

EL PERÚ: UN PAÍS MEGADIVERSO

En todos los aspectos referentes a la diversidad biológica el Perú está entre los 10 países de mayor diversidad de la Tierra, conocidos como "países megadiversos", por su diversidad de ecosistemas, de especies, de recursos genéticos y de culturas aborígenes con conocimientos resaltantes.

El Perú posee una muy alta diversidad ecológica de climas, de pisos ecológicos y zonas de producción, y de ecosistemas productivos.

En superficie de bosques es el segundo país en América Latina y el cuarto a nivel mundial, y posee el 13% de los bosques tropicales amazónicos.

Se reconocen 11 ecorregiones, que comprenden el mar frío, el mar tropical, el desierto costero, el bosque seco ecuatorial, el bosque tropical del Pacífico, la serranía esteparia, la puna, el páramo, los bosques de lluvias de altura (selva alta), el bosque tropical amazónico (selva baja) y la sabana de palmeras. De las 117 zonas de vida reconocidas en el mundo 84 se encuentran en el Perú.

En el territorio nacional se encuentran ecosistemas reconocidos a nivel mundial por su altísima diversidad de especies como el mar frío de la Corriente Peruana; los bosques secos en la costa norte; la puna; la selva alta, y los bosques tropicales amazónicos, donde la diversidad de especies llega a su máxima expresión.

Alta diversidad de ecosistemas

La alta diversidad de ecosistemas ha permitido el desarrollo de numerosos grupos humanos con culturas propias y destacables logros tecnológicos, culinarios y culturales.

El Perú es un país privilegiado en biomas únicos, de los que posee una gran parte y que le otorgan ventajas comparativas a nivel mundial. Los más destacados son los siguientes:

- Mar Frío de la Corriente Peruana: compartido con Chile y que es de alta diversidad a nivel mundial y muy productivo
- Bosque Seco Ecuatorial: compartido con Ecuador y con una muy alta tasa de endemismos de flora y fauna
- Lomas Costeras: compartido con Chile y de una muy alta tasa de endemismos
- Desierto del Pacífico: compartido con Chile y con formaciones únicas y especies endémicas
- Puna y Altos Andes: compartido con Bolivia, Chile y Argentina, con grandes formaciones de pastos naturales, bosques de altura y especies endémicas. En este bioma destacan dos lagos importantes (Titicaca y Junín) con peculiaridades ecológicas y especies endémicas
- Bosques de Neblina: en las vertientes orientales andinas (Selva Alta), compartido con Colombia, Ecuador y Bolivia, con numerosas especies endémicas

- Bosques Tropicales Amazónicos: compartido con Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Brasil, Guyana y Suriname, y del cual el país posee el 13%
- Bosques Secos Interandinos: con características muy peculiares y muy poco conocidos. Los principales son: Marañón, Huaylas, Huanuco, Mantaro, Apurímac, Vilcanota y algunos otros

Alta diversidad de especies

El Perú posee una muy alta diversidad de especies, a pesar de los registros incompletos y fragmentados.

- Los microorganismos (algas unicelulares, bacterias, hongos, protozoos y virus), los organismos del suelo y de los fondos marinos han sido muy poco estudiados
- La flora: se calculan unas 25 000 especies (10% del total mundial) de las cuales un 30% son endémicas. Es el 5º país en el mundo en número de especies; 1º en número de especies de plantas de propiedades conocidas y utilizadas por la población (4 400 especies); y 1º en especies domesticadas nativas (128)
- En lo referente a la fauna, es el 1º en peces (2 000 especies, 10% del total mundial); el 2º en aves (1 730 especies); el 3º en anfibios (330 especies); y el 3º en mamíferos (462 especies).

Altísima diversidad de recursos genéticos

El Perú posee una alta diversidad genética por ser uno de los centros mundiales de origen de la agricultura y la ganadería, y, en consecuencia, es uno de los centros mundiales más importantes de recursos genéticos de plantas y animales. Valgan algunos datos:

- Es el primer país en variedades de papa, ajíes, maíz (36) granos andinos, tubérculos y raíces andinos
- Tiene un muy alto nivel en frutas, cucurbitáceas, plantas medicinales, ornamentales, y plantas alimenticias y animales domésticos
- Posee 128 especies de plantas nativas domésticas con centenares y hasta miles de variedades, y además las formas silvestres de esas plantas (cerca de 150 especies silvestres de papas y 15 de tomates, por ejemplo)
- Posee 5 formas de animales domésticos: la alpaca, forma doméstica de la vicuña (Lama vicugna) y cruzada con llama; la llama, forma doméstica del guanaco (Lama guanicoe); el cuy, forma doméstica del poronccooy (Cavia tschudii); el pato criollo, forma doméstica del pato amazónico (Cairina moschata); y la cochinilla (Dactilopius costae)
- De los cuatro cultivos más importantes para la alimentación humana a nivel mundial (trigo, arroz, papa y maíz), el Perú es poseedor de alta diversidad genética de dos de ellos, o sea, de la papa y del maíz

Alta diversidad cultural y humana

Posee una alta diversidad de culturas y el país cuenta con 14 familias lingüísticas y al menos 44 etnias distintas, de las que 42 se encuentran en la Amazonía. Estos grupos aborígenes poseen conocimientos importantes respecto a usos y propiedades de especies; diversidad de recursos genéticos (4 400 plantas de usos conocidos y miles de variedades), y las técnicas de manejo. Por ejemplo, en una hectárea de cultivo tradicional de papas en el Altiplano del Titicaca es posible encontrar hasta tres especies de papa y diez variedades. Esto es más que todas las especies y variedades que se cultivan en América del Norte.

Megadiversidad y responsabilidad

Por esta alta diversidad biológica el Perú es considerado uno de los 15 países de megadiversidad a nivel global, junto con Brasil, Colombia, Zaire, Madagascar, México y China, entre otros. Además es uno de los centros más importantes de recursos genéticos, conocidos como Centros de Vavilov, a nivel mundial, por el alto número de especies domesticadas originarias de esta parte del mundo. Esta realidad implica una alta responsabilidad. La investigación, la conservación y el desarrollo de posibilidades económicas en base a la biodiversidad debería, en consecuencia, ser una de las preocupaciones prioritarias a nivel nacional.

ECONEGOCIOS Y ECOEFICIENCIA

La nueva tendencia mundial se orienta muy fuertemente hacia "nuevos negocios", que persiguen el objetivo tradicional de la rentabilidad económica y, al mismo tiempo, tengan una rentabilidad ambiental y social positiva. Es así como se han acuñado dos términos nuevos: eco-negocios y eco-eficiencia.

Los eco-negocios son negocios que se orientan a generar rentabilidad económica positiva y, al mismo tiempo, son eco-eficientes, o sea, que generan rentabilidad ambiental positiva. Desde el punto de vista de la gestión del negocio tienen una Tasa Interna de Retorno (TIR) positiva, y, desde el punto de vista de la gestión ambiental tienen una Tasa de Retorno Ambiental (TAR) también positiva.

Los econegocios tienen algunas características importantes:

- Producen igual o mayor riqueza con menos desperdicios y son de bajo riesgo a futuro
- Generan empleo local y dejan riqueza en el lugar de su ubicación, al menos en parte
- Manejan mejor los recursos escasos y reponen los deteriorados
- Generan mayor valor en la empresa por aumentar su competitividad y por orientarse a mercados "verdes" o ambientales en crecimiento sostenido por la globalización de la problemática ambiental
- Previenen los impactos negativos en lugar de tenerlos que remediar después, lo que es más costoso
- Tienen referencia positiva en los mercados financieros y facilitan el acceso a créditos preferenciales (green funds)

Para mantener la competitividad y ante las exigencias de los consumidores, gradualmente aumenta la necesidad de promover los econegocios por estar orientados a nuevos mercados, ser rentables y ser de bajo riesgo en el largo plazo; además, son de alta competitividad internacional y se orientan a mercados en crecimiento.

CLUSTERS ECOTURÍSTICOS EN AMÉRICA LATINA: CONCLUSIONES DE UNA CONFERENCIA INTERNACIONAL

Introducción

El ecoturismo es una actividad que brinda oportunidades de generación de ingresos, tiene que ver directamente con el desarrollo, que hace uso sustentable de los recursos, que tiende a localizarse en regiones hasta el momento menos favorecidas, que da oportunidades para las grandes empresas pero también para las pequeñas y medianas. En el ecoturismo, varias actividades aparentemente disímiles entre sí se complementan y se refuerzan mutuamente y deben ser promovidas con un enfoque descentralizado y de desarrollo local. El ecoturismo brinda una nueva oportunidad de desarrollo con características poco frecuentes.

Por ser una actividad nueva, emergente, el ecoturismo se presta para desafiar nuestra capacidad creativa más que nuestra capacidad imitativa. Podemos darle formas y características de modo que se realcen las ventajas heredadas y se construyan ventajas nuevas. Hace mucho que no tenemos en América Latina una oportunidad semejante. En las últimas tres o cuatro generaciones, la manera que América Latina ha tenido de crecer, las fuentes de su crecimiento, han sido las fuentes más clásicas. La acumulación de capital físico y humano, que es lenta y dificultosa en nuestros países, la paciente persecución de incrementos de productividad de los factores existentes pero no muchos más que eso. En el ecoturismo se añade a esas fuentes de crecimiento económico la incorporación de nuevos recursos a la producción, nuevos recursos naturales, por cierto preexistentes de modo físico, pero nuevos como elementos que entran en la actividad económica. Además esas características, la novedad del fenómeno, la incorporación de nuevos recursos productivos llaman quizás más que en otros casos, a esfuerzos de coordinación entre el sector público y el sector privado, entre autoridades centrales y autoridades locales, entre empresarios nacionales o locales y empresarios de otras regiones del país o de fuera del país; entre productores y estudiosos e investigadores.

Aquí nos encontramos con una oportunidad en que no dependemos tanto de lo que los demás hagan; lo que se puede hacer en ecoturismo depende bastante más de lo que nosotros hagamos localmente.

El enfoque de cluster aplicado al ecoturismo: ¿qué son ventajas competitivas superiores en este caso?

El análisis general y comparativo de los casos presentados en el Seminario se realiza aquí con el concepto de clusters, Sistemas Locales de Producción o agrupamientos industriales como telón de fondo. Originalmente, el concepto cluster fue desarrollado por Michael Porter para explicar cómo en ciertos lugares se generó un grupo de empresas que se constituyeron en vanguardia mundial en una determinada actividad económica.

La literatura europea sobre distritos industriales, inspirada fuertemente a la experiencia italiana, pone mayor énfasis en la interacción entre empresas e instituciones locales así

como en la cohesión social como factores que subyacen a la capacidad innovadora de conjuntos de pequeñas empresas. Toda esta literatura se ha desarrollado mucho más con referencia a actividades de manufactura y de alta tecnología en países industrializados, que a actividades vinculadas a la explotación de recursos naturales o el turismo en países de menor desarrollo relativo. La aplicación los conceptos de la teoría de cluster a la actividad del ecoturismo en países en vías de desarrollo puede requerir por lo tanto una adaptación de los elementos de análisis.

En esencia, el concepto expresa la idea de que las condiciones locales del entorno inmediato de las empresas, las condiciones de rivalidad y colaboración en una aglomeración de empresas dedicadas a una actividad económica determinada, explican la capacidad de mejoramiento de las ventajas competitivas (**upgrading**) que exhibe el conjunto. El mejoramiento de ventajas competitivas, o en otras palabras la capacidad de innovar y lograr aumentos de productividad, es esencial para lograr un proceso de ir agregando mayor valor económico a las actividades que se realizan. El progreso en el valor económico es la única forma real de compatibilizar crecimiento, equidad social y preservación ambiental.

Un artículo de Pine y Gilmore^{1[2]} presenta una visión del proceso de agregación de valor económico que me parece bastante adecuado al tema de ecoturismo. En su visión, una etapa básica en la creación de valor económico es la extracción o producción de productos básicos o “commodities”, productos no diferenciados para un consumo masivo y un precio mínimo. Ya la producción industrial de bienes diferenciados constituye una etapa superior en la producción de valor económico. Ellos presentan la entrega de servicios como una tercera etapa, superior a las primeras dos. El punto más interesante de su propuesta sin embargo es que el mundo está entrando en una cuarta fase de creación de valor, a saber el de montar experiencias. En última instancia, el consumidor moderno estaría interesado en obtener recuerdos memorables, es decir experiencias. Aplicado al turismo, la idea fuerza se traduce en que existen cuatro formas cualitativamente distintas de turismo. La forma más básica es un producto turístico no diferenciado como por ejemplo sol y playa, que tiene un precio bajo y con pocas diferencias entre lugares que lo ofrecen. Una etapa superior es un producto turístico diferenciado, con la calidad del servicio como elemento que permite obtener un precio superior. La etapa más avanzada es cuando el turista está dispuesto a pagar un precio elevado por el privilegio de vivir una experiencia única e inolvidable. Es en esta última etapa que se sitúa el ecoturismo.

Veamos como los conceptos de la teoría de cluster podrían interpretarse aplicados al ecoturismo, y como los lugares en América Latina que se dedican al ecoturismo se sitúan de acuerdo a estas nociones de competitividad. Subyace al análisis la noción de que existen ventajas competitivas de orden inferior y de orden superior. Las primeras son las ventajas heredadas o básicas, y las segundas son las ventajas construidas o avanzadas. El proceso de mejoramiento es la construcción de ventajas competitivas nuevas. El siguiente cuadro ilustra los distintos niveles de ventaja competitiva en el contexto del ecoturismo.

^{1[2]} Pine II, J. y J. Gilmore, Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review Julio-Agosto 1998

Una situación típica de ventaja competitiva básica podría ser descrita como una situación en que existe un capital natural prácticamente desconocido. Vías de acceso son típicamente difíciles y la infraestructura de recepción y hospedaje rudimentarias. El atractivo del lugar radica precisamente en lo desconocido, que permite al visitante explorar algo nuevo y tener la esperanza de tener sorpresas agradables. Para el turista, existen muchos obstáculos de logística pero los obstáculos también son atractivos en el sentido de que presentan retos a superar. Este tipo de turismo no genera muchos ingresos porque no existen formas de cobrar por una experiencia al que no se le ha asignado precio todavía y no se han desarrollado mecanismos de valorar el capital natural. Este tipo de atractivo turístico básicamente es un bien común de acceso libre.

