiempo y los intereses de la comunidad son productos valiosos que no deberían desperdiciarse en ideas empresariales improductivas (ver Recuadro 1.1).

Frecuentemente, la falta de experiencia hace que los conservacionistas sean cautelosos al negociar sociedades con empresarios en la industria del turismo o en negocios comunitarios. Sin embargo, el conocimiento que los empresarios tienen sobre el turismo y su mercadeo puede incrementar dramáticamente las posibilidades de éxito de una empresa de ecoturismo al ofrecer asesoría probada en el mercado sobre cómo establecer y manejar un nego-

cio de turismo. No obstante, los operadores de turismo pueden carecer de una comprensión completa del ecoturismo y de sus parámetros sociales y ambientales.

Este diagrama resume los pasos que incluye el proceso de planificación del manejo y desarrollo del ecoturismo. En aquellos sitios donde el turismo no está desarrollado pero ha sido identificado como una estrategia potencial, el proceso empieza con una evaluación preliminar del sitio. En los casos donde el turismo existente se ha identificado como una amenaza, se emprende el proceso para determinar cómo el ecoturismo puede manejarse como una estrategia de conservación. Nota: para una lista de los capítulos que corresponden a cada paso, por favor consultar el diagrama de la página 110.

Figura 1.1 Perspectiva general del proceso de planificación del manejo y desarrollo del ecoturismo



Este diagrama resume los pasos que incluye el proceso de planificación del manejo y desarrollo del ecoturismo. En aquellos sitios donde el turismo no está desarrollado pero ha sido identificado como una estrategia potencial, el proceso empieza con una evaluación preliminar del sitio. En los casos donde el turismo existente se ha identificado como una amenaza, se emprende el proceso para determinar cómo el ecoturismo puede manejarse como una estrategia de conservación. Nota: para una lista de los capítulos que corresponden a cada paso, por favor consultar el diagrama de la página 110.

Tal como se describe en el Volumen I, Primera Parte, la industria del turismo tiene una cadena de valores para poner los productos turísticos a disposición de los consumidores. El conocimiento de la infraestructura, organizaciones y estructuras de costos que operan en esta cadena es importante para la planificación general de un sitio ecoturístico. Operadores de turismo privados y ONGs, tales como el comercio relacionado con el ecoturismo o las asociaciones de mercadeo, pueden ser socios activos en el proceso de planificación empresarial o de factibilidad, pero los miembros y planificadores de áreas de conservación de todas maneras deben estar familiarizados con los conceptos fundamentales para asegurar que se adopte un enfoque integral respecto al proceso de desarrollo. De hecho, la contribución más importante de los administradores de áreas protegidas puede ser su capacidad para ver el cuadro general y para asegurar que los costos y beneficios sociales y ambientales se sumen a las consideraciones económicas cuando se desarrollen los planes empresariales.

Manejo de áreas protegidas y planificación empresarial

El administrador de áreas protegidas es el responsable de la conservación de las áreas naturales. Si el ecoturismo se selecciona como estrategia de conservación, como mínimo el administrador de áreas protegidas debe asegurar que la Planificación del Área de Conservación se realice antes de promover el ecoturismo (ver Figura

1.1). También es crucial que el administrador de áreas protegidas conozca los riesgos que implica operar un negocio de ecoturismo, dado que los empresarios pueden ser excesivamente optimistas respecto al potencial de un área o pueden pasar por alto los costos ambientales relacionados con una empresa. El daño ocasionado por el fracaso de una empresa de ecoturismo en el manejo de la conservación a largo plazo puede ser mayor que si ésta no se hubiera emprendido.

Para definir si el desarrollo de empresas turísticas es apropiado y en dónde se debe realizar, los administradores de áreas protegidas utilizan las herramientas a su disposición, entre las cuales se encuentran el plan para el manejo del área y un Plan para el Manejo del Turismo, que incluye la elaboración de mapas de zonificación para uso turístico y la formulación de parámetros de visita; asimismo, éste describe el marco de la concesión turística que debería orientar a todo negocio en el área protegida. Es crucial que los administradores de áreas protegidas sean consultados al principio del proceso de planificación empresarial. Los operadores de turismo deben tener plena conciencia de las normas y expectativas de los administradores de áreas protegidas antes de avanzar con la empresa.

Viabilidad financiera y ambiental

Un estudio o análisis de factibilidad determina la conveniencia de desarrollar una idea empresarial, tomando en consideración su viabilidad financiera. Los estudios

Recuadro 1.2 Desarrollo y manejo del ecoturismo en el Río Plátano Man y en la Reserva de Biosfera, Honduras

En la región de La Mosquitia en el oriente de Honduras está el Río Plátano Man y la Reserva de Biosfera (RPMBR). Esta área es rica en diversidad biótica y alberga a cuatro grupos étnicos. Es una de las mayores áreas protegidas de Centroamérica, y ha sido descrita como “el pequeño Amazonas” de Centroamérica. La ONG MOPAWI (Mosquitia Pajiza- Desarrollo de La Mosquitia) se ha trabajado en el área durante 16 años y en 1994 se involucró en ecoturismo en respuesta al deseo comunitario de una oportunidad económica y a preocupaciones respecto a operadores de turismo externos que llevan grupos al área. La comunidad del río Pech de Las Marías, la comunidad costera de miskitos de Rais Ta, y la comunidad costera garífuna de Plaplaya han desarrollado y manejado el ecoturismo haciendo uso de una variedad de estrategias comunitarias. En cada una hay una amplia participación comunitaria, así como propiedad y control local de los servicios y la infraestructura para visitantes.

Estudios recientes (Neilsen, 2001) indican que, mientras que el ecoturismo ha generado beneficios económicos

considerables, los efectos en las metas de conservación han sido menos claros. La falta de experiencia y capacitación de los guardias de tortugas en las playas ha dificultado su tarea al permitir que los turistas se acerquen demasiado a las tortugas. El tráfico adicional de lanchas para transportar turistas ha aumentado la contaminación del agua. El incremento de los ingresos locales ha significado que las personas pueden comprarse motosierras y rifles, lo que ha causado impactos negativos en el medio ambiente. Los ingresos provenientes del ecoturismo también han generado algunas tensiones locales respecto a la distribución de los mismos. Sin embargo, se considera que, con el tiempo y el cumplimiento de las estrategias de planificación y manejo existentes, se harán progresos hacia la conservación y las metas socioculturales. La interacción entre los ecoturistas y los locales ha incrementado el orgullo local y el valor de la reserva y sus recursos. Las organizaciones locales se están consolidando y están adquiriendo experiencia en el manejo de actividades turísticas.

de factibilidad ecoturística difieren de otros en el sentido que deben demostrar la viabilidad financiera y ambiental, lo que incluye realizar una contribución positiva a la conservación de los recursos naturales del área y la generación de suficientes ganancias y rendimiento financiero para los inversionistas. Los pasos para realizar un análisis de factibilidad se describen en el Capítulo 4 de esta parte del manual.

El equilibrio entre las consideraciones ambientales y económicas es un desafío empresarial para muchos operadores de turismo. Por lo general, las empresas turísticas no incluyen en sus presupuestos los costos que supone garantizar la sostenibilidad ambiental. Para evitar impactos negativos frecuentemente se requiere de grupos más reducidos y flujos de rendimiento potencialmente menores o de costos más elevados debido a la operación en lugares remotos bajo mayor consideración del medio ambiente. Estándares de conservación elevados podrían significar que un proyecto no sea viable financieramente. Cuantificar los costos y beneficios de la conservación o establecer si hay progresos en estas áreas puede resultar difícil durante la fase de implementación (ver Recuadro 1.2). Sin embargo, si dentro del presupuesto se incluye el costo del monitoreo de impacto, es mucho más probable que una empresa de ecoturismo genere los beneficios financieros y de conservación que se propone alcanzar.

Figura 1.2 Factores que influyen un plan empresarial



adaptado de Stankey et al., 1985

Los estudios de factibilidad deben realizarse al inicio del proceso de planificación y deberían involucrar a los propietarios-objetivo, idealmente con el apoyo de ONGs. En donde se encuentren deficiencias en el plan empresarial propuesto, se podría alterar el tipo o la

localización de la empresa de ecoturismo o se podrían cambiar las estrategias de mercadeo, con el propósito de crear un producto viable. También es importante que personas con experiencia en empresas de ecoturismo participen en el estudio de factibilidad, ya que ellos podrán proveer la pericia y objetividad necesarias para evaluar honestamente el potencial de un proyecto: una comunidad anfitriona muchas veces no apreciará plenamente el atractivo de las características locales para los ecoturistas, o sobrevalorará el atractivo de un recurso basada en valores tradicionales o en el apego emocional.

Planificación empresarial

Una vez que un proyecto de ecoturismo ha pasado la prueba de factibilidad, se requiere de un plan empresarial previo al inicio de actividades. El plan empresarial es una revisión más detallada de una actividad, atracción o servicio específicos. El plan requiere que la empresa describa sus objetivos respecto a temas de mercadeo, operaciones, manejo y medio ambiente. Los impactos financieros de estos objetivos deben ser analizados para asegurar que se puedan satisfacer las expectativas del inversionista y del acreedor. Los elementos de un plan empresarial se muestran en la Figura 1.2 y se describen en detalle en el Capítulo 5.

Las decisiones críticas que deben tomarse durante el proceso de planificación empresarial incluyen las siguientes:

- ❖ Cómo posicionar a la empresa de ecoturismo en el mercado con relación a sus competidores
- ❖ El nivel del mejor precio para el producto ecoturístico
- ❖ Cómo se reflejarán los costos y las obligaciones ambientales en los costos de operación en curso
- ❖ Qué combinación de deuda y participación en el capital social es la más deseable
- ❖ Qué criterios y métodos se deben utilizar para medir el éxito.

Los administradores de áreas protegidas pueden proveer aportes importantes a estas decisiones al identificar los costos sociales y ambientales, brindando orientación sobre prácticas de turismo sostenible, y sugiriendo posibles métodos para medir resultados no financieros. Por ejemplo, los administradores de áreas protegidas pueden proporcionar información sobre lo siguiente:

- ❖ Senderos o sitios que pueden soportar las visitas de turistas con un impacto ambiental mínimo
- ❖ Lugares que ofrecen oportunidades seguras y gratifi-

cantes para observar fauna y flora sin perturbar la conducta o el hábitat de los animales

- ❖ Momentos cuando las actividades ecoturísticas podrían no ser adecuadas, tales como la época de cría para especies sensibles
- ❖ Posibles maneras de medir impactos de visitantes en los senderos como niveles de erosión, basura o introducción de especies extrañas
- ❖ Diferentes atractivos y el valor de conservación que el área protegida tiene para el país y el mundo.

Esta información mejorará considerablemente la experiencia del visitante y ayudará para crear un negocio turístico que cumpla con principios de planificación sostenible.

Los roles de las ONGs en el desarrollo de empresas de ecoturismo

Una ONG puede desempeñar una variedad de roles en la evaluación de factibilidad y la planificación empresarial de una empresa de ecoturismo. Algunas pueden ser pasivas, esto es, jugar el rol del observador, mientras que otras podrían requerir que la ONG tome la delantera. Es útil conocer los riesgos y responsabilidades de cada una de estos posibles roles para tomar las acciones adecuadas para cada desarrollo ecoturístico.

1. Algunas ONGs actúan como facilitadores entre los actores en el contexto del ecoturismo. La ONG puede facilitar la discusión al proveer un contexto imparcial en donde se puede tomar una decisión objetiva sobre la factibilidad de un proyecto determinado. Si falta esta instancia se corre el peligro de que la factibilidad sea evaluada por empresarios sin asistencia adecuada para los factores ambientales, o por administradores de áreas protegidas o comunidades que desconocen las complejidades de la industria global del turismo.

Elevar el nivel de comprensión de la comunidad, los empresarios y los administradores de áreas protegidas contribuye a un mejor juicio sobre la factibilidad económica y ambiental de las empresas de ecoturismo. El intercambio de información y las discusiones en las primeras etapas del proceso de planificación pueden disipar temores respecto a que el turismo dañará el sitio o que la comunidad no se beneficiará.

2. Las ONGs podrían establecer sociedades con empresas de ecoturismo comunitarias o con compañías privadas o podrían prestarles servicios. La cooperación podría adoptar una variedad de formas, dependiendo de las circunstancias: la ONG podría ayudar a la

empresa de ecoturismo con financiamiento, arrendamiento de tierras, mercadeo, promoción o monitoreo del impacto.

3. Las ONGs frecuentemente han desarrollado experiencia de capacitación y pueden ser fuentes de información y pericia técnica relevante. Las comunidades y los operadores de turismo pueden beneficiarse de esta capacitación, especialmente en las áreas de capacitación de guías y estrategias de manejo de turismo.

Las ONGs pueden mejorar las oportunidades empresariales y de empleo al intercambiar información sobre qué es el ecoturismo y qué sería una empresa, como por ejemplo, la venta de artesanías locales o la provisión de alojamiento. Algunas ONGs podrían brindar capacitación a grupos para mejorar la organización, la participación y el nivel de los servicios ofrecidos por las comunidades.

4. En casos donde las ONGs administren o co-administren áreas protegidas privadas o gubernamentales, su participación en el proceso de factibilidad ecoturística requiere que éstas determinen lo siguiente:
 - ❖ Cómo se puede utilizar el ecoturismo para alcanzar metas de manejo de sitios
 - ❖ Qué niveles y tipos de actividades ecoturísticas son apropiados para el sitio
 - ❖ Cómo se monitorearán y evaluarán las actividades ecoturísticas en curso.
5. En situaciones poco comunes, las ONGs prestan servicios ecoturísticos, tales como la promoción y organización de viajes, alojamiento, transporte y alimentación. Este rol implica un gran riesgo en una industria con un alto índice de fracaso, y la energía y los recursos desviados hacia estas actividades podrían disminuir la capacidad de las ONGs para llevar a cabo su misión de conservación. Si una ONG es un proveedor de servicios, debe separar las actividades de conservación de las actividades empresariales para asegurar que los fondos para la conservación no subsidien la empresa.

Sin embargo, si no hay ningún empresario interesado en establecer un negocio de ecoturismo, ¿por qué no hacerlo? El análisis de esta barrera de ingreso puede conducir a la identificación de otro rol de facilitación que la ONG debería desempeñar. O bien, podría resultar en decidir que la empresa no es viable y que, por lo tanto, requeriría subsidio y no debería ser continuada.

El hecho de ser responsables para la planificación empresarial y de conservación puede brindar un enfoque integrado para el desarrollo del ecoturismo si la ONG posee suficientes recursos y destrezas para ambos roles; para tener éxito, es importante que la ONG no sobreestime su conocimiento de la industria del turismo o subestime la dificultad de desarrollar un producto exitoso. Una alternativa preferible es buscar una alianza o establecer una empresa conjunta con una empresa turística privada para beneficiarse de sus conexiones en el mercado y de su experiencia en vez de ofrecer un servicio para competir con el sector privado.

El factor de riesgo en el desarrollo de negocios de ecoturismo

La industria del ecoturismo es compleja y aspira a generar beneficios sociales y ambientales. La naturaleza fragmentada de la industria, las fluctuaciones de demanda precipitadas por acontecimientos mundiales y las fuerzas competitivas dificultan la predicción de las tendencias del mercado y los productos. Los proveedores de servicios ecoturísticos deben ser creativos, financieramente astutos y capaces de adaptarse rápidamente a los requisitos de los clientes y los acontecimientos mundiales. Éstos deberán tener ciertas características empresariales que no necesariamente se encuentran presentes en las comunidades. Las ONGs pueden sentir la tentación de involucrarse en el desarrollo de empresas de ecoturismo, pero deberían considerar cuidadosamente las exigencias de operación y los riesgos.

Las nuevas empresas de ecoturismo tienen un alto riesgo de fracaso. Aun bajo las mejores condiciones, en donde los mercados se encuentran cerca y el acceso y el apoyo empresarial son favorables, el índice de fracaso para pequeñas empresas es del 80% en los primeros cinco años (Klein, 2002). Las nuevas empresas turísticas en los países en desarrollo enfrentan los desafíos adicionales de la venta a mercados distantes, la limitación del acceso a capital y capacitación empresarial y la mayor incertidumbre política. Las ONGs deben asegurarse que al involucrarse en el ecoturismo no pongan en riesgo sus demás actividades.

Aunque el ecoturismo puede ser beneficioso, es sólo una manera de alcanzar las metas de conservación o desarrollo de las ONGs. Es posible alentar el desarrollo ecoturístico sin aceptar una responsabilidad directa. Existen formas de empresas de ecoturismo, por ejemplo las empresas conjuntas que permiten que un sitio se beneficie de lo que gastan los turistas sin que la ONG asuma el riesgo total de un proyecto como éste. El capí-

tulo siguiente explorará diferentes maneras de estructurar empresas de ecoturismo.

Referencias

Biodiversity Support Program. 1998. *Keeping watch: Experiences from the field in community-based monitoring. Lessons from the Field*, Issue No. 1. April 1998.

Klein, K. 2002. The bottom line on start up failures. *Business Week Online*. March 2002. http://www.businessweek.com/smallbiz/content/mar2002/sb2002034_8796.htm

Nielsen, E. 2001. *Community-based ecotourism development and management in the Rio Platano Man and the Biosphere Reserve, Honduras*. Arlington, Virginia: The Nature Conservancy.

Recursos

Boo, E. 1990. *Ecotourism: The potentials and pitfalls*. Volumes 1 and 2. Washington D.C.: World Wildlife Fund.

Brandon, K. 1996. *Ecotourism and conservation: A review of key issues*. World Bank Environmental Department Paper No. 033. Washington D.C.: The World Bank.

Epler Wood, M. 1998. *Meeting the global challenge of community participation in ecotourism: Case studies and lessons from Ecuador*. Arlington, Virginia: The Nature Conservancy. <http://nature.org/aboutus/travel/ecotourism/resources/>

Fennell, D. y P. Eagles. 1989. *Ecotourism in Costa Rica: A conceptual framework*. *Journal of Park and Recreation Administration*. Waterloo, Ontario: Department of Recreation and Leisure Studies, University of Waterloo.

Honey, M. 1999. *Ecotourism and sustainable development: Who owns paradise?* Washington, D.C.: Island Press.

The International Ecotourism Society
www.ecotourism.org

Johnstone, R. November, 2001. *Community conservation and tourism in Kenya*. *The Ecotourism Observer*. Burlington, Vermont: The International Ecotourism Society.

The Nature Conservancy
www.nature.org/ecotourism

Patterson, C. 2002. *The Business of ecotourism*. Rhinelander, Wisconsin: Explorer's Guide Publishing.

Planeta.com – Global Journal of Practical Ecotourism
<http://www.planeta.com/>
Planeta.com is a clearinghouse for practical ecotourism. It provides more than 10,000 pages of practical features and in-depth scholarly reports and hosts a variety of online forums and conferences related to ecotourism.

El rol de los administradores de la conservación en las empresas de ecoturismo

Introducción

Tal como se analizó en el Capítulo 1, los administradores de áreas protegidas y las ONGs de conservación pueden involucrarse en el ecoturismo, ya sea en forma directa o como facilitadores de empresas privadas o comunitarias. Las empresas de ecoturismo tienen una variedad de formas y estructuras organizativas: la mayoría de éstas son propiedad de una persona o un grupo de personas, pero también pueden ser propiedad de una comunidad o una ONG. Las comunidades frecuentemente buscan asesoría en las ONGs sobre la estructura empresarial que se acomoda a su situación, mientras que las ONGs deben decidir sobre el rol apropiado de sus organizaciones en el desarrollo del

ecoturismo. Este capítulo presenta una perspectiva general de diferentes estructuras empresariales y las ventajas y desventajas de cada una de éstas.

Selección de una estructura empresarial para el ecoturismo

Para determinar cuál es la mejor estructura para un negocio ecoturístico en particular, es útil evaluar las opciones en el contexto de los objetivos de conservación, las creencias de la comunidad y los recursos humanos y financieros disponibles. Es posible que un sitio se beneficie con tener sólo una de estas estructuras, mientras que otros sitios tendrían condiciones propicias para dos o más de éstas. Si una presión fuerte sobre los

Recuadro 2.1 Ecoturismo Comunitario (CBE), isla de Taquile en el lago de Titicaca, Perú

La isla de Taquile en el lago de Titicaca tiene 1,850 habitantes, hablantes del idioma quechua, quienes han podido beneficiarse del ecoturismo comunitario. Inicialmente, las personas se resistían a impulsar el turismo en este lugar, pero algunos líderes visionarios pudieron persuadir a la comunidad de que el turismo podía ser emprendido equitativamente de una manera que no modificaría drásticamente las formas de vida tradicionales. La visita turística ha aumentado de un puñado de huéspedes en la década de 1970 hasta más de 27,000 visitantes en 1996. Más del 15% de los turistas que visitan Taquile pasan la noche en un hospedaje familiar. Los beneficios económicos producidos por la venta de servicios de alojamiento y de artesanías han generado un apoyo considerable al turismo en la comunidad. Sin embargo, los habitantes de Taquile continúan controlando el tipo, intensidad y dirección del turismo en su isla.

La mayoría de habitantes de la comunidad mayores de siete años generan ingresos produciendo artesanías y vendiéndolas a través de dos tiendas comunitarias o cooperativas. Los precios son fijos para evitar la competencia perjudicial y un pequeño porcentaje de las ventas se destina al mantenimiento de la cooperativa. Los restaurantes son propiedad de grupos de familias locales y también son manejados por éstas. Las lanchas utilizadas para el transporte son

propiedad de las cooperativas. Actualmente, el turismo provee empleo ocasional o de tiempo parcial para la mayoría de habitantes de la comunidad.

Algunos problemas han surgido en la medida que el turismo ha crecido. Como los turistas prefieren alojarse más cerca de la plaza, han generado una mayor demanda de los hospedajes cercanos lo que, a su vez, ha creado disparidad de ingresos entre las familias. Las artesanías que usan materiales sintéticos y diseños más sencillos están ganando importancia debido a la reducción en los tiempos de producción y, como consecuencia, a la generación de mayores ganancias. En general, la mayoría de personas siente que el impacto del turismo ha sido positivo, ya que ha reducido su dependencia de la agricultura de subsistencia y la necesidad de buscar empleo fuera de la isla. Los habitantes locales desean mantener su ambiente y sus culturas tradicionales y a la vez disfrutar los beneficios económicos que el turismo ha generado. En el futuro, esto podría exigir mayores costos de manejo ya que más y más personas vienen a visitar su isla. De todas formas, el enfoque de los taquileños de compartir los beneficios y las decisiones en la comunidad les otorga una base sólida para la fase siguiente de su desarrollo turístico.

fuentes: Brooks, 2002; Mitchell, 2000

objetivos de conservación se origina en los miembros de la comunidad, o si éstos poseen tierras ancestrales en el área o una condición de residentes de larga data, será importante asegurar que ellos sean involucrados plenamente en el proceso de planificación. Sin embargo, esto no significa que ellos deberían ser los únicos actores o aun los principales en el negociodel ecoturismo.

Empresas de Ecoturismo Comunitario (CBE)

El éxito de las comunidades en el desarrollo del ecoturismo depende de factores tales como las estructuras de gobernabilidad local, las relaciones entre comunidades y las sociedades empresariales con ONGs y operadores de turismo.

Las empresas CBE frecuentemente adoptan la forma de una cooperativa estructurada o de cooperación flexible en donde los miembros de la comunidad juegan roles activos para suministrar alojamiento, alimentación, artesanías, transporte o servicios de guías. Cuando los beneficios financieros del gasto de los turistas son compartidos entre toda la comunidad, ya sea al rotar el uso de las casas o los guías locales, o al cobrar una tarifa para la comunidad, el ecoturismo es mucho mejor recibido y finalmente es considerado como un método valioso para mejorar la calidad de vida local. Un ejemplo de una empresa CBE bien manejada se describe en el Recuadro 2.1.

Las empresas CBE frecuentemente tienen un enfoque levemente diferente al de aquellas que son manejadas por grupos privados de conservación. Mientras que las empresas CBE se esfuerzan por beneficiar a los habitantes locales al preservar los recursos naturales de sus alrededores, los grupos de conservación tratan de preservar el medio ambiente al beneficiar a los habitantes locales (Norris, Wilber y Marin, 1997). Esta diferencia podría no parecer importante, ya que ambos modelos hacen énfasis en la conservación ambiental y en los beneficios económicos, pero es importante recordar que la necesidad económica suele ser el motivo principal detrás de la participación de los miembros de la comunidad. Aunque una ONG puede sentirse satisfecha con alcanzar metas de conservación únicamente, las comunidades tienden a medir el éxito en términos financieros.

