

PROGRAMA DE APRENDIZAJE PARA PRACTICANTES

Turismo Local en Guatemala, Honduras, y Nicaragua

# Nota Técnica

NÚMERO 1

OCTUBRE DE 2008

## Llegando a “Ganar – Ganar” en la Cadena de Valores del Ecoturismo

LECCIONES DE CENTROAMÉRICA

ESCRITO POR

Lendell Foan y Kim Jessen

EDITADO POR

Laura Meissner y Stephanie Chen

TRADUCTOR

Gifford Laube



Derecho de Autor © 2008 The SEEP Network

Porciones de esta publicación podrían ser copiadas o adaptadas para satisfacer necesidades locales sin permiso de *The SEEP Network*, tomado en cuenta que las porciones copiadas sean distribuidas gratis o a costo – *no por ganancia*. Por favor acreditar *The SEEP Network* Programa de Aprendizaje para Practicantes en Turismo Local: Creando empleo basado en el desarrollo de turismo local en Guatemala, Honduras, y Nicaragua; *Llegando a “Ganar – Ganar” en la Cadena de Valores del Ecoturismo*; y *The SEEP Network* por esas secciones tomadas.

Por cualquier reproducción comercial, por favor obtenga permiso de  
The SEEP Network  
1875 Connecticut Avenue NW  
Washington, DC 20009

El Programa SEEP de Aprendizaje para Practicantes en Turismo Local: Creando empleo basado en el desarrollo del turismo local en Guatemala, Honduras, y Nicaragua, *Llegando a “Ganar – Ganar” en la Cadena de Valores del Ecoturismo*

Impreso en los Estados Unidos de América

Para cualquier información adicional o para encargar copias adicionales, contacte

The SEEP Network  
1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414  
Washington, DC 20009-5721  
Tel.: 202-884-8671 Fax: 202-884-8479  
E-mail: [seep@seepnetwork.org](mailto:seep@seepnetwork.org)  
Web: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

Para acceder esta publicación por Internet, visite [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

EL PROGRAMA DE APRENDIZAJE PARA PRACTICANTES EN TURISMO LOCAL: Creando empleo basado en el desarrollo de turismo local en Guatemala, Honduras, y Nicaragua

# Llegando a “Ganar – Ganar” en la Cadena de Valores del Ecoturismo

## Lecciones de Centroamérica

Escrito por: Lendell Foan y Kim Jessen  
Editado por: Laura Meissner y Stephanie Chen  
Traductor: Gifford Laube

Octubre de 2008

The Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network  
1825 Connecticut Avenue NW, Washington, DC 20009-5721  
Tel.: 202-884-8671 Fax: 202-884-8479  
E-mail: [seep@seepnetwork.org](mailto:seep@seepnetwork.org) Web: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)



El Programa SEEP de Aprendizaje para Practicantes en Turismo Local: Creando empleo basado en el desarrollo del turismo local en Guatemala, Honduras, y Nicaragua es financiado por la Fundación Argidius. Las opiniones expresadas en este documento son de los autores y su punta de vista no necesariamente representa los de The SEEP Network, la Fundación Argidius, o cualquier de los individuales o organizaciones que participaron en este estudio de caso. Al contrario, las opiniones en este documento son una compilación de las cuales presentadas durante este programa PLP.

## The SEEP Network

---

The SEEP Network es una asociación global cuyos miembros son comprometidos a la reducción de la pobreza a través del poder empresarial. Su membresía de más de 80 organizaciones crea una red activa en más de 140 países que alcanza a más de 35.4 millones de micro-empresarios y sus familias.<sup>1</sup>

La misión de SEEP es **Conectar practicantes micro-empresariales en una comunidad global de aprendizaje.**

## El Programa de Aprendizaje para Practicantes

---

El Programa de Aprendizaje para Practicantes (PLP) es una iniciativa de SEEP Network que explora asuntos importantes que se enfrentan a la especialidad de microempresas. La metodología PLP fue desarrollado por SEEP como una manera de ligar microempresarios en un proceso colaborativo de aprendizaje para documentar y compartir conocimientos y identificar prácticas y innovaciones eficaces y replicables para beneficiar la industria entera. El PLP combina un programa de pequeñas donaciones con un programa intensivo de aprendizaje facilitado, normalmente por un periodo de uno o más años, utilizando talleres, grupo de discusión por e-mail, llamadas de conferencia, y aprendizaje a distancia. Mientras de que participantes implementan actividades en una red de aprendizaje, identifican innovaciones eficaces y replicables y documentan estos resultados para beneficiar la industria entera.

El modelo PLP de “aprender haciendo” mantiene un enfoque en resultados, con el beneficio adicional de un mejoramiento de conocimiento institucional. El PLP enfoca en aprender en tres niveles: la organización individual, el grupo PLP, y la industria general.

Al nivel individual, organizaciones tiene la oportunidad de compartir con otras organizaciones y para revisar sus planes individuales de trabajo. Al nivel de grupo, todos los participantes involucrados en el proceso PLP comparten experiencias e ideas. Participantes llegan a un consenso tratando temas comunes que quieren explorar en grupo, llamado la agenda de aprendizaje. Al nivel de la industria, los participantes PLP desarrollan productos de aprendizaje (publicaciones) documentando sus lecciones aprendidas, retos, y prácticas prometedoras, para beneficiar las industrias de microempresas y micro-finanzas.

Para más información sobre iniciativas SEEP PLP y los más de 100 productos de aprendizaje SEEP, por favor visite el sitio internet de SEEP Network, [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org).

## La Fundación Argidius

---

SEEP le gustaría agradecer la Fundación Argidius por proveer el financiamiento para este PLP. La Fundación Argidius provee apoyo financiero a varias organizaciones para financiar proyectos con un enfoque en crear empleo en poblaciones de bajos ingresos. Fundado en 1956, la Fundación sigue una estrategia de apoyo para desarrollo de iniciativas empresariales impulsadas por el mercado para aliviar pobreza por todo el mundo. Reconociendo que la pobreza es multidimensional, la Fundación Argidius empeña a crear empleo sostenible e fomentar impacto positivo social adicional a través de sectores como educación, salud pública, y el medioambiente en Europa Oriental y África Occidental, y también en América Latina donde la fundación ha enfocado sus esfuerzos en Guatemala, Honduras, y Nicaragua.