Es característico de estas situaciones que hay un debate acerca de la conveniencia de mejorar las condiciones de acceso, instalar servicios cómodos de hospedaje y permitir un crecimiento acelerado del número de turistas. Un argumento en el debate es normalmente que se necesita mantener la naturaleza intacta, que es conveniente limitar lo más que se pueda el número de visitantes y por lo tanto no hay que abrir caminos ni instalar infraestructura de recepción. Mi posición personal en este debate es que el argumento resulta una falacia. Al no dar un valor económico al capital natural, cualquier uso alternativo, por ejemplo a través de la ganadería extensiva o la tala de bosques, resultará económicamente más atractivo que dejar el lugar intocado. La necesidad de generar ingresos terminará destruyendo el medio ambiente, aunque esté formalmente protegido por ley a través de una declaración de Reserva o Parque Natural. La única forma de preservar el capital natural es valorizarlo mediante una actividad que genere ingresos precisamente debido al mantenimiento, mejoramiento e inclusive ampliación del espacio geográfico con un medio ambiente a ser protegido. El ecoturismo es una actividad que permite precisamente esto.

Es necesario entonces avanzar a una situación de ventaja competitiva mejorada. En estos casos, el atractivo natural ya no es desconocido. Se ha explorado e investigado el ecosistema y se han desarrollado mecanismos que permiten preservarlo. Existen algunas instituciones básicas y mecanismos de coordinación entre ellos. Típicamente en estos lugares se desarrollan actividades que no pertenecen al núcleo central del ecoturismo. Deportes al aire libre, turismo cultural, una variedad de oferta gastronómica, artesanía, etcétera. Una gran ventaja del desarrollo de estas actividades es que presentan muy bajas barreras a la entrada, en ocasiones inclusive para microempresas locales. Un desafío es la adecuada coordinación para asegurar que algunas de estas actividades, como por ejemplo de transporte, o de diversión nocturna, no tengan un impacto ambiental negativo y distorsionan la imagen del lugar.

Existe una etapa aún superior de ventajas competitivas en ecoturismo, y esto se aprecia en los lugares verdaderamente de vanguardia o de excelencia en ecoturismo. En estos lugares, el visitante ya no es una persona pasiva, sino se le ofrece la oportunidad de desarrollar una participación activa en el incremento del capital natural. Esto permite por ejemplo la generación de ingresos "a distancia", es decir fuera del lugar del atractivo natural. También es típico que en estos lugares se desarrolla un know-how, un saber como, que es exportable a otros lugares, tanto en conocimiento blando u organizativo

como en conocimiento duro, es decir en tecnologías apropiadas para el ecoturismo. La generación de ingresos en estos lugares es de tal magnitud que permite aumentar el capital natural en el sentido de adquirir e incorporar más áreas bajo protección ambiental.

Ventajas competitivas en ecoturismo: un patrón estilizado

Factores/fases	Inicio	Despegue	Consolidación	Innovación
Naturaleza	Desconocida, cuando menos como atractivo turístico	Explorada	Visitada y preservada	Ampliada o recuperada
Vías de acceso	Inexistentes para fines de turismo	Difícil	Fácil	Virtual
Hospedaje	Inexistente	Rudimentaria	Comodidad integrada en la naturaleza virgen	
Atractivos conexos		Ej. Actividades al aire libre	Ej. Cultura local Gastronomía	
Visitantes	Descubridores	Aventureros	Turistas conscientes	Personas comprometidas
Ventajas competitivas como destino ecoturístico		Lo nuevo, lo diferente. Dificultades son retos a ser superados.	La capacidad de permitir que un público masivo viva una experiencia única y aprende de temas ambientales	La capacidad de permitir que el público aprenda y contribuya a preservar, mejorar y ampliar el capital natural

Casos más o menos exitosos en América Latina: las experiencias con políticas locales para aprovechar la oportunidad global del ecoturismo

Los pequeños comentarios sobre cada lugar que siguen a continuación no dan justicia a la riqueza del material básico recolectado en el seminario. Son apenas unas pequeñas pinceladas para indicar por qué motivos el autor estima que se evidencia una jerarquía en ellas y cuales pueden ser las diferencias más notables y los procesos más relevantes.

El caso de ventajas más básicas se encuentra en la XI Región de Aysén, o la Patagonia Chilena centro. El lugar, de muy reciente colonización y apertura al turismo es desconocido en todo sentido. Los esfuerzos por desarrollar ecoturismo son esfuerzos

aislados de empresarios individuales, algunos con mayor éxito que otros. La laguna San Rafael es el atractivo más conocido, pero este es un caso típico de absoluta ausencia de regulación efectiva. La Corporación Nacional Forestal (CONAF) administra el lugar pero no puede cobrar entrada ni aplicar regulación efectiva, puesto que el acceso es por vía marítima y esto es competencia de la autoridad marítima, misma que no colabora con este tipo de recaudación. Los empresarios en este caso no son de la región y no tienen contacto con ella. Últimamente se ha desarrollado con fuerza la actividad de pesca con mosca, principalmente por empresarios norteamericanos vinculados a la actividad en Alaska. Aunque los empresarios tienen por lo general un alto estándar ético y practican el "catch and release", no se han desarrollado vínculos fuertes con la región, en términos económicos ni administrativos.

Otro ejemplo, diferente, que podría ser calificado como de ventajas básicas, es el de Huatulco en México. Es un turismo tipo sol y playa que se autocoloca la etiqueta de ecoturismo en una estrategia de diferenciación. Pero el impacto negativo del turismo masivo sobre el medio ambiente no parece compensarse con los esfuerzos de conservación, aunque recientemente se ha formalizado el área de protección del medio ambiente.

Un caso similar, ya de ciertas ventajas mejoradas pero principalmente dentro de un modelo desvirtuado, lo constituye San Pedro de Atacama en el desierto en el Norte de Chile. Existe también aquí un área protegida bajo administración CONAF, pero virtualmente sin vínculos con el empresariado local. Algunos de los atractivos, como por ejemplo los Géiseres del Tatio, son un ejemplo de abandono y falta de coordinación. A parte del manejo ambiental, el grave problema que se ha suscitado en SPA es el conflicto entre la población indígena local y los empresarios del segmentado mercado turístico. Al parecer, la población local se siente atropellado por el turismo, ya sea de aventura o de lujo, en cuanto al respeto por los remanentes arqueológicos o las formas de vida de la población indígena. La gestión local no ha podido encontrar la forma de armonizar el turismo, la naturaleza y la cultura.

Donde tenemos un ejemplo más exitoso de transición hacia ventajas mejoradas es en el caso de Bonito, MS. Básicamente por impulso empresarial se ha desarrollado un interesante mecanismo que capta ingresos del turismo para mejorar condiciones locales, hacer capacitación de guías, controlar la capacidad de carga e instrumentar un mecanismo de fiscalización de normas y regulaciones. Es el voucher único, que es la única forma de vender una entrada a cualquiera de los atractivos de Bonito. A través de este voucher único se capta algo de recursos, se controla el ingreso y se instrumenta la obligación, por decreto municipal, de que en los lugares más vulnerables cada visitante es acompañado de un guía ecoturístico. Estos guías se transforman en las personas que hacen de la visita una experiencia, y de paso vigilan el medio ambiente y fiscalizan el comportamiento empresarial. Es interesante notar que esta actividad se ha desarrollado previo a la declaración de la Serra do Bodoquena como área protegida.

Casos ya claramente de ventajas superiores se encuentran en Islas Galápagos y en Monteverde, Costa Rica. En Galápagos impresiona el elaborado marco institucional que se tiene, inclusive con un marco legal propio para el que hubo que modificar la

constitución Ecuatoriana. Entre las instituciones más notables se encuentran El Parque Nacional, el Instituto de los Galápagos INGAT para la administración política, la Fundación Charles Darwin para la captación de fondos internacionales, el Instituto de Investigación científico y el club de Amigos de Galápagos. Sin duda esta experiencia debe contarse entre las de vanguardia en las Américas.

En Monteverde, lugar de ecoturismo *avant-la-lettre*, los esfuerzos de preservación ambiental nacieron de cierto modo en forma espontánea a partir de la colonización cuáquera en los años cuarenta. Se estableció un parque natural de propiedad privada y la comunidad local, a través del Instituto Monteverde, la cooperativa de café y la fábrica de productos lácteos logró cohesionar u comportamiento empresarial que generó un turismo científico importante. El problema actual radica en que en Monteverde se introdujo un turismo distinto, más orientado a la aventura. Los antiguos mecanismos de coordinación, basados en la confianza entre empresarios por la homogeneidad social, dejaron de ser efectivos. Ahora se evidencia la falta de un marco político-administrativo adecuado para gestionar el turismo en el lugar y resolver cuestiones tan básicas como la congestión de tráfico o la recolección de basura.

Ninguno de estos casos es enteramente blanco y negro. Se encuentran potencialidades, éxitos pero también fracasos y contradicciones en todos ellos. Sin embargo, la comparación de casos permite extraer algunas conclusiones sobre cómo se transita de ventajas básicas a ventajas superiores, y cuales son las potenciales trampas y conflictos en el proceso.

Conclusiones

Se transita de una ventaja heredada en ecoturismo a una ventaja mejorada, cuando existen las condiciones adecuadas para que la iniciativa privada invierta en la protección del medio ambiente. Si uno concibe el capital natural como el patrimonio principal con que cuenta el empresario ecoturístico, es lógico que el empresario esté interesado en invertir en él, como cualquier inversión que hace un empresario en su capital de trabajo. De hecho, se dan casos cuando de manera individual o aislada, empresarios con esta conciencia ambiental hacen un esfuerzo privado por mejorar las condiciones ambientales de un lugar con atractivo turístico de naturaleza. También puede suceder de forma espontánea en un grupo de empresas, cuando por cohesión social exista suficiente confianza en el grupo de que todos colaboran.

Está claro que esta inversión privada en capital natural será inferior a lo socialmente deseable, dado el carácter de bien público que tiene el capital natural. El empresario individual no puede captar enteramente el beneficio de su inversión (que es social y no excluyente), no puede evitar el problema del *free-rider* y sobre todo no tiene cómo evitar que haya acciones de otros que perjudican o disminuyan el valor de su inversión.

Por estas razones, es necesario crear un clima, un entorno adecuado para permitir acrecentar y asegurar la inversión privada en capital natural. Esto inequívocamente se traduce en el establecimiento de reglas, normas y una institucionalidad que permite la

adecuada gestión y coordinación local. Es un marco institucional que permite al inversionista privado cuidar su inversión.

Un ejemplo muy sencillo y práctico es lograr un mecanismo que canalice recursos privados, de empresarios locales, hacia actividades colectivas de manejo ambiental. Puede ser esto a través de una contribución inicial o periódica, por ejemplo la venta de patentes o licencias de operación. Puede ser también a través de un porcentaje de ventas como en Bonito. El punto central es que estos recursos sean gestionados localmente, lo que genera el involucramiento del empresariado y la comunidad local en acciones colectivas en pro del capital natural.

Estos recursos por supuesto no son suficientes para proteger adecuadamente el medio ambiente, y será necesario o altamente conveniente que la autoridad nacional complemente estos recursos con financiamiento adicional para actividades de preservación, capacitación y educación, infraestructura etcétera. Pero cuando menos la contribución del empresario ecoturístico local fortalece el involucramiento de la comunidad local y genera una base sólida para la gestión descentralizada.

Se transita desde una ventaja mejorada a una superior cuando, aunado a lo anterior, la empresa privada se involucre en la investigación científica del lugar, para generar nuevos conocimientos que son la base de la ventaja superior. Esto también puede tomar diferentes formas y se plasmará en la creación de instituciones propias. El empresario privado puede contribuir financieramente a la investigación científica o mejor aún puede involucrarse personalmente, transformándose en generador de nuevos conocimientos.

Esta es la base para la formación de guías y la capacitación de la población local, así como de la información sustantiva que se le ofrece al turista, todos ellos elementos indispensables para transformar una visita en aprendizaje y una experiencia inolvidable. Esto también es la base indispensable para la generación de tecnologías apropiadas, tanto de manejo como de operación ecoturísticas. Frecuentemente se ve que este conocimiento luego se transforma en productos y servicios vendibles como tal, fuera del lugar de origen. A su vez, la generación de conocimiento nuevo también es la base que permite el involucramiento de los turistas en forma más permanente, que establece un vínculo sólido entre el visitante y el lugar. Si a la experiencia se le agrega que el visitante tenga la posibilidad de contribuir a la generación de conocimiento, se le ha agregado otra ventaja de orden superior a la competitividad del ecoturismo.

En este trayecto de ventajas básicas a ventajas superiores no hay un solo camino que puede ser transitado. Cada lugar desarrollará su atractivo propio, con instituciones y normas adecuadas al lugar. Sin embargo, las constantes en la trayectoria son:

- Un entorno adecuado para la inversión privada en capital natural
- Una gestión local del patrimonio natural y los esfuerzos por obtener ingresos derivados del mismo en forma sustentable
- Mecanismos que permitan la inversión privada en investigación científica y generación de conocimientos nuevos

Rudolf M. Buitelaar

[http://www.world-](http://www.world-tourism.org/sustainable/IYE/Regional_Activites/Brazil/cases/Buitelaar.htm)

[tourism.org/sustainable/IYE/Regional_Activites/Brazil/cases/Buitelaar.htm](http://www.world-tourism.org/sustainable/IYE/Regional_Activites/Brazil/cases/Buitelaar.htm)

CEPAL^{2[1]}

^{2[1]} Ponencia preparada para la Conferencia sobre Desarrollo Sustentable y gestión del ecoturismo en las Américas, Conferencia preparatoria para el año internacional del ecoturismo 2002. Cuiabá, Brasil, 22-24 de Agosto 2001.