Según el caso, las empresas CBE pueden estructurarse de diferentes maneras, las cuales deben ser exploradas en el proceso de planificación, a fin de identificar la estructura que más se adapta a la comunidad y a las condiciones prevalecientes (Wesche y Drumm, 1999). Una estructura exitosa permite el incremento de los beneficios directos para la comunidad y el control comunitario en el desarrollo el turismo. En muchas culturas, la comunidad entera participa en las grandes decisiones; este proceso,

aunque pareciera lento, es importante para construir el consenso alrededor de temas fundamentales. La comunidad también debe asumir la responsabilidad por el éxito de la empresa. Es una gran ventaja si la comunidad está unida y organizada.

Las empresas CBE frecuentemente tienen problemas para entender y alcanzar los niveles de calidad necesarios para satisfacer a los ecoturistas internacionales. Si los empresarios privados no se involucran, podrían escasear los recursos financieros para construir la infraestructura necesaria, o se podría carecer de capacidad y destrezas para desarrollar adecuadamente las instalaciones o las atracciones turísticas (Kersten, 1997). Adicionalmente, si los turistas no acuden en los volúmenes esperados, ello puede dar lugar a frustraciones y celos, en la medida que la gente lucha por su parte de los beneficios en una fuente de ingresos disminuida. Con frecuencia es necesario prestarle mayor atención a las interrelaciones y opiniones de las comunidades, un tema cuya importancia es menor cuando se trata de organizaciones privadas (Norris, Wilber y Marin, 1997).

No es lo mismo definir las condiciones de éxito para el ecoturismo que integrar adecuadamente el ecoturismo como actividad empresarial en una economía local diversa. Al igual que ocurre con cualquier producto que involucra mercados extranjeros, el ecoturismo es vulnerable a las fluctuaciones, más allá del control de la comunidad o aun del país. Por ejemplo, las guerras y las crisis económicas en el extranjero pueden ocasionar una reducción en la demanda de turismo. Por lo tanto, es importante mantenerse informado sobre el contexto económico más amplio para asegurar que el ecoturismo forme parte de una estrategia económica amplia y diversa.

Concesiones para el sector privado

En algunos casos, un área protegida puede ser mejor atendida al establecer una concesión por medio de la cual un operador de turismo o un hotelero privado obtiene los derechos exclusivos para desarrollar y manejar un servicio a cambio de un pago anual. La participación de operadores del sector privado reduce el riesgo de fracaso de las empresas turísticas, dado su conocimiento acerca de los estándares de calidad del producto, su experiencia en el manejo de operaciones y su red de mercado establecida. La desventaja de esta estructura es que el volumen mayor de los ingresos podría concentrarse fuera del área, ya que este tipo de proveedores de turismo suelen tener su base en ciudades que se encuentran alejadas de la comunidad o del sitio de destino. Adicionalmente, estos propietarios distantes podrían quedarse con una gran parte de las ganancias y crear fugas económicas importando alimentos, suministros, personal y materiales de construcción desde



En ocasiones, el ecoturismo comunitario incluye demostraciones para la elaboración de artesanías tradicionales, tal como ocurre en este caso, en la región amazónica de Ecuador.

fuera de la comunidad. Las ONGs pueden jugar un rol crucial en la negociación de las concesiones, tratando de minimizar estos efectos negativos.

Los operadores de ecoturismo pueden desempeñar diferentes roles en el proceso de planificación del ecoturismo. Algunas empresas de turismo están interesadas principalmente en las ganancias, mientras que otras están interesadas verdaderamente en proveer viajes con sensibilidad cultural y ambiental. Algunas están dispuestas a donar a las comunidades anfitrionas una parte de las ganancias generadas por los viajes para actividades de conservación, mientras que otras están dispuestas a participar activamente en la preservación de las atracciones turísticas. Todos estos operadores pueden desempeñar un papel en el proceso de planificación.

Desafortunadamente, tanto los operadores de turismo nuevos como los establecidos encuentran difícil atraer un flujo constante de turistas en una economía fluctuante. La naturaleza cíclica de la economía y los gustos cambiantes de los viajeros del mundo pueden resultar en una experiencia de “boom y quiebra” para muchos proveedores de turismo. Los operadores de turismo establecidos y aquellos que poseen tipos de productos y lugares más diversos son lo que tienen mayores probabilidades de sobrevivir a largo plazo.

Sociedad entre ONGs y el sector privado

Muchas ONGs se desempeñan activamente en el manejo de áreas protegidas, pero la mayoría carece de las destrezas necesarias para manejar una empresa de ecoturismo o no tienen el deseo de utilizar en actividades

empresariales los recursos destinados exclusivamente para actividades de conservación. En casos como éste, la mejor manera de impulsar el ecoturismo puede ser la asociación con una entidad del sector privado. Un operador de turismo establecido podría desarrollar viajes o servicios turísticos, o podría incorporar productos nuevos en un programa de mercadeo establecido. Sus conexiones con operadores de turismo emisor pueden ser invaluable para atraer a una cantidad de visitantes suficiente para beneficiar la economía local.

De manera similar, una sociedad empresarial entre una ONG y el sector privado permite que la ONG se concentre en su misión principal. En vez de distraerse con las responsabilidades del manejo de un negocio, la ONG puede trabajar por promover la conservación del área protegida y fomentar el desarrollo sostenible de la comunidad. La ONG puede contribuir a la cooperación turística proporcionando capacitación a los participantes locales; estableciendo un programa para monitorear los impactos del turismo; facilitando las negociaciones entre el personal del parque, la empresa y la comunidad local; o identificando las especies nativas más atractivas y las atracciones naturales en la región. Juntos, la ONG y sus socios del sector privado pueden trabajar para establecer una experiencia de ecoturismo de alta calidad y bien diseñada.

Empresas de ecoturismo de ONGs

Una ONG puede desarrollar y operar su propia empresa de ecoturismo; sin embargo, esta estructura debería abordarse con gran precaución. Una ONG en esta situación debe tener acceso al capital y la capacitación necesarios para prestar servicios de ecoturismo, y también debe tener la

autoridad legal para operar un negocio, lo que es prohibido en algunos países. Una ventaja puede ser que hay más coincidencia entre los objetivos de una ONG y los de la comunidad anfitriona, que entre los objetivos de ésta y las de una empresa privada. Una ONG también estará más preocupada por que el medio ambiente sea protegido o mejorado por el ecoturismo.

El establecimiento de una Empresa de Ecoturismo de una ONG puede ser riesgoso: a nivel financiero puede haber contratiempos; la ONG puede perder de vista sus objetivos de conservación; la comunidad puede volverse dependiente de la ONG para su sobrevivencia. Las ONGs pueden fijar precios excesivamente bajos, y por lo tanto amenazar la sobrevivencia a largo plazo de otros empresarios del ecoturismo en la región y generar hostilidad en los mismos operadores de turismo que la ONG debería tratar de atraer. El subsidio de las empresas de ecoturismo se justifica solamente en aquellos casos en que no existe mercado turístico o no hay operadores interesados en ingresar al mercado.

Sociedad entre una ONG, una comunidad y el sector privado

En esta estructura, cada socio puede contribuir sus mayores fortalezas, es decir, las ONGs pueden aportar su capacidad de conservación; las comunidades, la propiedad y el conocimiento local; y las empresas turísticas, la

experiencia de manejo de los recorridos turísticos y las conexiones en el mercado. El uso de esta estructura facilita que se eviten algunas de las desventajas de otras estructuras empresariales.

Los empresarios locales necesitan tiempo y capacitación para echar a andar sus proyectos ecoturísticos. Sin asistencia, sus empresas de ecoturismo pueden desarrollarse con excesiva lentitud y pueden perder terreno frente a la competencia. Los empresarios locales también pueden carecer de la pericia empresarial y las destrezas de mercadeo necesarias para desarrollar un producto exitoso. Una sociedad empresarial entre las comunidades y el sector privado puede aliviar parcialmente estas deficiencias. El negocio resultante podría beneficiarse de un mayor apoyo comunitario y de interacciones más genuinas entre turistas y habitantes locales. El incremento en la autenticidad del producto frecuentemente resulta en mayor satisfacción para los clientes y en el mercadeo por recomendación personal. Las ONGs pueden proporcionar contactos de mercadeo y pueden ofrecer apoyo financiero. Esto les permitirá alcanzar sus metas de conservación sin asumir la serie completa de riesgos relacionados con la operación de un negocio.

Esta sociedad de múltiples facetas entre comunidades, ONGs y el sector privado no sólo ofrece una amplia gama de recursos que pueden facilitar el proceso de planificación

Recuadro 2.2 Directrices Verdes para Operadores de Turismo

1. Apoya el desarrollo comunitario local:

El operador de turismo se asocia con las comunidades locales para prestar servicios a los clientes y para crear beneficios que abordan las necesidades de las comunidades locales. En los destinos en los países anfitriones, el operador emplea principalmente personas locales que en las áreas visitadas o en sus alrededores y compra la mayoría de sus suministros en empresas locales.

2. Asegura que la basura sea manejada apropiadamente:

La basura y las aguas residuales se desechan apropiadamente utilizando las "mejores prácticas" disponibles/viables para cada área (reciclaje, conversión de desechos orgánicos en abono, etc.).

3. Promueve la conducta responsable de los visitantes:

El operador de turismo educa a los viajeros antes y durante el viaje sobre el turismo de bajo impacto y las prácticas compatibles con la conservación (incluyendo las prácticas ecológicas y de sensibilidad cultural).

4. Usa energía renovable y promueve la eficiencia del combustible:

El operador de turismo conoce e implementa prácticas para reducir el consumo de recursos naturales (agua, combustible,

etc.) en áreas de alojamiento, transporte, etc., a través del uso de energía renovable y/o motores con buen rendimiento en cuanto al uso de combustible.

5. Capacita y emplea a guías locales:

Los guías locales del operador de turismo, capacitados adecuadamente, pueden educar a los viajeros sobre la historia natural, la cultura y las tradiciones locales, las áreas protegidas, observación de las aves, flora, fauna, temas de conservación, temas de sensibilidad cultural, etc., y pueden comunicar esta información eficazmente. El operador facilita a los guías locales el acceso a capacitación y programas de diplomado en curso, y cubre el costo de los mismos.

6. Monitorea impactos:

A fin de evitar el uso excesivo de sitios sensibles, el operador de turismo conoce y toma en cuenta la capacidad de carga de las áreas visitadas. El operador vela por que el número de visitantes y su conducta sean compatibles con la fragilidad de las áreas visitadas, y colabora con los administradores de las áreas protegidas, los socios de The Nature Conservancy y/o con otras ONGs locales para implementar los planes de monitoreo del impacto cuando sea posible.

adaptado de The Nature Conservancy, 2002

empresarial del ecoturismo, sino genera complejidades relacionadas al manejo de un grupo numeroso y diverso de personas, muchas de las cuales tendrán diferentes niveles de experiencia y expectativas. Las ONGs son la elección lógica para dirigir un proceso como éste, y pueden brindar capacitación y ayuda a los miembros de la comunidad y los empresarios locales. Aunque al principio sean mayores los gastos, el costo adicional que supone ofrecer capacitación e involucrar a la comunidad conducen a una base más sólida para el éxito. Dado que la asistencia internacional frecuentemente provee financiamiento para el desarrollo económico responsable, se podría obtener subsidios o donaciones para ayudar a compensar estos costos más elevados (ver Capítulo 6 para información sobre financiamiento).

Evaluación de socios potenciales

Tal como se mencionaba anteriormente, una forma deseable de empresa de ecoturismo incluye la cooperación entre comunidades, ONGs y empresas privadas. Los operadores de turismo pueden proveer una conexión con el mercado y pueden ayudar con dificultades de idioma y comunicación. Sin embargo, ¿cómo se evalúa la idoneidad de los socios

potenciales? Al seleccionar a un socio no se debe considerar únicamente los márgenes de ganancia o las dimensiones de una operación. La mayoría de ONGs ha ganado credibilidad en la comunidad de la conservación en base a su trabajo de promoción de los objetivos de conservación. Esto no debería ser comprometido por su vinculación con un socio empresarial que no comparte valores similares.

The Nature Conservancy desarrolló las Directrices Verdes para Operadores de Turismo, en respuesta a las inquietudes de los viajeros sobre los impactos negativos que podrían estar causando al medio ambiente o las culturas locales. Las directrices (ver Recuadro 2.2) proveen criterios que deben ser acatados por los operadores de turismo que trabajan viajes para The Nature Conservancy; éstas pueden ser adaptadas. Las ONGs que ayudan en el desarrollo de proyectos de ecoturismo deberían considerar la formulación de directrices propias que apoyen su misión y objetivos. Cuando se trate de constituir sociedades empresariales con operadores de turismo establecidos, las prácticas empresariales de estos últimos deberían ser evaluadas con relación a las directrices, con el fin de determinar si son un socio apropiado.

Tabla 2.1 Asuntos a considerar al definir las expectativas respecto a las sociedades empresariales

<i>¿Qué fortalezas ofrece cada socio a la empresa de ecoturismo?</i>	Una ONG puede aportar conocimientos científicos y un compromiso con la conservación; una comunidad puede tener conocimientos acumulados por varias generaciones sobre el área local y una conexión cultural con la tierra; una empresa de turismo tendrá experiencia para operar viajes turísticos u hospedajes.
<i>¿Cuánto riesgo está dispuesta a correr cada una de las organizaciones?</i>	Una empresa privada frecuentemente estaría dispuesta a correr riesgos para obtener mayores ganancias. Las ONGs se oponen más a los riesgos ya que dependen de donaciones y subsidios gubernamentales para su financiamiento y deben mantener un nivel más elevado de integridad en sus transacciones empresariales. Las ONGs también sirven como administradores de los recursos naturales. Los errores cometidos durante la administración de estos recursos pueden ser irreversibles, o la recuperación puede requerir varias décadas.
<i>¿Es necesario desempeñar un rol activo para prestar los servicios ecoturísticos necesarios para alcanzar las metas de conservación?</i>	El ecoturismo es una herramienta potencial para alcanzar metas de conservación. Esta herramienta se podría utilizar sin correr los riesgos que supone administrar un negocio. Si una empresa obtiene una concesión para operar una actividad o instalación ecoturística en un área protegida, las ONGs o los miembros de la comunidad pueden negociar una cuota o el pago de derechos que provea una fuente de ingresos pasivos con un riesgo reducido.
<i>¿Existen otras organizaciones que podrían participar en la empresa de ecoturismo?</i>	La identificación de organizaciones que están dispuestas y que poseen la capacidad para contribuir a una sociedad empresarial debería comenzar con una revisión de los operadores de turismo locales. Estos operadores ya tendrán conocimiento de las atracciones locales y de los patrones de visita y las relaciones establecidas con las aerolíneas y los operadores de turismo hacia el exterior. Otros socios posibles podrían incluir a empresas o cooperativas manejadas por las comunidades, tales como las descritas en el Recuadro 2.1 sobre el lago Titicaca.
<i>¿Qué valores en común deben tener todos los socios?</i>	Tal como se describió anteriormente en la sección sobre la evaluación de socios, los valores de los aliados potenciales deberían compararse con los valores de la ONG y la comunidad.
<i>¿Qué resultados se esperan de la sociedad empresarial?</i>	Para una ONG, los resultados del ecoturismo se establecerán mediante el logro de las metas de conservación, es decir, mantener los niveles de población de especies sensibles. Las comunidades frecuentemente determinarán el éxito en términos económicos, tales como el número de nuevos empleos creados. Las empresas privadas buscarán los resultados que contribuirán a mayores ganancias, tales como una mayor satisfacción derivada de una experiencia ecoturística mejorada. Los socios no tienen las mismas metas, pero las actividades de cada uno deben reforzar las metas de los demás.

Pocos operadores, si es que los hay, lograrán una puntuación perfecta en sus prácticas empresariales. Su ubicación podría imposibilitar el reciclaje, o estos operadores podrían encontrarse en un ciclo inicial y tener datos de base limitados para su programa de monitoreo. Estas fallas no deberían resultar en su rechazo sin posibilidad de consideraciones posteriores. Habría que realizar discusiones para determinar los planes futuros y/o para educar a los proveedores ecoturísticos sobre maneras de aumentar la sostenibilidad de sus operaciones empresariales. Si los socios potenciales no se pueden comprometer con los principios subyacentes a estas directrices, habría que buscar otras alianzas.

Otras posibles herramientas para la evaluación de socios pueden encontrarse en la sección de Recursos al final del capítulo.

Definición de las expectativas respecto a las sociedades empresariales

Como se puede observar, el establecimiento de la estructura de una empresa de ecoturismo así como los roles de los socios constituye un procedimiento complejo y requiere de algunas decisiones estratégicas. Al explorar qué forma de sociedad empresariales es la más apropiada, las organizaciones participantes deberían considerar las preguntas analizadas en la Tabla 2.1.

Una vez que se haya seleccionado la estructura ecoturística deseada, el próximo paso consiste en dar inicio al proceso de planificación empresarial. Luego se pueden crear las relaciones formales de cooperación y se puede emprender el trabajo para definir las responsabilidades y compartir los beneficios. El Capítulo 3 ofrece orientación adicional para crear estas sociedades.

Conociendo los desafíos del ecoturismo

Para que una ONG pueda trabajar con comunidades y el sector privado en la industria del ecoturismo, es importante que las ONGs conozcan los desafíos que supone el trabajo como operador de turismo o administrador de alojamientos ecológicos. Los desafíos frecuentemente surgen en las áreas de mercadeo, cálculo de márgenes de ganancia, manejo de riesgos y competencia.

Costos del mercadeo: En el Volumen I, Primera Parte, Capítulo 6 se describen los vínculos de la cadena de valor del turismo. Es importante que las ONGs estén conscientes de los diferentes intermediarios en el canal de distribución y de las funciones que éstos desempeñan. Antes de establecer una empresa se debe conocer el mercado al que este negocio sirve. Las ONGs deberían trabajar con proveedores de servicios a nivel local u “operadores en el terreno” durante el proceso de planificación del ecoturismo.

Un problema frecuente es la tendencia a subestimar la importancia del mercadeo para crear una empresa exitosa de ecoturismo. Al fijar los precios, las comunidades y ONGs muchas veces omiten incluir los costos de mercadeo al pasar por alto la necesidad de pagar una comisión a los agentes de viaje y a los operadores de turismo receptivo y emisor por llevar su producto al mercado. Como regla general, es ser necesario estimar una comisión de entre el 10 y el 15% sobre los precios de venta al por menor para los agentes viajes, y entre un 20 y un 30% para los operadores de turismo receptivo y emisor. Esto se puede traducir en un aumento de precios en los costos en tierra –el costo de los servicios turísticos en el país de destino– de casi un 100% (Ecoplan:net, 1994). Ver Tabla 2.2 para una muestra del cálculo de precios.

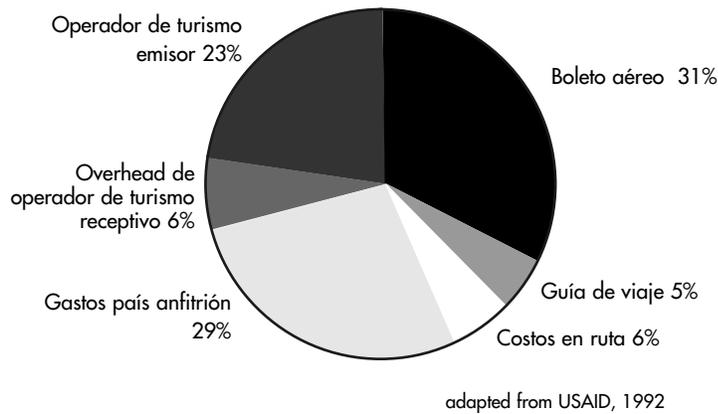
Estos aumentos de precio podrían parecer poco razonables hasta que se tome en consideración la cantidad de tiempo y esfuerzo constante que supone mercadear un servicio ecoturístico. Aun cuando se depende de las referencias personales, hay que hacer esfuerzos para mantenerse en contacto con los clientes regulares. Atraer a nuevos clientes es más difícil, al requerir de envíos directos de correo, publicidad en sitios Web, listas en directorios y asistencia a ferias comerciales.

Tabla 2.2 Muestra de precios para paquetes de ecoturismo

Servicio	Precio por pasajero
Alojamiento	US\$ 300
Servicios de guía	US\$ 100
Alimentación	US\$ 180
Tarifas de ingreso a parques/pago a servicios de parques	US\$ 20
Total de gastos en tierra subtotal (El costo de los servicios de turismo en el destino)	\$600
Tour Operator Mark-ups	
Aumento de precio por el operador de turismo receptivo (aprox. 30%)	US\$ 180
Aumento de precio por el operador de turismo emisor (aprox. 30%)	US\$ 235
Precio al por menor (El precio pagado por el cliente)	US\$ 1,015

adaptado de Ecoplan:net, 1994

Figura 2.1 Estructuras de costo de un proveedor de ecoturismo



Es crucial que se invierta suficiente tiempo en desarrollar un plan de mercadeo viable durante el proceso de planificación empresarial; de lo contrario, el negocio puede fracasar debido a la falta de clientela. Las empresas privadas posiblemente sean las más adecuadas para desempeñar el rol de mercadeo de productos ecoturísticos, ya que por su naturaleza, éstas deben ser hábiles en el mercadeo a fin de sobrevivir. Una empresa turística establecida habrá perfeccionado sus técnicas de mercadeo de una manera rentable y habrá desarrollado una base sólida de clientes.

Márgenes de ganancia: Las empresas privadas que operan un negocio de ecoturismo esperan generar ganancias. Las ONGs no poseen un mandato que les autorice a lucrar, pero deben cubrir sus costos como mínimo. Al considerar su rol en una empresa de ecoturismo, las ONGs deberían evaluar honestamente cuál sería su mejor rol en el negocio del ecoturismo. En vista de los desafíos que supone la operación de una empresa exitosa y las diferencias entre las destrezas requeridas para manejar una empresa y para administrar un proyecto de conservación, es muy poco probable que una ONG decida manejar una empresa.

Un rol más apropiado para una ONG en ecoturismo, aprovechando sus fortalezas y su relación con la comunidad, sería facilitar en vez de manejar empresas comunitarias. Esta visión la respalda el hecho que es difícil poner en marcha y operar exitosamente empresas de ecoturismo. Las empresas de ecoturismo muchas veces tardan años en alcanzar un punto de equilibrio. Aun cuando están establecidas, éstas podrían operar con márgenes de ganancia escasos. En una encuesta reciente, la International Ecotourism Society (Sociedad Internacional para el Ecoturismo) encontró que casi un

30% de los hospedajes ecológicos en países en desarrollo era operado con pérdidas. En una nota más optimista, casi un 50% generaba ganancias con porcentajes favorables del 11% o más (Sanders y Halpenny, 2001).

La Figura 2.1 ofrece un ejemplo de las estructuras de costos para un proveedor de turismo. Los costos deben ser discutidos por anticipado con los operadores de turismo receptivo con el propósito de proyectar una estructura de costos y ganancias para el área de conservación. Solamente deberían impulsarse aquellos proyectos que muestren una expectativa razonable de generación de ganancias porque, en última instancia, ése es el

propósito de las empresas de ecoturismo. Habría que seleccionar una estructura empresarial según su capacidad para generar las ganancias pronosticadas y también beneficios sociales y ambientales.

Manejo de riesgos y consideraciones legales: Para ofrecer servicios de ecoturismo el proveedor debe correr riesgos empresariales y operativos. Preparar un plan de manejo de seguridad antes de poner en marcha la empresa puede ayudar a minimizar muchos riesgos de operación. Otros riesgos caen fuera de la planificación empresarial tradicional. Por ejemplo, si una ONG adopta un rol activo en el desarrollo del ecoturismo, esto puede desviar sus recursos financieros y humanos y alejarlos de las actividades necesarias para cumplir con su mandato principal. Frecuentemente, las ONGs encontrarán que sus seguros por pérdidas (tal como los reclamos por daños a terceros o los seguros de responsabilidad civil) son inadecuados para las actividades ecoturísticas. Idealmente, el costo de estos seguros será cubierto por el operador de turismo emisor, sobre todo en los Estados Unidos, donde las demandas son más comunes.