---

1. Fuente: membresía auto-reportaje a SEEP o de sitios Internet y sus reportes anuales. Cálculos incluyen miembros asociados de SEEP y sus miembros MFI. Algo de doble-conteo podría ocurrir.

## Los Autores

---

**Lendell Foan** es el Director de *New Business Development and Operations* de *Making Cents International*, una empresa de consultoría y enseñanza basado en Washington, DC que equipa jóvenes y adultos con la visión, confianza, y habilidades de crear sus propios negocios. Sr. Foan tiene experiencia como especialista en desarrollo de negocios, manejando programas técnicas a largo plazo en Asia, África, y Europa Central en las áreas de desarrollo empresarial, análisis de cadenas de valor, diseño de programas, y aplicaciones ICT prácticas para centros de capacitación empresarial y pequeños negocios. Antes de afiliarse a *Making Cents*, él fue Especialista en Desarrollo por *Development Alternatives Inc.* por 12 años, trabajando recientemente como Jefe Auxiliar de Partido en el Programa USAID de Desarrollo del Sector Privado en Timor Oriental donde estaba trabajando junto a los sectores públicos y privados en el desarrollo de la Asociación de Turismo de Timor Oriental.

**Kim Jessen** apoya a SEEP Network en sus equipos de Servicios de Membrecía y Servicios de Desarrollo de Enlace y maneja el Programa de Aprendizaje de Practicantes en Ecoturismo. En este cargo, ella viajó a Guatemala y Honduras para talleres de PLP y a Nicaragua para hacer investigación para este Estudio de Caso de Finca Esperanza Verde. Antes de trabajar con SEEP, Srta. Jessen trabajaba por más de cuatro años en el estado de Colorado, completando una pasantilla en manejo de organizaciones sin fines de lucro con la Fundación El Pomar y laborando como Gerente de Relaciones de Mercado Metropolitanas para la Sociedad Americana de Cáncer. Su experiencia en el exterior incluye programas de verano en un albergue de huérfanos en la República Dominicana, haciendo investigaciones en Panamá, y estudios en España. Srta. Jessen actualmente está estudiando su maestría en Desarrollo Internacional con un enfoque empresarial y en recursos naturales en la Universidad de George Washington, Escuela Elliot de Estudios Internacionales. Ella tiene su licenciatura en Estudios Internacionales de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, donde fue un becado Morehead.

## Agradecimientos

---

Los autores están agradecidos a la Fundación Argidius por financiar este PLP y por la participación de las cinco organizaciones participantes, especialmente el conocimiento y contribuciones de Elmor Wood de La Ruta Moskitia, Sonia Regalado-Baumgartner de Mesoamerica Travel, Silvia Rioja y Denia del Valle de Rainforest Alliance, Gifford Laube de Finca Esperanza Verde, y Marlon Calderón de Vivamos Mejor. También agradecemos el tiempo y la información brindado por Dave Davenport de Ecoquest Travel y Kim Bullock de Counter Culture Coffee que nos ayudaron entender la historia de Finca Esperanza Verde. Estamos muy agradecidos a Melissa Nussbaum de SEEP Network quien dirigió este PLP, y a consultoras independientes Rosa Franco y Megan Epler Wood por su retroalimentación y apoyo.



## Abstracto

Existe un conocimiento profundo de la importancia de relaciones ganar – ganar en cadenas de valor. Esta nota técnica explora las lecciones únicas aprendidas por actores especiales en la cadena de valor del turismo, notando donde se diferencia de la construcción de relaciones en cadenas de valor de productos. Esta nota enfatiza recomendaciones claves en construir relaciones ganar – ganar en la cadena de valor de turismo, ejemplado por cinco practicantes de Centroamérica: Rainforest Alliance, Mesoamerica Travel, Vivamos Mejor, Finca Esperanza Verde, y La Ruta Moskitia. Estas organizaciones participaron por dos años en un Programa de Aprendizaje de Practicantes en Ecoturismo en Guatemala, Honduras, y Nicaragua durante 2007–2008, financiado por la Fundación Argidius.

Una de las industrias más crecientes en Centroamérica, ecoturismo ofrece muchos países y comunidades rurales la esperanza de crecimiento económico y conservación. Lecciones de estos participantes brinda un guía para otros practicantes en cultivar relaciones ganar – ganar en la cadena de valor, los cuales que sean esenciales para el éxito y sostenibilidad de proyectos de ecoturismo.

## Introducción

Ecoturismo, definido como “viajar responsablemente a áreas naturales que ayuda conservar el medio ambiente y mejora el bienestar de gente local,” es un fenómeno creciente por todo el mundo.<sup>1</sup> Una de las industrias más crecientes en Centroamérica, ecoturismo ofrece muchos países y comunidades rurales la esperanza de crecimiento económico y conservación. Por sus recursos naturales y deficiencia de labor calificada, Centroamérica está en posición de capturar crecimiento substancial en este mercado.

El Programa de Aprendizaje de Practicantes en Ecoturismo (PLP) facilitó aprendizaje enfocado estudiando las siguientes organizaciones centroamericanas en la cadena de valor.



**Rainforest Alliance** trabaja para preservar biodiversidad y asegurar modas de vida sostenibles a través de la transformación de prácticas del uso de la tierra, prácticas de negocios, y comportamiento del consumidor. El Programa de Turismo de Rainforest Alliance trabaja con empresas turísticas para mejorar economías locales, minimizar huellas medioambientales, y respetar culturas y sociedades locales. En

2003, la organización comenzó su Programa de Turismo Sostenible para promover mejoras prácticas en Centroamérica, extendiendo la mano a hoteles y tur operadoras en toda la región. El sello de Rainforest Alliance es atractivo para empresas contrapartes por su potencial de aumentar ganancias y segmentos de mercados.