EL CLUSTER ECOTURÍSTICO DE MONTEVERDE/COSTA RICA

Por Rudolf Buitelaar

División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL

Descripción del cluster

La conservación de la naturaleza nace en Monteverde como una filosofía de vida. Es sólo a principios de los años setenta que se introduce el interés por el turismo mezclado con tal filosofía. En principio, el turista era un investigador científico interesado por la biodiversidad y riqueza natural de la zona. Este tipo de turismo ha tendido a decaer fuertemente, casi desde la desaparición del sapo dorado y otras especies de la fauna. La investigación realizada en torno al cluster de Monteverde permite caracterizar al mismo como un engranaje dinámico de actividades económicas relativamente vinculadas entre sí, cuyo principal sustento es la riqueza natural de la zona. El turismo comercial toma fuerza basándose en aquella filosofía de vida heredada por una activa comunidad cuáquera. Es así como la riqueza natural de la zona se constituye en el principal elemento sustentable y dinamizador del cluster ecoturístico de Monteverde. En la caracterización del mismo se emplea la técnica de dinámica de sistemas, lo cual permite detallar cada uno de sus principales actores y vínculos que a través del tiempo se han conformado.

Según se aprecia en el diagrama siguiente, en el núcleo del cluster se ubica la naturaleza como el principal atractivo, comprendiendo los primeros tres círculos dentados fijados al centro. En torno a los esfuerzos pioneros por la conservación de la riqueza natural, en tanto eje dinamizador del ecoturismo en la zona, destaca la Reserva de Monteverde creada en el año 1973. Esta se conforma de cinco mil hectáreas de bosque, en su mayor parte primario, con gran diversidad en ecosistemas y riqueza natural. La misma es administrada por el Centro Científico Tropical (CCT), fundado en el año 1972, y desde entonces con un importante liderazgo en el desarrollo del cluster en cuestión, combinando prácticas conservacionistas e investigación científica. Aunada a dicha reserva, y con características semejantes, se encuentran el Bosque Eterno de los Niños y la Reserva de Santa Elena.

El primero, con veintidós mil hectáreas en su haber, lo administra la Liga Conservacionista Monteverde, desde su creación en el año 1988. La segunda, con una extensión de trescientas hectáreas y creada en el año 1992, en manos del Colegio Técnico de Santa Elena.

Con la conformación de dicho eje central no sólo se amplía el área de bosque y se incrementa la posibilidad de conservar y proteger su biodiversidad y riqueza natural, si no que también se eleva el potencial de la zona para posibilitar el desarrollo y consolidación del cluster ecoturístico en estudio. En torno al núcleo natural se gesta un liderazgo casi indiscutible de las instituciones que lo administran, en constante coordinación de criterios y acciones con el Instituto Monteverde y la empresa Productores de Monteverde. El Instituto es una organización sin fines de lucro, fundada en el año 1986. En criterio de la administración, todos sus recursos se invierten en la comunidad en forma de becas para estudiantes, donaciones para el desarrollo de proyectos educativos y ambientalistas, investigación, previsión social y salud comunal,

entre otros. Productores de Monteverde, por su parte, en su origen marca una forma diferente de actividad económica ligada a la cultura cuáquera, que data hace 45 años. Formalmente, es una empresa, pero es involucrada por la comunidad en la discusión y solución de problemas, función que desempeña desde que fue creada. Tiene un programa de becas dirigidos a los niños de escasos recursos que estudian en escuelas públicas, e instaurado un reconocimiento para aquellos jóvenes de secundaria que destaquen en sus estudios.

Por el lado de los productores de leche asociados a la empresa en mención, se tiene que hay esfuerzos de conservación del bosque. Existe un fuerte interés de reforestación parcial o total de algunas fincas, en algunos casos amparados a los incentivos forestales y de captación de oxígeno. Se busca que se aproveche al máximo el espacio de las fincas de acuerdo a la capacidad de la explotación particular, restaurando aquellas áreas no dedicadas al pastoreo o de difícil explotación. Consecuentemente, la empresa busca incentivar la actividad lechera asociada con la protección de los bosques; entre otras medidas, la administración de la misma hace un importante énfasis en no comprar leche a los productores cuyas producciones son extensivas.

En cuanto refiere a la Asociación de Desarrollo Comunal, es la única, en cuanto ente jurídico, que puede captar recursos. Los mismos provienen de partidas específicas, que consiste en una parte del presupuesto nacional asignado a los diputados de la zona para ser invertidos en la atención de problemas de infraestructura, etc., o bien de convenios con entidades públicas y el gobierno local o municipalidad, venta de servicios a la comunidad y donaciones, entre otras formas. En criterio de su presidente, dicha entidad apuesta al desarrollo del turismo en la zona como medio para un mejor nivel y calidad de vida. Con ello persigue cumplir el cometido de dicha Asociación, el cual es velar por el desarrollo de la comunidad. Sin embargo, no se denota un importante desempeño de la misma en torno al desarrollo del cluster ecoturístico. Al igual que algunas otras formas de organización que existen en la zona, como la municipalidad o gobierno local, el rol de la Asociación no están muy claro entre los distintos actores del cluster. No obstante, el presidente de esta destaca que han realizado acciones en torno a la problemática educativa, la construcción de la clínica, mejoramientos de caminos, la administración acueductos, programas de reforestación y en relación con los desastres naturales.

En el caso de la Asociación Guías de Monteverde, se trata de un grupo de trabajadores en su mayor parte especializados en especies de flora y fauna de la zona. La misma se conformó como una estrategia para competir con los guías que provienen de otras partes del país. En criterio de la Asociación, los conocimientos que tienen sus miembros acerca de los atractivos turísticos de la zona, constituye una diferenciación de la experiencia que se ofrece al turista. Los guías de la Asociación se han organizado para brindar al turista tours diurnos y nocturnos en la Reserva de Monteverde. Esta diversificación de los servicios hace otra diferenciación importante con respecto a otros guías que hay en la zona o que llegan de otras partes del país. Los miembros de la Asociación buscan capacitarse por sus propios medios para mantener su competitividad en ese campo laboral. En temporada baja, dichos guías aprovechan sus conocimientos y ventajas para compartir sus experiencias con miembros de la comunidad, especialmente con los niños y jóvenes de escuelas y colegios.

Tales organizaciones han sido ubicadas dentro del cuarto círculo dentado según se puede apreciar en el diagrama referido. En términos generales, su rol principal es velar por la conservación del ambiente natural y por el desarrollo de la comunidad en el marco de una cultura ambientalista todavía arraigada. Sus esfuerzos en tal sentido se logran mediante los programas ya mencionados para cada caso, y con una amplia participación de la comunidad misma. Es a través de tales acciones que en dicha comunidad se ha generado un efecto multiplicador de la conciencia ambientalista en torno a las riquezas naturales y la biodiversidad de la zona. Destaca el hecho de que sólo el 25,0 por ciento de los actores claves entrevistados para efectos de la presente investigación, opinan que existe muy poca relación entre las organizaciones. Mientras tanto, el resto de los actores claves consideran que existen vínculos importantes, los cuales han permitido coordinar esfuerzos que apuestan a recrear las ventajas comparativas que hacen de la zona uno de los principales destinos turísticos al nivel mundial. De aquí su empeño en vigilar e involucrar a la comunidad y al sector empresarial atraído por tales ventajas, en programas de conservación del ambiente y de las especies.

Así mismo, en el núcleo del cluster en estudio han sido ubicadas algunas empresas privadas debido a su vínculo in situ con la naturaleza. Las mismas constituyen spinoffs, actividades que se derivan de la dinámica original del cluster, sustentándose en la riqueza natural y aprovechando externalidades que les permiten fortalecer la rivalidad entre los negocios asociados al ecoturismo, a la vez que contribuyen a mantener la diversidad de atractivos en torno a los mismos. Algunos de ellos, son una especie de empresas que se valen de ciertos atractivos naturales como la flora y la fauna, para agregar valor al cluster. En el cluster en cuestión, entre los más destacados spinoffs están la Finca de Mariposas, el Serpentario, Orquídeas de Monteverde, la Finca Ecológica, Aventuras Aéreas, Canopy Tour, el Valle Escondido, el Sky Trek y el Sky Walk. Las cuatro primeras empresas mencionadas, concentran en un espacio determinado especies de fauna y flora propias de Monteverde, para que puedan ser apreciadas por los turistas. Las inversiones implican el diseño de mecanismos ya para la atracción de las especies, ya para fijar una cierta especie en condiciones naturales especiales para su exhibición. Todas ellas se caracterizan por seguir estrictas restricciones legales y científicas que garanticen una práctica comercial sustentable, y sus fines son la educación ambiental. Su especialidad, sin embargo, no deja de brindar al turista la posibilidad de apreciar hermosos paisajes naturales de la zona.

Las otras cinco inversiones referidas, están basadas en el conocimiento tecnológico de mecanismos que permiten al turista a) apreciar la naturaleza desde cierta altura y b) disfrutar de una experiencia de aventura y sensación; esto último, podría constituir los principales efectos que persiguen generar dicho tipo de negocios. Aventuras Aéreas y Valle Escondido, son actividades destinadas a brindar un paseo sobre las copas de los árboles y entre senderos aéreos, y eventualmente aprovechar alguna oportunidad de visualizar alguna especie de la fauna, como el quetzal. Son mecanismos bastantes complejos, impulsados por motores eléctricos y consistentes en una especie de butaca dotada de trampas de seguridad, en donde viaja sentado el turista. La construcción de tales mecanismos implica la aplicación de sofisticados conocimientos de ingeniería industrial, adquirida por sus propietarios mediante la experiencia y basándose en ideas

apreciadas en otros países. La experiencia contribuye también a que el turista se permita disfrutar en medio de las aventuras aéreas, bellos parajes naturales y escenarios propios de las montañas de Monteverde.

En el caso de los otros atractivos turísticos artificiales, los mecanismos constituyen un complejo diseño que provee al turista una interesante experiencia de aventura. En ellas se brindan a los visitantes charlas sobre la riqueza natural y ambiental de Monteverde y alrededores, como elementos complementarios de educación y entretenimiento. En el caso del canopy tour, uno de los requisitos que debe cumplir el turista es no llevar alimentos ni depositar desechos, y además se les prohíbe fumar en el mismo en el sitio donde se realiza las actividades; consistentes estas en escalar ciertos árboles muy robustos y montañismo. En el caso de las más novedosas de las inversiones de este tipo, se encuentran el Sky Walk y el Sky Trek, actividades creadas en los años 1997 y 1998 respectivamente. Consiste la primera en una especie de puente elevado que atraviesa cierta distancia, mientras que la segunda se basa en un viaje por cable sobre el bosque. La primera de ellas tiene capacidad para soportar cien personas por día, mientras que el Sky Trek soporta 200 personas por día. Actualmente la empresa opera con un nivel de ocupación de aproximadamente 80 turistas por día en temporada alta. El propietario de dichas empresas es un biólogo local que, aprovechando la creciente demanda de los turistas por actividades de aventura y entretenimiento, ha incursionado de manera innovadora en el diseño y construcción de dichos atractivos.

En torno a tales atractivos turísticos se han formado y desarrollado importantes vínculos empresariales mediante encadenamientos productivos. Entre las actividades económicas que cumplen la función de abastecer a otras vinculadas con el ecoturismo, cuyos relacionamientos se denominan en la literatura sobre clusters encadenamientos hacia atrás, se destacan en Monteverde aquellas inversiones cuyo fin es brindar hospedaje, alimentación e información de cierta calidad a los turistas. En el diagrama del cluster ecoturístico de Monteverde se pueden apreciar los distintos hoteles, restaurantes y tour operadores existentes en la zona. Estas formas de encadenamiento hacia atrás fueron posibilitadas por los principales atractivos naturales y complementarios de la zona. Así mismo, su existencia ha permitido el surgimiento de otras inversiones capaces de visualizar y aprovechar oportunidades para insertarse en el cluster y elevar su competitividad. Estas últimas han sido llamadas encadenamientos hacia adelante, hacia arriba y hacia abajo. En el diagrama del cluster en cuestión se aprecian tales tipos de empresas y actividades, las cuales muestran cierta tendencia a multiplicarse conforme se incrementa el turismo.

Los encadenamientos hacia arriba y hacia abajo destacados en el diagrama del cluster ecoturístico de Monteverde, tienen la connotación de ser actividades públicas y privadas cuya función es brindar ciertas condiciones que posibiliten la dinámica del mismo. Son actividades complementarias muy importantes relacionadas con la salud, el transporte, el esparcimiento, la construcción, las finanzas y la provisión de alimentos domésticos e insumos para la preparación de ciertos servicios en restaurantes, hoteles y otras empresas relacionadas del cluster en cuestión. Sin embargo, las actividades clasificadas en el diagrama encadenamientos hacia arriba, tienen la especial característica de no surgir necesariamente con el auge del ecoturismo. Específicamente, la empresa

Productores de Monteverde, según vimos antes, es la primera actividad productiva desarrollada en la zona mucho antes de que ésta fuese considerada un atractivo turístico. Así mismo, las cooperativas surgen como un medio de apoyo a la comunidad, básicamente brindando a sus asociados la posibilidad de constituirse en propietarios y elevar su nivel y calidad de vida.

Análisis sobre el tipo/calidad del cluster

De acuerdo con la caracterización precedente del cluster de Monteverde, conviene determinar analíticamente cada una de las variables e indicadores específicos que fueron objeto de investigación en torno al mismo. El estudio de tales elementos difiere según la pertenencia de los actores en el escenario general de los vínculos. Mediante el análisis de tal escenario se puede determinar y caracterizar cada uno de los componentes y actores del cluster. En el caso que nos ocupa, se ha señalado que el cluster ecoturístico tiene un núcleo en torno al cual se organizan los actores. La naturaleza constituye el motor principal de los negocios asociados a la actividad turística de la zona. El vínculo de los mismos con los atractivos naturales, se presenta de manera a) directa: cuando el capital se inserta en la explotación in situ del principal atractivo turístico de la zona; y b) indirecta: cuando las inversiones tienen como propósito aprovechar las oportunidades generadas por las primeras. Esta es la razón por la cual, en el caso de Monteverde, el cluster ecoturístico puede pensarse en términos de un engranaje de círculos concéntricos dentados.