Ambiente competitivo: Tal como se describe en detalle en el Volumen I, Primera Parte, Capítulo 3, el ecoturismo puede generar beneficios económicos considerables para una comunidad. Sin embargo, estos beneficios sólo se producirán a través de la planificación empresarial cuidadosa y las prácticas sólidas de manejo. La industria del turismo es muy competitiva, y nuevos servicios de ecoturismo y turismo de naturaleza están ingresando rápidamente en el mercado. Los desafíos de operación también son mayores para las empresas de ecoturismo. Por ejemplo, los grupos reducidos y la necesidad de minimizar los impactos ambientales frecuentemente ocasionan el aumento de los precios en

un mercado muy sensible a los precios. Los planificadores deben decidir qué estructura empresarial ofrecerá la mayor ventaja estratégica al ubicar los servicios ecoturísticos y la prestación de los mismos. Hay que asegurarse que las ONGs no utilicen su estructura libre de impuestos para competir desfavorablemente con otros operadores de ecoturismo. Una ONG que evade impuestos o evita el pago de permisos podría tener gastos de operación más bajos que una empresa privada y podría cobrar precios más bajos. Aunque esto podría generar negocios adicionales para la ONG, también puede representar pérdida de ingresos para la misma, o perjudicar al sector privado y a la vez, afectar las relaciones en el proceso.

Tras considerar estos temas, podría parecer que hay muchas áreas en donde las ONGs o comunidades carecen de pericias suficientes para prestar servicios ecoturísticos con éxito. Esto lo puede compensar la capacitación o la inclusión de profesionales con experiencia en turismo para que se desempeñen en puestos clave. Podría ser ventajoso considerar una estructura ecoturística que incluya a un socio del sector privado, como por ejemplo una relación de cooperación entre una ONG y el sector privado, o bien entre una ONG, la comunidad y el sector privado. Si una ONG no puede encontrar un socio del sector privado que comparta su visión de desarrollo del ecoturismo, se sugiere seleccionar una estructura de empresa de ecoturismo comunitaria o de ONG y contratar a personas que poseen las destrezas que ellos no tienen.

Referencias

Brooks, T. April 2002. *A journey to Lake Titicaca's man made floating islands*. www.CulturalTravels.com

Ecoplan.net. 1994. *Ecotourism workbook*. Banff, Alberta: The Banff Centre for Management.

Kersten, A. *Community-based ecotourism and community building: The case of the Lacandonese (Chiapas)*. <http://www.planeta.com/planeta/97/0597/lacandon.html>

Mitchell, R. October 2000. *Community tourism in Peru: The island of Taquile, Lake Titicaca*. www.planeta.com/planeta/00/0010peru.html

The Nature Conservancy. 2002. *Green guidelines for tour operators*. Arlington, Virginia. <http://nature.org/aboutus/travel/ecotourism/resources/>

Norris, R., J. S. Wilber, y L. Marin. 1997. Community-based ecotourism in the Maya Forest: Problems and potentials. En *Timber, tourists and temples: Conservation and development in the Maya Forest of Belize, Guatemala, and Mexico*, R. Primack,

D. Bray, H. Galletti y I. Ponciano (eds.), 327-342. Washington D.C.: Island Press.

Sanders, E. y E. Halpenny. 2001. *The business of ecolodges: A survey of ecolodge economics and finance*. Burlington, Vermont: The International Ecotourism Society.

USAID Bureau for Africa. 1992. *Ecotourism: A viable alternative for sustainable management of natural resources in Africa*. Washington D.C.: Department of State.

Wesche, R. y A. Drumm. 1999. *Defending our rainforest: A guide to community-based ecotourism in the Ecuadorian Amazon*. Acción Amazonia. p. 54-56.

Recursos

Draper, D. y C. Patterson. July/August 2001. *Can tourism change its spots? The promise of ecotourism*. Camrose, Alberta: Encompass.

Epler Wood, M. 1998. *Meeting the global challenge of community participation in ecotourism: case studies and lessons from Ecuador*. Virginia: The Nature Conservancy.

Epler Wood, M. y E. Halpenny. 1999. *The developing ecotourism destinations workshop*. Washington D.C.

Honey, M. y A. Rome. 2001. *Protecting paradise: certification programs for sustainable tourism and ecotourism*. Washington D.C.: Institute for Policy Studies.

Higgins, B. R. 1996. *The global structure of the nature tourism industry: ecotourists, tour operators, and local businesses*. Fall 25(2): 11.18.

The International Ecotourism Society. 1993. *Ecotourism guidelines for nature tour operators*. N. Bennington, Vermont: The International Ecotourism Society.

The Nature Conservancy. 2002. *Ecolodge guidelines*. Arlington, Virginia. <http://nature.org/aboutus/travel/ecotourism/resources/>

Patterson, C. December 2001. Are you part of the problem? Ecotourism's struggle to do it all. *The Ecotourism Observer*. Burlington, Vermont: The International Ecotourism Society.

Patterson, C. 2002. *The business of ecotourism*. Rhinelander, WI.: Explorer's Guide Publishing, pp.40.41, Business Evaluation Criteria.

Tourism Canada. 1995. *Adventure travel in Canada: An overview of product market and business potential*.

Ziffer, K. 1989. *Ecotourism: The uneasy alliance*. Washington D.C.: Conservation International.

Creación de sociedades empresariales con operadores de turismo

Introducción

Muchos operadores de ecoturismo están muy motivados para preservar las culturas locales y los paisajes naturales. Una alianza con operadores de ecoturismo puede representar la mejor oportunidad para cumplir con metas de conservación. Este capítulo ofrece orientación para establecer estas alianzas.

La perspectiva del operador de turismo

Los operadores de turismo que prestan servicios ecoturísticos frecuentemente están preocupados por la conservación de culturas indígenas y áreas naturales. Ellos reconocen que sin estos factores excepcionales no podrían ofrecer las experiencias novedosas que sus clientes buscan; sin embargo, también necesitan generar suficientes ingresos para cubrir sus costos y para percibir ganancias. Su necesidad de obtener ganancias significa que ellos abordan el desarrollo del ecoturismo desde una perspectiva diferente a la de los administradores de áreas protegidas o las ONGs. Aunque las empresas no podrán sobrevivir sin generar ganancias a corto o mediano plazo, los administradores de áreas protegidas y las ONGs frecuentemente esperan décadas o generaciones para que sus actividades produzcan resultados significativos evidentes.

Esta diferencia de visiones puede utilizarse para desarrollar proyectos ecoturísticos más sólidos. El operador de turismo puede “someter a prueba en la realidad” la validez de los supuestos empresariales que motivan una propuesta de ecoturismo y, a la vez, proveer orientación específica sobre lo necesario para satisfacer las expectativas de los clientes con relación a calidad, actividades y servicios. Por necesidad, los operadores de turismo conocen a fondo los conceptos de mercadeo y pueden asesorar sobre los servicios ecoturísticos que podrían atraer a suficientes cantidades de ecoturistas para asegurar el éxito de la empresa.

La concientización de los viajeros respecto a un destino ecoturístico determinado puede tomar unos

cuantos años. Aun cuando existe una conciencia básica, probablemente se requiera de un mínimo de dos o tres años antes de alcanzar un nivel de conciencia adecuado. Los administradores de áreas protegidas o las ONGs que deseen establecer una sociedad empresarial con operadores de turismo deben reconocer que también se requiere de una inversión considerable de tiempo y recursos económicos para mercadear el producto, independientemente de la planificación, construcción y capacitación para crear el producto. Los operadores de turismo buscarán suficiente potencial de mercado para recuperar sus costos y para asegurarse que la relación empresarial durará lo suficiente para ver la conclusión del proceso de mercadeo.

Ventajas de mercadeo del turismo responsable

El público viajero se está volviendo más sofisticado en sus preferencias de viaje, y más consciente del impacto que sus actividades causan al medio ambiente. Los turistas están comenzando a buscar proveedores de viajes que sean responsables a nivel ambiental en las operaciones de sus viajes y alojamientos. Muchos operadores de turismo están respondiendo a esta tendencia de

Recuadro 3.1 Ventajas de mercadeo del turismo responsable

Las prácticas de turismo responsable pueden:

- ayudar a llegar a un mercado mayor utilizando motivaciones adicionales para viajar, como por ejemplo, el interés por experiencias más auténticas;
- ayudar a mantener clientes existentes al demostrar mejores prácticas turísticas;
- aumentar el atractivo de los itinerarios de viaje a través de “experiencias especiales”, tales como el acceso a investigadores, viajes “tras bambalinas” o encuentros con grupos locales;
- reducir los costos de mercadeo, por ejemplo, a través del uso de programas de “afinidad” o alianzas de mercadeo.

fuentes: Patterson, 2002

mercado e intentan demostrar su compromiso con una forma de turismo más verde. No todos estos esfuerzos califican como ecoturismo, pero hay una conciencia creciente entre los operadores de turismo respecto a que las prácticas inocuas para el medio ambiente pueden suponer una ventaja de mercadeo con algunos consumidores (ver Recuadro 3.1).

Las ONGs involucradas en una sociedad empresarial con operadores de turismo deberían compartir esta información con socios potenciales.

Expectativas de las comunidades

Las comunidades anfitrionas tienen sus propias expectativas respecto a las sociedades empresariales. En muchos casos, éstas esperan que el turismo genere empleo y aporte ingresos adicionales en forma de gastos, tarifas o impuestos. Puede haber preocupación con relación al tipo de servicios turísticos previstos y al nivel de visitas esperado. Los miembros de las comunidades esperarán participar en el proceso de planificación y desarrollo.

En las naciones en vías de desarrollo existe una relación muy estrecha entre la tierra y la comunidad; dicha relación constituye la base del desarrollo ecoturístico. Las comunidades podrían desear desarrollar proyectos ecoturísticos en forma independiente, pero podrían carecer de un financiamiento seguro o podrían reconocer su falta de destreza para el desarrollo de servicios ecoturísticos. Las sociedades empresariales con organizaciones externas podrían ser la mejor manera de combinar recursos para alcanzar metas públicas. Las ONGs pueden desempeñar un rol valioso en esta etapa de planificación del manejo ecoturístico al reunir a los socios potenciales y facilitar discusiones sobre posibles servicios ecoturísticos; asimismo, pueden realizar una

contribución valiosa al identificar a operadores de turismo activos en el país anfitrión y evaluar la compatibilidad de éstos respecto a los principios ecoturísticos (tal como se discutió en el Capítulo 2). Las sociedades empresariales pueden ser una herramienta poderosa para alcanzar metas de conservación, pero la selección de socios inadecuados podría generar resultados decepcionantes.

Selección de una estructura de cooperación empresarial

Cualquier organización que desarrolle sitios ecoturísticos se encontrará en la necesidad de trabajar con socios. Algunas sociedades empresariales son muy informales. Por ejemplo, las ONGs podrían aceptar un intercambio información, o varios proveedores de ecoturismo podrían reunir sus recursos en un fondo común para realizar una campaña de mercadeo específica. Otras sociedades empresariales se basan en acuerdos legales formales que describen las responsabilidades y los métodos para resolver controversias. Estos compromisos frecuentemente son a largo plazo y no deberían establecerse sin una consideración cuidadosa.

La Tabla 3.1 muestra varias estructuras posibles para empresas de ecoturismo. Cada una de estas estructuras tiene ventajas y desventajas. Las propiedades individuales y las sociedades en general se establecen con relativa facilidad; sin embargo, no ofrecen protección a los inversionistas contra responsabilidades tales como deudas o demandas. Esto significa que si la empresa es incapaz de pagar un préstamo o si pierde una demanda que no puede pagar, los propietarios de la empresa pueden ser obligados legalmente a pagar la deuda. En esta estructura empresarial, las deudas se consideran “ilimitadas” porque no se establece la suma máxima que los propietarios pueden perder. Por el contrario, en



En Labuan Bajo, cerca del Parque Nacional Komodo, Indonesia, varias operaciones locales de buceo han surgido para proveer servicios a los visitantes del parque interesados en la gran diversidad marina.

Tabla 3.1 Posibles estructuras empresariales ecoturísticas

Tipo de empresa	Puntos a favor	Puntos en contra	Fuente de capital
Propiedad Individual No es una entidad separada, sino el propietario tiene todos los activos y deudas	-Fácil de establecer -Escasa regulación gubernamental -El propietario mantiene el control completo	-El propietario enfrenta responsabilidad personal ilimitada para todas las deudas empresariales y demandas	Aportado por el propietario individual
Sociedad General Una entidad empresarial creada por dos o más copropietarios	-Fortaleza a través de la cooperación -Menos regulación gubernamental	-Los socios pueden ser responsables personalmente de las deudas y responsabilidades de la empresa	Aportado por los socios
Sociedad de Responsabilidad Limitada Una entidad empresarial creada por dos o más copropietarios con protección	-Fortaleza a través de la cooperación -Protege a los socios contra responsabilidades por deudas o demandas	-Más difícil de establecer y mantener -Sujeta a una mayor regulación gubernamental	Aportado por los socios
Joint Venture Un acuerdo entre dos o más organizaciones para participar en un proyecto empresarial	-Recurrir a las fortalezas de múltiples actores interesados -Los participantes mayores pueden otorgar garantía de crédito.	-El control diversificado podría conducir a la toma de decisiones indiferentes.	Aportado por organizaciones participantes
Corporación Una entidad empresarial con una vida fiscal y legal separada de sus accionistas	-Otorga protección a los propietarios contra deudas y responsabilidades -La venta de acciones pueden atraer grandes inversiones	-Es más difícil de establecer y mantener -Mayores regulaciones gubernamentales y requerimientos de presentación de informes	Venta de acciones (títulos de valor) a los accionistas
Cooperativa Una entidad empresarial controlada democráticamente por los miembros participantes	-Reúne los recursos en un fondo común para empoderar a los miembros -Los miembros mantienen un control democrático	-Son poco atractivas para inversionistas externos -El control diversificado podría conducir a la toma de decisiones que no satisfacen las necesidades empresariales	Venta de acciones a sus miembros

estructuras empresariales que ofrecen “responsabilidad limitada”, entre éstas las corporaciones y las sociedades con responsabilidad limitada, los propietarios pueden perder solamente hasta el monto que invirtieron en la empresa. Por consiguiente, las estructuras empresariales de responsabilidad limitada son más comunes, especialmente para grandes organizaciones, dado que la mayoría de empresas mayores deben adquirir deudas y, por lo tanto, exponerse a demandas potenciales.

Un joint venture o empresa conjunta se establece con contribuciones provenientes de cada una de las partes (los propietarios de joint ventures). Las responsabilidades de cada propietario se limitan a su participación en el joint venture. Por su parte, los propietarios pueden asumir la responsabilidad de otros propietarios, si lo desean. Esto permite que, en los joint ventures, los propietarios con más recursos otorguen garantía de crédito a aquellos propietarios que no calificarían para un préstamo. Esta capacidad para compartir responsabilidades puede facilitar a los joint ventures la obtención de préstamos. El capital también se acumula a través de la creación de fondos comunes constituidos con aportes los joint ventures.

Las corporaciones obtienen capital mediante la venta de acciones o títulos de valor a los inversionistas potenciales. Los compradores de las acciones se convierten en propietarios de la empresa y cada uno posee un porcentaje de la empresa, según el número de acciones que haya comprado. Dependiendo de las dimensiones de la empresa y del financiamiento requerido, las acciones también se pueden vender directamente a un pequeño número de inversionistas o se pueden vender a través de la bolsa de valores a miles de inversionistas. Sin embargo, es poco probable que las acciones de las corporaciones ecoturísticas se vendan a través de la bolsa de valores, ya que los proyectos ecoturísticos no requieren de capital abundante y podrían ser considerados de alto riesgo por los inversionistas en general.

Las cooperativas son similares a las corporaciones en el sentido que tienen responsabilidad limitada para los propietarios y que pueden vender acciones, pero su enfoque se concentra en brindar beneficios a sus miembros. Frecuentemente, las cooperativas distribuirán sus ingresos según el nivel de participación de sus miembros (por ejemplo, el número de horas trabajadas). Por el contrario, en las corporaciones los ingresos se distribuyen según el número de acciones que una persona posee.

Como la mayoría de empresas de ecoturismo en los países en desarrollo tienen mayores posibilidades de éxito en donde comunidades, ONGs, administradores de áreas protegidas y operadores de turismo privados trabajan en colaboración, la estructura empresarial preferida podría ser alguna forma de joint venture.

Estructuración de un joint venture

Los joint ventures son mecanismos populares para promover objetivos turísticos. Éstas permiten la unión entre varias partes para alcanzar una meta común. Frecuentemente, los participantes crean un joint venture a través de la contribución de una propiedad, ya sea real o intelectual. En el caso de los proyectos ecoturísticos, podría tratarse de la contribución de tierras o de acceso a tierras por comunidades o administradores de áreas protegidas. Frecuentemente, los operadores de turismo serán invitados a participar porque tienen una clientela importante o porque pueden invertir recursos en promoción y paquetes turísticos. Los gobiernos también podrían participar en un joint venture, aportando capital, propiedades o personal, así como orientación respecto a políticas empresariales o de conservación.

Establecer un joint venture para ecoturismo al inicio del proceso de planificación ecoturística es importante para el éxito general de la empresa. También es crucial que todas las partes de la empresa conozcan y compartan una visión común. Tal como se mencionaba anteriormente, las ONGs y los administradores de áreas protegidas tendrán una perspectiva sobre el ecoturismo diferente a la que tiene un operador de turismo priva-

do; sin embargo, todos deberían coincidir en los puntos siguientes:

- ❖ la forma de ecoturismo que adoptará el lugar,
- ❖ el rol que el ecoturismo jugará en iniciativas de conservación, y
- ❖ los beneficios para la comunidad anfitriona.

Cada parte debería tener claro qué es lo que espera de la relación y debería conocer las metas de todos los socios.

Los joint ventures tienden a ser de naturaleza cooperativa, de modo que algunos aspectos de la relación se negociarán a medida que el negocio evolucione. Para evitar relaciones tensas es importante acordar desde el principio los elementos fundamentales de la empresa (es decir, la distribución de ingresos) y registrar estos acuerdos por escrito. Las responsabilidades de cada socio también se deberán describir y documentar. Mientras que otras estructuras empresariales incorporan los procedimientos para resolver conflictos, esto no es el caso en los joint ventures. Los métodos para resolver diferencias deben definirse desde el principio, junto con las maneras de poner fin al arreglo si éste no satisface las expectativas.

Si una ONG o agencia gubernamental ha proporcionado tierras a través de su contribución total o mediante un arrendamiento a largo plazo para la construcción de instalaciones ecoturísticas por parte de una empresa privada, ¿cómo se distribuirán los activos si el joint venture fracasa? Es difícil retirar un edificio; es más probable que la empresa privada trataría de conseguir la compensación financiera de sus socios por su inversión perdida. Las ONGs deberían considerar cuál sería la mejor manera de manejar una situación como ésta. Es más fácil discutir estos temas y planificar las estrategias de salida cuando todos se encuentran de buenos ánimos y con entusiasmo. A medida que se desarrollan los proyectos y los acontecimientos mundiales, puede ser más difícil llegar a un acuerdo sobre la distribución de activos.

Memorándum de Entendimiento

Frecuentemente, un Memorándum de Entendimiento constituye el primer paso hacia la formalización de un joint venture o de un acuerdo para establecer una sociedad empresarial. Se trata de un documento legal que describe las entidades que formarán parte del acuerdo, sus responsabilidades individuales y la intención de la sociedad. Éste suele ser un documento breve y constituye el acuerdo inicial para emprender algún tipo de joint venture. El Memorándum de

Recuadro 3.2 Elementos comunes de un Memorándum de Entendimiento

- ❖ Partes del Memorándum de Entendimiento
- ❖ Duración del acuerdo
- ❖ Metas o intención
- ❖ Propiedad (intelectual o real) a ser aportada por cada parte
- ❖ Asignación de costos y métodos de distribución de ingresos
- ❖ Obligaciones y responsabilidades de cada parte
- ❖ Intercambio de información
- ❖ Resolución de conflictos
- ❖ Garantías
- ❖ Modificaciones o terminación (éstas deberían incluir un indicador de si el acuerdo es vinculante o no vinculante)
- ❖ Firmas

Memorándum de Entendimiento
para el manejo conjunto del
Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc
entre
la Organización No Gubernamental Amigos de la Vida Silvestre
y
la empresa Viajes Ecoturísticos Internacionales

Preámbulo

Este acuerdo se suscribe el 1º de abril de 2001. La empresa Viajes Ecoturísticos Internacionales (en adelante denominada “la Empresa”) y la ONG Amigos de la Vida Silvestre (en adelante denominada “la ONG”), una organización no gubernamental sin fines de lucro, constituida debidamente y existente bajo las leyes de XXXX, con oficina registrada en la ciudad de XXX.

CONSIDERANDO que la ONG es responsable del manejo del Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc y en esa facultad se constituye en una de las partes de este Memorándum de Entendimiento;

Y CONSIDERANDO que la ONG desea entrar en un acuerdo con la Empresa a fin de que las partes de este Memorándum de Entendimiento puedan continuar el trabajo de cooperación en el desarrollo y manejo del Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc;

POR ESTE MEDIO SE ACUERDA LO SIGUIENTE:

ACUERDO GENERAL

1. La ONG y la Empresa desarrollarán y manejarán conjuntamente el Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc.
2. Este manejo conjunto será ejercido por las partes de este Memorándum de Entendimiento bajo observancia de las disposiciones de la Ley de Vida Silvestre por un período de cinco (5) años y será renovable por un período similar, excepto según lo estipulado a continuación.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

3. En el caso de incumplimiento de alguno de los términos de este Acuerdo, la parte que plantea una reclamo debe notificar el mismo, y luego las partes harán su mejor esfuerzo por resolver el asunto dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha del incumplimiento.
4. Si no se alcanza una resolución satisfactoria, el incumplimiento puede llevarse ante un árbitro acordado.
5. Si no se alcanza una resolución satisfactoria, según nuevo aviso de por lo menos treinta (30) días posteriores a la expiración del período arriba mencionado, la parte reclamante puede poner término a este Acuerdo. En caso de disolución de este Acuerdo, el co-administrador no incurrirá en ninguna obligación.
6. El co-administrador puede poner fin a este Acuerdo cuando lo considere necesario y tras consultar con la ONG, dando aviso con un mínimo de seis (6) meses de anticipación.
7. Este Acuerdo podrá ser enmendado siempre y cuando las enmiendas propuestas sean puestas por escrito y sean suscritas por ambas partes.

Memorándum de Entendimiento (continuación)

TÉRMINOS ESPECÍFICOS DE COOPERACIÓN: ROLES Y RESPONSABILIDADES

Temas de cooperación	Responsabilidades de la ONG	Responsabilidades de la Empresa
<p>Desarrollo del plan de manejo</p> <p>Se desarrolló un plan de manejo provisional, pero todavía falta actualizarlo y someterlo a aprobación final. Los planes deben especificar los métodos de evaluación para monitorear los logros y para proveer las evaluaciones y mejoras periódicas necesarias. Dichos planes deben incluir disposiciones para los métodos de protección, aplicación de la ley, uso por visitantes, dotación de personal, estructura, monitoreo, investigación y demás disposiciones según sea apropiado para el sitio del hospedaje ecológico.</p>	<p>Recolectar aportes de la comunidad para el plan de manejo</p> <p>Elaborar y concluir el plan de manejo final</p>	<p>Participar en el desarrollo del plan de manejo</p> <p>Asegurar que el plan de manejo final sea aprobado, firmado y publicado en el Boletín Oficial del Estado.</p>
<p>Manejo cotidiano</p> <p>La ONG mantendrá la autoridad regulatoria para el Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc. A través de acuerdos específicos, la ONG deberá “delegar alguna autoridad de manejo a la Empresa.”</p>	<p>Desarrollar e implementar una campaña pública de concientización para el sitio Laroc</p>	<p>Manejar las operaciones cotidianas del Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc, según acuerdo con la ONG. Las responsabilidades de manejo cotidiano incluyen por lo menos las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar y supervisar a todo el personal 2. Recolectar todos los ingresos 3. Monitorear el uso del sitio Laroc y asegurar el cumplimiento de las regulaciones de la reserva 4. Implementar monitoreo científico y turístico dentro de la reserva Laroc
<p>Ingresos y Costos</p>	<p>Pagar los costos de administración relacionados con las responsabilidades de la ONG respecto al Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc</p>	<p>Depositar el 10% de los ingresos en el Fondo de la Cooperativa de Turismo de Laroc.</p> <p>Depositar el 5% de los ingresos en el Fondo Patrimonial para la Conservación de Laroc</p>
<p>Permisos y Licencias</p> <p>Concesiones de Desarrollo</p> <p>Research Permits</p>	<p>Desarrollar directrices y establecer indicadores y estándares de cambio aceptable, turismo y desarrollo</p> <p>Revisar todas las solicitudes de licencias y permisos</p> <p>Comentar las condiciones, aprobaciones o razones de rechazo o clarificación</p>	<p>Participar en el desarrollo de directrices y capacidades de carga para investigación, turismo y desarrollo aceptable</p>
<p>Evaluaciones y mejoras periódicas</p>	<p>Revisar los informes anuales de la Empresa</p> <p>Conducir o seleccionar revisiones anuales del desarrollo y manejo del Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc y recomendar mejoras en caso sean necesarias</p> <p>Al concluir cada periodo de cinco años, la ONG y la Empresa pagarán una revisión independiente del arreglo de manejo conjunto y desarrollarán nuevos acuerdos de manejo conjunto, incluyendo recomendaciones para revisiones futuras</p>	<p>Producir y presentar informes anuales de implementación sobre el estado de desarrollo y manejo del Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc para acompañar los informes financieros anuales y poner estos informes a disposición de la ONG, el gobierno y el público en general</p> <p>Al concluir cada periodo de cinco años, la ONG y la Empresa pagarán una revisión independiente del arreglo de manejo conjunto y desarrollarán nuevos acuerdos de manejo conjunto, incluyendo recomendaciones para revisiones futuras</p>

Las partes suscriben este Memorándum de Entendimiento en la fecha arriba indicada.