**Mesoamerica Travel**, una tour operadora mayorista privada que trae grupos a Honduras. Dentro de otros programas, Mesoamerica está trabajando con el Parque Nacional Cusuco y un eco albergue en Buenos Aires, Honduras, para comercializar la oferta turística de la comunidad. Adicionalmente, Mesoamerica ha adoptado una estrategia de construir y fortalecer la Comisión de Turismo de Buenos Aires.



**Vivamos Mejor Guatemala (VM)**, un proveedor de servicios turísticos locales y asociación civil sin fines de lucro trabajando para mejorar la calidad de vida en algunas de las comunidades indígenas más pobres de Guatemala. La organización opera dentro del departamento de Sololá, ubicado en el Sureste de Guatemala, enfocando en el desarrollo social y económico y la protección ambiental. Vivamos Mejor trabaja de manera cerca con agencias municipales para implementar su programa eco-turístico, incluyendo el parque nacional y museo cultural en San Pedro, para de la ruta turística que se llama “Descubre San Pedro.”



**Finca Esperanza Verde (FEV)** es un proveedor local de servicios sostenibles turísticos en San Ramón, Nicaragua. Finca Esperanza Verde es un proyecto de Sister Communities of San Ramón Nicaragua, una organización sin fines de lucro con su sede principal en Durham, Carolina del Norte, Estados Unidos. El eco-albergue, finca de café orgánico, y reserva silvestre proveen fuentes de ingresos ecológicamente sostenibles para la comunidad local, y también recursos económicos para proyectos de desarrollo

en comunidades rurales dentro del municipio de San Ramón.



**La Ruta Moskitia (LARUMO)** es una tour operadora y proveedor de servicios locales en Honduras. Esta asociación privada eco-turístico trabaja con cuatro microempresas, una de cada comunidad en la región de La Moskitia del Noreste de Honduras. Las empresas socias funcionan independientemente, y un

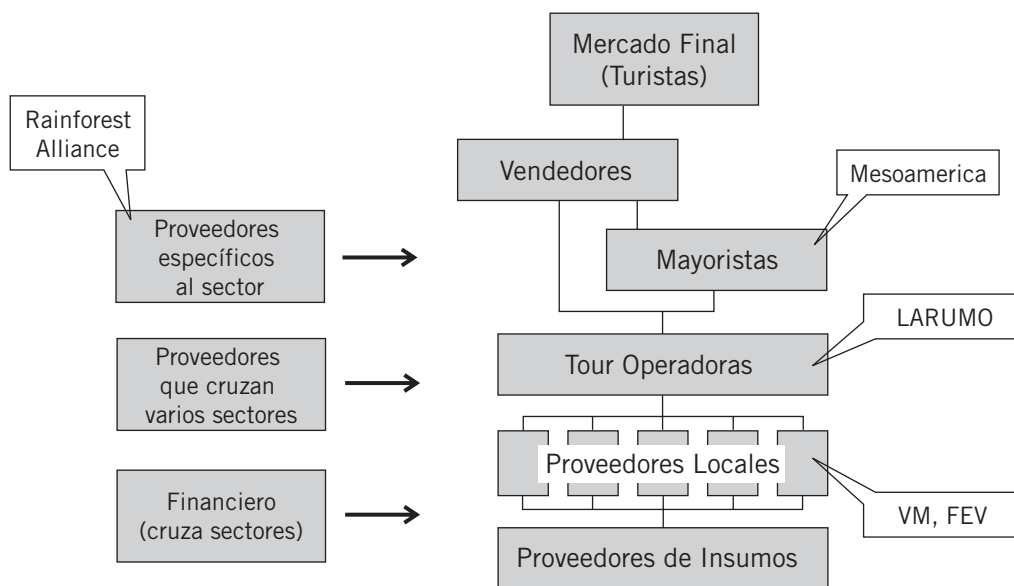
1. Sociedad Internacional de Ecoturismo, [www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org)

representante de cada empresa se integra a la junta directiva de LARUMO. LARUMO esencialmente se ha contratado sus servicios turísticos desde 2006. A través de la venta de productos y pagando los salarios de estas empresas comunitarias, LARUMO está ayudando a aliviar la pobreza en esta área.

El estudio de estas organizaciones revela lecciones claves en como obtener relaciones ganar – ganar en la cadena de valor del ecoturismo.

Durante este estudio del sector eco-turístico se hizo obvio que diferencias en construir relaciones dentro de la cadena de valor ocurrieron por la diferencia natural del sector. El concepto de la cadena de valor fue desarrollado y diseminado (mostrado abajo) por la Oficina de Microempresas de USAID y ha servido como la herramienta central en la comprensión de las relaciones dentro de un sector. Lo siguiente es un mapa general del sector turístico. Por favor, note los papeles diferentes de las cinco organizaciones en el PLP de Ecoturismo dentro de la cadena de valor:

### Cadena de Valores Turísticas



Típicamente dentro de este modelo, los productos se suben por la cadena de insumos a productores (proveedores) a compradores (tour operadoras) etc. a los diferentes mercados finales. Estas relaciones comerciales son apoyadas por retroalimentación del mercado pasando otra vez por la cadena de arriba para abajo, la cual permite la modificación del producto o estrategia empresarial para satisfacer las demandas cambiantes en el mercado. Las relaciones comerciales que gobiernan la cadena de valor pueden ser