Los actores del cluster en cuestión lo constituyen una serie de agentes relativamente activos. Entre ellos, cabe destacar un sector empresarial cuyos vínculos entre sí son, la mayor parte de las veces, informales/efectivos. En torno a los principales problemas de inserción de las actividades particulares, existe un elevado grado de conciencia con respecto a la protección del ambiente natural. Las principales actividades económicas de carácter privado que se desarrollan sustentándose en la riqueza natural, son el Serpentario, la Finca de Mariposas, Aventuras Aéreas, Sky Trek y Sky Walk. Así mismo, otras actividades privadas como la Reserva Santa Elena; el Bosque Eterno de los Niños, cuya administración recae en la Liga Conservacionista de Monteverde; y la Reserva de Monteverde, aprovechan el principal atractivo natural y sus componentes para informar, educar y brindar la posibilidad de disfrute tanto a los visitantes como a los residentes. En el núcleo del atractivo turístico de Monteverde, destaca la fortaleza de la Reserva de Monteverde.

El dinamismo de los negocios en general, se debe al impulso natural que emana de la riqueza biológica del principal atractivo. Dicha riqueza es la principal causa de la creciente demanda turística nacional y extranjera. El turista constituye el mayor generador de externalidades económicas a causa de su interés por los atractivos naturales. Surgen y se desarrolla a) una serie de actividades de apoyo de carácter público cuyo propósito es brindar la posibilidad de satisfacer aquella demanda, y b) un conjunto de empresas que buscan aprovechar oportunidades al convertir tales posibilidades en una realidad. Es en tal proceso, que se conforma un engranaje de actividades públicas y privadas que acelera e intensifica el desarrollo turístico de la zona.

Con un vínculo menos preciso en la inserción directa, y con un destino más orientado al apoyo de la comunidad y al turista en general, destacan en los encadenamientos hacia abajo y hacia arriba otras actividades no menos importantes en la conformación del cluster ecoturístico de Monteverde. Hay que señalar que la empresa Productores de Monteverde es, a su vez, tanto por su origen histórico como por su desempeño ambiental y social, un importante atractivo turístico. Muchos de los turistas la visitan con el propósito de visualizar su dinámica en el entorno ecoturístico de Monteverde, y no dejan de demandar algunos de sus productos. En el engranaje se vislumbra que la acción de los actores determina el tipo/calidad del cluster y su dinamismo. El manejo de los desechos, el diseño y ubicación de las edificaciones, el uso de los espacios y servicios básicos, la competencia irracional entre los rivales, la capacidad para la articulación de intereses, así como los cambios climáticos en la zona, entre otros, son elementos que impactan en el engranaje en cuestión.

La complementariedad de ciertas actividades empresariales alternativas, desarrolladas dentro del principal elemento dinamizador del cluster, tales como la Finca de Mariposas, el Serpentario, Finca Ecológica y el Jardín de orquídeas, así como otras de aventura y de entretenimiento, entre las que destacan el Canopy tour, Sky Trek, el Sky Walk y Aventuras Aéreas, ha permitido atenuar la capacidad de carga de las reservas de bosque operantes. En cuanto a los atractivos turísticos, en el pasado dominaba la Reserva de Monteverde, pero actualmente los turistas pueden satisfacer gran parte de sus motivaciones ecológicas en las actividades relacionadas antes mencionadas. En criterio de la dirección del Instituto de Monteverde, este hecho se contrasta con el número de turistas y el tiempo de permanencia en la zona, lo cual ha variado significativamente en los últimos dos años. Las visitas a la reserva se mantienen estancadas, mientras que otros atractivos crecen en términos de preferencia.

La sostenibilidad del cluster es de gran importancia para soportar la competitividad de los negocios asociados al ecoturismo de Monteverde. En todos los casos, se tiene que los actores enfatizan en la necesidad de una gestión ambiental orientada a conservar la calidad de los recursos naturales, en tanto estos destacan entre los atractivos turísticos. La competitividad del cluster en cuestión no es suficiente como una práctica basada en estrategias genéricas, sino que está determinada por el tipo/calidad de gestión ambiental en tanto estrategia competitiva.

Entre otras importantes acciones de gestión ambiental asumidas por los empresarios vinculados al ecoturismo, y consideradas por ellos como aspectos determinantes de competitividad, se registran en la tabla a continuación.

En tal sentido del análisis hasta aquí desarrollado, denota una importante responsabilidad ambiental en torno al ambiente natural. La tendencia de tal actitud, sobre todo en lo que concierne al sector empresarial, es hacia un incremento en el nivel de conciencia ambientalista. Sin embargo, no debe prestarse a confusión tal tendencia, y pretender que sea una cultura generalizada e interiorizada en sí misma. Desde la lógica de los empresarios impera el objetivo ganancia: cuestión destacada por el 80,3 por ciento de los mismos, y que es una preocupación para 62.5 por ciento de los actores claves. Lo importante de tal aspecto es, considerado desde una perspectiva positiva, que

la responsabilidad ambientalista empresarial constituye un elemento determinante de la competitividad. Se aprecia en la zona que la rivalidad entre los capitales ha tendido a establecer la competitividad en función del tipo/calidad de gestión ambiental. Entre los componentes de las estrategias empresariales destaca la inversión en actividades orientadas a la protección del ambiente. Tal inversión puede realizarse en la propiedad o bien mediante la cooperación con los programas ambientales que promueve la comunidad.

Principales tipos de acciones de gestión ambiental realizada por algunos actores sociales de Monteverde, especialmente aquellos vinculados al cluster ecoturístico.

- Clasificación de los desechos, para lo cual la comunidad se ha organizado para establecer basureros rotulados para la recolección de materiales reciclables. Así mismo, la comunidad utiliza bolsas diferenciadas para depositar su basura, la cual es recolectada posteriormente por una empresa privada
- En algunos casos, los empresarios hoteleros y de restaurantes emplean los desechos de las podas del café para procesar los alimentos o bien como combustible de calefacción
- También algunos empresarios utilizan diversas técnicas para la retención de los desechos grasos y las aguas contaminadas con jabón
- Para el secado de la ropa e iluminación diurna, se emplea en ciertos casos la luz solar. Así mismo, la energía eléctrica es sustituida por sofisticadas inversiones destinadas a la captación de la energía solar para la calefacción, el calentamiento de las aguas utilizadas en baños y cocinas

Otra práctica de gestión ambiental que no está muy difundida aun en la zona entre los empresarios, es la recolección del agua llovida para el lavado de ropas, utensilios de cocinas, baños y limpieza en general. De esta manera se limita el uso de las aguas potables para preparar alimentos y bebidas.

- El ahorro de energías es otra acción bastante conocida entre los empresarios de la zona. En algunos casos se utiliza el gas o bien paneles solares. Los paneles solares se emplean también para el calentamiento del agua de los jacuzzi
- El uso de productos biodegradables para la realización de las actividades de limpieza y mantenimiento en hoteles y restaurantes
- La explotación de los bosques se realiza con elevado grado de conciencia en relación a la protección de la naturaleza. Así mismo, se incita a los artesanos a utilizar como materia prima la materia muerta de los bosques y actividades productivas
- Construcción de adecuados drenajes de aguas negras y otras para reducir o evitar la contaminación de las aguas potables, los suelos y el ambiente en general
- Existe un caso único de un hotel de capital estadounidense en cuyas instalaciones no hay teléfonos ni televisores, con el propósito de evitar el ruido y la dispersión del descanso buscado por cierto tipo de turistas
- Algunos empresarios emplean técnicas de filtración de aguas residuales
- Se procura brindar mantenimiento a la belleza escénica de la zona para conservar su atractivo turístico

- Algunas instituciones se preocupan por desarrollar programas de educación ambiental en los centros educativos de la zona, con el propósito de que la población mantenga respeto por la naturaleza y responsabilidad ambiental
- En ciertos casos, los empresarios entierran en su propiedad los desechos orgánicos. Así mismo, se presentan casos en que el empresario ha introducido acciones dirigidas a evitar la generación de desechos, aprovechando al máximo los insumos y materias primas. La empresa Productores de Monteverde emplea lagunas de oxidación, la cría de tilapias y cerdos, con el fin de reciclar desechos biodegradables y deyecciones, y como negocio a la vez
- De especial importancia es la práctica relacionada con el composte, para ser empleado luego como materia orgánica e incorporada a los cultivos agrícolas de la zona u otras plantaciones
- Se desarrollan programas comunitarios para incitar el interés de los agricultores por los productos orgánicos

Si se toma el criterio de los actores sociales en cuestión como parámetro para calificar el tipo/calidad del cluster en estudio, se deduce que la tendencia y vinculación económica de la responsabilidad y conciencia ambientalista, es una camisa de fuerza en el éxito ecoturístico de Monteverde. La naturaleza y biodiversidad de dicha zona constituyen para el 56,3 por ciento de los actores claves, el 86,7 por ciento de los empresarios, y el 100,0 por ciento de los asalariados, la principal razón de tal éxito a la vez que un ejemplo de desarrollo local. En segundo orden de importancia ubican la mentalidad conservacionista de la población en general, respaldada por el 50,0, 40,0 y 16,7 por ciento de los actores referidos respectivamente. En este caso particular, cabe pensar si dicho espíritu o mentalidad conservacionista constituye actualmente un atractivo en sí mismo, o bien es un elemento sobre entendido por el turista y la comunidad de Monteverde. Ello porque la mayor parte de los actores sociales dan mayor importancia relativa a la naturaleza misma y a los negocios desarrollados en su entorno. Es decir, existe una tendencia a que los atractivos concretos destacan con respecto a la naturaleza conservacionista de la población, instituida por la comunidad cuáquera.

La diversificación de los atractivos, aunado a la calidad de los mismos y al elevado valor agregado a la naturaleza, no ha sido capaz de restar importancia relativa a la Reserva de Monteverde. La madurez alcanzada por esta última, tanto como atractivo ecoturístico en sí mismo como por la influencia y el respeto que le merece la comunidad a su institucionalidad, constituye su fortaleza frente a los otros atractivos que surgen en su entorno. Cuando se solicitó a los actores sociales del cluster ecoturístico en cuestión señalar en orden de importancia los principales atractivos de la zona, el 100,0 por ciento de los asalariados, el 83,3 por ciento de los empresarios y el 100,0 por ciento de los actores claves, consideró que dicha Reserva ocupa el primer lugar. A excepción de los empresarios, que en un 50,0 por ciento opinan que es la Reserva de Santa Elena, los otros actores sociales ubican en segundo y tercer lugar de importancia al Sky Walk y al Sky Trek, en su orden, que son atractivos de aventura. La Reserva de Santa Elena y el Bosque Eterno de los Niños, que son proyectos de conservación del bosque y sus especies, enlazados con la Reserva de Monteverde, son considerados por dichos actores, en su orden, cuarto y noveno atractivos turísticos. En este sentido concuerdan los actores claves con los trabajadores, al destacar que los principales factores que han

hecho de Monteverde uno de los más importantes destinos turísticos del mundo, son la calidad de la oferta de servicios brindada por hoteles, cabinas, restaurantes y el comercio.

No obstante, al preguntar a los actores sociales cuáles han sido los beneficios que recibe la comunidad con el desarrollo del ecoturismo, la respuesta es contundente en relacionarlo con el nivel de los ingresos, empleo y nivel de vida. La diferencia porcentual en el ordenamiento por importancia, varía según el interés y visión de mundo de los actores. En el caso de los trabajadores, el 83,3 por ciento destaca el mayor nivel de empleo e ingreso, mientras que el 50,0 por ciento de los actores claves y el 76,3 por ciento de los empresarios, privilegian tales indicadores. La relación se invierte cuando se trata del indicador nivel de vida; cada uno le otorgó el segundo lugar: el 23,8 por ciento de los trabajadores, el 43,8 por ciento de los actores claves y el 33,0 de los empresarios, opinó en tal sentido. El ecoturismo constituye así la principal fuente de vida para la población de la zona, al vincularse ésta a los diferentes negocios asociados a dicha actividad. Ello es evidente al estimar el crecimiento de tales negocios y su importancia relativa en la vida económica de la zona. Sin embargo, la producción de leche y de café, en criterio del 56,3 por ciento de los actores claves, superan al ecoturismo en cuanto al bienestar brindado a la comunidad.

A pesar de ello, la diferencia está en el criterio de espacio en que se desarrollan actualmente tales actividades productivas. Si bien la producción de leche y café es de gran importancia en el bienestar de la zona, y forma parte del cluster ecoturístico de Monteverde, gran parte de las materias primas de las mismas proviene de comunidades vecinas o aledañas a la de Santa Elena; principalmente Abangares y Tilarán, dos comunidades de la provincia de Guanacaste. Se trata de un encadenamiento hacia los lados que ha sufrido una transformación espacial, brindando a otras comunidades la posibilidad de articularse al cluster ecoturístico de Monteverde. Este fenómeno podemos llamarlo derrame hacia el exterior del cluster (spill-off), y refiere a cierto estado de madures del mismo. Los actores claves se lamentan de la tendencia de tales actividades agrícolas a desaparecer en tanto práctica de campo, mientras se acentúa la industrialización de las mismas. Mientras tanto, el ecoturismo cobra importancia relativa en el entorno de antiguos propietarios de fincas ganaderas de la comunidad de Santa Elena. Muchas fincas han sido reconvertidas en bosque y se ha desarrollado en ellas alguna inversión vinculada con el ecoturismo.

Se aprecia que una serie de negocios han surgido amparados a las externalidades y a las economías de escala de los principales atractivos ecoturísticos, para la satisfacción de la demanda turística. Estos cobran cada vez mayor importancia en la conformación y desarrollo del cluster ecoturístico de Monteverde, sobre todo en tanto atractivos/negocios insertos en los espacios naturales. Hemos mencionado más arriba que los actores sociales en cuestión dan gran importancia al tipo/calidad de los servicios brindados por los negocios encadenados con el núcleo. Sin embargo, dichos actores enfatizan en que la calidad del cluster se ha elevado como consecuencia de los encadenamientos hacia atrás (hoteles, cabinas y restaurantes) y hacia arriba (Industrialización de la leche y el café), más que de aquellos vinculados hacia adelante y hacia abajo.