SIGNED

_____ Viajes Ecoturísticos Internacionales _____ ONG Amigos de la Vida Silvestre

Entendimiento puede ser vinculante y puede obligar al cumplimiento de un compromiso entre los signatarios, o puede ser no vinculante, permitiendo que las entidades se retiren del proceso cuando deseen. En el caso de un Memorándum de Entendimiento no vinculante, frecuentemente existe una fecha de expiración que anulará el acuerdo si las acciones prometidas o las contribuciones no se han llevado a cabo.

Los elementos de un Memorándum de Entendimiento se muestran en el Recuadro 3.2. Un Memorándum de Entendimiento provee, al principio del proceso de planificación, la oportunidad para definir las obligaciones de las partes asociadas a la empresa de ecoturismo. El momento en que se elabore el Memorándum de Entendimiento durante el proceso de planificación puede variar. Si un operador de ecoturismo ha expresado interés en el desarrollo de un sitio al principio del proceso de Planificación del Área Protegida, podría ser conveniente crear un Memorándum de Entendimiento después de haber sido concluido el Diagnóstico Completo del Sitio. El Memorándum de Entendimiento también podría ser acordado cuando el proceso de planificación esté más avanzado. Por ejemplo, a fin de convencerse del potencial de un área, un operador de turismo podría requerir que se realice un estudio de factibilidad antes de estar dispuesto a comprometerse.

En las dos páginas siguientes hay un ejemplo de un Memorándum de Entendimiento entre una ONG ficticia y un proveedor de ecoturismo ficticio que podría resultar útil como modelo.

Referencias

Patterson, C. 2002. *The business of ecotourism*. Rhinelander, Wisconsin: Explorer's Guide Publishing.

Recursos

Grant Thornton, LLP. 2002. *Taking steps to assure the success of your next merger or acquisition*. www.grantthornton.com/content/12337.asp.

Haryana Tourism: Joint Venture with the Private Sector. www.nic.in/htc/jove.htm
Provides a description of their preferences for joint venture arrangements in India with private sector partners.

Higgins, B.R. 1996. The global structure of the nature travel industry: Ecotourists, tour operators, and local businesses. *Journal of Travel Research*. Fall 25 (2): 11-18.

South Australian Tourism Commission. <http://www.tourism.sa.gov.au/tourism/publications.asp>
Describes industry strategies for aboriginal tourism development. The South Australian Tourism Commission has produced guidelines for joint ventures to assist potential participants in assessing the benefits and potential dangers.

Elaboración de un estudio de factibilidad

Introduction

El estudio de factibilidad es un instrumento utilizado para determinar la viabilidad de una propuesta empresarial. Aunque la estructura de los estudios de factibilidad puede variar, el análisis debe evaluar exhaustivamente la propuesta de empresa y concentrarse especialmente en el mercadeo y la viabilidad financiera.

Este manual define un estudio de factibilidad como un proceso similar a la elaboración de un plan empresarial, el cual puede ser idéntico en algunas secciones pero está dirigido a otro público y tiene otra función. Mientras que el estudio de factibilidad es principalmente un ejercicio de aprendizaje para uso interno, el plan empresarial se elabora para que lo lean personas externas a la empresa con el propósito principal de atraer inversión. Una vez concluido el estudio de factibilidad, frecuentemente éste se incorpora en el plan empresarial.

Para elaborar un estudio de factibilidad útil no se requiere de un título en administración de empresas. Sólo se necesita disciplina para proceder conforme a los pasos descritos en este capítulo y voluntad para solicitar ayuda cuando hace falta un mayor conocimiento sobre algún tópico.

Los pasos contenidos en un estudio de factibilidad

El contenido de un estudio de factibilidad varía dependiendo del proyecto o la empresa analizada. Algunos estudios exigen menos trabajo debido a la existencia de esfuerzos previos de planificación; por ejemplo, puede haber instalaciones ecoturísticas que ya han sido construidas en el sitio. Sin embargo, ciertos elementos comunes son críticos. Los pasos utilizados con mayor frecuencia para crear un estudio de factibilidad se enumeran a continuación y se luego se analizan con más detalle a lo largo de este capítulo.

1. Preguntas preliminares
2. Recolección de información
3. Definición de metas
4. Inventario de recursos

5. Análisis del mercado

6. Análisis competitivo

7. Descripción y operación de la empresa

8. Pronóstico de ventas

9. Análisis financiero

10. Evaluación de viabilidad

Tiempo necesario

El tiempo requerido para elaborar un estudio de factibilidad puede variar entre unos cuantos días y varios meses. El tiempo requerido depende en parte de la calidad y de la cantidad de datos financieros y de mercadeo disponibles para la empresa propuesta. Aun cuando la viabilidad de una idea en particular pareciera ser evidente, es valiosa la inversión de tiempo para llevar a cabo un estudio que incorpore investigación de mercado. La realización del análisis también servirá para reducir el trabajo que requiere el desarrollo del plan empresarial.

Por el contrario, si una comunidad está considerando implementar una amplia variedad de ideas y sólo está tratando de establecer prioridades, podría ser más conveniente adoptar un enfoque rápido y confiar simplemente en los conocimientos existentes. Los conceptos empresariales que pasen exitosamente este “filtro grueso”, posteriormente pueden ser investigados más a fondo y sometidos a un estudio más intenso.

Un estudio de factibilidad es mejor si se realiza al inicio del proceso de desarrollo empresarial. Al principio, es común y hasta preferible considerar una amplia variedad de ideas. El ecoturismo incluye una extensa gama de servicios –desde los senderos autoguiados hasta los alojamientos para pasar la noche– cada uno de los cuales debería ser considerado como una unidad empresarial autosostenible. Aun cuando sólo se implementen una o dos ideas empresariales, es útil comenzar por elaborar una lista de las diferentes actividades que podrían ofrecerse. Durante una fase posterior del análisis, se pueden evaluar los desafíos de mercadeo y las



Miembros de la comunidad local ofrecen servicios de guía en kayaks a operadores de turismo y cruceros en St. Thomas, Islas Vírgenes de los Estados Unidos. © Jonathan Kerr

limitaciones financieras potenciales. Al concluir el análisis se identificarán las ideas más prometedoras.

¿Quién debe realizar el análisis?

Idealmente, los propietarios de la empresa potencial y los participantes en el proyecto deben responder las preguntas e identificar las acciones necesarias para llevar a cabo el estudio de factibilidad. Entre los participantes puede haber ONGs, agencias gubernamentales y operadores de ecoturismo. El proceso de respuesta a las preguntas necesarias para realizar un estudio de factibilidad generará un volumen considerable de información sobre el tipo de empresas propuestas y los costos relacionados. Aunque un consultor podría ofrecer un análisis más completo, sin los aportes del propietario de la empresa éste podría desaprovechar gran parte del valor del estudio. De todas formas, las comunidades o las ONGs podrían considerar la contratación de un especialista para facilitar la recolección de datos y el proceso de análisis en caso que su experiencia sea limitada.

Un estudio de factibilidad debe finalizar con la elaboración de un documento, aunque éste no constituya el objetivo del estudio. De hecho, es posible que hasta grupos de analfabetas puedan aplicar con éxito la metodología del estudio de factibilidad. El resultado más importante del proceso consiste en identificar preguntas y entender la importancia de encontrar respuestas a estas preguntas antes de echar a andar el proyecto. Sólo al tomar parte en el estudio de factibilidad, los

participantes conocerán a fondo los riesgos y las complejidades de la empresa.

Diez pasos para evaluar la viabilidad

Los diez pasos que se presentan a continuación pueden ser utilizados para determinar la viabilidad de una empresa de ecoturismo. Como muchos de estos pasos están interrelacionados, éstos también pueden considerarse como componentes de un proceso y no como pasos a seguir en una secuencia rígida. Sin embargo, es útil organizar en segmentos el proceso de evaluación, a fin de abordar las consideraciones fundamentales para tomar una decisión informada.

1 – Preguntas preliminares

Antes de iniciar un estudio de factibilidad, la comunidad o el administrador del área protegida podría no saber cuáles productos ecoturísticos podría ofrecer. El ecoturismo podría ser reconocido como una herramienta apropiada para la conservación, pero los servicios particulares podrían no haber sido identificados. Durante la Evaluación Preliminar del Sitio descrita en el Volumen I, Segunda Parte, Capítulo 2, se pudo haber determinado que el sitio tiene potencial ecoturístico, y algunas personas pueden haber sugerido que éste es más adecuado para ofrecer recorridos guiados durante el día. En un estudio de factibilidad, sin embargo, se requiere una descripción más específica de los productos. Para ayudar a definir qué servicios ofrecer, es útil responder las preguntas siguientes:

Recuadro 4.1 Reglas para crear una empresa viable

Regla no. 1: las ideas empresariales deben estar orientadas al mercado

Aun cuando la empresa propuesta sea la primera en su tipo, debe responder a una demanda claramente identificable por parte de los clientes potenciales.

Regla no. 2: una empresa debe generar ganancias

Para sobrevivir por su propia cuenta, las empresas deben cubrir sus costos y deben ofrecer ganancias satisfactorias a sus propietarios.

Regla no. 3: todos los costos deben ser tomados en consideración

Para una empresa de ecoturismo, los costos incluyen el monitoreo del impacto de los visitantes además de los costos de operación.

Regla no. 4: cuando se carece de información se actúa conforme a criterios

Aun con investigación de mercado, en muchas áreas de planificación la información concreta será escasa. Frecuentemente es necesario trabajar con información limitada y actuar sobre supuestos generales para avanzar con el análisis.

1. ¿Quiénes son los clientes potenciales y cómo llegar a ellos? Hay que ser lo más específicos posible al describir las características de los visitantes potenciales. Los factores a considerar incluyen sus edades, nacionalidades, niveles de ingreso y (lo que es más importante) su motivación para realizar la visita. ¿Son observadores de aves? ¿Son turistas de playa que buscan escapar hacia el interior por un día? ¿Son estudiantes que buscan experiencias educativas? También será útil describir un itinerario típico de vacaciones para los clientes potenciales: ¿Cuánto tiempo viajarán, qué otros lugares visitarán, cuánto dinero gastarán?

Además del perfil de los visitantes potenciales, hay que describir la estrategia que se utilizará para atraerlos y las posibilidades de que ésta funcione. Si los visitantes deseados no pueden ser atraídos en cantidades suficientes para apoyar una empresa, entonces hay que considerar otros clientes potenciales.

2. ¿Quiénes son los competidores potenciales?

Sobre la base del perfil de los clientes potenciales, analizar qué competencia existe para atraer a los mismos. Hay que ir más allá de un simple listado de ofertas turísticas. Hay que tomar en cuenta el tiempo que los clientes potenciales dedicarán en su visita al sitio y elaborar una lista de las demás actividades que podrían

realizar durante su estadía. Incluir nombres específicos de otras comunidades o empresas que ofrecen servicios similares o competitivos, tanto en forma de atracciones turísticas tradicionales como de atracciones ecoturísticas.

3. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? Cada empresa debería estar en la capacidad de ofrecer algo especial a fin de tener éxito. Esta especialidad puede ser tan simple como un excelente servicio al cliente, una localización conveniente o una atracción turística excepcional. Este tipo de características especiales se conoce como ventajas competitivas. Identificar estas ventajas es una parte importante de un estudio de factibilidad.

A partir de la información recolectada durante esta fase preliminar, los participantes obtendrán una mejor idea de lo que podrían ofrecer que sea peculiar y que atraiga una cantidad suficiente de turistas para generar ganancias. Podría ser útil referirse a las directrices de viabilidad empresarial ofrecidas en el Recuadro 4.1 al emprender investigaciones adicionales.

2 – Recolección de información

Tras responder las anteriores preguntas preliminares, los participantes notarán que conocen poco sobre los detalles para establecer la empresa. Por consiguiente, frecuentemente es útil recolectar más información sobre la logística relativa al establecimiento de la empresa. La siguiente serie de preguntas se propone servir como guía de investigación adicional. La información puede recolectarse a través de la consulta de guías y sitios web pertinentes, conversaciones con personas individuales y organizaciones involucradas en la industria del turismo, y entrevistas directas a turistas (ver la sección Análisis del Mercado para mayores detalles).

Contexto industrial

- ❖ ¿Cuál es el estado de “salud” de la industria turística del país en conjunto? ¿Está creciendo, consolidándose, cambiando o contrayéndose?
- ❖ ¿Está creciendo el número de empresas similares?
- ❖ ¿Cuán susceptibles son el ecoturismo y la industria turística local a los cambios en las condiciones económicas y políticas a nivel mundial y nacional?

Capacidad de los participantes

- ❖ ¿Cuántos ingresos esperan percibir la comunidad, el empresario o la ONG a partir de la empresa de ecoturismo? ¿La empresa sustituirá otras actividades generadoras de ingresos o simplemente complementará las existentes? Si se considera que la meta sería sustituir las fuentes de ingresos existentes, ¿se espera que los

ingresos de la comunidad se mantengan iguales o aumenten?

- ❖ ¿Cuánto están dispuestos a invertir los participantes en términos de tiempo y recursos económicos?
- ❖ ¿Los participantes pueden arriesgar sus ahorros personales o pueden responsabilizarse personalmente del pago de préstamos?
- ❖ ¿Los participantes de la comunidad o de ONGs están dispuestos a adoptar un rol activo en la administración o la operación de la empresa de ecoturismo?
- ❖ ¿Es posible obtener financiamiento o atraer suficiente inversión para pagar la infraestructura y el equipo necesarios para establecer la empresa?

Mercado objetivo (clientes potenciales)

- ❖ ¿Es fácil identificar el mercado objetivo? ¿Los visitantes son de un tipo en particular y provienen de un solo país, o son diversos, provienen de diferentes países y tienen muchas razones para visitar?
- ❖ ¿El mercado objetivo es suficientemente extenso para generar los réditos necesarios respecto a la inversión?
- ❖ Anualmente, ¿este mercado objetivo está creciendo, contrayéndose o permaneciendo igual?
- ❖ ¿Cuán leales son los clientes potenciales a las empresas existentes?

Enfrentando la competencia

- ❖ ¿Cuán fuerte es la competencia? ¿Cuáles son sus fortalezas específicas, en qué áreas tienen experiencia y cuáles podrían ser vulnerables?

- ❖ ¿Cuán difícil es para los competidores, incluyendo la empresa suya, ingresar en el mercado? ¿Hay barreras significativas que dificultan el ingreso, o podría haber alguien más que establezca una empresa similar? (por ejemplo, si hay un alto grado de competencia para los servicios de guías en una comunidad, la necesidad de recursos podría causar que las personas disminuyan sus precios y afecten rápidamente los ingresos por servicios de guías.)

Obtención de suministros

- ❖ ¿En dónde se encuentran los proveedores para la empresa de ecoturismo (como por ejemplo, los proveedores de alimentos, gasolina, materiales de construcción y servicios empresariales)?
- ❖ ¿Cómo se puede realizar las comunicaciones con los proveedores?
- ❖ ¿Cómo incide el costo del transporte en el costo de los suministros?

Opciones para la promoción

- ❖ ¿Qué tipo de opciones hay para promover el producto y cuánto podrían costar?
- ❖ ¿Cuál será el costo constante de promoción del producto?
- ❖ Información demográfica, como por ejemplo, edad, género, ingresos, educación, ocupación, composición familiar, etapa del ciclo de vida, origen geográfico
- ❖ Composición del grupo de viaje
- ❖ Actividades preferidas

Tabla 4.1 Hoja de inventario de recursos ecoturísticos

Recurso	Descripción: ¿Existente? ¿Disponible?	Atractivo para ecoturistas: L = Locales R = Regionales N = Nacionales I = Internacionales	Potencial para desarrollo ecoturístico: B = Bajo M = Medio A = Alto
Atracciones naturales o escénicas			
Atracciones arqueológicas			
Atracciones culturales o sociales			
Opciones de alojamiento			
Servicios de alimentación			
Servicios de interpretación			
Opciones de transporte			
Recursos humanos			
Infraestructura (comunicación, médica, sistemas de servicios)			

adaptado de Kalahari Management Inc., 2001

- ❖ Razones para seleccionar un destino
- ❖ Preferencias de alojamiento
- ❖ Membresía en organizaciones de vida silvestre o conservación
- ❖ Frecuencia de viaje
- ❖ Intenciones futuras de viaje
- ❖ Gastos de viaje

Administración

- ❖ ¿Qué problemas administrativos se podrían encontrar al ofrecer el tipo de servicio ecoturístico propuesto?
- ❖ ¿Quién trabajará en la empresa? ¿Qué destrezas y conocimientos necesitarán para ser exitosos como empleados? ¿Cómo serán seleccionados y capacitados?
- ❖ ¿Qué destrezas especiales o conocimientos son necesarios para manejar la empresa de ecoturismo?
- ❖ ¿Cómo se tomarán las decisiones y quién las tomará? Esta consideración es especialmente crítica en empresas comunitarias.

Ajuste de organización

- ❖ ¿Cómo afectará a la comunidad el producto ecoturístico propuesto?
- ❖ ¿Cuáles son los beneficios potenciales para la comunidad y cuáles son los posibles impactos negativos?
- ❖ ¿Cómo se distribuirán las ganancias entre los participantes?
- ❖ Si una ONG se involucra, ¿la sociedad propuesta beneficiará los propósitos del proyecto y utilizará las destrezas de la ONG?

3 – Definición de metas

Las comunidades, ONGs y empresas privadas deben llegar a un acuerdo sobre las metas del ecoturismo y deben documentar las expectativas de los actores interesados. Estas metas también se habrán identificado en el Plan de Conservación del Área y en el Plan para el Manejo del Ecoturismo (ver Volumen I). Una parte fundamental del proceso de planificación es asegurarse que las expectativas de la comunidad sean realistas. La comunidad debe estar preparada para aceptar que un estudio de factibili-

Recuadro 4.2 Información de mercado a recolectar sobre clientes ecoturísticos potenciales

- ❖ Información demográfica, como por ejemplo, edad, género, ingresos, educación, ocupación, composición familiar, etapa del ciclo de vida, origen geográfico
- ❖ Composición del grupo de viaje
- ❖ Actividades preferidas
- ❖ Razones para seleccionar un destino
- ❖ Preferencias de alojamiento
- ❖ Membresía en organizaciones de vida silvestre o conservación
- ❖ Frecuencia de viaje
- ❖ Intenciones futuras de viaje
- ❖ Gastos de viaje

dad podría determinar la no-viabilidad de la empresa de ecoturismo. El estudio podría encontrar que el medio ambiente es excesivamente sensible para soportar la actividad deseada o el número de turistas necesario para alcanzar la viabilidad financiera. También podría encontrar que el sitio no es suficientemente atractivo para convertirse en un destino turístico importante.

Desafortunadamente, debido a su entusiasmo respecto al concepto del ecoturismo, algunos equipos de estudio proveen pronósticos de ventas excesivamente optimistas y no evalúan suficien-

temente los desafíos de sus mercados. Como resultado, el proyecto avanza con un enfoque de “construye y vendrán” (ver Capítulo 1). En dichos casos, existe riesgo de fracaso del proyecto, lo que puede ser mucho más dañino para una comunidad que si la empresa se cancelara desde el principio. Establecer metas realistas y honestas desde el principio del proceso es importante para una evaluación significativa.

4 – Inventario de recursos

Durante la Evaluación Preliminar del Sitio y los pasos del Diagnóstico Completo del Sitio (ver Volumen I) el área protegida habrá sido estudiada respecto a su diversidad biótica, incluyendo un inventario de especies y hábitat de flora y fauna, características excepcionales y la capacidad del medio ambiente para resistir perturbaciones. Para los propósitos del estudio de factibilidad, se requiere un inventario más detallado de recursos turísticos. Esto incluye una lista de alternativas de alojamiento, opciones de transporte, servicios de guías e infraestructura relacionada que sería posible implementar en el sitio.

Una hoja de trabajo que podría ser útil se muestra en la Tabla 4.1. La hoja de trabajo provee un formato para inventariar cada característica y para identificar los posibles “vacíos” iniciales que se encuentren. Los participantes deben tratar de evaluar el atractivo potencial de cada característica para los ecoturistas. Algunas características podrían ser atractivas para turistas regionales o nacionales, pero también habría que considerar recursos que atraigan a turistas internacionales. Frecuentemente, éstos son recursos naturales, culturales o sociales cuya

importancia pueden compensar un nivel más rústico de alojamientos y servicios turísticos.

Algunas características naturales pueden ser muy atractivas pero llegar hasta ellas podría exigir a los ecoturistas potenciales demasiado tiempo y esfuerzo. Otras atracciones podrían ser de menor importancia, pero su proximidad a las poblaciones locales y a su infraestructura les otorgaría un mayor potencial para el desarrollo. El proceso de elaboración del inventario de recursos puede mejorarse enormemente al incorporar retroalimentación de operadores de turismo experimentados que posean un mayor conocimiento de las expectativas de los clientes y productos que comparables.

5 – *Análisis del mercado*

Para elaborar el estudio de factibilidad no es necesario conocer con exactitud la demanda del mercado y el volumen de ventas, pero es importante entender quiénes son los clientes potenciales, cuáles son sus razones para adquirir los productos y quiénes están compitiendo por clientes similares. Mientras más información se recolecte sobre los clientes potenciales, serán mejores las decisiones que se tomen, tanto para la empresa como para el desarrollo de los productos ecoturísticos. Algunas características del mercado que se pueden considerar se muestran en el Recuadro 4.2.

La información de mercadeo sobre los turistas que podrían visitar el sitio se puede recolectar de diferentes maneras (ver Recuadro 4.3). Un análisis de mercado simple pero muy informativo se puede realizar mediante entrevistas a turistas alrededor del sitio del proyecto. La mayoría de turistas están deseosos de compartir sus impresiones, datos demográficos básicos e intereses. Idealmente, las entrevistas podrían realizarse en el curso de un año para conocer las variaciones estacionales, pero aun un solo día de entrevistas breves puede dar una idea de la información turística existente.

Otras fuentes de información útil son los operadores de turismo receptivo que se desempeñan en la industria del turismo de naturaleza y aventura. Estos operadores conocen qué es lo que buscan los ecoturistas cuando visitan el país y cómo toman sus decisiones de viaje. Algunas comunidades podrían carecer del financiamiento o del tiempo para realizar una investigación de mercado primaria. Si ése es el caso, se

puede obtener información de fuentes secundarias de investigación, tales como las enumeradas en la sección de Recursos al final del capítulo. El análisis de mercado básico debería dar una idea aproximada del volumen de ventas proyectado del producto; esta información es útil para el análisis financiero al evaluar la viabilidad del proyecto ecoturístico.

6 – *Análisis competitivo*

En este punto del análisis, habrá una idea más clara de qué tipo de servicios ecoturísticos se pueden proporcionar y cómo podría ser el mercado objetivo. Aunque podría parecer obvio en donde haya potencial de desarrollo futuro, es necesario descubrir quién más ofrece productos similares. Podría ser que el concepto ecoturístico inicial ya está siendo desarrollado o promovido por muchas comunidades y operadores de ecoturismo diferentes y que será difícil hacer que el sitio suyo sea distinto de los demás.

Una revisión rápida de los demás sitios en el país o la región geográfica será útil para identificar competidores. En lo posible, los miembros de la comunidad y el personal de la ONG deberían tomarse el tiempo para visitar sitios competidores con el fin de conocer de primera mano la calidad de otras ofertas. También es importante considerar cuáles productos ecoturísticos en otras partes del mundo podrían ser similares en hábitat o experiencia.