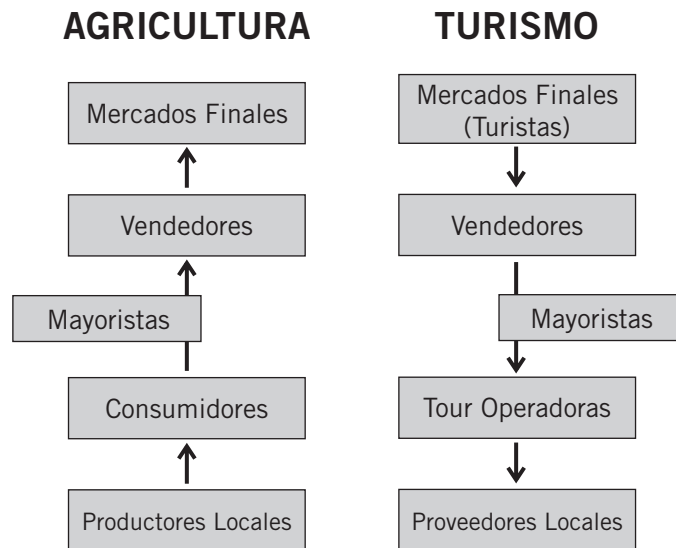
- **Ganar – Perder:** Típicamente una actitud que “el ganador toma todo” donde un partido obviamente se beneficia de la relación/transacción y el otro no. Se caracteriza esto por el comprador explotando las dinámicas del mercado para obtener el precio más barato de productores competitivos; o
- **Ganar – Ganar:** Donde ambos partidos se benefician de la relación. Para el desarrollo de cualquier cadena de valores se ha probado que sectores se hacen más adaptivos a cambios del mercado a través de relaciones ganar – ganar donde el comprador del servicio o producto provee retroalimentación directa al productor de las tendencias del mercado, o hasta provee asistencia técnica o económica para empoderar el productor a aumentar o mejorar la producción para satisfacer las necesidades del mercado. Esto crea retroalimentación activa y positiva que permiten a ambas empresas a crecer con éxito.



# La Cadena de Valores de Ecoturismo: Cual es la Diferencia?

La cadena de valores es diferente que modelos tradicionales, como la agricultura, porque el mercado final – turistas – tienen que viajar a su “producto” lo cual es un destino o servicio de tour. Este hecho causa una inversión, como el mercado final está bajando por la cadena de valor hacia el punto de producción, en vez de verduras por ejemplo que suben por la cadena de valor hacia el consumidor.

## Acceso a Productos del Mercado Final: Agricultura vs. Turismo



El turista presenta una fuente de retroalimentación omnipresente, como ellos interactúan con actores dentro del sector, al contrario con un producto convencional donde la única interacción que tiene el mercado final es típicamente con el vendedor. Por ejemplo, un cliente entra a la su agencia de viajes (vendedor) para reservar un eco-tour en Centroamérica. Es en el interés del agente de viaje proveer al cliente no solo el mejor viaje para su presupuesto, pero también proveerles con una experiencia tan buena que vuelven a reservar viajes adicionales con ellos, o recomienden el agente a sus amigos. Básicamente, esta es la misma relación entre el cliente de un supermercado local comprando tomates del vendedor del mercado. Pero con la diferencia que el cliente del supermercado no tiene interacción con la mayorista de verduras, el comprador, y el cultivador, los cuales todos tenían una parte de la entrega de esa verdura al supermercado. El turista mantendrá al agente de viajes responsable (a través de satisfacción del cliente y recomendaciones) por no solo los servicios que él provee pero también por las experiencias, calidad de servicios, etc. que recibe de su tour operadora, hotel, y proveedor local. Al contrario, el comprador del tomate solo juzga al supermercado por la calidad y precio del tomate. Esta relación única y directa entre mercado y una multitud de actores dentro de la cadena de valor aumenta la importancia del desarrollo de relaciones ganar – ganar para el éxito de todos los actores dentro del sector eco-turístico.

## La Importancia de Relaciones Ganar – Ganar

Los participantes en el PLP estaban activos en varios niveles de la cadena de valor: como proveedores locales (Vivamos Mejor, Finca Esperanza Verde), tour operadora (LARUMO), mayorista (Mesoamerica Travel), y como facilitador del mercado (Rainforest Alliance). Todos los participantes expresaron la importancia de crear y mantener relaciones ganar – ganar como un factor importante en su éxito.

Como el ecoturismo está diseñado para hacerse en armonía con la naturaleza, igual son los principios de negocio dentro de este mercado. Relaciones existen como interacciones entre turistas, comunidades locales, empresas privadas, agencias públicas, y organizaciones no-gubernamentales (ONGs). Dentro de esta multitud de actores, relaciones ganar – ganar con cruciales al éxito y sostenibilidad de proyectos eco-turísticos. Los participantes PLP encontraron retos en su curso de desarrollo de relaciones ganar – ganar y se resumieron las lecciones abajo.

# 1. Ten Paciencia y Mantenga una Vista de Largo Plazo

Visión al largo plazo es quizás el aspecto más significativo de crear y mantener relaciones ganar – ganar. Las interconexiones, únicas en el sector eco-turístico, crea beneficios mutuos si los partidos involucrados tienen una visión hacia futura demanda y que sean pacientes. O implementando mejoras prácticas para turismo sostenible (Rainforest Alliance) o desarrollando una comisión turística en una comunidad pequeña rural (Mesoamerica Travel), paciencia es crítica para el éxito de estas relaciones. Un elemento algo obvio de relaciones ganar – ganar es la habilidad de ligar contrapartes con misiones similares, especialmente evidente en el caso de Finca Esperanza Verde.

## Perspectiva al Largo Plazo: *Finca Esperanza Verde*

Basado en su ubicación geográfica y recursos naturales, Finca Esperanza Verde tiene los componentes de un destino eco-turístico cotizado. Los dueños y gerencia de FEV sabían lo que necesitaba para capitalizar su ventaja comparativa para maximizar su potencial. Esta motivación les llevó a hacerse contraparte de Ecoquest Travel, una compañía selectiva eco-turística basada en Carolina del Norte.

En 2000, el fundador Dave Davenport de Ecoquest estuvo recién comenzando su empresa y FEV le trajo al eco-albergue para evaluar su potencial. Davenport vio la belleza natural, combinado con una conexión cultural a la comunidad única, como una oportunidad enorme eco-turístico. Sin embargo, Davenport notó la necesidad de mejoramientos serios, incluyendo la creación de un personal bilingüe, acomodaciones adicionales, mejoras opciones de transporte, y otros mejoramientos de infraestructura.

Davenport entendió la oportunidad para Ecoquest de brindar a sus clientes la experiencia única que ofrece FEV. Él consultaba con FEV en su diseño de senderos, ayudaba capacitar guías locales en biología y historia natural, desarrolló un inventario de aves para el albergue, y hasta compró el primer par de binoculares para ellos.