Es importante destacar también en la conformación y desarrollo del cluster referido, que la procedencia y calificación de la mano de obra está acorde con los efectos de derrame ya vistos. La fuerza de trabajo vinculada a dicho cluster es relativamente joven, siendo que el 83,3 por ciento de la misma tiene entre 20 y 39 años de edad. El 95,2 por ciento de los asalariados en cuestión son costarricenses, y el 47,6 por ciento procede de la zona. El nivel de educación de la misma es muy bajo, ya que el 42,9 por ciento registra tener estudios de primaria completa y el 26,2 por ciento acotó tener secundaria incompleta. De dicha población asalariada, se tiene también que el 28,6 por ciento realizaba labores en el hogar o en fincas antes de vincularse a las actividades relativas al turismo. Así mismo, un importante sector de dicha población que representa el 14,3 por ciento, se retiró de las aulas de los centros de educación para desempeñarse en actividades ecoturísticas. De aquí que predomine entre los asalariados la experiencia como mecanismo de inserción en el cluster en estudio.

Y la experiencia constituye el principal requisito exigido por los empresarios para el desempeño de los trabajadores en distintos puestos: El 38,1 por ciento de los asalariados señaló tal aspecto. En un segundo orden de importancia, el 31,0 por ciento de los trabajadores del sector destacaron que el empresario no les exigía ningún requisito. Quizá sean estas las razones por las que, en criterio de una fracción considerable de los actores claves del cluster, los trabajadores no valoran muy bien su trabajo y se disponen a desempeñarse por salarios muchas veces muy bajo. Sin embargo, existe una tendencia creciente de los empleadores, sobre todo en hoteles y tour operadores entre otros negocios, a solicitar al trabajador el manejo instrumental o el dominio del idioma inglés. En este sentido, el 80,0 por ciento de los trabajadores tienen conciencia de que para realizar sus labores de manera más eficiente y eficaz, es necesario tener algún nivel de conocimiento de dicho idioma. Otro elemento clave en las contrataciones es que los empresarios se inclinan por contratar personas conocidas en la zona, lo cual incluso tiene mayor peso sobre la experiencia. Es decir, que la contratación de la mano de obra está en función de la experiencia y de que tan conocido en la zona sea el trabajador. El vínculo institucional en torno a la capacitación de los trabajadores se establece a través de escuelas y colegios de la zona. Así mismo, participan en tal sentido el Instituto de Monteverde y el Centro Conservacionista Monteverde, que son instituciones propias de la zona y con carácter privado. La institución pública que asume un interesante rol en dicha dinámica, es el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el cual es un ente semi-autónomo. Los cursos de capacitación brindados por medio del INA son organizados algunas veces por los mismos empresarios de manera independiente. A muchos de estos empresarios les preocupa la falta de ética de sus rivales, quienes no invierten en capacitación de los trabajadores sino que reclutan a los de la competencia. Debido al escaso interés que muestran los empresarios en la capacitación de sus trabajadores, el 56,3 por ciento de estos han optado por costearse los cursos y ofrecer luego sus servicios a los empresarios. Alrededor del 70,0 por ciento de los jóvenes de la zona que buscan un empleo en las actividades turísticas se financian sus estudios en diversas materias pertinentes. Los trabajos que permiten captar mayores ingresos en la zona son los de guía turista y salonería; no por el nivel de los salarios, sino por las propinas que reciben de los turistas. De hecho que el 50,0 por ciento de los trabajadores estima que su salario sería mayor si se desempeñara en tales funciones, o en la empresa Productores de Monteverde.

A pesar del desarrollo que muestra el cluster ecoturístico de Monteverde, hay que destacar que el mismo no ha sido suficiente para satisfacer la demanda de trabajo tanto en temporada alta como en las épocas en que el turismo disminuye. De hecho, del 14,3 por ciento de los trabajadores que se ven desempleados en la temporada baja por no tener un empleo fijo, el 50,0 por ciento respondió que retorna a sus labores de hogar, mientras que el 33,3 por ciento vuelve a las fincas. Los demás trabajadores dedican la mayor parte de su tiempo a las producciones de artesanías. Ello se debe a que, a pesar de que la actividad turística no es nada novedosa en la zona, el inicio del turismo comercial es muy reciente. Se constata que el 70 % de los trabajadores tienen menos de tres años de estar incorporados en el cluster ecoturístico. El 33,3% de dicha población tiene menos de un año de ejercer labores relacionadas con los negocios asociados al turismo de la zona. Se puede afirmar que el cluster en cuestión es muy nuevo como para mostrar un elevado estado de madurez de sus encadenamientos.

Tales criterios corresponden con los emitidos por el sector empresarial, quienes en un 66,7% señalaron que existe elevada rotación de los mismos, y que además en la temporada baja se ven en la obligación de reducir en aproximadamente un 25% sus planillas. Inclusive, una buena parte de sus empleados los conservan contratándolos por medio tiempo, para reducir así la incertidumbre en las contrataciones para la temporada alta. Los horarios son normalmente de ocho horas en temporada alta, pero algunas veces la mayor parte del personal labora hasta diez horas diarias. Otro mecanismo utilizado por el 43,3% de los empresarios con el propósito de reducir al mínimo los tiempos muertos, es brindar algún tipo de servicio a los empleados. Estos pueden consistir en permitir a los mismos que calienten sus comidas en las instalaciones, o bien se les autoriza para que consuman prudencialmente algún alimento expendido en el negocio. La ventaja de tales servicios es que, en criterio de los empresarios, el 80,0 por ciento de su personal clave es de la misma zona.

Recomendaciones y marco para la acción de la política pública

En Monteverde encontramos un buen ejemplo demostrativo de la formación y expansión de un aglomerado de empresas productivas tipo cluster alrededor de las actividades ecoturísticas, medianamente articulado y generador de importantes sinergias. Dentro de estas destacan:

- Incremento de una sana competencia entre rivales que ha llevado a una continua diferenciación de la oferta turística basada en la introducción de criterios de eco diseño, confort y mejoras en la calidad de los servicios
- Predominios de formas de cooperación no institucionalizados o informales, que no obstante, han permitido socializar experiencias y compartir el aprendizaje
- Generación de importantes externalidades que han creado nuevas oportunidades de negocios y una gran disposición de los empresarios hoteles y restaurantes para que estas sean capturadas por empresarios de la zona (ver diagrama de cluster)
- Afloramiento local de una gran capacidad innovadora y empresarial para desarrollar y explotar nuevos atractivos turísticos naturales de valor agregado (Sky Walk, Sky Trek, jardín de orquídeas, entre otros)

- Incorporación de la conservación y la gestión ambiental como una parte importante de las estrategias de competitividad de las empresas turísticas

El desarrollo de la conservación y la protección ambiental como parte de los valores fundamentales que han forjado la identidad y la imagen de la comunidad de Monteverde, mucho antes de la creación de la Reserva del Bosque Nuboso han inculcado entre sus habitantes una preocupación por la ampliación continua de los atractivos naturales que hoy forman parte del núcleo del cluster ecoturístico de esta región. La creación de áreas de amortiguamiento como el Bosque Eterno de los Niños, la fundación de la Reserva Santa Elena y el abandono progresivo de la actividad lechera para destinar esos espacios con fines turísticos y más recientemente el diseño de nuevos atractivos turísticos naturales de alto valor agregado son parte de los procesos que han hecho de Monteverde uno de los principales destinos ecoturísticos del mundo.

Aunque, es bastante inusual dentro de la teoría que estudia la formación de clusters en diferentes contextos productivos hacer una referencia explícita a las condiciones organizacionales que hacen posible el surgimiento de este tipo de conglomerado de empresas, en un ámbito local, sería analíticamente incorrecto no hacer referencia a esas capacidades, es esta la razón por la que en el diagrama al núcleo del cluster se agregan las principales organizaciones de Monteverde.

Monteverde conocido previamente por su buen nivel organizacional, enfrenta con la expansión turística, de principios de la década pasada, al irrumpir con fuerza a la escena comunal otros intereses económicos y sociales una importante crisis de hegemonía, mientras las capacidades organizativas locales se han visto disminuidas. Paradójicamente, la ausencia de organizaciones formales entre los empresarios turísticos no ha impedido la formación de un cluster. No obstante, la naturaleza y magnitud de los impactos acumulados por una rápida expansión del turismo en la zona demanda de acciones organizadas y acuerdos concertados.

En la percepción de los asalariados el ecoturismo ha generado más empleos y mejor remunerados, una mayor tasa de participación de la mujer y un promedio mayor de perceptores en las familias de la zona, cuyo efecto combinado ha sido un mayor bienestar y calidad de vida.

Monteverde es una de las pequeñas comunidades rurales del país que cuenta con uno de los mercados de trabajo más dinámicos y competitivos, en él convergen además del turismo, las agroindustria de la leche (Productores de Monteverde) y la agroindustria del Café (Cooperativa de Caficultores de Santa Elena).

Las oportunidades de negocios que el turismo ha generado para micro y pequeñas empresas (en guías naturalistas especializados, en comercio, hospedaje y comidas, alquiler de caballos, taxis etc. también ha contribuido a mejorar el ingreso y bienestar de las familias de Monteverde.

En la medida que las áreas naturales protegidas de la zona han crecido más allá de la Reserva Monteverde, los atractivos turísticos naturales se han ampliado y diversificado.

Además, en virtud de que las fincas cafetaleras y lecheras se han trasladado de la periferia de las áreas protegidas a otras zonas de menor atractivo turístico, el ámbito territorial directo o indirecto de la actividad turística se ha extendido: desde los distritos de Monteverde, Cerro Plano, Santa Elena y San Luis del Cantón Central de la provincia de Puntarenas a las Juntas de Abangares, en la provincia Guanacaste, y la Fortuna de San Carlos, en la provincia de Alajuela.

Dentro de las fortalezas que auguran un buen desempeño del cluster ecoturístico de Monteverde destacan:

- Activa participación comunal en la conservación de los atractivos comunales de la zona.
- Diversificación de los atractivos turísticos naturales de la zona.
- Capacidad para diversificar y mejorar la calidad de los servicios al cliente.
- La cultura ambientalista y conservacionista de la comunidad cuáquera ha sido un valor apropiado por los demás pobladores de la zona.
- Interés de los empresarios de alcanzar ciertos estándares ambientales y de calidad en sus servicios para buscar ser acreedores de sellos o certificaciones.
- Aumentado la estancia promedio de los turistas en la zona.

Entre las debilidades que frenan el desarrollo del cluster ecoturístico de Monteverde sobresalen:

- Limitada participación del gobierno local (Municipalidad) en el desarrollo de la actividad turística de la zona.
- Bajos niveles de educación y calificación de los trabajadores del sector.
- Falta de criterios de ordenamiento territorial y zonificación en el establecimiento de la oferta turística.
- Rápido crecimiento de la población resultado de una importante migración de trabajadores a la zona.
- Mal estado de los caminos de la zona.
- Falta de apoyo de las instituciones públicas (ICT, ICE, MOPT, Ministerio de Seguridad Pública, etc.)
- Falta de relaciones formales de cooperación entre los empresarios.
- Ausencia de una Cámara de Turismo en la Zona.
- Deficiente calidad de los servicios básicos: luz, agua, telecomunicaciones y servicios de salud.
- Los empresarios no capacitan a sus empleados por temor de que se trasladen a otro empleo.

Dentro de algunas políticas o acciones dirigidas a mejorar el desempeño y la calidad del clúster de ecoturismo de Monteverde se mencionan las siguientes:

- Garantizar una presencia más efectiva de las instituciones públicas y el gobierno local en la solución de los principales problemas de la zona.
- Restablecer el interés entre los empresarios turísticos de la necesidad de organizarse por medio de una Cámara de Turismo u otras formas de organización.

- Mejorar los caminos de acceso de la zona para garantizar un mayor ingreso de turistas.
- Brindar una mayor capacitación a los trabajadores de la zona.
- Mejorar la calidad de los servicios básicos.
- Promover la agricultura de productos orgánicos en la zona para garantizar un abastecimiento seguro y continuo a los establecimientos turísticos que ya los demandan.

CÓDIGO DE CONDUCTA EN ECOTURISMO

Bases y propósitos del código de conducta

El cumplimiento de leyes, reglamentos y normas oficiales es condición necesaria, pero no suficiente para lograr un desarrollo sano y sostenible de las actividades de Ecoturismo. Es indispensable que en la prestación de estos servicios haya un compromiso moral y ético que va más allá de las leyes que la regulan. La ética es importante para la estructura y la actuación en la que las empresas operan y sobreviven; es finalmente la base de una sociedad y por lo tanto de una actividad empresarial. El Código de Conducta es el medio para transmitir las reglas esperadas de comportamiento por todas las empresas e individuos que las componen.

No existe una contraposición entre la legitimidad de realizar beneficios económicos en una actividad empresarial, y otras responsabilidades de carácter social, igualmente legítimas de cara a la sociedad.

Es claro que el cumplimiento de todos los principios contenidos en este Código de Conducta difícilmente pueden serlo en este momento; pero deben ser incorporados lo más pronto posible a nuestra actuación diaria. Es un acto de conciencia que debe ser convertido en acciones, y no una mera política vacía.

Los beneficios de adoptar este Código de Conducta son indiscutibles, tanto en el corto como en el mediano y largo plazos.

En resumen, el propósito fundamental del Código de Conducta es promover una cultura ética en los prestadores de servicios turísticos en Ecoturismo.

Contenido

Principio básico

Las acciones de los operadores estarán permanentemente enmarcadas por los principios que rigen el Desarrollo Turístico Sustentable.

Del medio ambiente

Se cumplirán con las leyes y reglamentos aplicables a la conservación y protección de los recursos naturales.

Las actividades se desarrollarán con un sentido de respeto hacia la naturaleza y a la fauna que la habite, evitando en todo momento la sustracción o explotación de las especies o elementos que la conformen, incluyendo evidencias históricas y arqueológicas.

Habrà colaboración con las autoridades correspondientes y con organizaciones sociales en el análisis y búsqueda de soluciones a los problemas que perjudiquen o puedan perjudicar el medio ambiente.

Evitar la sobrecarga en cantidad e intensidad en áreas naturales, especialmente en aquellas consideradas frágiles.