Conocer quién es la competencia y cuáles son sus fortalezas y debilidades ayudará a los participantes en el estudio de factibilidad para determinar cómo pueden diseñar y mercadear un producto que será único. Las ventajas competitivas caen bajo las categorías siguientes:

- 1) Un producto o servicio nuevo o diferente
- 2) Un mercado nuevo o un mercado con posibilidades de expansión para un producto existente
- 3) La integración del producto con otros servicios. La integración se refiere a la simplificación o remoción de un eslabón en la cadena de valor agregado. Por ejemplo, puede haber una ventaja competitiva al ofrecer servicios de transporte o alimentación además del alojamiento, a fin de aprovechar mejor el “valor” de cada turista para la empresa.

Recuadro 4.3 Fuentes de información de mercadeo sobre clientes potenciales

- ❖ Realizar una encuesta en el sitio a los turistas visitantes
- ❖ Entrevistar a operadores de turismo locales
- ❖ Obtener información de la dirección regional o nacional de turismo
- ❖ Obtener estadísticas de organizaciones turísticas internacionales (ver “Fuentes de Estadísticas sobre Turismo” bajo la sección de Recursos al final de este capítulo)

Recuadro 4.4 Aspectos básicos para la elaboración de presupuestos

Los costos más evidentes al elaborar un presupuesto son aquellos en los que se incurre directamente con la venta de cada unidad: la materia prima o los ingredientes. Los planificadores financieros se refieren a los costos de los ingredientes como costos variables, ya que éstos varían según el número de unidades vendidas. Por ejemplo, los costos que implica preparar un plato de comida en un típico restaurante para turistas podría incluir lo siguiente:

Alimento	Costo por plato (US\$)
Carne	\$2.00
Arroz	0.75
Frijoles	0.50
Queso	0.25
Condimentos	0.15
Subtotal	3.65

Si este plato se vende en US\$10, ¿el propietario puede considerar US\$6.35 como su ganancia? Evidentemente hay otros costos que deben ser incluidos para determinar el costo total del plato, es decir, mano de obra, artefactos de cocina, vajilla y cubiertos, infraestructura (mesas, sillas, alquiler) y servicios. Frecuentemente, los planificadores financieros se refieren a éstos como costos fijos porque no varían directamente con los niveles de ventas.

Los costos fijos también se pueden considerar como parte del costo que incluye servir un plato individual de comida. Parece lógico al manejar una empresa de ecoturismo que todos los meses se deben vender platos adicionales o comida para pagar la mano de obra, alquiler y otros costos fijos. Si las ventas exceden todos los costos, el superávit es considerado como ganancia. De esta ganancia, un buen propietario de un negocio ahorrará una parte para utilizarla en el reemplazo de vajilla, cubiertos, ollas y sartenes y para otros gastos extraordinarios.

Para incorporar el costo de estos objetivos más costosos, simplemente hay que dividir el costo del artículo entre su vida útil. Por ejemplo, para calcular la contribución de una mesa a la rentabilidad de un restaurante, hay que saber o asumir algunos hechos respecto a la misma. Primero, ¿cuál es el costo del reemplazo? Asumiendo que la mesa durará 5 años, un costo anual para la mesa sería su costo total dividido entre 5 años. Luego este costo anual puede dividirse entre el número de meses del año para determinar el costo mensual.

Cálculo del costo mensual de una mesa:

Costo de reemplazo de la mesa	US\$600
Vida útil	5 años
Depreciación anual	US\$600 / 5 años = US\$120 anuales
Depreciación mensual	US\$120 / 12 meses = US\$10 mensuales

Esto es lo que cuesta el uso de la mesa "por mes". Este gasto mensual de depreciación debería ser incluido en el presupuesto para vender platos de comida en un restaurante. Sin embargo, como el costo del uso de la mesa debe ser pagado independientemente del número de platos servidos, no puede considerarse como un costo

variable. Los contadores suelen subdividir estos tipos de pagos fijos en costos fijos y costos de inversión. Ambos se diferencian según la vida útil del objeto. Si el objeto durará más de un año, se le considera un costo de inversión (también conocido como "activo"). Si tendrá que ser reemplazado en menos de un año, es un costo fijo.

La importancia de considerar todos los tipos de costos. Asignar valores a los demás costos encontrados en la empresa ayudará a determinar si son costos variables, costos fijos o costos de inversión. Ejemplos de diferentes tipos de costos se enumeran a continuación:

Mano de obra: Los salarios que devengan los empleados son un costo fijo, ya que se les pagan todos los meses. En este ejemplo se asume que los gastos de mano de obra son de US\$300 mensuales. Muchas empresas manejadas por comunidades no pagan salarios sino dividen las ganancias al final del día. Sin embargo, recomendamos que las empresas comunitarias paguen la mano de obra con un salario mensual para evitar problemas relacionados a la distribución desigual o para evitar la falta de ahorro suficiente para la depreciación.

Artefactos de cocina: Para aquellos objetos que duren más que un año, dividir el costo de reemplazo del objeto entre su vida útil. (Aquellos objetos que duren menos de un año o que son pagos regulares, como la electricidad y el alquiler, son costos fijos y se les debe asignar un valor mensual). En este ejemplo, el gasto total en artefactos de cocina es de US\$120 mensuales.

Vajilla y cubiertos: Estos objetos tienden a quebrarse o deben ser reemplazados más rápidamente que los utensilios de cocina y por lo tanto se pueden clasificar como costo fijo. En este caso, el costo se estima en US\$40 mensuales.

Infraestructura (mesas, sillas) y alquiler: El alquiler de las instalaciones es de US\$500 mensuales. La depreciación de la mesa, según el cálculo anterior, será de US\$10 mensuales y el de las sillas, de US\$10 adicionales.

Servicios (agua, electricidad, leña o gas): El restaurante invertirá US\$70 mensuales en agua y electricidad. El uso del gas podría depender directamente de la cantidad de comida que se prepare, así que debería ser sumado a los demás costos variables.

En base a estos cálculos, un presupuesto más detallado podría ser como sigue:

Costos variables (en US\$)		Costos fijos (en US\$)	
Carne	2.00	Mano de obra	300
Arroz	0.75	Vajilla	40
Frijoles	0.50	Alquiler	500
Queso	0.25	Servicios	70
Condimentos	0.15	Subtotal	910
Gas	0.10		
Subtotal	3.65		

(continúa en la página siguiente)

Recuadro 4.4 Aspectos básicos para la elaboración de presupuestos (continúa)

Costos de inversión (depreciación mensual en US\$):

Mesas y sillas	20
Utensilios de cocina	120
Subtotal depreciación	140

Para completar el presupuesto, se requiere un estimado de ingresos. Esto será un estimado del número de platos que el restaurante venderá mensualmente. Esta información debería provenir del análisis de mercado realizado con anterioridad. Sobre la base de un cálculo promedio de 20 platos diarios, 6 días a la semana, se servirán 120 platos a la semana y 480 platos al mes.

El costo variable por plato se debe multiplicar por este cálculo para dar un costo variable mensual total (el costo por plato multiplicado por el número de platos) y luego se suma al costo fijo y al costo de depreciación. El presupuesto final para el restaurant sería como sigue:

Cálculo del total de costos variables (en US\$):

Variable Cost per Meal	
3.75 x 480 platos =	1.800
Costos fijos	910
Depreciación	140
Costos totales	2.850

Si los platos se vendieran en US\$10 cada uno y si el volumen de ventas proyectadas fuera de 480 platos, entonces el monto total de ventas proyectadas sería de US\$10 x 480 = US\$4.800.

Para determinar la ganancia anticipada o los ingresos netos hay que restar los costos totales de las ventas totales, lo que equivale a US\$4.800 – US\$2.850 = US\$1.950. Por lo tanto, en este ejemplo, el 40% de los ingresos por ventas serían ganancia. Vale la pena notar que este ejemplo no incluye otros gastos, tales como costos de mercadeo, costos de administración y gastos de financiamiento.

Al analizar la ganancia por plato, la ganancia total de US\$1.950 equivale a una ganancia de US\$4.06 por plato (US\$1.950 / 480 platos). Esta cifra es varios dólares menor que si sólo se hubieran considerado los costos variables, lo que demuestra la gran importancia de considerar los costos fijos en el análisis.

- 4) Una manera nueva o mejorada para llegar a los clientes potenciales. Por ejemplo, una comunidad puede tener vínculos con una universidad o un museo en el extranjero, los cuales podrían promover los productos entre sus grupos de apoyo.

Las ONGs pueden ser de gran ayuda durante este proceso al proporcionar información sobre otros proyectos o sobre los proyectos de otras ONGs. Asimismo, éstas podrían sugerir cuáles son las atracciones naturales que ofrecen la mejor ventaja competitiva y qué es lo que más conviene a los intereses de la comunidad. En este sentido, los participantes de la empresa deben seleccionar cuidadosamente los precios, ya que constituyen su ventaja competitiva porque las organizaciones mayores frecuentemente pueden ofrecer precios más bajos. Si el precio es la principal característica de venta, la participación en el mercado será difícil de mantener y se reducirán los beneficios financieros para la comunidad.

7 – Descripción y operación de la empresa

Este paso incluye la articulación de una descripción de las operaciones de la empresa, incluyendo una descripción de la forma en que los servicios serán prestados y sobre la manera en que el personal, los recursos y las instalaciones serán utilizadas para producir los servicios ofrecidos por la empresa. En esta sección se considera la viabilidad de la prestación de los servicios. Por ejemplo, ¿existen localmente las destrezas necesarias para

ofrecer los servicios ecoturísticos o se contratará personal proveniente de otras áreas? Todas las personas que lean esta sección deberán hacerse una idea clara de la manera en que operará la empresa y deberán entender que ésta tendrá éxito sobre la base de las descripciones propuestas.

8 – Pronóstico de ventas

En base a las investigaciones sobre el mercado, los proveedores y la disposición de la comunidad, los participantes deben decidir a cuántos clientes atenderá su empresa de ecoturismo cada mes del año y a qué nivel de precios. La investigación del mercado habrá proporcionado la información sobre el número de visitantes que llegarán al sitio, lo cual debe combinarse con otra información, tal como los volúmenes de ventas de otras empresas de viajes y de la competencia, para realizar un cálculo razonable.

Los estimados de las ventas se utilizan para realizar proyecciones financieras para el estudio de factibilidad, de manera que las cifras deben ser lo más realistas posible. Es importante recordar que el propósito del estudio de factibilidad es ayudar a los participantes a tomar decisiones sólidas, por lo que no hay que impresionarlos con proyecciones excesivamente ambiciosas. La meta es determinar si el proyecto vale el tiempo, los recursos y el esfuerzo necesarios para su desarrollo.

Recuadro 4.5 Cálculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio se puede determinar aplicando la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Total Costos Fijos} + \text{Total Gastos Depreciación}}{\text{Precio por Unidad} - \text{Costo Variable por Unidad}} = \text{Punto de Equilibrio del Volumen de Ventas}$$

Para ampliar esta fórmula al ejemplo del Recuadro 4.4:

$$\frac{\$910.00 + \$140.00}{\$10.00 - \$3.75} = \frac{\$1,050.00}{\$6.25} = 168 \text{ platos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio}$$

Esto significa que para que el restaurante cubra sus costos mensuales y alcance el punto de equilibrio, debe vender un promedio de por lo menos 168 platos de comida mensuales o aproximadamente siete platos por día laboral.

9 – Análisis financiero

Cuando se establezca la empresa de ecoturismo, habrá necesidad de fondos para pagar el equipo y la construcción de la infraestructura. Otro tipo de financiamiento necesario es el capital de operación o las “reservas de efectivo” para cubrir los salarios del personal y otros gastos previo a los ingresos generados por la prestación de servicios. A medida que la empresa comienza a generar ingresos a través de las ventas, tendrá que disponer de un “flujo de efectivo” positivo para cubrir los gastos para la oferta de servicios. El análisis financiero que se presenta más adelante tiene el propósito de revelar si la empresa tendrá la capacidad para producir ingresos suficientes para cubrir tanto los costos iniciales como los costos en curso.

Para realizar el análisis, los participantes del estudio de factibilidad deberán elaborar un presupuesto para conocer en detalle los costos y los ingresos de la empresa. Un presupuesto es una proyección de ingresos, costos de operación y gastos iniciales necesarios para establecer y manejar la empresa. Durante el estudio de factibilidad, las proyecciones financieras no deben ser tan detalladas como las que se necesitan para manejar realmente el negocio, pero debe realizarse un análisis suficiente para determinar si se podrá alcanzar el éxito financiero. Una perspectiva general de los conceptos básicos y pasos necesarios para elaborar un presupuesto se presentan en el Recuadro 4.4.

Una de las razones cruciales para elaborar un presupuesto es determinar el “punto de equilibrio”, que se refiere al punto en el cual los ingresos de la empresa pueden cubrir los costos. Esto indicará a los participantes cuál será el volumen de ventas necesario para comenzar a generar ganancias. En el Recuadro 4.5 se presenta una muestra de un cálculo de para alcanzar el punto de equilibrio. Si los volúmenes de venta pronosticados están cerca o debajo del punto de equilibrio, existe el riesgo de que la empresa no sea financieramente viable. En este caso, habría que prestar atención a los primeros pasos del estudio para determinar si es posible reducir costos, ofrecer otros productos o concentrarse en segmentos mayores del mercado. Si no se logra encontrar un escenario para crear un punto de equilibrio viable y, por lo tanto, asegurar que pueda haber ingresos positivos para los inversionistas, es poco probable que el proyecto ecoturístico tenga éxito en su forma actual.

Una empresa de ecoturismo se diferencia de otras empresas turísticas en cuanto a su compromiso con los principios de planificación sostenible. Los costos sociales y ambientales relacionados al desarrollo ecoturístico deben ser incluidos en el cálculo de costos de operación. Estos costos frecuentemente son pasados por alto al presentar un cuadro excesivamente optimista para el desarrollo ecoturístico potencial. En el ejemplo anterior del restaurante, podría ser más barato usar leña, tanto por el costo de una estufa de gas como por el costo del transporte de los cilindros de gas hasta el sitio. Sin embargo, desde el punto de vista de la salud, tanto del medio ambiente como del empleado, es preferible cocinar con gas.

Los fondos adicionales para monitorear los impactos ambientales también deben ser incluidos en el análisis financiero. Es esencial asegurar que se sigan las prácticas apropiadas de monitoreo del impacto ambiental y social. Éstas pueden ser más costosas para operar que las alternativas convencionales, por lo que la operación de la empresa será más costosa que las de la competencia. Para cubrir estos costos adicionales, la empresa debe aprovechar estándares más elevados, dirigiendo el mercadeo a clientes que estén dispuestos a pagar precios más altos derivados de prácticas responsables.

10 – Evaluación de viabilidad

En este punto del estudio, se debe evaluar la viabilidad del proyecto ecoturístico. ¿El proyecto producirá suficientes beneficios económicos y de conservación para generar ingresos que superen los costos y así mejorar el bienestar de la comunidad anfitriona? Es normal que los desafíos y riesgos potenciales tengan un efecto

intimidante. Aunque el entusiasmo por el proyecto puede ser considerable, tras concluir el estudio los participantes podrían descubrir que la empresa propuesta es excesivamente complicada, que el mercado es muy pequeño o que el sitio es inadecuado para el tipo de ecoturismo propuesto.

Si ésta es la conclusión, el estudio de factibilidad no debe considerarse como una pérdida de tiempo. Más bien, el estudio puede evitar a la comunidad la inversión infructuosa de recursos y tiempo. Tomando en consideración lo aprendido a partir de la investigación, el concepto original podría ser reformulado para adecuarlo al mercado, las condiciones del sitio o las capacidades de la ONG o la comunidad. En el caso extremo, la decisión correcta también podría ser abstenerse de desarrollar ecoturismo en el sitio.

Conclusión

Establecer una empresa de ecoturismo puede ser riesgoso; sin embargo, al realizar todos los pasos de un estudio de factibilidad se puede reducir enormemente el riesgo de fracaso. Aunque no garantiza el éxito, esta forma de evaluación empresarial ayuda a identificar las dificultades potenciales del concepto empresarial y diseña una estrategia para superarlos. Un mayor conocimiento de los temas empresariales es útil para las comunidades, ONGs y administradores de áreas protegidas durante la planificación ecoturística. Al final de cuentas, es más probable que una empresa de ecoturismo tenga éxito cuando todos los actores participan activamente en el proceso de viabilidad, en vez de limitarse a revisar los resultados finales.

Referencias

Kalahari Management Inc., New World Expeditions, Pam Wight and Associates. 2001. *Tourism opportunity analysis: Adventure/extreme adventure tourism in the Grande Cache Region*. Edmonton, Alberta: Alberta Economic Development.

Recursos

The Banff Centre for Management. 1992. *Ecotourism, a strategic planning process: Developing an action strategy*. Banff, Alberta: The Banff Centre for Management.

The Biodiversity Support Program
www.BCNet.org

Provides lessons learned during this joint effort to implement development projects related to conservation including experiences in conservation enterprise.

The BIOTRADE Initiative (Programa Biocomercio Sostenible)
www.humboldt.org.co/biocomercio/index.htm
Contains online business planning resources designed to enhance the investment and trade of biodiversity-based products and services using sustainable criteria.

Ecoplan.net. 1994. *Ecotourism workbook*. Banff, Alberta: The Banff Centre for Management.

Gardner, T. y S. McArthur. 1994. *Guided nature-based tourism in Tasmania's forests: Trends, constraints and implications*. Forestry Tasmania.

Hawkins, D., M. Wood, y S. Bittman. 1995. *The ecolodge sourcebook for planners and developers*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Kindervatter, S. 1987. *Doing a feasibility study: Training activities for starting or reviewing a small business*. OEF International (available in English, Spanish, French).

Patterson, C. 2002. *The business of ecotourism*. Rhinelander, Wisconsin: Explorer's Guide Publishing.

Ziffer, K. 1989. *Ecotourism: The uneasy alliance*. First in Conservation International's Series of Working Papers on Ecotourism. Washington D.C.: Conservation International.

Sources of Tourism Statistics
The ARA Consulting Group
The Marine Building
355 Burrard, Suite 350
Vancouver, British Columbia V6C 2G8 CANADA

The International Ecotourism Society
Ecotourism statistical fact sheet.
733 15th St NW Suite 1000
Washington DC 20005-2112 USA

Journal of Travel Research
University of Colorado Campus 420
Boulder, Colorado 80309-0420 USA

Tourism Works for America Council
1100 New York Avenue, NW, Suite 450
Washington D.C. 20005-3934 USA

U.S. Travel Data Center at the Travel Industry Association of America
1100 New York Avenue NW #450 West
Washington D.C. 20005-3934 USA

World Tourism Organization (WTO)
Capitán Haya, 42
28020 Madrid, SPAIN
www.world-tourism.org

The World Travel & Tourism Council (WTTC)
1-2 Queen Victoria Terrace
Sovereign Court
London E1W 3HA UK
enquiries@wttc.org

Capítulo 5

Elaboración de un plan empresarial

Introducción

Una vez concluido el estudio de factibilidad, la comunidad, la ONG o el propietario de la empresa deberían estar en capacidad de decidir sobre la conveniencia de dedicar el tiempo y los recursos a la actividad ecoturística propuesta. Si se deciden por la propuesta, el paso siguiente consiste en elaborar un plan empresarial. Este capítulo ofrece una perspectiva general del proceso de planificación empresarial, con atención especial en temas propios para la planificación de empresas de ecoturismo. La documentación que puede brindar una orientación más profunda se enumera en la sección de Recursos al final del capítulo.

Aunque es poco probable que los profesionales de la conservación desarrollen planes empresariales, será de gran utilidad conocer la terminología y los conceptos fundamentales para disipar los misterios del proceso de planificación empresarial. Al aumentar su comprensión del proceso, los profesionales de la conservación podrán entablar diálogos más eficaces con operadores de turismo del sector privado y podrán tomar decisiones más informadas con relación a las sociedades empresariales.

El propósito de un plan empresarial

El plan empresarial describe el rumbo que adoptará la empresa, así como sus metas y estrategias centrales. Al igual que el proceso de estudio de factibilidad, la elaboración de un plan empresarial será de utilidad para permitir a los participantes de la empresa que conozcan su situación actual y para proveerles un mapa que les muestre el camino hacia el éxito a largo plazo.

El propósito principal de un plan empresarial, sin embargo, será atraer financiamiento para la puesta en marcha o la expansión de la empresa. El plan provee información valiosa a los inversionistas potenciales, con el fin de convencerlos para que inviertan en la empresa, para convencerlos de invertir en la empresa (ver el Capítulo 6 para más detalles sobre el financiamiento). Una vez establecida, el plan también servirá para comunicar las operaciones y metas de la empresa a los proveedores, empleados y a la comunidad.

Público objetivo

Al elaborar un plan empresarial, los propietarios de las empresas deben considerar cuidadosamente el público al que se dirigirá el mismo. Los planes empresariales difieren de los estudios de factibilidad en el sentido que ponen mayor énfasis en proveer la información recolectada al público externo. Mientras que los estudios de factibilidad tienen un tono objetivo y escéptico, los planes empresariales deberían ser más persuasivos y seguros. Los planes empresariales también deben contener suficiente información precisa para convencer a los administradores de préstamos u otros funcionarios financieros de que la empresa es suficientemente estable y prometedora para colocar en ella los fondos de sus instituciones. Los planes empresariales también se usan internamente para comunicar a los empleados los planes y la visión de la empresa.

En el ambiente empresarial moderno de las operaciones ecoturísticas, la planificación financiera y estratégica sólida juega un rol cada vez más importante. Las oportunidades de financiamiento para empresas pequeñas de ONGs eran escasas hasta hace poco tiempo. Con la creación del Fondo para Empresas de ecoturismo de TNC (The Nature Conservancy's EcoEnterprises Fund), así como de otros fondos de inversión con "conciencia social" (ver Capítulo 6), hay una mayor disponibilidad de financiamiento, pero los planes empresariales propuestos deben ser persuasivos. Al igual que otros fondos de inversión, estos fondos también deben generar un retorno positivo sobre sus inversiones para demostrar que las empresas que dependen de la conservación constituyen inversiones sólidas.

Elaboración de un plan empresarial

Al elaborar un plan empresarial, los propietarios y participantes de las empresas no lo deben hacer solos. Si carecen de experiencia para escribir un plan empresarial, sería prudente trabajar con un consultor o asesor que puede brindar asesoría y aportes, y que pueda revisar el plan empresarial antes de presentarlo a inversionistas potenciales, ya que la primera impresión que obtiene la

agencia de financiamiento es la que perdura, y podría no haber una nueva oportunidad de presentación.

Aunque la empresa contrate a un consultor, el propietario debe trabajar estrechamente con aquél para ayudarle a elaborar el plan empresarial y asegurar que el plan transmita la visión de la empresa. Aunque el consultor sea capaz de producir un documento detallado sin mayores aportes internos, éste podría carecer de valor al no expresar las intenciones del propietario. Por lo tanto, el rol del consultor es participar en el proceso de planificación con el propietario, articular las opiniones del propietario en cada paso, brindar asesoría sobre la estructura del plan y ayudar a evitar dificultades. Los errores más comunes en la planificación empresarial se muestran en el Recuadro 5.1.

Recuadro 5.1 Errores comunes de planificación empresarial

- ❖ Falta de conocimiento de los mercados objetivo.
- ❖ Pronósticos de ventas poco realistas.
- ❖ Ausencia de costos fijos o ambientales.
- ❖ No-utilización de lenguaje que transmita entusiasmo y confianza en la empresa
- ❖ Elaborar el plan empresarial y no consultarlo posteriormente.

Para impresionar a los inversionistas potenciales, el plan empresarial debe transmitir seguridad en el éxito de cada paso, pero sin sacrificar la honestidad. De hecho, se causará una mayor impresión en los lectores si el plan reconoce las debilidades de la empresa y también presenta maneras de superar las mismas.

Consideraciones especiales para el ecoturismo

Al igual que todas las organizaciones bien administradas, las empresas de ecoturismo necesitan una planificación empresarial sólida para tener éxito, pero el proceso de planificación difiere del de otras industrias ya que también hay que considerar factores sociales y ambientales. Si la empresa dependerá del uso de un área protegida, el plan empresarial debe realizarse en el contexto de un Plan para la Conservación de un Sitio (PCS) o de un Plan General para el Manejo que equilibre las consideraciones económicas con las ambientales. Por ejemplo, la construcción de infraestructura y la operación en áreas remotas y ambientalmente sensibles resultan más costosas que las formas tradicionales de

turismo (para mayores detalles, ver directrices de The Nature Conservancy para Operadores de Turismo y Hospedajes Ecológicos). Para ofrecer experiencias educativas a través de la interpretación, el número de ecoturistas por guía debe ser bajo y los grupos más reducidos implican costos más altos por persona. Los participantes deben tener en mente estas consideraciones especiales a lo largo del proceso de desarrollo del plan empresarial.