Actualmente Ecoquest trae tres grupos por año a FEV. Aparte de los recursos naturales que atraen los clientes pajareros de Ecoquest Travel, FEV también ofrece la oportunidad única de interactuar con gente local y ver los impactos directos y positivos que la mayoría de viajes pajareros no brindan. La combinación trae a Ecoquest ingresos por sus clientes nuevos y permanentes. Al cambio, FEV recibe ingresos de estos grupos turísticos, más publicidad de primera persona y reconocimiento por su asociación con Ecoquest Travel.

Es importante notar que no sola la visión es al largo plazo. Estas estrategias o soluciones no fueron un “arreglo fácil” como Ecoquest Travel es apenas beneficiándose de los ingresos de sus inversiones después de algunos años de desarrollo, y el éxito de los primeros grupos Ecoquest viajando a FEV. Ambos partidos tienen que compartir la visión y paciencia para ver el fruto de sus esfuerzos y cooperación. Los beneficios, notados arriba, de la visión al largo plazo de Ecoquest resultaron en el crecimiento a escala exitoso para la compañía y para FEV.

## 2. Haga Conocidos los Beneficios

La fundación de relaciones ganar – ganar es que ambos partidos tienen que beneficiarse – típicamente económicamente. Esto se logra creando relaciones basadas en transparencia para que precios, cobros especiales, y códigos de conducta sean representados por ambos partidos. Esto es un elemento universal para cualquier cadena de valor. Sin embargo, su importancia es amplificada por las interconexiones de todos los participantes en ecoturismo por el hecho de que el consumidor – el turista – va abajo por la cadena de valor y provee retroalimentación directa a los diferentes participantes de la cual.

Hay una necesidad aumentada de transparencia de las relaciones y beneficios al nivel de la comunidad. La mayoría de destinos eco-turísticos requieren el compartimiento de recursos naturales o comunitarios. Entonces, proveedores locales de servicios tienen que trabajar de cerca con comunidades locales, empresas, y/o el sector público no solo para proteger recursos naturales que turistas vienen a ver, pero para incluir y ser recto con la comunidad en sus operaciones de negocios utilizando dichos recursos naturales. Una falta de hacerlo causará conflictos que quizás sean una debilidad para el proveedor local u operador.

## Transparencia, Confianza, Éxito: *La Ruta Moskitia*

La Ruta Moskitia es una asociación privada turística que trabaja con cuatro microempresas, una de cada comunidad en la región de la Moskitia de Honduras. Desde 2006, LARUMO ha estado contratando sus servicios turísticos a través de estas empresas comunitarias. Este subcontratación de sus tours fue basado en el apoyo técnico de LARUMO a estos negocios, transparencia completa del proceso y gobernabilidad, y transparencia financiera y contable. Estas medidas ayudaron a construir la confianza de las comunidades y microempresas que resultó en el éxito del iniciativa.

El proceso de construir esta confianza fue complejo. Aunque LARUMO aseguró a las comunidades que vieran los beneficios directos del ecoturismo, muchos residentes tenían dudas serias. Cuando LARUMO contactó primero las cuatro comunidades sobre involucramiento con este proyecto, gente local tenían dudas por varias razones. Primero, dudaban su propia habilidad de crear y manejar un negocio; la mayoría nunca había participado en turismo, ni en cualquier otra actividad en que pudieron recibir un salario a cambio de su trabajo. Como empresas comunitarias, cada miembro de la comunidad se considera dueño en parte; este concepto era nuevo para la gente local, y ellos nos estaban seguros como se iba a distribuir los ingresos.

Para enfrentar estos asuntos LARUMO proveyó asistencia técnica del manejo de negocios y habilidades enfocados en asegurar la distribución justa entre todos los comunitarios, garantizando transparencia pidiendo que cada empresa mantenga archivos contables documentando contribuciones hechas a la comunidad. Para estandarizar este proceso, LARUMO desarrolló formularios simples de recolección de información para cada empresa. Las cuatro microempresas ahora están responsables por seguir y reportar información detallada y concisa del trabajo hecho de cada persona en la comunidad. LARUMO entonces produce sus propios reportes por la misma actividad, permitiendo la gerencia comparar dos tablas de información. Después de que las cuentas sean reconciliadas al fin del año, LARUMO procesa los pagos para las microempresas.

El proceso transparente da una contabilidad general entre LARUMO y las comunidades, apoyado por los beneficios económicos derivados por las visitas de turistas a sus comunidades – una promesa LARUMO hizo cuando empezaron este programa.

En 2007 un conflicto surgió sobre la distribución de LARUMO de los beneficios de turismo a las comunidades locales. Aunque LARUMO había firmado acuerdos con cada empresa, el gerente de una de las comunidades no estaba siguiendo las políticas ni haciendo los reportes mensuales. Este asunto fue resuelto de manera transparente cuando la gerencia de LARUMO, incluyendo representantes de las cuatro comunidades, decidieron castigar la comunidad y no enviarles más turistas durante un tiempo que les dieron para ponerse al día con los requisitos pedidos. Este causó acción y un sentido renovado de apropiación en la comunidad afectada, la cual después de tres meses se reconectó con LARUMO. La decisión colectiva de crear contabilidad para asegurar las reglas es basado en los beneficios que las comunidades reciben porque LARUMO se mantiene fiel a su modelo de negocio, que dicta una alianza de empresas eco-turísticas que sean parte de LARUMO que sean 100% propiedad de las comunidades y operadas por ellas, y entonces que los beneficios de LARUMO vayan directamente a ellas.<sup>1</sup>

1. Sitio internet de La Ruta Moskitia: [www.larumomoskitia.com](http://www.larumomoskitia.com)

### 3. No se Olvide de los Actores Pequeñas – Ni de los Grandes

Como herramienta del desarrollo, reconocer la cadena de valor identifica todos los participantes en un sector, sus relaciones, y mercado nuevos o otras oportunidades para aumentar negocios dentro del sector. Este ejercicio identifica todos los actores, sin importar su tamaño, y su impacto en el sector entero. Empresas, grandes o pequeñas, tienen papeles críticos para mantener y crecer un sector particular. Este es especialmente verdadero en ecoturismo.