Para el alojamiento de visitantes a áreas naturales, sean estos hoteles, cabañas, campamentos o albergues, deberán observarse todos los cuidados para evitar daños a grupos humanos y a ecosistemas y para preservar la arquitectura local.

El tratamiento de desechos orgánicos e inorgánicos deberá manejarse con las técnicas más apropiadas, para su reciclaje o eliminación, sin aspectos adversos en las zonas operativas o en su lugar de traslado o destino final.

Se apoyarán programas de carácter científico que propicien la protección y conservación del medio ambiente.

Se efectuarán y se colaborará en campañas de capacitación en conservación e interpretación ambiental, para el personal de las empresas o comunidades.

De las comunidades

Las poblaciones locales serán partícipes en los beneficios económicos, sociales y culturales que se generen, particularmente en la creación de empleos directos e indirectos, así como en el consumo de los productos que ellas generen necesarios para la prestación de los servicios turísticos

Se coadyuvará en la capacitación y desarrollo de los habitantes de las comunidades con el propósito de que sean autosuficientes en la prestación de servicios turísticos especializados en Ecoturismo y en la preservación de sus recursos naturales.

Se tendrá pleno respeto a la identidad cultural y se apoyará en lo posible la producción de artesanías y otros medios de expresión cultural de las comunidades. Este principio deberá también ser inculcado en los participantes en las actividades.

Del personal de la empresa

Cada empleado o colaborador de la empresa se merece respeto, un trato digno y la oportunidad de desarrollarse al máximo de sus capacidades y de contribuir para un sano crecimiento de la empresa.

Un principio de equidad de género, raza, religión, edad y discapacidades, se observará en las políticas de contratación del personal y en la operación.

Se buscará la capacitación directa o se colaborará en programas de capacitación impartidos por terceros, que tiendan al desarrollo individual y de grupo dentro de la empresa.

Se evitará la comercialización y el consumo de estupefacientes dentro de las instalaciones de la empresa y se prohibirá que el personal acuda a trabajar bajo la influencia de narcóticos o bebidas intoxicantes.

Se buscará que la integridad física del personal esté salvaguardada, mediante el uso de equipos adecuados y programas de capacitación en ese sentido. Se contará con coberturas de seguros de vida y accidentes, adecuadas a las funciones operativas que realice el personal.

De los participantes

La promoción de los servicios turísticos ofrecidos, evitará la creación de falsas expectativas y se apegará con veracidad a los servicios, infraestructura, destinos y experiencias que cada empresa esté en condiciones reales de ofrecer.

La seguridad y satisfacción de los participantes destacarán como una política y acciones permanentes dentro de la organización.

Se informará a los participantes, previo inicio de las actividades, de los riesgos potenciales que pueden enfrentar y de los mecanismos desarrollados por la empresa para minimizarlos.

Se proveerá a los participantes, como mínimo, una cobertura de seguros de vida y accidentes, en los términos que el segmento en general maneje.

Dentro de las posibilidades de cada empresa, se buscará desarrollar productos que atiendan a segmentos del mercado menos atendidos, como son: discapacitados, tercera edad y turismo social de bajos recursos económicos.

De la competencia

La competitividad de la empresa se basará en la calidad de los servicios y experiencias que se ofrecen a los participantes y no en políticas desleales de precios de operaciones de la empresa o de otro tipo, que eviten el sano desarrollo de empresas competidoras y provoquen una imagen negativa de las actividades de aventura y ecoturismo.

Se promoverá un clima de respeto y colaboración entre los dueños y el personal de las empresas, en sus relaciones con otras empresas.

De las relaciones con gobiernos y otros prestadores de servicios turísticos

Se buscará mantener un contacto y una colaboración permanentes con el nivel de gobierno – regional, estatal o municipal- que mejor corresponda con la zona de influencia de la empresa, con el propósito de impulsar el desarrollo de productos, la promoción y otros factores que favorezcan el sano desarrollo de este segmento.

Se propiciará la integración con otros prestadores de servicios turísticos – transportistas, hoteleros, alimenticios – a las operaciones propias de las empresas, con objeto de lograr una mayor competitividad e impulsar el desarrollo del turismo en general en las zonas de influencia operativa.

Tomado y Modificado de la página Web de la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo

http://www.ecotravelmexico.com/codigos_de_conducta.htm

LA CERTIFICACIÓN DE SOSTENIBILIDAD DEL TURISMO

¿En qué consiste la Certificación de Sostenibilidad de Turismo?

Es un programa que pretende la categorización y certificación de empresas turísticas de acuerdo con el grado en que su operación se aproxime a un modelo de sostenibilidad. Para esto se evalúan cuatro ámbitos fundamentales:

Entorno físico-biológico

Evalúa la interacción entre la empresa y el medio natural circundante, interesando el tratamiento de aguas residuales, la protección de flora y fauna entre otros.

Planta de servicio

Se evalúan aspectos relacionados con los sistemas y procesos internos de la empresa, en cuanto al manejo de desechos y la utilización de tecnologías para el ahorro de luz y agua.

Cliente externo

Se evalúan las acciones que realiza la gerencia para invitar al cliente a participar en la implementación de las políticas de sostenibilidad de la empresa.

Entorno socioeconómico

Se evalúa la identificación e interacción del establecimiento con las comunidades adyacentes, analizándose por ejemplo, el grado en que los hoteles responden al crecimiento y desarrollo de la región, mediante la generación de empleo o el logro de beneficios en pro de la colectividad.

¿Cómo se categoriza?

Para cada uno de estos aspectos se diseñaron, en forma de cuestionario, preguntas específicas que sirven para evaluar en qué tanto la empresa cumple con los estándares prefijados. Así, cada una de las preguntas representa un elemento de la sostenibilidad que la empresa debe cumplir para clasificar en alguno de los niveles que se han determinado.

Niveles

Para medir y ubicar estos niveles, el CST establece una escala de 0 a 5 y en las que cada número indica la posición relativa de la empresa en términos de sostenibilidad. Este esquema permite hacer una categorización de empresas turísticas mediante un sistema similar al que se emplea para la categorización comercial de hoteles por medio del muy conocido sistema de estrellas.

¿Qué significa para el establecimiento estar categorizado con el CST?

El obtener el primer Nivel significa que la empresa ha dado el primer paso para integrarse en el camino o proceso de sostenibilidad. Los siguientes niveles corresponden con estados cada vez más avanzados en el proceso específico evaluado, culminando éste con la obtención de Nivel 5, situación en la que se encontraría una empresa considerada como ejemplar en términos de sostenibilidad. La subsecuente categorización, se realiza de acuerdo con el siguiente esquema:

Nivel	% cumplimiento
0	< 20
1	20-39
2	40-59
3	60-79
4	80-90
5	> 95

En función de la idea de sostenibilidad, el cumplimiento debe ser concomitante para los diferentes ámbitos mencionados. Por ejemplo, para el Nivel 3 es necesario cumplir al menos con el 60% de las condiciones establecidas para los cuatro ámbitos: entorno físico ambiental, planta de servicio, cliente externo y entorno socioeconómico. El nivel en la que logre ubicarse una empresa corresponde al menor nivel alcanzado en alguno de los ámbitos. Con esto se pretende que las empresas avancen hacia un modelo de sostenibilidad considerando por igual la importancia de los cuatro ámbitos que entran en juego.

La categorización por Niveles

Se asocia a una estructura gradual de incentivos directos que las empresas podrán disfrutar; a mayor nivel mayores beneficios en promoción diferenciada (particular para el CST) internacional y nacional, capacitación, respaldo para participación en ferias y otros eventos, información y otros más.

Cuándo y por qué surge

La sostenibilidad, como modelo para el desarrollo, plantea la necesidad de satisfacer los requerimientos actuales de la sociedad, sin comprometer el derecho de las futuras generaciones de satisfacer las suyas. En pocas palabras, esto significa que el desarrollo del país no puede basarse en una explotación desmedida de los recursos (naturales, culturales, sociales, etc.) hasta el punto de agotarlos, o destruirlos, con el afán de cubrir las carencias actuales de la población (alimentación, vivienda, salud, empleo, etc.), porque esta misma base de recursos es la única plataforma, o activo potencial, con el que cuentan las futuras generaciones de este país para poder satisfacer sus propias necesidades.

Para la actividad turística, la sostenibilidad significa una forma de desarrollo de la actividad que permite solucionar las situaciones actuales de riesgo de la industria y evita las dinámicas de crecimiento que están generando desequilibrios económicos, sociales,

culturales y ecológicos. Esta definición en términos operativos, resulta en una interacción balanceada de tres factores básicos de la industria turística:

- El uso apropiado de nuestros recursos naturales y culturales;
- Mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales; y
- Éxito económico, que pueda contribuir a otros programas de desarrollo nacional.

Sostenibilidad turística no es sólo una idea o una respuesta a la demanda sino que debe ser entendida como una condición indispensable para competir con éxito ahora y en el futuro.

Desafortunadamente, en la última década, la actividad turística ha puesto su atención en los aspectos económicos del turismo sin importar las implicaciones de impacto negativo que genera la actividad sobre el medio ambiente, y la base cultural de las comunidades directamente afectadas por esta industria. No obstante, el agravamiento de las crisis ecológicas y sociales a nivel mundial han tenido una repercusión significativo sobre la conciencia humana y, por ende, ha incidido plenamente en el rápido crecimiento que ha experimentado en los últimos años el turismo de enfoque naturalista hasta el punto de propiciar un cambio en los hábitos y expectativas de los turistas del mundo.

Dentro de este cambio de la demanda, cada día son más evidentes las exigencias de los turistas hacia un turismo más activo, más participativo con respecto a los intereses ambientales y socioculturales, con servicios de alta calidad, donde se procure la conservación y protección del medio natural, el aprendizaje y preservación de culturas locales, complementando con ello el disfrute de sus vacaciones.

Estamos ciertamente ante un nuevo juego de reglas de oferta y demanda donde cada vez con mayor fuerza el turismo, internacionalmente, es analizado y entendido como una actividad integral que no puede desligarse de su interacción y efecto sobre el ser humano, el medio ambiente, la cultura y la calidad de vida. Ante esta perspectiva resulta claro que la alteración o destrucción de los recursos (naturales, sociales o culturales, etc.) que forman nuestros atractivos y productos turísticos, conduce inevitablemente a la destrucción del turismo como actividad económica.

Esta nueva corriente, no sólo ha incidido sobre los consumidores sino que también los inversionistas están seleccionando con mucho cuidado las empresas o proyectos turísticos en las cuales invertir su dinero, procurando asegurarse de que ellas correspondan ecológica, y socialmente con los intereses del desarrollo sostenible. Si a esto agregamos que el turismo es una industria determinada por la demanda, entendemos por qué estos cambios están, llegando a tener una repercusión trascendental sobre la oferta de turismo. Por estas razones, se puede afirmar con certeza que: "¡El turismo del siglo XXI en Costa Rica será sostenible o simplemente no será!"

El hecho de que el turismo sostenible sea un concepto y una práctica económica en desarrollo, que no cuenta todavía con una base de referencia o parámetros de medición debidamente establecidos y aceptados universalmente, ha permitido que un número significativo de compañías, de manera irresponsable, se aprovechen del auge del turismo sostenible, propiciando lo que denominamos en la jerga turística como "Greenwashing" (abuso del término eco o sostenible), o sea comercializando una experiencia turística no

ajustada a la realidad vivida por el turista una vez arribado al destino. El efecto inmediato de este mal proceder genera una gran desconfianza en el consumidor sobre el producto ofertado con serias repercusiones para toda la industria.

Para Costa Rica, que ha surgido como líder del turismo sostenible y ha sabido proyectarse exitosamente en este campo, esta situación es de suma importancia para su futuro. Precisamente para contribuir en la consecución de una solución integral y global al problema es que el Instituto Costarricense de Turismo propone la implementación del programa de Certificación para la Sostenibilidad Turística, conocido por las siglas "CST".

El propósito fundamental del CST consiste precisamente en convertir el concepto de sostenibilidad en algo real, práctico y necesario en el contexto de la competitividad turística del país, con miras a mejorar la forma en que se utilizan los recursos naturales y sociales, se incentiva la participación activa de las comunidades locales, y a brindar un nuevo soporte para la competitividad del sector empresarial.

Glosario de Términos para CST

CST

El programa de Certificación para la Sostenibilidad Turística - CST - es un programa del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), diseñado para categorizar y diferenciar empresas turísticas de acuerdo al grado en que su operación se acerque a un modelo de sostenibilidad. Las empresas reciben una calificación, no en estrellas, sino en "Niveles" de sostenibilidad.

Niveles

El CST establece un sistema de clasificación denominado NIVELES DE SOSTENIBILIDAD. Los NIVELES se establecen en una escala de 0 a 5 y cada una de ellas indica la posición relativa de la empresa en términos de sostenibilidad. El NIVEL 1 significa que la empresa ha dado el primer paso en un proceso de sostenibilidad. Los siguientes niveles corresponden con estadios cada vez más avanzados que culmina con el NIVEL 5, situación en la que una empresa se considera como ejemplar en términos de sostenibilidad.

La clasificación depende del porcentaje de acciones positivas que la empresa esté desarrollando en función de la sostenibilidad. La evaluación de estas acciones se realiza por medio del MANUAL DE CATEGORIZACIÓN que asigna puntajes de acuerdo a la metodología de categorización.

Manual de Categorización

Consiste en el cuestionario de evaluación, la evaluación general y la evaluación de la percepción general de la empresa y sus proyectos de sostenibilidad turística.

El Cuestionario de Evaluación

El cuestionario consiste en 153 preguntas, distribuidas en 20 descriptores y 4 ámbitos. Cada una de las preguntas refleja una condición positiva en términos de sostenibilidad de manera que la evaluación propiamente dicha consiste en determinar que porcentaje de éstas condiciones positivas se están cumpliendo en una empresa en particular. Además de esto, la evaluación incluye una EVALUACIÓN GENERAL y una PERCEPCIÓN GENERAL, que se disponen para que tanto el empresario como el evaluador puedan referir situaciones positivas o negativas que, en términos generales, puedan afectar el puntaje obtenido por medio del cuestionario.