Diez componentes a incluir en un Plan Empresarial Ecoturístico

Un plan empresarial exhaustivo debe abordar cada uno de los componentes enumerados más abajo (no es necesario utilizar el mismo orden y los mismos títulos para las secciones). Los planes empresariales se redactan de una manera concisa y no suelen abarcar más de 20 páginas, excluyendo los apéndices y anexos. Notar que las secciones siguientes se parecen a la estructura básica del Estudio de factibilidad; de hecho, dependiendo de la profundidad de investigación del análisis, el propietario de la empresa debería poder utilizar gran parte del mismo material al elaborar el plan empresarial.

1. Resumen ejecutivo
 - ❖ Los puntos principales del plan empresarial
2. Descripción de la empresa
 - ❖ Detalles de los servicios o el producto ofrecido
 - ❖ Una declaración de misión para la empresa
3. Análisis de la industria
 - ❖ Una evaluación de los estándares, tendencias y características de la industria del ecoturismo
4. Análisis de la competencia
 - ❖ Una identificación de los principales competidores para su mercado objetivo
 - ❖ Comparación entre las fortalezas y debilidades suyas y las de la competencia
5. Plan de mercadeo
 - ❖ Descripción de los clientes objetivo, sus motivaciones y patrones de compra
 - ❖ Cálculo de las dimensiones del mercado y número de clientes esperados
 - ❖ Detalles de las actividades promocionales y de ventas utilizadas para vender el producto para superar la competencia y los desafíos de la industria
6. Operaciones
 - ❖ Detalles del funcionamiento cotidiano de la empresa
7. Manejo y organización
 - ❖ Perspectiva general de la estructura empresarial
 - ❖ Identificar quién ocupará los puestos fundamen-

tales y descripción de su formación, sobre todo cuando tienen experiencia relevante para la empresa propuesta.

8. Proyecciones financieras
 - ❖ Datos históricos, actuales y proyectados (para empresas existentes)
 - ❖ Éste incluye un flujo de caja pro forma (proyectado), declaración de ingresos y balance
9. Monitoreo y evaluación
 - ❖ Apéndices
 - ❖ Información adicional que refuerza las conclusiones del plan empresarial

El contenido de cada uno de estos componentes y los pasos para producir los mismos se describen más detalladamente a continuación.

1 – Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo presenta una síntesis de todos los aspectos de la empresa. Esto es muy importante ya que la mayoría de inversionistas, al disponer de una variedad de opciones de inversión, posiblemente no dedicarán tiempo a la lectura del plan detallado si el resumen ejecutivo no despierta su interés. Éste debe estar muy bien escrito, debe explicar claramente las fortalezas de la empresa, y debe informar a los lectores que se ha realizado un análisis exhaustivo de la industria ecoturística y los competidores potenciales.

Cuando la empresa es manejada por una ONG, el resumen debe incluir un párrafo sobre los antecedentes de ésta, explicando su misión y la manera como se estableció la colaboración con la empresa. Además, hay que mencionar los beneficios especiales de los que la

Recuadro 5.2 Componente del plan empresarial: ejemplo de descripción de la empresa

A continuación se presenta un ejemplo de una parte de la sección Descripción de la Empresa del plan empresarial, utilizada para recaudar fondos para una empresa de ecoturismo. Los párrafos siguientes describen los diferentes tipos de alojamiento que la empresa ofrecería según las preferencias de las organizaciones que otorgan financiamiento

Descripción de la empresa: alojamientos

Tras consultar con expertos locales, y con los aportes y el consentimiento de los inversionistas principales, la empresa desarrollaría instalaciones de alojamiento según las opciones siguientes:

- a. Carpas con construcciones complementarias hechas de materiales locales
- b. Cabañas hechas con métodos de construcción probados
- c. Hospedaje en pontones o alojamiento sobre agua

Campamento con tiendas de campaña

Este plan propone que el director y el patrocinador acuerden la creación de uno o varios campamentos con tiendas de campaña. Un campamento con tiendas de campaña sería sumamente compatible con el objetivo de permitir que los visitantes obtengan lo que perciben como una experiencia de naturaleza.

Las tiendas de campaña, fabricadas a la medida, colocadas y distribuidas adecuadamente (los precios y las especificaciones se recibieron de Sudáfrica), montadas sobre plataformas de maderas duras y conectadas a las áreas centrales por medio de pasarelas elevadas en claros cuidadosamente establecidos, ofrecerían un excepcional "sentido de pertenencia" (la clave para el éxito de la mayoría de operaciones de alojamiento). Las maderas duras para el proyecto serían extraídas de conformidad con las prácticas sostenibles.

Las tiendas equipadas podrían acomodar a un número de entre 1 y 5 personas, usualmente una pareja o dos compañeros de viaje, e incluirían unidades de baño adjuntas con agua corriente fría y

probablemente caliente, una unidad moderna de ducha y un excusado ecológico.

En el verdadero estilo del campamento con tiendas de campaña, las áreas públicas se limitarán esencialmente a un área de comedor y sala de estar, junto a una sala de lectura que podría incorporarse con un área de cóctel para observar las caídas de sol. El área pública central podría ser una carpa o podría estar techada con paja, dependiendo del concepto arquitectónico final. Las construcciones más importantes, hechas de materiales aceptables a nivel visual y causando un impacto mínimo, se necesitarán como anexo de cocina y áreas de almacenamiento, así como lavandería e instalaciones para el personal.

La experiencia emocionante de vivir en tiendas de campaña se puede hacer más práctica de operar en bosques de clima cálido al colocar un simple marco con techo de paja sobre la tienda de por sí espaciosa. Esto ofrece protección de material que pueda caer de los árboles, y además crea sombra y genera corrientes de aire.

Cabañas con techo de paja

Este tipo de construcción acomodaría a una clientela que espera programas y servicios como en los alojamientos establecidos, con las consiguientes presiones sobre la actividad verdaderamente sostenible y la influencia sobre los patrones de vida silvestre de los alrededores. Una construcción con techo de paja estaría compitiendo con hospedajes existentes, aunque en última instancia podría complementarlos con oportunidades de circuitos turísticos y una conciencia creciente sobre la región.

Alojamientos en pontones

Este método de alojamiento fue objeto de pruebas preliminares. Los pontones tienen la misma ventaja que las tiendas de campaña y pueden trasladarse al gusto del cliente. Pero cada uno de éstos debe estar equipado individualmente con todos los servicios, incluyendo el de la provisión de alimentos. También habría factores de costos adicionales relacionados al traslado de las unidades, construcción de embarcaderos seguros, mantenimiento según sea necesario, la posibilidad de que unidades se hundan y otras precauciones de seguridad.

Fuente: Desconocida



Las ventajas competitivas de un plan empresarial para el Parque Nacional Noel Kempff en Bolivia podrían incluir savanas y bosque amazónico que conserva su belleza natural, delfines de río rosados y grises y nutrias de río gigantes, como atracciones que hacen que valga la pena el esfuerzo que supone llegar hasta esta reserva remota. © Steffen Reichle, TNC

empresa gozará por su asociación con la ONG, tales como el acceso a los mercados, una imagen favorable respecto al medio ambiente, o el uso privilegiado del área protegida. Hay que tener en cuenta que las ONGs tienen un historial deficiente como administradores de empresas. Por lo tanto, si gran parte de la administración o del mercadeo dependen del apoyo de la ONG, esto podría crear escepticismo entre los inversionistas. Aunque las empresas de ecoturismo pueden integrar un componente importante de conservación, para atraer financiamiento éstas deben ser independientes desde una perspectiva financiera. El compromiso del propietario de la empresa respecto al éxito financiero debe mencionarse desde el principio del resumen ejecutivo.

2 – Descripción de la empresa

La descripción de la empresa presenta una perspectiva general de la empresa propuesta, los objetivos de la misma en el transcurso del tiempo y una descripción de sus productos y servicios. Esta descripción será la base de una declaración de misión que explicará qué es la empresa de ecoturismo y cuáles son los servicios que provee. Esta sección también debe explicar los recursos y el financiamiento que se requerirán, así como el crecimiento y las utilidades esperadas.

Si resulta difícil explicar la empresa de ecoturismo de una manera concisa, puede ser un indicador de que los participantes no conocen suficientemente su mercado

objetivo y cómo llegar hasta éste. En este caso, los participantes deberían dedicar más tiempo al estudio de factibilidad, al igual que al inventario de recursos y el análisis de mercado. En el Recuadro 5.2 se presenta un ejemplo de descripción de una empresa.

Además de la descripción de los productos y servicios, la descripción de la empresa también debe incluir la declaración de misión de la empresa. Si la empresa de ecoturismo se organizó puramente alrededor de metas de conservación, deberá ajustar su misión para demostrar claramente su intención de alcanzar éxito financiero. Aunque los financistas podrían apoyar o aun requerir que las metas de conservación formen parte de la misión de la empresa, también esperarán que la empresa se concentre en satisfacer las exigencias del mercado.

3 – Análisis de la industria

La mayor parte de la investigación para esta sección habrá sido concluida durante el estudio de factibilidad, pero habría que elaborar un análisis más profundo de la industria en el plan empresarial para beneficio de los lectores que podrían estar menos familiarizados con el ecoturismo.

Por lo general suele haber amplia disponibilidad de información sobre la industria del turismo en conjunto. Estadísticas tales como el número de visitantes que viajan

a un país específico o el gasto promedio de los turistas se pueden obtener en las oficinas nacionales de turismo. El propietario de la empresa podría tener que realizar sus propias encuestas o recolectar información específica sobre el ecoturismo, pero vale la pena realizar un trabajo de este tipo para convencer a los financistas respecto a los conocimientos del propietario de la empresa con relación a los aspectos específicos de la industria.

Otras fuentes de información sobre el ecoturismo son organizaciones tales como The International Ecotourism Society (TIES). Las universidades también pueden ser una buena fuente de investigación de mercado, ya que en la actualidad muchos departamentos de turismo ofrecen cursos de ecoturismo como parte de programas de especialidades.

4 – Análisis de competencia

El análisis de la competencia debería apoyar las conclusiones de la industria y las descripciones del mercado objetivo. Las investigaciones sobre ofertas de productos similares fuera del área local podrían ser difíciles de obtener en los países en desarrollo, pero al hablar con operadores de turismo en las ciudades capitales, representantes de grupos turísticos extranjeros, viajeros independientes y organizaciones internacionales, los participantes pueden aprender considerablemente. El acceso a Internet también facilita la investigación y provee acceso fácil a información sobre los itinerarios y tipos de servicios ofrecidos por empresas similares en todo el mundo.

Otro factor importante a tomar en consideración en este análisis es el grado de dificultad que enfrentarían los competidores potenciales para establecer una empresa similar. Aunque en el momento de proponer la empresa ésta podría ser el único servicio ecoturístico en 50 kilómetros a la redonda de un parque nacional determinado, ¿qué podría impedir el establecimiento de otra empresa en la misma área? ¿La empresa tiene algún acuerdo o licencia especial que le permita ofrecer una experiencia singular? Frecuentemente puede haber obstáculos que evitan la creación de nuevas empresas de ecoturismo, lo que también constituye una de las razones por las que el ecoturismo es tan popular como estrategia de ingresos y conservación.

Cuando el costo que supone establecer una empresa de ecoturismo se compara con el costo que supone establecer una planta manufacturera, las empresas de ecoturismo comunitarias rara vez requieren de un nivel de inversión similar. A su vez, los empleados e instalaciones de una empresa de ecoturismo suelen estar

mucho más “cerca” de sus clientes, lo que hace que la calidad de la experiencia percibida por los ecoturistas sea sumamente importante. El propietario de la empresa debe estar consciente que las barreras para impedir el ingreso al mercado ecoturístico son escasas, y debería presentar una estrategia en el plan de mercadeo y ventas de la empresa para posicionarse favorablemente contra competidores futuros. Esto constituye una preocupación sobre todo cuando otras empresas no cumplen con los mismos estándares ambientales, lo que podría reducir sus costos y permitirles ofrecer precios más bajos que los proveedores ecoturísticos responsables.

5 – Plan de mercadeo

El plan de mercadeo es un plan para identificar y atraer a los clientes apropiados para la empresa. Sin un conocimiento claro de los mercados objetivo y la manera de vender rentablemente en los mismos, la empresa no generará suficientes ingresos para tener éxito. La selección del mercado objetivo va de la mano con el análisis de la industria y la competencia. Al igual que el estudio de factibilidad, el plan empresarial debe incluir una descripción específica de los clientes potenciales. Aunque habrá variaciones en cuanto a las motivaciones de los clientes potenciales para visitar el sitio, su país de origen, su edad, etc., es probable que la mayoría de clientes compartan ciertas características en común.

Además de una descripción general de los clientes, los financistas estarán impresionados si se ha realizado alguna investigación sobre la manera en que los clientes seleccionan sus productos turísticos. A continuación se presentan ejemplos de preguntas que el plan de mercadeo puede abordar para describir a los clientes potenciales.

- ❖ ¿Es más probable que los clientes elaboren sus planes de viaje desde su país de origen o después de haber arribado al destino de viaje?
- ❖ ¿Los clientes prefieren reservar su alojamiento por Internet?
- ❖ ¿Los tipos de viajeros que trata de atraer la empresa tienden a viajar en grupos? Si éste fuera el caso, ¿la empresa podría ofrecer paquetes turísticos específicos para atraer a estos clientes?
- ❖ ¿Qué tipos de servicios exigen los clientes, tanto en términos de lo que los clientes aceptarían y qué aumentaría su satisfacción?
- ❖ ¿Los clientes exigen baños privados, aire acondicionado, un guía bilingüe?

Mientras más conocimientos sobre los clientes pueda demostrar el propietario de una empresa, mejores son

sus posibilidades para llegar hasta éstos con un producto que satisface sus necesidades.

El plan de mercadeo debe reconocer los desafíos que se presentan en la industria, el mercado y los análisis de la competencia y definir cómo la empresa superará éstos. Debido a la distancia que existe entre muchas operaciones ecoturísticas y sus mercados objetivo, podría ser conveniente trabajar con alguien experimentado en la promoción de productos turísticos para el mercado objetivo al elaborar esta sección. Si la empresa establece sociedades con otras empresas, como una manera de vender el producto, es importante explicar en el plan de mercadeo cuál será el funcionamiento de la relación y en qué medida la empresa dependerá de socios independientes para realizar promociones. El plan de mercadeo también deberá clarificar las comisiones por ventas que se pagarán a los socios.

Dado que la capacidad para vender el producto de la empresa es crucial, es probable que los inversionistas potenciales se refieran a esta sección al iniciar la revisión de su plan. Es necesario asegurarse que el plan esté bien escrito y que demuestre claramente de qué manera se planea atraer a un flujo constante de visitantes hacia su sitio.

6 – Operaciones

Esta sección debe incluir detalles sobre la manera de manejar la empresa, incluyendo información sobre los servicios que se ofrecen, el número de empleados, la manera de prestar los servicios y el uso que se dará a las instalaciones. La sección debe redactarse de una manera atractiva y clara para los inversionistas potenciales. Debido a que las instalaciones juegan un papel crucial en las empresas de ecoturismo, es importante que esta sección las describa adecuadamente. La sección debe contener suficiente información para asegurar que los inversionistas potenciales conozcan el producto, aunque no en exceso, para no abrumarlos con detalles.

La descripción también podría establecer un plan para el manejo de la la empresa, indicando quiénes trabajarán en la empresa, quiénes tomarán las decisiones, a quiénes se les pagará y a qué niveles salariales. Esta descripción debería transmitir a los lectores una idea clara del funcionamiento de la empresa, los productos ofrecidos y los elementos que garantizarán su éxito. Una parte de la sección de operaciones de un plan empresarial se presenta a manera de ejemplo en el Recuadro 5.3.

7 – Administración y organización

Frecuentemente, los inversionistas consideran la administración y organización de una empresa como la clave para las ventas. Esta sección del plan empresarial debería presentar brevemente los nombres y la formación de los cuadros gerenciales de la empresa. Los inversionistas frecuentemente están dispuestos a arriesgarse con una empresa si ven que ésta planea contratar personas con experiencia y prestigio sólido. En el ecoturismo, especialmente a nivel comunitario, los empleados podrían tener experiencia limitada con el turismo, pero el plan los debe presentar de la mejor manera posible, destacando las capacitaciones que hayan

Recuadro 5.3 Componente del plan empresarial: ejemplo de operaciones

El ejemplo que se presenta a continuación forma parte de la sección de Operaciones del plan empresarial para la empresa de ecoturismo descrita en el Recuadro 5.2. En el resumen se describen algunos detalles de las operaciones en los dos sitios de campamento de la empresa.

Sección de operaciones: Operaciones en los campamentos

La dotación de personal debería ser suficiente para ofrecer atención personalizada para cada tienda de campaña, incluyendo una bandeja de desayuno y servicio de lavandería.

Los administradores podrían vivir en el sitio en instalaciones apropiadas mientras que el resto del personal podría vivir en las poblaciones más cercanas a cada sitio. Un director de servicios de hospitalidad podría atender los dos campamentos.

Los huéspedes disfrutarían de algo que sería percibido como una experiencia informal de naturaleza en cada campamento y cenarían en comunidad en un buffet de autoservicio. La vajilla y los cubiertos serían de alta calidad.

Los huéspedes disfrutarían de un itinerario durante su estadía de seis, siete, diez o catorce días que les permitiría conocer dos o más ecosistemas. La mayoría permanecería tres días en el Campamento A y otros tres días en el Campamento B. El personal administrativo y los guías serían de alta calidad.

La iluminación de las tiendas de campaña consistiría en faroles que funcionarían con energía solar, tanto en la carpa principal como en el área de servicios sanitarios y dormitorios en caso fuera necesario.

Adicionalmente a las tiendas de campaña, el Campamento B tendría tres o cuatro hamacas para que los clientes que así lo deseen puedan disfrutar de una experiencia de naturaleza más intensa.

Los clientes regresarían al campamento principal para tener acceso a agua caliente y otros "lujos", aunque el campamento más remoto se destacaría por su hospitalidad, servicio de guías y alimentación.

fuelle: Desconocida

Recuadro 5.4 Ejemplo de estado de flujo de caja: Proyecto Ecoturístico de la Comunidad de Yunguilla, Ecuador

El Proyecto Ecoturístico de la Comunidad de Yunguilla se localiza aproximadamente a una hora de Quito, Ecuador, en tierras privadas cerca del bosque nuboso de la Reserva de Maquipucuña. Anteriormente una pequeña finca, la tierra y las instalaciones fueron adquiridas por la Fundación Maquipucuña, una ONG local, y fueron establecidas como una empresa de ecoturismo comunitaria. Inicialmente la empresa consistía de un pequeño hospedaje para ocho personas y un restaurante para unas diez personas.

El siguiente estado de flujo de caja fue elaborado como parte de un plan empresarial para recaudar fondos con el propósito de ampliar el restaurante y el hospedaje. El estado muestra los ingresos y egresos proyectados durante los primeros seis años de la empresa (los montos se expresan en miles de sucres ecuatorianos).

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Restaurante (turistas de día)	7,686.1	9,223.3	10,145.6	11,160.2	12,276.2	13,503.8
Honorarios de guías	869.8	1,043.8	1,148.1	1,263.0	1,389.3	1,528.2
Restaurante (turistas que pasan la noche)	3,074.4	3,689.3	4,058.2	4,464.1	4,910.5	5,401.5
Alojamiento en hospedaje ecológico	2,669.6	3,203.6	3,523.9	3,876.3	4,263.9	4,690.3
Voluntarios residentes	5,545.7	6,100.2	6,710.2	7,381.3	8,119.4	8,931.3
Financiamiento de ONG	779.5	857.4	943.2	1,037.5	1,141.2	1,255.4
Otros ingresos por turismo	1,102.6	1,212.9	1,334.2	1,467.6	1,614.4	1,775.8
TOTAL INGRESOS	21,727.7	25,330.5	27,863.5	30,649.8	33,714.8	37,086.3
EGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<i>Gastos administrativos:</i>						
Administrador	960.0	1,056.0	1,161.6	1,277.8	1,405.5	1,546.1
Contador	720.0	792.0	871.2	958.3	1,054.2	1,159.6
Asistente de contabilidad	720.0	792.0	871.2	958.3	1,054.2	1,159.6
Jefe de guías	720.0	792.0	871.2	958.3	1,054.2	1,159.6
Jefe de cocina	720.0	792.0	871.2	958.3	1,054.2	1,159.6
Teléfono	360.0	396.0	435.6	479.2	527.1	579.8
Energía eléctrica	240.0	264.0	290.4	319.4	351.4	386.5
Subtotal	4,440.0	4,884.0	5,372.4	5,909.6	6,500.6	7,150.7
<i>Operaciones turísticas:</i>						
Guías	936.0	1,029.6	1,132.6	1,245.8	1,370.4	1,507.4
Personal de cocina	1,352.0	1,487.2	1,635.9	1,799.5	1,979.5	2,177.4
Alimentos y suministros	5,380.2	5,918.3	6,510.1	7,161.1	7,877.2	8,664.9
Depreciación	800.0	1,267.5	1,745.0	1,745.0	1,745.0	1,745.0
Comisiones a operadores de turismo	742.8	817.1	898.8	988.6	1,087.5	1,196.2
Comisiones a familias / voluntarios	2,772.8	3,050.1	3,355.1	3,690.6	4,059.7	4,465.7
Varios	420.0	462.0	508.2	559.0	614.9	676.4
Mantenimiento	360.0	396.0	435.6	479.2	527.1	579.8
Promoción y publicidad	1,086.4	1,266.5	1,393.2	1,532.5	1,685.7	1,854.3
Subtotal	13,850.2	15,694.3	17,614.4	19,201.4	20,947.0	22,867.2
<i>Gastos de Inversión:</i>						
Ampliación restaurante	2,200.0	0.0	-	-	-	-
Nuevas instalaciones sanitarias	800.0	0.0	-	-	-	-
Mobiliario restaurante	500.0	0.0	-	-	-	-
Sistema séptico	600.0	0.0	-	-	-	-
Ampliación hospedaje	0.0	1,500.0	-	-	-	-
Mobiliario hospedaje	0.0	800.0	-	-	-	-
Nuevas cabinas	5,250.0	5,250.0	-	-	-	-
Artesanías	0.0	2,000.0	-	-	-	-
Subtotal	9,350.0	9,550.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL EGRESOS	27,640.2	30,128.3	22,986.8	25,111.0	27,447.6	30,017.9

continúa en la página siguiente

Recuadro 5.4 Ejemplo de estado de flujo de caja (continúa)

Los “ingresos” se refieren a los fondos percibidos por la empresa. Las cifras reflejan los ingresos que los propietarios de la empresa esperan obtener según categoría a medida que la empresa crezca. Los ingresos se desglosan según la actividad, a fin de elaborar un cuadro más preciso de cómo se recibirán los fondos. Este nivel de detalle también permite que los propietarios se concentren en incrementar cada parte de la empresa.

Los “egresos” se refieren a los fondos gastados por la empresa. Las cifras reflejan lo que los propietarios de la empresa esperan gastar por categoría en cada año de existencia de la empresa. Por ejemplo, se espera que el monto gastado en salarios para el personal de cocina aumente en el transcurso del tiempo porque se necesitarán más trabajadores para apoyar una empresa de un restaurante en crecimiento.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FLUJO DE CAJA NETO	(5,912.5)	(4,797.8)	4,876.7	5,538.8	6,267.2	7,068.4
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	(5,912.5)	(10,710.3)	(5,833.7)	(294.8)	5,972.4	13,040.8

El “flujo de caja neto” muestra el monto de efectivo que queda en cada período después de restar los “egresos” de los “ingresos”. El flujo de caja es negativo en el Año 1 y el Año 2 (las cifras negativas en los estados financieros se muestran entre paréntesis) porque el gran monto que la empresa gastará en costos de construcción ocasiona que los “egresos” sean mayores que los “ingresos” para dichos períodos. Notar que el “flujo de caja acumulado” es positivo en el Año 5, lo que muestra que la empresa es capaz de volverse financieramente sostenible con el paso del tiempo.

fuelle: González, 2000

recibido, su experiencia al vivir y trabajar en la comunidad, y su conocimiento de las prácticas tradicionales y el medio ambiente local. Cualquier capacitación o asistencia externa que la empresa planea tomar en el manejo, promoción o servicios para visitantes, por ejemplo, debe ser reportada. También hay que explicar si el período de capacitación es condicional o si el mismo concluirá en un momento determinado.