*¿Demasiado pequeño?* No, LARUMO esta trabajando con cuatro microempresas, una de cada comunidad de la región de la Moskitia de Honduras. Las empresas miembros funcionan independientemente, y LARUMO ha contratado sus servicios desde 2006. A través de vender sus productos y pagar salarios a través de estas empresas, LARUMO está ayudando aliviar la pobreza en esta área. Su convenio con las empresas comunitarias les permite a LARUMO promover paquetes exclusivos a la Reserva Biósfera Rio Plátano de Honduras. Ellos entonces proveen un nicho de mercadeo para LARUMO, quien al cambio provee beneficios directos económicos a empresas que son **100 por ciento comunitarias**. Aunque las empresas son pequeñas, su impacto es grande, con una de las cuales generando aproximadamente 75 por ciento de los ingresos totales de una de las cuatro comunidades.

*¿Demasiado Grande para Ser Ecológico?* Rainforest Alliance trabaja con empresas turísticas para aumentar economías locales y minimizar su impacto ecológico. En 2003, la organización empezó su Programa de Certificación de Turismo Sostenible para pro-

mover mejoras prácticas en Centroamérica dando la mano a hoteles y tour operadoras en toda la región. Adicionalmente, Rainforest Alliance provee asistencia técnica sobre mejoras prácticas en sostenibilidad ambiental y brinda promoción y beneficios de mercadeo para hoteles participantes. Para lograr su misión, Rainforest Alliance identificó inicialmente a hoteles pequeñas y medianas, incluyendo compañías familiares y cooperativas indígenas o comunitarias, en áreas donde el riesgo de desbalance entre la economía de turismo y la protección es más alto. Con el tiempo, las cadenas grandes hoteleras expresaban interés en el programa cuando vieron las ventajas de costo y mercadeo por ser certificados por ser ambientalmente sostenibles. Entrar en convenio con las cadenas grandes hoteleras beneficia a Rainforest Alliance y sus organizaciones contrapartes más pequeñas porque crea una visibilidad para el turismo sostenible y la marca Rainforest Alliance. Rainforest Alliance ahora esta trabajando con esta cadenas grandes, comenzando con sus hoteles en un país a la vez para minimizar los riesgos y retos.

## 4. Entrar en Convenio con Varios Actores

Convenios entre actores diferentes de sectores diferentes – instituciones públicas, empresas privadas, ONGs, y organizaciones comunitarias – brinda estabilidad y flexibilidad a una operación eco-turístico. Una ventaja de entrar en convenio con varios actores es la reducción de riesgos, para que un proyecto eco-turístico no se dependa en una sola entidad.

### Varios Contrapartes da Flexibilidad: *Vivamos Mejor Guatemala*

Vivamos Mejor es una asociación civil sin fines de lucro que trabaja para mejorar la calidad de vida en algunas de las comunidades indígenas más pobres de Guatemala. La organización opera en el departamento de Sololá, trabajando con conjunto con agencias municipales para la implementación de su programa de ecoturismo, incluyendo un parque nacional y museo cultural en San Pedro.

Elecciones en noviembre de 2007 trajo un nuevo gobierno municipal quien tomó poder en enero 2008. Para permitir una transición fluida, oficiales del gobierno anterior se mantenían en sus cargos mientras de que fue decidido si el gobierno nuevo retuviera a ellos. En los fines de febrero, el nuevo gobierno fue formado y todos los directores y oficiales que trabajaban con turismo había sido reemplazado. Aunque el nuevo gobierno entiende la importancia de turismo y los beneficios que ofrece a la región en trabajos, impuestos, ingresos, y desarrollo general económico, su prioridad aparece de ser favores políticos y la implementación de promesas hechas durante su campaña.

Aunque gobiernos municipales son obviamente un contraparte importante en el desarrollo del turismo, este ejemplo muestra que no deben ser el factor determinante por los riesgos de la política y los cambios de cargos. Vivamos Mejor ahora está trabajando para mejorar los atractivos turísticos ellos mismos. Adicionalmente, ellos están identificando otros proveedores privados de servicios turísticos como alternativa a las atracciones municipales. La selección de varias contrapartes da a Vivamos Mejor más opciones para escoger. Parte de este esfuerzo incluye la formación de una tour operadora/agencia de viajes privada. Esta operadora puede potencializar las ventas de la región promoviendo un paquete y enviando turistas a zonas con programas públicos y también privados. Vivamos Mejor ahora está trabajando con asociaciones comunitarias y cooperativas que contribuyen al desarrollo local sostenible. Por ejemplo, Corazón del Bosque es un grupo de hoteles, restaurantes, y atracciones naturales. Esta cooperativa tiene 75 miembros individuales y tiene un gerente y una junta directiva. Otro ejemplo es una asociación de caficultores en Santa Clara de Laguna. Este grupo tiene una asamblea general de 90 miembros y un Comité de Tours de Café que ofrece tours del proceso de producción de café a los turistas. Vivamos Mejor está luchando para involucrar nuevos actores comunitarios y formalizar sus procesos para que cambios futuros en el gobierno no tengan un impacto tan drástico sobre *Discover San Pedro* y otras rutas turísticas.

## 5. Crear Asociaciones y Consejos si no Existen Actualmente

Como una industria recién saliente; ecoturismo no tiene la auto-organización que ha ocurrido en otros sectores como agricultura (cooperativas) y sectores de comercio con asociaciones profesionales y sindicatos. Estas organizaciones son instrumentales en la creación de planes de desarrollo sectorial, representando intereses locales, regionales, o industriales promoviendo estándares de prácticas.

Ecoturismo pone valor en terreno y/o recursos naturales que antes quizás se hubiera tomado por hecho, o que fueron mal manejados o mal usados por la comunidad. Sin embargo, mientras que la demanda para ecoturismo aumenta con la degradación de recursos ambientales, existe el riesgo de competición y explotación de los mismos recursos que el ecoturismo intenta proteger. Este puede causar

conflicto directo del uso de recursos (por ejemplo la cosecha de árboles dentro del bosque lluvioso) o disputas de propiedad una vez que la atracción o terrenos alrededor han sido desarrollados. Por eso, consejos o asociaciones locales poniendo estándares, filosofías, o estructura para apoyar y participar una industria crítica se convierte sumamente importante.