Guía de Aplicación

La GUÍA hace referencia a algunas prácticas para facilitar la puesta en ejecución de medidas de sostenibilidad, en arreglo al programa CST, en empresas de hospedaje. La Guía no pretende ser un documento normativo, de manera que no representa la única vía que existe para cumplir con el CST, ofreciendo al empresario la posibilidad de diseñar su propia estrategia para alcanzar con el cometido.

La Evaluación General

Evaluación de proyectos, programas o acciones de la empresa turística relevantes a la sostenibilidad turística y cuyos resultados no se reflejan en el cuestionario.

Refiérase a proyectos o programas relevantes en ejecución que están funcionando en apoyo a la sostenibilidad. Destaque el objetivo central del proyecto o programa, y brinde un informe preciso sobre los resultados y logros más importantes obtenidos hasta la fecha. Puede escribir más de un proyecto pero deben estar clasificados en los diferentes ÁMBITOS que evalúa el CST.

La Evaluación General debe ser llenada por el responsable de la empresa. Brinda la oportunidad al encargado del hotel para referirse o dar a conocer proyectos, programas o acciones concretas, en el área de la sostenibilidad, que están en ejecución en el hotel y que no se reflejan adecuadamente en el cuestionario de evaluación. El empresario somete a consideración su proyecto ante el equipo evaluador el que se encargará de dar una calificación al mismo de acuerdo con su criterio.

Cuadro de evaluación general

Los proyectos que se sometan a consideración son evaluados y reciben una calificación entre 0 y 3. Cuando se considere que el proyecto no es relevante o bien que ya ha sido tomado en cuenta en el cuestionario de evaluación recibe una calificación de 0. Las calificaciones de 1, 2 y 3, son asignadas de acuerdo a la valoración que el equipo evaluador haga del proyecto.

Durante la evaluación, el formulario de evaluación es dejado en el hotel para que sea cumplimentado y enviado posteriormente al grupo de evaluación.

La Percepción General

Evaluación de situaciones positivas y negativas que en términos generales están afectando cada uno de los ámbitos.

El equipo de evaluación hace referencia a los aspectos positivos o negativos más relevantes que pudieron observar durante la visita a la empresa. Esto se hace para cada uno de los ámbitos y es cumplimentado solamente en aquellas partes que el equipo de evaluación estime conveniente. Los factores señalados reciben posteriormente un puntaje para efectos de la evaluación final.

Cuadros de percepción general

Cuando corresponda se refiere a situaciones que no hayan sido evaluadas en el cuestionario o bien que por su importancia no hayan sido evaluadas en toda su dimensión. No necesariamente deben cumplimentarse todos los espacios; solamente se llenarán aquellos que el equipo evaluador estime necesarios.

Cuadros de calificación

Cada uno de los aspectos señalados recibirá una calificación que irá de 1 a 3 para los aspectos positivos, y de -1 a -3 para los negativos. Esta puntuación debe responder al consenso entre el equipo evaluador.

Puntaje

La puntuación final corresponde a los resultados del cuestionario, la evaluación general y la percepción general, en arreglo al siguiente esquema

- PM: Máximo puntaje posible Número de preguntas multiplicado por el factor de ponderación.
- Si: Número preguntas afirmativas en cuestionario.
- EG: Evaluación general. Puntaje obtenido durante la Evaluación General.
- PG: Percepción general. Puntaje obtenido durante la evaluación de la Percepción General.

Puntaje total: Sumatoria de Si+EG+PG dividido por PM. Este puntaje se utiliza para la ubicación en el sistema de NIVELES

Ponderación

Asigna un valor relativo a la importancia de la pregunta en el contexto del ámbito y el descriptor. Los valores de ponderación varían entre 1 y 3, reflejando el grado de importancia

Barra de evaluación [SI | NO | NA]

Si: La empresa cumple con la condición planteada

No: La empresa no cumple

NA: La condición no aplica para la empresa en particular.

Manual de Evaluación

Niveles

Para evaluar la posición de sostenibilidad de una empresa turística, se aplica al establecimiento el Manual de Categorización, el cual ha sido diseñado exclusivamente para la ejecución del programa.

La presentación del Manual incluye cuatro ÁMBITOS en los cuáles la empresa debe accionar:

- Entorno físico biológico
- Planta de servicio
- Cliente externo
- Entorno socioeconómico

A su vez, cada uno de estos ámbitos está desagregado en DESCRIPTORES, que representan las fuentes de origen para impactos positivos o negativos con relación a una empresa turística. Para cada uno de los descriptores, se diseñó un CUESTIONARIO con preguntas específicas, mediante las cuales se evalúa, directamente en el campo, la ejecutoria de la empresa turística en términos de sostenibilidad.

El Cuestionario de Evaluación

El cuestionario consiste en 153 preguntas, distribuidas en 20 descriptores y 4 ámbitos. Cada una de las preguntas refleja una condición positiva en términos de sostenibilidad, para lo cual se conforma con el instrumento de medición correspondiente, de manera que la evaluación propiamente dicha, consiste en determinar las condiciones positivas que se están cumpliendo en una empresa en particular. Además de esto, la evaluación incluye una EVALUACIÓN GENERAL y una PERCEPCIÓN GENERAL, que se disponen para que tanto el empresario como el evaluador puedan referir situaciones positivas o negativas que, en términos generales, puedan afectar el puntaje obtenido por medio del cuestionario.

La Evaluación General

Evaluación de proyectos, programas o acciones relevantes cuyos resultados no se reflejan en el cuestionario.

La Percepción General

Evaluación de situaciones positivas y negativas que en términos generales están afectando cada uno de los ámbitos.

El Turismo Mundial

- ### Agenda
- Panorama del Turismo Mundial
 - Institucionalidad del Turismo
 - Perspectivas del Turismo Mundial para el 2020
 - Demanda Mundial
 - Impacto Económico del Turismo
 - Principales Destinos Ecoturísticos Mundiales

Panorama del Turismo Mundial

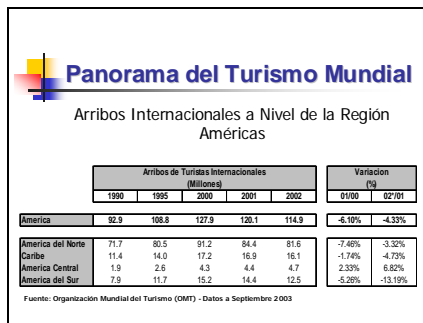
Arribos Internacionales a Nivel Mundial por Continentes

	Arribos de Turistas Internacionales (Millones)					Variación (%)	
	1990	1995	2000	2001	2002	01/00	02/01
Mundo	456.0	550.3	687.4	684.0	702.7	-0.49%	2.73%
África	15.0	20.0	27.4	28.3	29.1	3.28%	2.83%
Américas	93.0	108.8	128.0	120.2	114.9	-6.03%	-4.41%
Asia y Pacífico	57.7	85.8	115.3	121.1	131.3	5.03%	8.42%
Europa	250.6	322.3	392.7	390.8	399.8	-0.48%	2.30%
Medio Oriente	9.7	13.6	24.0	23.6	27.6	-1.67%	16.95%

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) - Datos a Septiembre 2003

- ### Panorama del Turismo Mundial
- Europa Concentra el 61% del Mercado Emisor
 - Alemania, Francia, Italia y España
 - América Concentra el 18% del Mercado Emisor
 - 70% corresponde a turistas americanos
 - Europa Concentra el 56.9% del Mercado Turístico Receptor

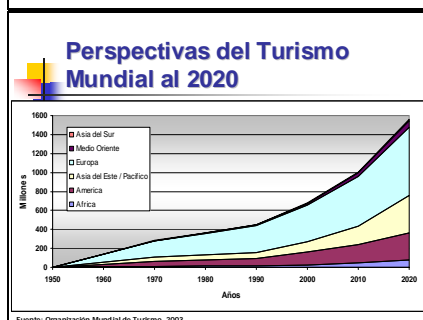
- ### Panorama del Turismo Mundial
- Asia y el Pacífico, Constituyen la Segunda Región más Visitada
 - Concentrando el 18.7% de las Llegadas internacionales
 - América Captura el 16.7% de las Llegadas Internacionales
 - América del Norte 70%
 - América del Sur 12%
 - África concentra el 4% del turismo receptor



- ### Institucionalidad del Turismo
- Organización Mundial de Turismo (OMT)
 - Agrupa 140 estados miembros
 - Recomienda políticas de desarrollo
 - Capacita y crea conciencia en temas relacionados con el turismo
 - Considera al turismo como actividad viable para el desarrollo de las economías de países con potencial turístico importante

- ### Institucionalidad del Turismo
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo
 - Agrupa a más de 120 de las empresas más importantes del sector mundial
 - Incluyen cadenas hoteleras, empresas de transporte, operadores turísticos, etc.
 - Otras Instituciones
 - Organización de Estados Americanos (OEA)
 - Asean Pacific Economic Council (APEC)

- ### Demanda Mundial
- El Turismo Global ha estado creciendo a una proporción anual de 4%
 - El Turismo de Naturaleza
 - Esta aumenta a una proporción anual entre 10% y 30%, dependiendo de la zona
 - Genera 7% de los gastos de viaje internacionales
 - Ecoturismo
 - 20% del total de los viajes internacionales



Perspectivas del Turismo Mundial al 2020

- OMT prevé que las Llegadas Internacionales estarán por Encima de los 1.56 Mil Millones
 - 1.2 mil millones serán intraregionales
 - 0.4 mil millones serán de larga distancia
- Europa 717 Millones de Turistas
- Asia Oriental y el Pacífico 397 Millones
- Américas 282 Millones

Perspectivas del Turismo Mundial al 2020

Perspectivas de Arribos por Regiones al 2010 y 2020

	Arribos de Turistas Internacionales (Millones)					
	Año Base		Proyecciones		Ratio Promedio de Crecimiento Anual (%)	
	1995	2010	2020	1995 - 2020	1995 - 2020	
Mundo	565.5	1096.4	1561.1	4.1	100	100
África	20.2	47.0	77.3	5.5	3.5	5.0
Américas	105.9	190.4	255.3	3.9	19.3	18.1
Asia del Este y Pacífico	81.4	195.2	397.2	6.5	14.4	25.4
Europa	335.4	627.3	715.0	3.0	59.5	45.9
Medio Oriente	12.4	35.9	68.5	7.1	2.2	4.4
Asia del Sur	4.2	10.6	18.9	6.2	0.7	1.2
Intraregional (a)	464.1	790.9	1183.3	3.8	82.1	75.9
Largo Rango (b)	101.3	215.5	377.9	5.4	17.9	24.2

Fuente: Organización Mundial de Turismo, 2000

Perspectivas del Turismo Mundial al 2020

- Asia Oriental, el Pacífico, el Sur de Asia, el Medio Este y África
 - Crecimiento proporcional del 5%
- Europa y Américas, Mostrarán Crecimientos por Debajo del Promedio
- Crecimiento
 - Viajes de larga distancia en un 5.4%
 - Viajes Intraregionales en un 3.8%

Impacto Económico del Turismo

- Uno de los Principales Sectores Socio Económicos del Mundo
- Para el 83% de los Países
 - Turismo dentro de las cinco categorías de generación de ingresos
- Para el 38%
 - La Fuente Principal de Divisas
- Genera 67.4% Millones de Empleos Directos
 - 2.6% del empleo mundial

Impacto Económico del Turismo

Actividades turísticas (aproximadamente 100% del PIB)
 Representa el núcleo del sector turístico, formado por actividades directamente relacionadas con el turismo, como el transporte, la alimentación, el alojamiento, el comercio minorista y los servicios de ocio. Este sector genera el mayor número de empleos directos y contribuye significativamente al PIB.

Servicios turísticos (aproximadamente 60% del PIB)
 Incluye servicios que apoyan directamente al sector turístico, como el transporte, el alojamiento, el comercio minorista y los servicios de ocio. Este sector genera un número menor de empleos directos que el sector de actividades turísticas, pero contribuye significativamente al PIB.

Servicios complementarios y asociados (aproximadamente 20% del PIB)
 Incluye servicios que apoyan indirectamente al sector turístico, como el transporte, el alojamiento, el comercio minorista y los servicios de ocio. Este sector genera el menor número de empleos directos, pero contribuye significativamente al PIB.