8 – Proyecciones financieras

Los estados financieros que el plan empresarial proporcione a los inversionistas potenciales son similares a los utilizados en la elaboración del estudio de factibilidad. Sin embargo, el análisis financiero podría haberse simplificado para el estudio de factibilidad. Podría ser necesario que el plan empresarial presente más información a los inversionistas para demostrar la viabilidad financiera de la empresa. Los inversionistas potenciales no sólo querrán ver pruebas sobre la capacidad de la empresa para generar utilidades, sino también querrán comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas en la industria. Los inversionistas analizarán los recursos que la empresa requerirá para asegurar la disponibilidad de efectivo que la empresa necesita para cubrir los gastos de operación y los costos de inversión.

Si la empresa no lo ha hecho, debería considerar la contratación de un contador externo para que elabore las proyecciones financieras. Para que los inversionistas analicen los estados financieros, los estados deberían atenderse

a principios contables aceptados generalmente. Algunos inversionistas también podrían requerir que los estados financieros sean certificados independientemente.

Los tres diferentes tipos de estados financieros se incluyen en una sección detallada de proyecciones financieras: el estado del flujo de caja, el estado de ingresos y el balance. El estado del flujo de caja reporta los ingresos y egresos en el momento mismo en que éstos se producen. Por ejemplo, si los clientes pagan varios meses antes de su llegada para reservar su espacio durante la temporada alta, este ingreso se registra en el momento que se reciben los fondos. El estado de ingresos, por su parte, reporta los ingresos en el momento que los clientes se alojan en el sitio, porque éste es el momento en que los ingresos se están devengando realmente. El Recuadro 5.4 presenta un ejemplo de un estado del flujo de caja.

Para calcular los flujos de caja anuales de la empresa, es importante saber cuántos fondos adicionales se necesitarán cada año y cuál será el rendimiento de la empresa en el transcurso del tiempo. También es importante realizar el cálculo mensual de los flujos de caja para establecer el manejo de efectivo, en especial por la naturaleza estacional del turismo. Puede haber meses del año en que a nivel financiero no tendrá sentido mantener al personal completo, o en que habrá necesidad de tomar un préstamo para pagar las obligaciones financieras. Los inversionistas esperarán del propietario de la empresa que tenga conciencia

de las variaciones estacionales de la empresa y que disponga de un plan para compensar situaciones de escasez de efectivo.

El tercer estado financiero incluido en las proyecciones financieras es el balance, el cual enumera el valor del activo y pasivo de la empresa. El activo se refiere a los objetos que posee la empresa, desde un hospedaje ecológico hasta muebles y equipo de campamento. El pasivo se refiere a lo que la empresa le debe a organizaciones, tales como un préstamo bancario. El balance revela el valor del activo y el monto de los préstamos pendientes. A menos que se esté buscando financiamiento, el propietario de una pequeña empresa rara vez elaborará un balance, ya que no es tanto una medida de rentabilidad sino una representación del valor de la empresa. El balance también muestra quién posee el valor de la empresa.

Los inversionistas revisan los planes empresariales con la expectativa de establecer cierto índice de rendimiento de los fondos aportados por ellos. Algunos de los beneficios del ecoturismo son intangibles y no se expresan fácilmente en un estado de ingresos, como por ejemplo, la conservación de hábitat de especies o la diversidad cultural; esto dificulta encontrar inversionistas. La Tabla 5.1 muestra que la falta de financiamiento es una de las mayores barreras al aumento de rentabilidad para las empresas de ecoturismo. Por esta razón, podría ser necesario presentar el plan empresarial a aquellos financistas que posean metas sociales y ambientales. (El tópico de la búsqueda de inversionistas se analiza en detalle en el Capítulo 6.)

9 – Monitoreo y evaluación

Desde la perspectiva de un administrador de área protegida o una ONG, el éxito de la empresa podría cuantificarse a través de la protección de la diversidad natural o cultural de un área. Por otro lado, los propietarios de empresas, acreedores e inversionistas determinan su éxito exclusivamente a través de criterios financieros. Se deben utilizar ambos criterios cuando se evalúan los resultados de la implementación de un plan empresarial ecoturístico.

Para que el proceso de planificación sea exitoso, es importante que el estudio de factibilidad y el plan empresarial se integren en las actividades actuales de la empresa y se evalúen con regularidad para producir los resultados deseados. Al vincular el estudio de factibilidad y los planes empresariales con el proceso de establecimiento de metas de la empresa, se puede reconocer la intención de los planes y se puede obtener retroalimentación respecto a los éxitos y fracasos. Tal como se describe en el Volumen I, Segunda Parte, un Plan para la Conservación de un Área (PCA) o un Plan para la Conservación de un Sitio (PCS) está incompleto hasta que se determina el progreso y se evalúa el éxito.

10 – Apéndices

Para no abrumar a los lectores con detalles innecesarios, es común usar apéndices al final del plan empresarial para presentar materiales complementarios. Éstos podrían incluir los siguientes:

- ❖ material promocional que ya se ha desarrollado
- ❖ fotografías del sitio

Tabla 5.1 Obstáculos al aumento de rentabilidad

Obstáculo más importante	Países desarrollados	Países desarrollo	Combinados
Falta de financiamiento para expansión	25%	22%	23%
Falta de financiamiento para mercadeo	-	20%	15%
Dificultad para atraer turistas	-	14%	10%
Competencia local excesiva	-	6%	4%
Dificultad para reclutar personal	18%	6%	9%
Costos de operación relativamente altos	11%	9%	10%
Costo del pago de intereses de deuda existente	21%	2%	7%
Estacionalidad extrema	21%	7%	10%
Falta de conocimientos	-	2%	2%
Otros	4%	12%	10%
TOTAL PARA EL GRUPO	100%	100%	100%
NÚMERO DE HOSPEDAJES REPORTADOS	28	78	106

source: Sanders y Halpenny, 2001

- ❖ información proveniente de encuestas de mercadeo o entrevistas
- ❖ un plano que describe la ubicación de las instalaciones
- ❖ mapas del sitio que muestran su ubicación respecto de aeropuertos y ciudades importantes

Cada anexo debe ser explicado claramente y debe reflejar el cuadro de una empresa rentable y diseñada adecuadamente.

Conclusión

Los componentes antes descritos conforman los elementos esenciales de un plan empresarial riguroso. Un plan empresarial exhaustivo y bien escrito puede utilizarse para asegurar financiamiento, orientar a los empleados y organizar y enfocar la empresa. Sin embargo, un plan desorganizado y mal escrito fracasará en el logro de estas metas y podría conducir a que el propietario de la empresa invierta recursos en una empresa deficitaria y someter al área protegida a una degradación ambiental innecesaria.

La planificación empresarial no debe considerarse como elemento secundario solamente para cumplir con un requisito de financiamiento. Es fundamental que los propietarios de las empresas sean involucrados en la elaboración del plan y en el proceso de análisis, y que su visión de la empresa de ecoturismo se articule a lo largo del plan.

Referencias

González, J. 2000. Proyecto turismo comunitario en Yunguilla. A project feasibility study for the Fundación Maquipucuña and Yunguilla community funded by the Programa de Pequeñas Donaciones / PNUD.

Sanders, E. y E. Halpenny. 2001. *The business of ecolodges: A survey of ecolodge economics and finance*. Burlington, Vermont: The International Ecotourism Society.

Recursos

Abrams, R. 1999. *The successful business plan: Secrets and strategies*. Palo Alto, California: Running 'R' Media.

Becerra, M. y J. Diaz. 2003. *Guía para la elaboración de un plan de negocios para empresas de biocomercio*. Programa Biocomercio Sostenible. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt.

Bovarnick, A. y A. Gupta. 2003. *Local business for global biodiversity conservation: Improving the design of small business development strategies in biodiversity projects*. United Nations Development Programme.

Ecotourism Management Newsletter

www.kalahari-online.com

Provides free quarterly newsletter on ecotourism businesses and the challenges they face with over 20 back issues available. Also contains example feasibility studies.

The Ecotourism Planning Kit: A Business Planning Kit for Ecotourism Operators

www.hawaii.edu/pbc/pbcpecokit.htm

A detailed, start-to-finish business planning guide of more than 200 pages for ecotourism business development, from feasibility analysis, market research, business plan development, to financial planning.

EnterWeb

www.enterweb.org

An annotated meta-index and information clearinghouse on enterprise development, business, finance, international trade and the economy in the age of cyberspace and globalization.

Gardner, T. y S. McArthur. 1994. *Guided nature-based tourism in Tasmania's forests: Trends constraints and implications*. Forestry Tasmania.

Lindberg, K. y D. Hawkings, ed.. 1993. *Ecotourism: A guide for planners & managers*. N. Bennington, Vermont: The International Ecotourism Society.

Millard, E. 2003. *Business planning for environmental enterprises: A manual for technical staff*. Washington D.C.: Conservation International.

The Nature Conservancy

Green Guidelines for Tour Operators

Ecolodge Guidelines

<http://nature.org/aboutus/travel/ecotourism/resources/>

Patterson, C. 2001. *The business of ecotourism*. Rhineland, Wisconsin: Explorer's Guide Publishing.

Programa Biocomercio Sostenible

<http://www.humboldt.org.co/biocomercio/index.htm>

Contiene recursos en línea sobre planificación de negocios.

Estos recursos han sido diseñados para aumentar la inversión y el comercio hacia productos y servicios que utilizan un criterio sustentable y que están basados en la biodiversidad.

Small Business Resource Guide

www.sba.gov/starting_business/startup/guide.html

A web site of the U.S. Small Business Administration dedicated to assisting small businesses during the start up process including a startup guide.

Texas Parks & Wildlife Tourism Business Guide

www.tpwd.state.tx.us/nature/tourism/your_business/

Making nature your business: a guide for starting a nature tourism business in the lone star state. Written by the Texas Agricultural Extension Service and Lower Colorado River Authority.

Financiamiento de una empresa de ecoturismo

Introducción

Este capítulo proporciona orientación para identificar fuentes de financiamiento para empresas de ecoturismo. El financiamiento se refiere a la recaudación de fondos para establecer o ampliar una empresa. En este capítulo el financiamiento se utiliza en el sentido más amplio, tanto el proveniente de las fuentes de ingresos tradicionales, tales como las inversiones y los préstamos; como el proveniente de fuentes particulares del ecoturismo, tales como donaciones y apoyo ofrecido por organizaciones que se especializan en empresas relacionadas con metas sociales y ambientales. Este capítulo presenta una variedad de opciones de financiamiento y algunos de los factores a considerar al tomar decisiones de financiamiento.

Uso del plan empresarial

El plan empresarial es el documento principal utilizado para solicitar fondos a inversionistas, entidades de crédito y otras organizaciones que otorgan financiamiento. Por esta razón, es importante que el plan sea lo más completo y persuasivo posible. Independiente de la forma de financiamiento solicitado, el plan empresarial es un documento importante para comunicar la visión y las posibilidades de éxito de la empresa. El plan empresarial puede circularse ampliamente para llegar al mayor número posible de financistas potenciales. Éste también podría incluirse en una propuesta de donación en donde se soliciten fondos a organizaciones donantes. En el curso de las discusiones con las organizaciones financieras, el plan también servirá como vehículo para sugerir cambios, analizar la empresa y entablar negociaciones previo a otorgar el financiamiento.

La importancia de la participación de ONGs

Así como es importante que las ONGs participen en el proceso de planificación empresarial, también es importante que las ONGs proporcionen orientación a las empresas de ecoturismo durante la fase de financiamiento. El involucramiento de las ONGs en el proceso de identificación del financiamiento puede ayudar a

las empresas a poner de relieve los beneficios sociales y ambientales que ofrece el ecoturismo. Las organizaciones que ofrecen oportunidades especiales de financiamiento para el ecoturismo incluso podrían requerir a las empresas que establezcan relaciones con ONGs como prueba de su compromiso con objetivos ambientales y sociales.

Dependiendo de la misión de la ONG, ésta podría aprovechar la oportunidad para trabajar con una empresa de ecoturismo, como estrategia para el logro de sus propias metas para mejorar las condiciones sociales y ambientales de la región. Las ONGs pueden compartir sus experiencias en la elaboración de propuestas y la presentación de ideas de proyectos de una forma que aumente las probabilidades de obtener el financiamiento solicitado a los donantes. Las ONGs también podrían ofrecer otras conexiones útiles, tales como la revisión de los planes empresariales por parte de personas calificadas, incluyendo a miembros de la junta directivas o colegas internacionales.

Tipos de financiamiento

Las empresas nuevas pueden recurrir a dos formas principales para recaudar fondos: dirigirse a inversionistas o solicitar préstamos.

Inversión en capital social

La obtención de fondos otorgados por inversionistas se conoce como financiamiento por inversión en capital social. Cuando el inversionista otorga fondos a la empresa obtiene a cambio la propiedad parcial o la participación en el capital social de la empresa en forma de acciones o títulos de valores. Esta propiedad le da derecho al inversionista a un porcentaje de las ganancias futuras y al control sobre las decisiones empresariales proporcional al volumen de su inversión. Los fondos pertenecen a la empresa y se usan para pagar los costos iniciales y de expansión. Una inversión o participación en capital social no establece un monto o un calendario de amortización como los préstamos; más bien, para recuperar su inversión o para obtener

réditos, su participación en el capital le concederá al accionista el derecho de “vender” el porcentaje de su propiedad en el futuro.

Deuda

Por otro lado, cuando una empresa recauda fondos tomando un préstamo, se compromete a pagar el monto total del préstamo además de los intereses a lo largo de un período de tiempo determinado. La concesión de un préstamo para financiar una empresa se conoce como financiamiento mediante deuda. La ventaja del financiamiento mediante deuda consiste en que los propietarios existentes de la empresa no renuncian a las ganancias o el control de la empresa a favor de los inversionistas. La desventaja del financiamiento mediante deuda es que la empresa debe amortizar el préstamo a través de abonos regulares pagados al prestamista.

Una limitación del financiamiento mediante deuda es que los prestamistas exigen que la empresa posea garantías adecuadas para asegurar que el préstamo será pagado. La garantía se refiere a un activo, como por ejemplo un edificio, el cual podría ser confiscado por el banco en caso la empresa no pueda amortizar el préstamo. Si la empresa es incapaz de realizar los pagos, se tendrá que declarar en bancarota, en cuyo caso los propietarios perderán el control de la empresa a favor de los prestamistas. Al decidir si recaudarán fondos por medio de préstamos, los propietarios deben analizar cuidadosamente la capacidad de la empresa para hacer abonos regulares para amortizar el préstamo, a fin de decidir la proporción entre inversión en capital social y financiamiento mediante deuda que más le conviene a la empresa.

Fuentes de financiamiento

No existe una serie única de criterios para determinar cuáles fuentes de financiamiento deben utilizarse para

una empresa determinada. En cambio, las decisiones de financiamiento dependen de las circunstancias particulares que enfrenta la empresa, incluyendo el contexto del país y la región en donde la empresa opera, los recursos de los que ésta dispone en un sitio en particular y el monto que necesita recaudar. Lo más probable es que la empresa dependerá de una combinación de fuentes de financiamiento para recaudar todos los fondos que necesita. Los propietarios de las empresas deben ser ingeniosos, explorar la mayor cantidad de opciones posible y aprovechar plenamente cualquier circunstancia especial u oportunidad o circunstancia especial que se les presente.

Autofinanciamiento e inversión local

El autofinanciamiento se refiere a que los participantes invierten sus propios ahorros para establecer la empresa, en vez de depender de fuentes externas. La ventaja del autofinanciamiento es que los participantes mantienen el control de la empresa y no deben buscar otras fuentes de financiamiento. Las desventajas consisten en que los participantes podrían carecer de ahorros suficientes para establecer la empresa y que arriesgan perder lo que es potencialmente un gran porcentaje de sus ahorros si la empresa llegara a fracasar. En la realidad, el autofinanciamiento es una de las maneras más comunes de recaudación de fondos para el ecoturismo. Según una encuesta de hospedajes ecológicos realizada por The International Ecotourism Society en 2000 (Sanders y Halpenny, 2001), el 58% del financiamiento utilizado para establecer hospedajes ecológicos proviene de los propietarios de los hospedajes (ver Tabla 6.1).

La implicación de un índice tan elevado de autofinanciamiento es que aquellas personas que deseen establecer su propia empresa de ecoturismo harían bien en considerar primero sus propios ahorros para echar a andar la empresa. Adicionalmente, deberían averiguar si otras personas en la comunidad estarían interesadas en participar en la empresa y aportar sus propios fondos. Aun si la mayor parte de los fondos deben recaudarse fuera de la comunidad, el autofinanciamiento es una fuente importante de fondos. El uso de por lo menos una parte de autofinanciamiento demuestra confianza y compromiso por parte de los participantes fundadores y podría aumentar las posibilidades de que otros inversionistas o prestamistas otorguen financiamiento. De hecho, muchos programas de préstamos para pequeñas empresas exigen que por lo menos una parte del financiamiento provenga de los propietarios mismos.

Bancos comerciales

Los bancos comerciales podrían ser otra fuente de financiamiento. Sin embargo, los bancos frecuente-

Tabla 6.1 Fuentes de financiamiento para hospedajes ecológicos en países en desarrollo

Fuente de financiamiento	Porcentaje de financiamiento total
Fondos propios del propietario	58%
Amigos y familiares	8%
Otros inversionistas de capital social	19%
Préstamos de bancos comerciales	11%
Préstamos gubernamentales	2%
Préstamos privados	4%
Otras fuentes	9%

source: Sanders y Halpenny, 2001

mente sólo están interesados en otorgar préstamos a empresas más grandes. Los bancos tradicionales podrían no estar familiarizados con el concepto de ecoturismo y probablemente estarían más dispuestos, por ejemplo, a otorgar préstamos a empresas minoristas que a empresas de ecoturismo, ya que se conocen los riesgos relacionados. Si un préstamo se usara para construir un hospedaje ecológico, el banco podría no estar convencido de que éste tendría valor suficiente para servir de garantía para un préstamo.

Como los bancos comerciales tienden a ser conservadores en sus políticas de préstamos, las empresas de ecoturismo deberían tratar de buscar primero a inversionistas, instituciones de crédito y agencias de financiamiento que conozcan el ecoturismo, antes de depender de los bancos comerciales. Idealmente, al trabajar con una ONG, la empresa podrá identificar organizaciones de financiamiento que posean un mandato de apoyar proyectos con metas ambientales y sociales. Aunque los bancos comerciales podrían servir a los propósitos del ecoturismo al proveer reservas de efectivo para operaciones, es más probable que constituyan una opción después de que la empresa de ecoturismo tenga un historial de varios años de éxito y posea activos más valiosos que puedan utilizarse como garantía. En ese punto, el banco podría estar dispuesto a otorgar un préstamo más pequeño que podría utilizarse para expansión o para adquirir nuevo equipo.

Agencias donantes

Las donaciones son fondos no reembolsables provenientes de agencias gubernamentales o fundaciones privadas que se establecen para cumplir con los objetivos de la agencia donante. En la mayoría de casos, las empresas con fines de lucro no son elegibles para donaciones. Sin embargo, las empresas de ecoturismo, que inherentemente brindan beneficios ambientales y sociales, podrían recibir donaciones provenientes de agencias donantes. Lo más probable es que haya disponibilidad de donaciones para desarrollar proyectos de infraestructura (como por ejemplo, la construcción de senderos) o para capacitar a personas locales para participar en la empresa. El plan empresarial debe demostrar de qué manera la empresa contribuirá al desarrollo de la comunidad, la conservación o la educación, además de generar ganancias.

Las donaciones disponibles provienen de una amplia gama de organizaciones, incluyendo ONGs locales, nacionales e internacionales y agencias gubernamentales. Las agencias de asistencia bilateral son agencias gubernamentales de países industrializados, tales como la Agencia para el Desarrollo Internacional de los

Estados Unidos (USAID), que brindan asistencia a los países en desarrollo. Organizaciones multilaterales, tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), son organizaciones internacionales integradas por múltiples naciones miembros.

Aunque es poco probable que las agencias de asistencia internacional otorguen financiamiento directo a una empresa de ecoturismo, frecuentemente éstas contribuirán fondos a organizaciones o programas que se dedican a esto. Una manera de conocer estos programas menores es contactar la oficina local de la agencia de ayuda en el país y averiguar sobre programas que brinden apoyo a empresas de ecoturismo. Una lista extensa de agencias bilaterales y multilaterales de financiamiento que apoyan proyectos relacionados a la biodiversidad fue elaborada por la Convención sobre Diversidad Biológica; referirse a la sección Recursos al final de este capítulo para obtener el vínculo de este sitio valioso. En la sección Recursos también se encuentra un vínculo para la información de contacto de cada una de las oficinas de país del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), un ejemplo de una agencia multilateral de financiamiento que apoya proyectos relacionados con la biodiversidad.

Instituciones microfinancieras

Los microfinanciamientos se refieren a los préstamos para pequeñas o microempresas para ayudar a personas individuales a establecer o ampliar sus propias empresas. Los microfinanciamientos tienen diferentes dimensiones y varían según la riqueza de las poblaciones objetivo. Dependiendo del país y la institución, un préstamo microfinanciero podría ser tan pequeño como US\$50, o ascender a montos de varios miles de dólares. El microfinanciamiento es otorgado a una persona individual o una empresa operada por el propietario y uno o dos empleados. Por lo tanto, el microfinanciamiento no sería una fuente adecuada de financiamiento para la construcción de un centro turístico con hospedaje ecológico, el cual requeriría de un monto mayor de financiamiento y de una mayor organización empresarial para su operación. Sin embargo, el microfinanciamiento para ecoturismo podría servir, por ejemplo, para financiar la compra de nuevo mobiliario para convertir un dormitorio adicional dentro de una casa familiar en un área para huéspedes, o para comprar mochilas o tiendas de campaña con el propósito de realizar expediciones de campamento como guías privados.

El microfinanciamiento se ha vuelto cada vez más popular en años recientes y es financiado por muchas de las mismas organizaciones mencionadas en la sección anterior. Por lo general, el microfinanciamiento no es

ofrecido directamente por las agencias de ayuda internacional sino a través de las Instituciones Microfinancieras (IMFs), las cuales reciben los fondos de las agencias donantes. Para identificar a las IMFs locales, una empresa podría comenzar por preguntar a los representantes locales de agencias nacionales e internacionales. Otro lugar para buscar sería a través de redes de IMFs que existen a niveles regional, nacional e internacional. Para obtener una lista completa de IMFs, una fuente excelente es The Microfinance Gateway, según se describe en la sección Recursos.

Fondos para Empresas de Biodiversidad

El Fondo para Empresas de Biodiversidad es una organización que otorga financiamiento y asistencia técnica a empresas que protegen la biodiversidad a la vez que ofrecen sus bienes y servicios (Conservation Finance

Alliance, 2002). Ejemplos de empresas que practican la protección de la biodiversidad incluyen empresas que venden productos recolectados sosteniblemente de los bosques naturales, tales como las castañas de Pará, así como empresas de ecoturismo que exigen la protección de la naturaleza para atraer turistas.

Los Fondos para Empresas de Biodiversidad se originaron a partir del concepto de los fondos de “capital de riesgo”, los cuales son fondos dedicados a financiar el establecimiento de empresas de alto riesgo con una expectativa de réditos elevados. Aunque las empresas que benefician la biodiversidad podrían no generar réditos elevados en términos exclusivamente financieros, un número creciente de fondos especializados de capital de riesgo centrados en el desarrollo económico sostenible consideran importantes los réditos ambientales y sociales. La meta de estos Fondos de Empresas de Biodiversidad es proveer las mismas oportunidades de financiamiento y asistencia inicial a empresas que favorecen la conservación del medio ambiente que han existido durante años para empresas de alta tecnología en países industrializados.

Para calificar para financiamiento, el plan empresarial debe satisfacer los estándares económicos, sociales y ambientales establecidos por el fondo. En general, una empresa de ecoturismo tiene buenas posibilidades de satisfacer estos criterios. Una lista de algunos de los fondos que han financiado empresas de ecoturismo se muestra en el Recuadro 6.2.

Recuadro 6.1 Fondos para Empresas de Biodiversidad

EcoEnterprises Fund

Un fondo de inversión de US\$6,5 millones que invierte en eco-empresas en todas las etapas del desarrollo con ingresos por ventas de hasta US\$3 millones. El volumen de las inversiones oscila entre US\$50.000 y US\$780.000. El Fondo financiará hasta el 50 por ciento de los costos del proyecto, utilizando una variedad de instrumentos de capital social y deuda.