## Construyendo Intereses Colectivos: *Mesoamerica Travel*

Como una tour operadora privada, Mesoamerica estaba buscando una oportunidad para aumentar su oferta de productos en un mercado nuevo. Utilizando la donación/financiamiento del PLP, Mesoamerica pudo invertir en el desarrollo un destino turístico nuevo. Este proyecto requirió una inversión significante inicial y una visión de largo plazo para futuros ingresos e impacto en el empleo comunitario. Mesoamerica vio que el Parque Nacional Cusuco y la comunidad de Buenos Aires, Honduras, tenían una potencial natural para comercialización. El bosque Cusuco es reconocido por su biodiversidad, y el parque está ubicado suficientemente cerca a San Pedro Sula para que sea una excursión de día. Mesoamerica eligió trabajar directamente con la comunidad y establecer una entidad legal nueva – La Comisión Turística de Buenos Aires. La comisión está compuesta de siete individuos trabajando para promover turismo en el área y asegurar que los beneficios se quedan en Buenos Aires. Casi todos los miembros de la comisión son finqueros cultivando café, maíz, y frijoles; la mayoría sin educación mayor de primaria. En adición a la agricultura, algunos comuneros trabajan como guardabosques y bomberos en el parque.

Beneficios para la comunidad de Buenos Aires incluyen empleo, acceso a mercados, y mejoramiento de infraestructura. La gerencia de Mesoamerica Travel entiende que, aparte de ayudar a las familias de Buenos Aires y la comunidad atrayendo turistas, la responsabilidad de la compañía es también ayudar su propio negocio a través de la incrementación de ventas. Es algo de riesgo para Mesoamerica poner su tiempo y dinero para desarrollar Buenos Aires y aumentar tráfico turístico como no existe un contrato de exclusividad; cualquier otra operadora podría aprovechar de esas inversiones, y Mesoamerica esencialmente estaría ayudando la competición. Sin embargo, invirtiendo en el eco-albergue y desarrollando servicios locales, Mesoamerica está posicionándose para beneficios económicos futuros. Agencias de viajes en los Estados Unidos y Europa están comenzando a ver este tipo de experiencia para sus clientes, entonces es en el interés de Mesoamerica desarrollar este producto. Como más turistas visitan este eco-albergue, voluntarios y empleados mejorarán sus habilidades en cocina, limpieza, y guiando tours. Eventualmente, las tres municipalidades vecinas quizás decidirán mejorar su camino de Cofradía (el pueblo más cerca) a Buenos Aires y Parque Nacional Cusuco. Al cambio, Mesoamerica tendrá un mejor producto para ofrecer sus clientes domésticos e internacionales, diferenciando esta operadora de su competición.

Existen retos inherentes en crear o desarrollar una asociación. La estructura de la organización tiene que estar enfocado en una meta común, tener intereses mutuos, gobernabilidad transparente, y la habilidad de ser auto-sostenible. Aunque el desarrollador quizás con el tiempo creará una filosofía diferente, para adherir a una visión al largo plazo uno tiene que alejarse y permitir la asociación u organización grupal aprender a través de experiencia, aun cuando los resultados no sean positivos.

## 6. Saber Cuando Actuar y Cuando Detenerse

En negocios todas las relaciones son juzgadas basado en el nivel de beneficio en el inmediato (punto de transacción) y con una vista más larga. Con ecoturismo muchas organizaciones están también trabajando directamente con comunidades locales para desarrollar sus negocios (LARUMO), programas de desarrollo municipal (Vivamos Mejor) y programas sociales. El papel de mentor/desarrollador podría llegar a paternalismo y dependencia si las organizaciones locales no son permitidas para probar sus propias iniciativas. El reto es saber cuando actuar para apoyar un esfuerzo positivo, o prevenir un negativo, y cuando detenerse y permitir que una lección experimental sea aprendida.

La filosofía de Mesoamerica para esta situación era establecer límites y separar las responsabilidades administrativas entre la compañía y la Comisión Turística de Buenos Aires que ayudaron crear. Por ejemplo, el Cuerpo de Paz de los Estados Unidos tiene una división enfocada en turismo en Honduras y probablemente estaría dispuesto a enviar un voluntario para ayudar a desarrollar la potencial de turismo en el eco-albergue en Buenos Aires. Esta idea fue presentada a la Comisión pero Mesoamerica no coordinó las logísticas y la oportunidad fue perdida. Mesoamerica cree que si Buenos Aires quiere asistencia con su relación al largo plazo con Cuerpo de Paz, ONGs, u otras contrapartes, líderes comunitarios pueden y deben buscar los recursos adecuados. Mesoamerica se ha esforzado hacer su papel claro – la tour operadora es un compañero valioso, pero Buenos Aires no puede depender solamente en Mesoamerica.

## 7. No Tengan Miedo de Terminar Relaciones si Sea Necesaria

Las interconexiones y dependencia de negocios dentro de la cadena de valor eco-turística puede crear un reto cuando eligen terminar una relación porque no sigue “ganar – gana,” o beneficioso. Este se complica al nivel local, donde muchos eco-albergues o compañías locales turísticos también están desarrollando los negocios locales y comunidades donde trabajan. Sin embargo, por el hecho de que el mercado final – el turista – está viajando por la cadena de valor, la marca de la compañía, reputación, y crecimiento futuro dependen en la necesidad de realizar negocios con organizaciones que comparten el mismo respeto para calidad y servicios esperado por los clientes. Al nivel comunitario, LARUMO tenía que hacer cumplir sanciones estrictas para una comunidad que no seguía los procedimientos establecidos en su acuerdo empresarial, como está detallado en la caja en la parte baja de la página 5. La comunidad pudo ver el valor real de su relación con LARUMO, corregir sus acciones, y restablecer enlaces con el programa. Aunque tales acciones podrían ser vistas como severas, la filosofía protegió la marca LARUMO y su estrategia de traer negocios a las comunidades. Rainforest Alliance también aplica esta disciplina igual a compañías grandes, detallado abajo.

