Capítulo 3

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.

fuente: 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

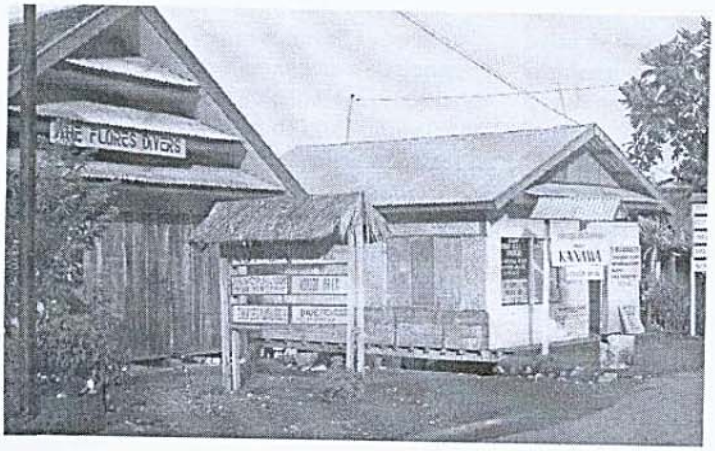
Las comunidades anfitrionas tienen sus propias expectativas respecto a las sociedades empresariales. En muchos casos, éstas esperan que el turismo genere empleo y aporte ingresos adicionales en forma de gastos, tarifas o impuestos. Puede haber preocupación con relación al tipo de servicios turísticos 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	*-Recurre 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 privado; 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.

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

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

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
Desarrollo del plan de manejo 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.	Recolectar aportes de la comunidad para el plan de manejo Elaborar y concluir el plan de manejo final	Participar en el desarrollo del plan de manejo Asegurar que el plan de manejo final sea aprobado, firmado y publicado en el Boletín Oficial del Estado.
Manejo cotidiano 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."	Desarrollar e implementar una campaña pública de concientización para el sitio Laroc	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: 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
Ingresos y Costos	Pagar los costos de administración relacionados con las responsabilidades de la ONG respecto al Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc	Depositar el 10% de los ingresos en el Fondo de la Cooperativa de Turismo de Laroc. Depositar el 5% de los ingresos en el Fondo Patrimonial para la Conservación de Laroc
Permisos y Licencias Concesiones de Desarrollo Research Permits	Desarrollar directrices y establecer indicadores y estándares de cambio aceptable, turismo y desarrollo Revisar todas las solicitudes de licencias y permisos Comentar las condiciones, aprobaciones o razones de rechazo o clarificación	Participar en el desarrollo de directrices y capacidades de carga para investigación, turismo y desarrollo aceptable
Evaluaciones y mejoras periódicas	Revisar los informes anuales de la Empresa Conducir o seleccionar revisiones anuales del desarrollo y manejo del Hospedaje Ecológico Bosque Lluvioso de Laroc y recomendar mejoras en caso sean necesarias 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	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 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

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 Thorton, LLP. 2002. *Taking steps to assure the success of your next merger or acquisition.*
www.grantthorton.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.