<http://www.ecocenterprisesfund.com/>

Ecologic Enterprise Ventures, Inc.

Ésta provee financiamiento para eco-empresas en áreas ambientalmente sensibles de América Latina que apoyan actividades para fomentar la conservación de la biodiversidad y el desarrollo económico de las bases. Los préstamos que se ofrecen oscilan entre US\$25.000 y US\$400.000.

<http://www.ecologicventures.org/>

New Ventures

Ésta conecta a empresarios ambientales que necesitan capital en el rango entre US\$100.000 y US\$3 millones con inversionistas en sectores de crecimiento rápido, tales como ecoturismo, tecnologías limpias, productos forestales no-maderables y alimentos orgánicos y fibras.

<http://www.new-ventures.org/>

Verde Ventures

Un fondo de inversión de US\$6 millones manejado por Conservation International (CI). El fondo provee financiamiento mediante deuda y participación en capital social de entre US\$100.000 y US\$500.000 a pequeñas y medianas empresas que son importantes para la conservación de la biodiversidad en las áreas prioritarias de CI.

<http://www.conservation.org/xp/verdeventures>

Ayuda no-financiera

Las empresas de ecoturismo también podrían obtener alguna asistencia a través de ayuda no-financiera, tal como las donaciones de materiales, servicios profesionales o trabajo de voluntarios (Alberta's Watchable Wildlife, 1993). Algunas organizaciones, como la Canadian Executive Service Organization (CESO) y ACDI/VOCA prestan los servicios de empresarios profesionales con experiencia para brindar ayuda en la planificación de proyectos o en revisiones operativas (para mayores detalles, referirse a la sección Recursos). Otros programas, tales como el Earthwatch Institute, proveen voluntarios para estudios científicos específicos que podrían ser útiles para el desarrollo de un proyecto ecoturístico.

Conclusión

Una empresa de ecoturismo posee una amplia gama de opciones en la búsqueda de financiamiento, incluyendo los métodos tradicionales de autofinanciamiento, inversionistas locales y externos, y préstamos comerciales. Al trabajar con una ONG durante el proceso de financiamiento, la empresa se abre a una mayor variedad de opciones, tales como donaciones

provenientes de organizaciones donantes y Fondos de Empresas de Biodiversidad. Adicionalmente, la interacción con la ONG durante este proceso brinda a ésta la oportunidad de mejorar la calidad del servicio ecoturístico y desarrollar una relación más productiva con la empresa en progreso.

El proceso de financiamiento no sólo es un ingrediente necesario para establecer una empresa, sino también es una parte importante de lo que determina su éxito. A menos que una nueva empresa pueda permitirse invertir en el mercadeo y en la calidad de infraestructura necesarias, la empresa no podrá atraer o retener clientes y prosperar. La proporción entre financiamiento mediante deuda o inversión en capital social también causa un impacto en la empresa en términos del monto de los pagos de amortización del préstamo que se deben realizar y la extensión del control al que los participantes renuncian a favor de inversionistas externos.

Aunque la recaudación de financiamiento más favorable al contactar a organizaciones de ayuda y solicitar la participación en programas especiales podría tomar más tiempo, en última instancia la inversión de tiempo que exigirá será menor que establecer una empresa con un financiamiento insuficiente que causará su fracaso. Al trabajar con socios y realizar un estudio de factibilidad y un plan empresarial exhaustivos, la empresa de ecoturismo estará preparada para generar suficientes ingresos y convertirse en una empresa sostenible a nivel ambiental y financiero.

Referencias

Alberta's Watchable Wildlife. 1993. *Developing your wildlife-viewing site*. Alberta Environmental Protection, Community Development, Economic Development and Tourism, Edmonton, Alberta.

Conservation Finance Alliance. 2002. *The conservation finance guide*. <http://guide.conservationfinance.org>

Sanders, E. y E. Halpenny. 2001. *The business of ecolodges: A survey of ecolodge economics and finance*. N. Bennington, Vermont: The International Ecotourism Society.

Recursos

ACDI/VOCA
www.acdivoca.org

An international development nonprofit providing technical assistance on a volunteer basis in cooperative development, business, finance and other organizational needs.

Bayon, R. Beyond the dotcoms. *Environmental Finance*. October 2000.

Burnett, V. Put your ethics to work. *Financial Times*. May 13, 2000.

Canadian Executive Services Organization (CESO)
www.ceso-saco.com

CESO's mission is to transfer Canadian expertise to businesses and organisations in less developed countries to help them achieve their goals of economic and technical self-sufficiency.

Convention on Biological Diversity: Funding Sources
www.biodiv.org/financial/sources.asp

A listing of bilateral and multilateral donor agencies which provide funds for biodiversity related projects. The Convention on Biological Diversity is an agreement between the vast majority of the world's governments which sets out commitments on the conservation and sustainable use of biological diversity.

EnterWeb

www.enterweb.org

An annotated meta-index and information clearinghouse on enterprise development, business, finance, international trade and the economy in the new age of cyberspace and globalization.

Hawkins, D., M. Epler Wood, y S. Bittman, ed. 1995. *The ecolodge sourcebook for planners & developers*. N. Bennington, Vermont: The International Ecotourism Society.

Honey, M. 1999. *Ecotourism and sustainable development: Who owns paradise?* Washington D.C.: Island Press.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Contactos por país
<http://www.iadb.org/mif/v2/spanish/contact.html>

Este sitio provee información para contactar a cada una de las oficinas los países miembros del Fondo Multilateral de Inversiones, un fondo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que soporta el desarrollo del sector privado. El Banco Interamericano de Desarrollo promueve el desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe

The Microfinance Gateway

www.microfinancegateway.org

A public forum for the microfinance industry that offers a resource center on specific topics in microfinance with over 700 listings of microfinance institutions (MFIs). The Gateway is managed by the Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), a consortium of 29 international donors that support microfinance.

Millard, E. 2003. *Business planning for environmental enterprises: A manual for technical staff*. Washington D.C.: Conservation International.

Programa Biocomercio Sostenible

<http://www.humboldt.org.co/biocomercio/index.htm>

Contiene recursos en línea sobre planificación de negocios. Estos recursos han sido diseñados para aumentar la inversión y el comercio hacia productos y servicios que utilizan un criterio sustentable y que están basados en la biodiversidad.

Small Business Finance Guide

www.sba.gov/financing/basics/basics.html

An online guide of the U.S. Small Business Administration to financing a small business including steps and terminology, e.g., how to write a loan proposal, etc.

Glosario

Activos: Los bienes que posee una empresa para beneficiar operaciones futuras. Los activos pueden ser objetos tangibles (como por ejemplo, construcciones, canoas, equipo) u objetos intangibles (como por ejemplo, propiedad intelectual en forma de una patente).

Punto de equilibrio: El monto de ingresos por venta de servicios que una empresa necesita para cubrir todos los costos fijos y variables de su operación. Las ventas de una empresa deben alcanzar o superar este nivel; de lo contrario, la empresa tendrá pérdidas. Es importante establecer el punto de equilibrio para propósitos de planificación, a fin de saber, por ejemplo, cuál es el número requerido de visitantes que deberán alojarse cada noche para cubrir los costos de la empresa.

Presupuesto: Una proyección de ingresos y gastos durante un período que sirve como base para el proceso de planificación empresarial. Es importante que el presupuesto capte la mayor parte de gastos posible a fin de prever el total de costos e ingresos.

Flujo de caja: El movimiento de ingresos y egresos de una empresa de ecoturismo, incluyendo los fondos recolectados de los clientes y los gastos pagados a empleados y proveedores.

Garantía: La seguridad otorgada a un banco para garantizar el pago de un préstamo. Entre los activos que podrían utilizarse como garantías con prestamistas están las construcciones, vehículos y lanchas. Frecuentemente las tierras no son aceptadas como garantía para otorgar préstamos a organizaciones de ecoturismo porque revender las mismas podría representar ciertas dificultades.

Comunidad: Un grupo heterogéneo de personas que residen en una misma zona geográfica y tienen acceso a un conjunto de recursos naturales locales. El grado de cohesión y diferenciación social, fortaleza de creencias comunes e instituciones, diversidad cultural y otros factores varían considerablemente dentro de las comunidades y entre éstas (Schmink, 1999).*

Análisis del contexto humano o de los actores interesados en la comunidad: Un estudio que identifica información fundamental sobre las comunidades cercanas a un área que tiene potencial para el desarrollo ecoturístico, el cual es pertinente para el desarrollo del ecoturismo dentro de la comunidad y dentro del sitio ecoturístico adyacente. Este estudio es esencial para la implementación plena de un Plan para el Manejo del Ecoturismo.

Ventaja competitiva: Las características de una organización que le permiten vender experiencias ecoturísticas con más éxito que las empresas competidoras. Ejemplos de esto incluyen el acceso exclusivo a áreas protegidas, las destrezas de personal especializado o tener un nombre más conocido entre los turistas.

Análisis de competencia: El análisis realizado durante la planificación empresarial o de mercadeo para determinar qué organizaciones, servicios o actividades podrían representar competencia en la atracción de clientes. El análisis debe identificar las fortalezas y debilidades de los competidores potenciales, así como formular las estrategias de posicionamiento que pueden diferenciar a la empresa.

Concesión: El acuerdo entre administradores de áreas protegidas y una empresa del sector privado que autoriza a la empresa para ofrecer servicios ecoturísticos, tales como alojamiento, servicio de restaurante o venta de recuerdos o souvenirs dentro de un área protegida a cambio de una tarifa o un porcentaje de las ventas.

Concesionario: El proveedor de un servicio de concesión.

Planificación para la Conservación de un Área: Un proceso desarrollado por The Nature Conservancy, el cual es utilizado para identificar objetivos fundamentales en un sitio de conservación determinado, y para establecer las principales amenazas, el origen de estas amenazas y las estrategias para mitigar las mismas.

Crédito: La concesión de fondos, tales como un préstamo, que deben amortizarse en el futuro. Las fuentes de crédito para las empresas de ecoturismo podrían incluir a bancos comerciales, organizaciones de ayuda y empresas especializadas en capital de riesgo.

Financiamiento mediante deuda: La recaudación de fondos para establecer o ampliar una empresa de ecoturismo al tomar préstamos que deben ser amortizados posteriormente. Este método de financiamiento exige a la empresa realizar pagos regulares para amortizar el préstamo, lo cual puede ser difícil en la etapa inicial de la empresa.

Depreciación: El gasto que refleja el uso de un activo durante su tiempo de vida. Por ejemplo, el gasto de depreciación de una cama puede calcularse dividiendo el costo de la cama entre el número de años que ésta se podrá usar. Es importante considerar los gastos de depreciación para asegurar que la empresa genere suficientes ingresos para cubrir tanto los costos de operación como los costos de reemplazo futuro.

Comité de Asesoría para el Ecoturismo: Un grupo de actores sociales, privados y públicos, que comparten un interés, económico o de otra índole, por el funcionamiento eficiente y eficaz de los programas de ecoturismo en un sitio ecoturístico determinado. Estos actores brindan asesoría y apoyo al Jefe del Programa de Ecoturismo.

* Schmink, M., abril de 1999. *Conceptual framework for gender and community-based conservation*. MERGE, Estudio de Caso No. 1, Gainesville, FL: Universidad de Florida.

Plan para el Manejo del Ecoturismo: Un plan específico para guiar el desarrollo del ecoturismo en un sitio o área protegida específica. Éste debería derivarse de los planes de mayor escala, tales como el Plan General de Manejo o del Plan para la Conservación de un Sitio.

Sitio ecoturístico: Un lugar, grande o pequeño, en donde se llevan a cabo actividades ecoturísticas. En este documento, este término se ha usado de manera intercambiable con los términos “área protegida” o “sitio”. Sin embargo, “sitio” generalmente se refiere a un lugar pequeño en donde se realiza una actividad determinada.

Financiamiento por inversión en capital social: Interés por participar en una empresa. La inversión en el capital social se refiere a la obtención de fondos de inversionistas a cambio de su participación parcial en la empresa mediante la compra de acciones o títulos de valores de la misma. Los inversionistas tienen derecho a una parte de las ganancias futuras y a un control proporcional en las decisiones de la empresa, equivalente al monto invertido.

Financiamiento: Los fondos recaudados por una empresa de ecoturismo para establecer o ampliar sus actividades; se exceptúan los fondos provenientes de las ventas de servicios. El financiamiento se puede obtener a través de medios tradicionales, tales como inversiones o préstamos bancarios; o por medio de oportunidades especiales para el ecoturismo, tales como donaciones otorgadas por empresas donantes.

Costos fijos: Los gastos de una empresa de ecoturismo que no varían con el número de visitantes, tales como el alquiler de un edificio de oficinas o el salario del personal permanente.

Diagnóstico Completo del Sitio: Una fase del proceso de planificación durante la cual los planificadores reúnen la información necesaria para tomar decisiones acertadas, por ejemplo sobre el desarrollo del ecoturismo en áreas protegidas o sitios ecoturísticos.

Plan General para el Manejo: Un documento de planificación que evalúa toda la información disponible de un área protegida o un sitio ecoturístico específico y define los objetivos administrativos generales, metas y estrategias. Si el ecoturismo se identifica como una estrategia para un manejo adecuado, se recomienda un Plan para el Manejo del Ecoturismo.

Ganancia bruta: El monto de ingresos que excede los gastos variables. Ésta es una medida importante de la eficiencia de la operación, pero debido a que no incluye los demás costos de operación de la empresa, tales como los costos fijos, ésta provee solamente una parte del cuadro financiero al analizar una empresa.

Operador de Turismo Receptivo (inbound tour operator): Un operador de turismo que organiza los servicios al viajero durante su permanencia en el país visitado.

Análisis de la industria: Éste se lleva a cabo durante las primeras etapas de un estudio de factibilidad o plan empresarial para determinar las condiciones y ventas potenciales del turismo en la región. El análisis frecuentemente incluirá una revisión de elementos macro, tales como la situación económica o política de una región, y elementos micro, tales como los programas ofrecidos por organizaciones locales de turismo.

Pasivo: Las obligaciones financieras de una empresa que deben ser pagadas a lo largo de un período establecido. El pasivo incluye, por ejemplo, las deudas, tales como los préstamos bancarios, créditos otorgados por proveedores y deudas fiscales.

Límites de Cambio Aceptables: Una metodología para medir los impactos específicos causados por turistas mediante el establecimiento de indicadores y estándares aplicables a situaciones determinadas. Cada estándar indica un nivel determinado por los actores interesados. Cualquier actividad cuyo impacto supera lo establecido se considera inaceptable y requiere de la adopción de medidas de manejo.

Segmentos de mercado: Un grupo de turistas que comparten características comunes, en el cual se pueden concentrar métodos promocionales específicos. Algunas características utilizadas comúnmente para establecer segmentos de clientes son los datos demográficos, origen geográfico, motivaciones, intereses o membresía en grupos de interés especial o conservación. Un ejemplo de un segmento de mercado podría ser el de los observadores de aves interesados en las migraciones estacionales.

Mercadeo: La amplia gama de actividades a las cuales una empresa se dedica para alcanzar sus metas de ventas. El mercadeo incluye la toma de decisiones respecto a los productos ecoturísticos que se ofrecerán, los clientes potenciales, los precios que se cobrarán, las estrategias de posicionamiento a utilizar y las maneras de promover los productos.

Turismo de naturaleza: El turismo dirigido principalmente a las características naturales, pero que no necesariamente comparte los conceptos del ecoturismo, tales como bajo impacto, beneficios económicos para la conservación y la comunidad local, y educación.

Operador de Turismo Emisor (outbound tour operator): Un operador de turismo que organiza las visitas y el transporte para los turistas que viajarán fuera del país. Por lo general los operadores de turismo emisor trabajan en sociedad con operadores de turismo receptivo en el país de destino.

Propietarios: Las personas o las organizaciones que poseen un interés legal en una empresa. En una empresa individual, hay un único propietario. En una corporación o cooperativa, los propietarios son aquellas personas que han adquirido acciones.

Socio: Las personas individuales o las organizaciones que trabajan en colaboración en una actividad. El término socio también puede tener una definición legal que especifica las tareas y obligaciones cuando se utilizan en el contexto de una estructura empresarial de sociedad.

Posicionamiento: El proceso de hacer atractivo el producto o servicio ecoturístico para un tipo particular de cliente o segmento del mercado. El posicionamiento incluye la distinción de la empresa en base a los precios, ubicación, servicios prestados a los clientes, calidad u otros rasgos singulares comparados con la competencia.

Evaluación Preliminar del Sitio: Un proceso que consiste en plantear algunas preguntas básicas por las cuales los planificadores pueden determinar si un sitio en particular es apropiado para el desarrollo ecoturístico.

Ganancia: Los fondos restantes después de que todos los gastos han sido deducidos de los ingresos generados por el ecoturismo, incluyendo los costos fijos, costos variables, gastos de depreciación, y pago de intereses e impuestos. En ocasiones a esto se le denomina la “línea base” de las empresas con fines de lucro. A largo plazo, la empresa debe generar ganancias a fin de sobrevivir.

Promoción: Una actividad que hace más atractivo un servicio ecoturístico o que hace conciencia sobre el mismo a los clientes potenciales. Las actividades comunes de promoción incluyen anuncios en periódicos, anuncios en guías de viaje, una página Web en Internet y ferias comerciales. Las promociones también incluyen los descuentos o paquetes de servicios ecoturísticos que incluyen el boleto aéreo y los gastos de transporte.

Área Protegida: Una extensa zona o territorio sometido a protección legal que por lo general es administrado por una entidad gubernamental con objetivos de conservación específicos, pero cuyo manejo diario puede ser delegado en el sector privado o en una coalición de intereses gubernamentales y privados.

Rendimiento de la inversión: El aumento del valor de la inversión de un propietario en una empresa de ecoturismo. Los propietarios esperan que el valor de su propiedad aumente una cierta cantidad todos los años. El rendimiento es el incremento porcentual por encima del monto invertido inicialmente por el propietario.

Manejo de riesgos: El proceso de manejar los riesgos inherentes a una empresa de ecoturismo. Esto incluye el diseño de un plan de manejo para identificar los riesgos y las medidas a tomar para reducir los mismos, disponiendo de seguros adecuados y seleccionando una estructura corporativa que proteja a los propietarios contra demandas.

Plano de un Sitio: Un dibujo detallado que localiza todas las particularidades naturales y culturales importantes de un sitio en donde se planea realizar una actividad ecoturística intensa, para luego determinar dónde ubicar la infraestructura.

Actores interesados: Actores sociales que se involucran directa o indirectamente en una actividad que afecta los sistemas de biodiversidad de un sitio. Este involucramiento puede surgir por proximidad geográfica, asociación histórica, actividad económica, mandato institucional, interés social y tradiciones culturales o por una variedad de otras razones.

Análisis de actores interesados: El análisis de los actores interesados formulado por The Nature Conservancy establece el orden de prioridad de los actores vinculados a amenazas críticas y realiza un perfil de las características fundamentales de las actividades desarrolladas por los actores interesados.

Desarrollo sostenible: Definido por el Informe Brundtland de las Naciones Unidas Our Common Future (Nuestro futuro común) como “El desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.”

Mercados objetivo: Los segmentos del mercado a los que se pretende servir con un servicio de ecoturismo y al cual van dirigidas las acciones de mercadeo. Para llegar al mercado objetivo, es preciso desarrollar un enfoque de mercadeo que se ajuste a la medida de las necesidades. Es importante que la empresa se proponga atraer suficientes cantidades de turistas de este mercado objetivo para que el segmento sea rentable.

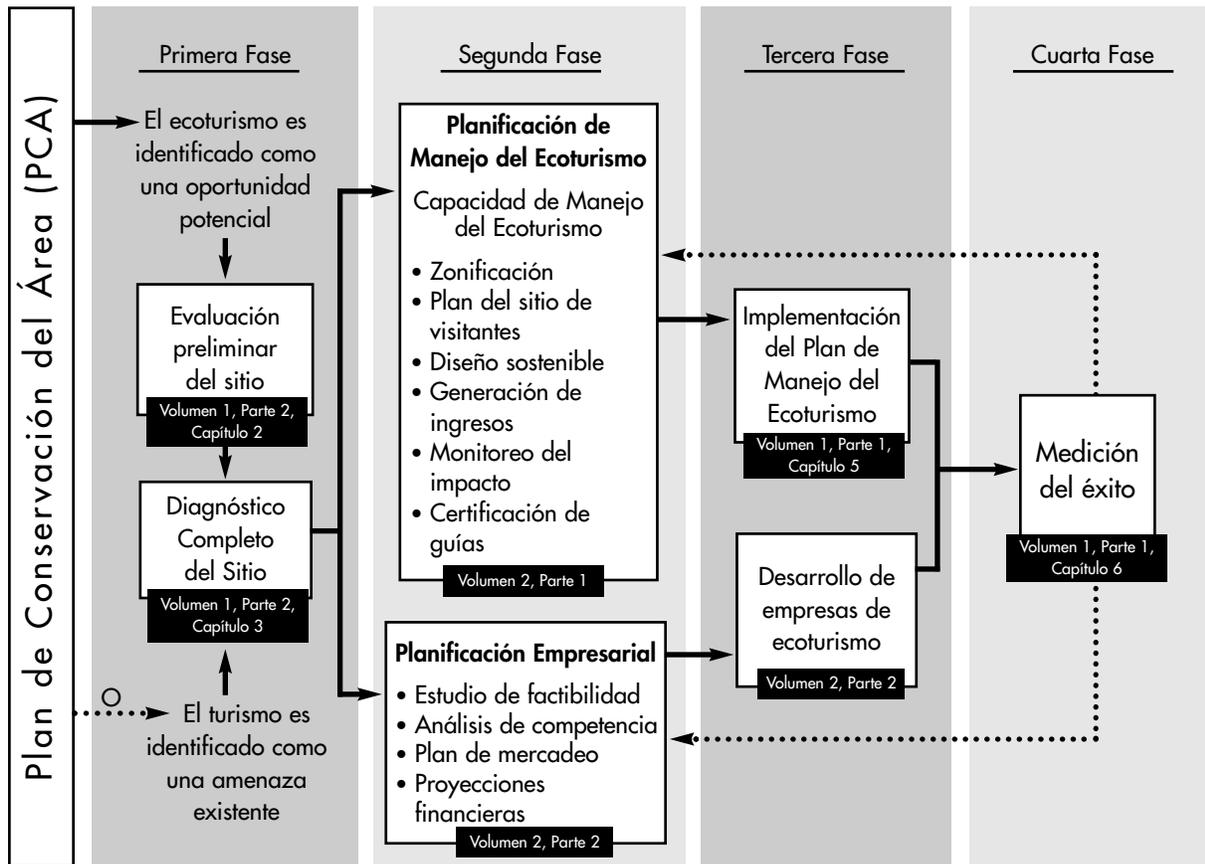
Costos variables: Los gastos que varían, tales como los alimentos o suministros, dependiendo de la cantidad de clientes que la empresa de ecoturismo haya atendido.

Cadena de valor: La cadena de organizaciones que conectan a los clientes ecoturísticos del mercado objetivo (como por ejemplo, los Estados Unidos) con la experiencia ecoturística en el país de destino. La cadena podría incluir al agente de viajes en los Estados Unidos, al operador de turismo emisor en los Estados Unidos, así como al operador de turismo receptivo y al proveedor local de servicios en el hospedaje ecológico en el país de destino. Cada uno de éstos tiene un valor y cobra una tarifa al cliente.

Sitio para los visitantes: Un lugar relativamente pequeño, de uso y manejo intensivo y ubicado dentro de un contexto más amplio de ecoturismo y conservación.

Zonificación: Un mecanismo para asignar objetivos y prioridades generales de manejo a diferentes zonas geográficas dentro de un área protegida u otro sitio ecoturístico. Al asignar objetivos y prioridades a estas zonas, los planificadores también definirán los usos permitidos. Estos parámetros suelen basarse en las características de los recursos naturales y culturales, así como en los objetivos del área protegida y otros factores.

Figura 7.1 Diagrama de Manejo del Ecoturismo y del Proceso de Planificación del Desarrollo, mostrando los capítulos correspondientes a cada etapa



Este diagrama resume los pasos que incluye el proceso de planificación del manejo y desarrollo del ecoturismo y enumera los capítulos que corresponden a cada paso. En aquellos sitios donde el turismo no está desarrollado pero ha sido identificado como una estrategia potencial, el proceso empieza con una evaluación preliminar del sitio. En los casos donde el turismo existente se ha identificado como una amenaza, se emprende el proceso para determinar cómo el ecoturismo puede manejarse como una estrategia de conservación.

Nota: Este diagrama también aparece en el texto en la página 62.