### Mantener Calidad y Reputación: *Rainforest Alliance*

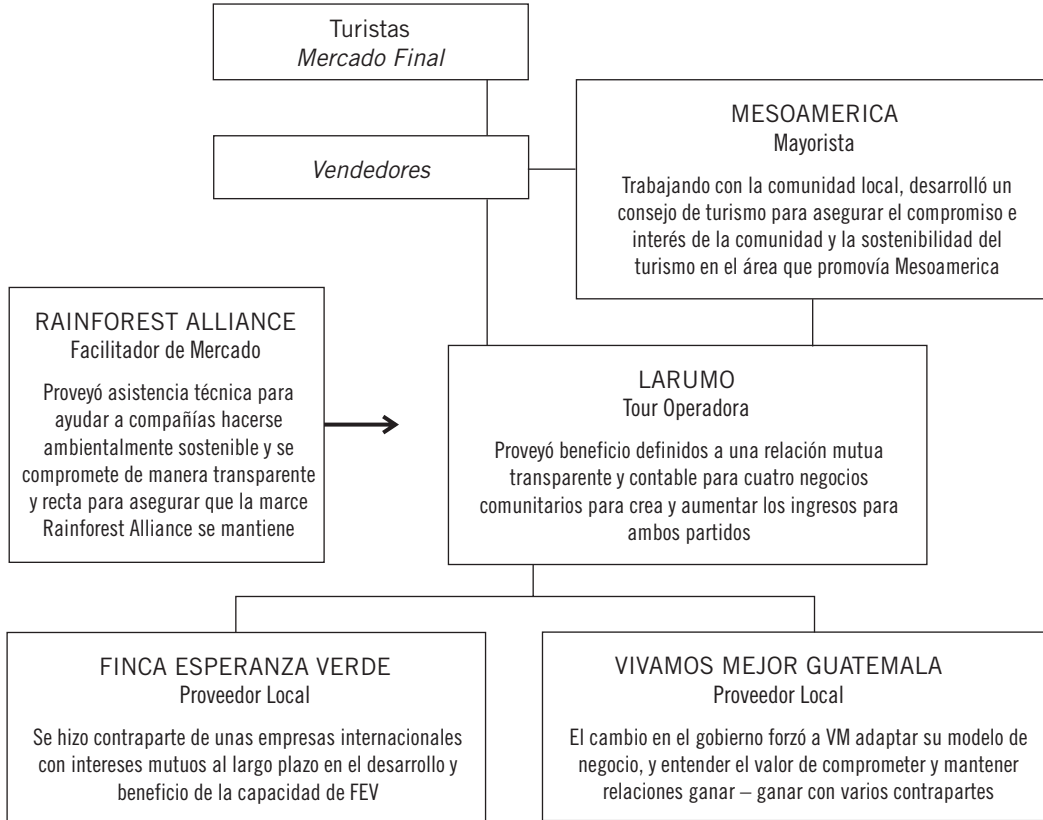
Procedimientos escritos y la formalización de procesos ayudaron avanzar las relaciones de Rainforest Alliance con las empresas que participaban en su Programa de Turismo Sostenible. Por la implementación de indicadores medibles y políticas más formales, RA es capaz de controlar la calidad de su marca y medir los mejoramientos de sus participantes.

Como resultado de la meta original de Rainforest Alliance de incluir todas las empresas posibles, el programa creció demasiado grande durante 2005-2006. Varios participantes que comenzaron el proyecto al fin lo abandonaron en las primeras fases, por una variedad de razones, particularmente por falta de tiempo o recursos. Rainforest Alliance se dio cuenta que la confianza del turista y credibilidad del mercado eran necesarias para fortalecer su trabajo de campo, entonces cambiaron su enfoque de cantidad a calidad. Usando una herramienta de diagnóstico, Rainforest Alliance ahora tiene la política que solo hoteles y tour operadoras que logran tener un puntaje aceptable pueden afiliarse al programa y recibir los beneficios de promoción y mercadeo asociados. Si la operadora no logra el puntaje requisito, Rainforest Alliance provee asistencia técnica para llegar al requisito. Una vez que el hotel está certificado, recibe consejos de Rainforest Alliance de estructurar un plan de mejora continua. Si el hotel o tour operadora no mantiene su puntaje, o no cumple con sus otros compromisos, se rompe el contrato y el negocio no puede continuar a usar el logotipo Rainforest Alliance para su publicidad.

En 2008, estos cambios fueron implementados para hacer los requisitos del programa más exigentes. Es demasiado temprano en la fase de implementación para evaluar todos los resultados y reacciones de estas modificaciones recientes. Rainforest Alliance continua a aprender y hacer progreso; la mayoría de negocios que comienzan el proyecto ahora se mantienen con el programa. Muchos hoteles que abandonaron el programa hace varios años se han acercado a RA sobre participar de nuevo, dándose cuenta que perdieron una oportunidad competitiva.

# Conclusión

El PLP en Ecoturismo permitió ver en detalle a varios actores en este sector creciente y nuevo. Como un sector único que tiene el mercado final descendiendo por la cadena de valor hacia los varios actores, una importancia aumentada se pone en crear relaciones de beneficio mutuo entre actores del mercado. Aunque las organizaciones ocupaban papeles diferentes en la cadena de valor, cada una reconoció la importancia buscó formara relaciones ganar – ganar como parte integral de su camino hacia el éxito.



La industria de ecoturismo esta creciendo de manera rápida y tiene la oportunidad de aliviar la pobreza en muchas comunidades rurales, mientras provee incentivos económicos para la protección y manejo de ambiente frágiles. Esto crea una industria llena de negocios grandes a pequeñas, ambientalmente consciente a orientado hacia ganancias, con fines de lucro y sin fines de lucro, con muchas empresas pequeñas y comunitarias en medio. En una industria donde mercados finales (turistas) son móviles y descendan por la cadena que se les da un reto más, la mejor ruta hacia el éxito social y económico es a través de la importancia probada de crear relaciones ganar – ganar.