Fuente: Grupo de Alto Nivel Turismo y Empleo

Impacto Económico del Turismo

- Genera 194.6 Millones de Empleos
 - 7.6% del empleo mundial
- Empresas en las que el Turismo Genera entre el 100% y 50% del Empleo
 - Agencias de Viaje, operadores turísticos, hoteles, entre otras
- Empresas en las que el Turismo Genera entre el 50% y 25% del Empleo
 - Industria fotográfica, estaciones ferroviarias, entre otros

Principales Destinos Ecoturísticos Mundiales

- Costa Rica
 - Monteverde, La Selva, Rara Avis, y Marengo
 - 1980's: 36%; 1990's: 50%
- Nepal
 - Annapurna
 - 1997: 50,000 trekkers
- Ecuador
 - Galápagos: 60,000 visitantes

Costa Rica Destino Ecoturístico #1 en el Mundo

El desarrollo de la conservación y la protección ambiental como parte de sus valores fundamentales

Agenda

- Costa Rica en Números
- Madre de Dios en Números
- Diversidad de Costa Rica
- Buenas Prácticas
 - Reserva de Monteverde
- Fortalezas de Monteverde
- Debilidades de Monteverde

Agenda

- Acciones Impulsadas por Monteverde
- ¿Qué se Logró en Monteverde?
- Resultados



Costa Rica en Números

- Territorio: 51,100km²
 - Territorio protegido: 38% (19,400km²)
- 2002: 1'113,000 Turistas
 - 57% hicieron Ecoturismo (630mil aprox.)
- Más de Medio Millón de Especies de Flora y Fauna Estimadas
 - 350 mil especies de insectos
- Considerado el Destino Ecoturístico #1 en el Mundo













Madre de Dios en Números


- Territorio: 85,300km²
 - Territorio protegido: 60%
 - 51,180km² > área total de Costa Rica
- 870,749 turistas en el año 2002
 - A Madre de Dios sólo 36,948
 - 5.71% de los ecoturistas que llegaron a Costa Rica

Madre de Dios en Números

- MDD es una de las zonas más megadiversas del Mundo
 - Más de mil especies de aves
 - 200 de mamíferos
 - Mas de un millón de especies de insectos, sólo en Reserva de Biosfera del Manu

 <h3>Diversidad de Costa Rica</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Considerado Uno de los 20 Países del Mundo con más alta Diversidad de Especies■ Sólo 12 países en el mundo se consideran megadiversos<ul style="list-style-type: none">■ Albergan 60-70% de la diversidad total de especies del planeta<ul style="list-style-type: none">■ Australia, Brasil, Colombia, China, Ecuador, Estados Unidos de América, India, Indonesia, Madagascar, México, Perú y la República del Congo
 <h3>Buenas Prácticas Reserva de Monteverde</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Reserva Natural #1 en el Mundo■ Creada en 1973■ 5mil hectáreas de Bosque<ul style="list-style-type: none">■ En su mayor parte primario, con gran diversidad■ Administrada por el Centro Científico Tropical (CCT)<ul style="list-style-type: none">■ Fundado en 1972, combinando prácticas conservacionistas e investigación científica
 <h3>Fortalezas de Monteverde</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Activa participación comunal<ul style="list-style-type: none">■ Conservación de los atractivos comunales■ Capacidad para diversificar<ul style="list-style-type: none">■ Mejorar la calidad de los servicios al cliente■ La cultura ambientalista y conservacionista de la comunidad<ul style="list-style-type: none">■ Valor inherente a los pobladores
 <h3>Fortalezas de Monteverde</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Diversificación de los atractivos turísticos naturales■ Interés de los empresarios<ul style="list-style-type: none">■ Alcanzar ciertos estándares ambientales y de calidad en sus servicios■ Acreedores de sellos o certificaciones■ Incremento de la estancia promedio de los turistas en la zona<ul style="list-style-type: none">■ Mayor gasto por estadía
 <h3>Debilidades de Monteverde</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Bajos Niveles de Educación y Calificación de los Trabajadores del Sector■ Falta de Criterios de Ordenamiento Territorial y Zonificación en el Establecimiento de la Oferta Turística■ Mal Estado de los Caminos de la Zona

 Debilidades de Monteverde <ul style="list-style-type: none">■ Falta de Relaciones Formales de Cooperación entre los Empresarios■ Ausencia de una Cámara de Turismo en la Zona■ Deficiente Calidad de los Servicios Básicos<ul style="list-style-type: none">■ Luz, agua, telecomunicaciones y servicios de salud
 Acciones Impulsadas por Monteverde <ul style="list-style-type: none">■ Restablecer el interés entre los empresarios turísticos<ul style="list-style-type: none">■ Necesidad de organizarse a través de una Cámara de Turismo u otras formas de organización■ Mejorar los caminos de acceso de la zona<ul style="list-style-type: none">■ Garantizar un mayor y mejor ingreso de turistas
 Acciones Impulsadas por Monteverde <ul style="list-style-type: none">■ Brindar una mayor capacitación a los trabajadores de la zona■ Mejorar la calidad de los servicios básicos■ Promover la agricultura de productos orgánicos en la zona<ul style="list-style-type: none">■ Garantizar abastecimiento seguro y continuo
 ¿Qué se Logró en Monteverde? <ul style="list-style-type: none">■ Incremento de Sana Competencia<ul style="list-style-type: none">■ Introducción de criterios de ecodiseño, confort y mejoras en la calidad de los servicios■ Predominio de Formas de Cooperación Informales<ul style="list-style-type: none">■ Socializar experiencias y compartir el aprendizaje
 ¿Qué se Logró en Monteverde? <ul style="list-style-type: none">■ Afloramiento local de una gran capacidad innovadora y empresarial<ul style="list-style-type: none">■ Desarrollar y explotar nuevos atractivos turísticos naturales de valor agregado■ Incorporación de la conservación y la gestión ambiental<ul style="list-style-type: none">■ Parte importante de las estrategias de competitividad de las empresas turísticas

 Resultados <ul style="list-style-type: none">■ US\$800 millones al año en divisas■ 160,000 empleos permanentes■ Mecanismos de conservación rentable a corto y largo plazo■ Certificaciones de Turismo Sostenible■ Reforestación e Industria Forestal Sostenible
 Visión y Estrategia
 Agenda <ul style="list-style-type: none">■ Objetivos Estratégicos■ Estrategias■ El Proceso Estratégico■ Valores, Misión y Visión■ Visión
 Objetivos Estratégicos Objetivos Implícitos <ul style="list-style-type: none">■ Productividad y Competitividad■ Ética y Legalidad■ Compromiso Social■ Compromiso Ambiental
 Estrategias <p>Acciones Potenciales que Requieren Decisiones a los mas Altos Niveles y la Correspondiente Asignación de Recursos</p>

Estrategias

- Mecanismos Mediante los Cuales se Logran los Objetivos de Largo Plazo
 - Expansión Geográfica
 - Diversificación
 - Adquisición
 - Desarrollo del Producto
 - Integración
 - Penetración de Mercado
 - Reducción
 - Desinversión
 - Liquidación
 - Aventuras Conjuntas

El Proceso Estratégico

- La Globalización
- El Desarrollo Tecnológico
 - Comunicaciones
 - Informática
- El Cuidado Ecológico - Ambiental
- El Desarrollo Genético - Biológico








Valores, Misión y Visión

- Valores
 - ¿Cuáles son nuestros límites gerenciales? Pertinente a la Identidad y a los Principios
- Misión
 - ¿Cuál es nuestro negocio? Pertinente al propósito
- Visión
 - ¿En qué queremos convertirnos? Pertinente al futuro

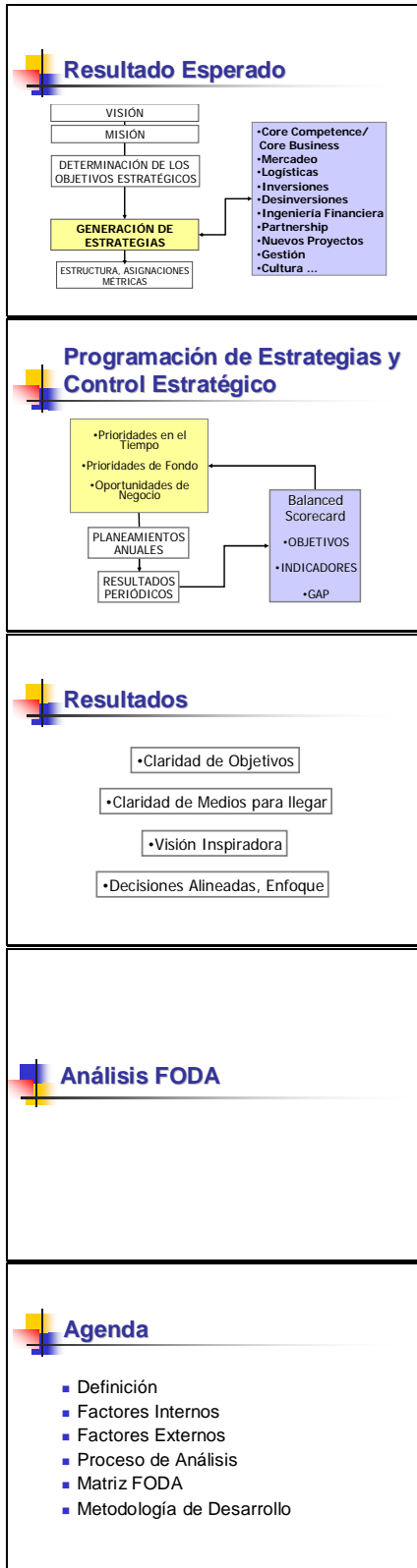
Visión






- ¿Cuáles son Nuestras Aspiraciones y Qué Queremos Ser?
- Primer Paso en el Planeamiento Estratégico
- Por lo General una Frase Contundente

Nuestra Visión es velar por su visión
 Clínica de Ojos Stokes, Florence, Carolina del Sur

 <h2>Planeamiento Estratégico</h2>
 <h3>Agenda</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Finalidad■ ¿Qué Espera el Accionista de su Negocio?■ Modelo de Dirección Estratégica■ Proceso General■ ¿Qué Queremos Ser? ¿Cuál es Nuestro Negocio?
 <h3>Agenda</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Grandes Prioridades■ Análisis de Información■ Resultado Esperado■ Programación de Estrategia y Control Estratégico■ Resultados
 <h3>Finalidad</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Unificar la Dirección Corporativa■ Pensamiento de Largo Plazo■ Prioridad de Cara al Futuro■ Fijar Objetivos Fundamentales■ Diseñar Estrategias■ Adecuar Estructura de la Organización■ Fijar Métricas para Evaluar el Desempeño Estratégico
 <h3>¿Qué Espera el Accionista de su Negocio?</h3> <ul style="list-style-type: none">■ ¿Incrementar su Patrimonio a Largo Plazo?■ ¿Crecer Rápido?■ ¿Asumir Riesgos?■ ¿Sostener Valores de Renta Seguros?■ ¿Sentirse Empresario, Dueño?■ ¿Realizar sus Sueños?





 Definición <ul style="list-style-type: none">■ Herramienta Analítica<ul style="list-style-type: none">■ Provee Insumos para el proceso de Planeación Estratégica■ Definir la estrategia que deben tomar las actividades de un sector■ Prever pasos y acciones futuros■ Resalta<ul style="list-style-type: none">■ Fortalezas y Debilidades internas■ Compara<ul style="list-style-type: none">■ Oportunidades y Amenazas externas
 Factores Internos <ul style="list-style-type: none">■ Fortalezas<ul style="list-style-type: none">■ ¿Cuáles son aquellos aspectos en los que se supera a los principales competidores?■ Lo que el sector hace bien y por lo tanto puede utilizar con éxito■ Debilidades<ul style="list-style-type: none">■ ¿Cuáles son aquellos aspectos donde los competidores lo superan?■ Aquellos aspectos que el sector no hace lo suficiente y puede/debe mejorar
 Factores Externos <ul style="list-style-type: none">■ Oportunidades<ul style="list-style-type: none">■ ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene para mejorar?■ Realidades del entorno que son propicios para que el sector aumente sus ingresos■ Amenazas<ul style="list-style-type: none">■ ¿Cuáles son las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?■ Elementos del entorno que pueden entorpecer el crecimiento del sector
 Proceso de Análisis <ul style="list-style-type: none">■ Considera factores económicos, políticos, sociales y culturales<ul style="list-style-type: none">■ Representan influencias del ámbito externo■ Inciden sobre su parte interna■ Potencialmente pueden favorecer o perjudicar
 Proceso de Análisis <ul style="list-style-type: none">■ La previsión de las Oportunidades y Amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de las Fortalezas y Debilidades■ Proceso de Planeación Estratégico<ul style="list-style-type: none">■ Análisis de cuáles son esas fortalezas y cuáles las debilidades que impiden el cumplimiento de los objetivos

Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Zona en la que la empresa debe explicitar al mercado sus recursos y lograr los beneficios. FO	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos negativos de las amenazas a las áreas de Oportunidades. FA
Debilidades	Zona en la que la empresa debe invertir recursos tecnológicos para mejorar sus oportunidades que se ofrecen. DO	Zona en la que la empresa ve amenazada su actividad y de la que debe separarse mediante acciones de reconversión. DA

Metodología de Desarrollo

- 1.- Integrar Equipo
 - Composición representativa
- 2.- Diseñar Agenda de Trabajo
 - Compartir el diseño del proceso
- 3.- Propiciar Lluvia de Ideas
 - Toma de opiniones y propuestas sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas


Metodología de Desarrollo

- 4.- Seleccionar 10 más Importantes
 - Buscar consenso
- 5.- Calificar y Ordenar
 - Mas importante → 10
 - Menos importante → 1
- 6.- Ponderar
 - Suma total de cada elemento


Metodología de Desarrollo

- 7.- Priorizar
 - Identificar las más significativas
- 8.- Análisis Comparativo
 - Determinar la naturaleza
 - Análisis de congruencias entre F, O, D y A
- 9.- Concepto de Negocio en el Sector
 - Determinar fuerzas y tendencias del mercado que afectan al sector


Diamante Competitivo

 **Agenda**

- Competitividad
- Diamante de Competitividad
- Condición de los Factores
- Condición de la Demanda
- Industrias Relacionadas y de Apoyo
- Estrategia, Estructura y Rivalidad
- Dinámica dentro del Diamante

 **Agenda**


- La Casualidad o Azar
- El Papel del Gobierno
- Etapas del Desarrollo Competitivo de una Nación

 **¿Qué es Competitividad?**

- Depende del Punto de Referencia del Análisis
 - Mundial, Regional, Nacional, Sectorial, Empresarial
- Depende del Tipo de Producto Analizado
 - Bienes básicos, productos diferenciados
- Depende del Objetivo de la Indagación
 - Corto o largo plazo

 **¿Qué es Competitividad?**

- Capacidad de una Industria
 - Producir bienes con patrones de calidad
 - Utilizando recursos de manera más eficiente
 - Durante un cierto periodo de tiempo
- Michael E. Porter (1990)
 - Competitividad no reside en las naciones
 - Reside en las empresas de un país
 - Se refleja en el crecimiento de la productividad

 **Diamante de Competitividad**

- Simboliza
 - Cuatro fuentes de ventaja competitiva
 - Derivados de la ubicación de las empresas o el sector y sus interrelaciones
- Los Cuatro Atributos y su Interrelación Explican
 - Porque innovan las empresas
 - Como se mantienen competitivas las empresas o sectores en una región

Diamante de Competitividad

Diamante de Competitividad

Condiciones de los Factores

- Inputs Necesarios Para Competir en la Industria
- Dotación de los Factores
 - Recursos humanos, físicos, conocimientos, capital, infraestructura
- Depende
 - No solo de los factores en sí
 - Grado de eficiencia y efectividad con que se les explote

Diamante de Competitividad

Condiciones de los Factores

- Factores Básicos
 - Requieren poca inversión para su creación
- Factores Avanzados
 - Gran inversión en capital humano y físico
 - Permiten alcanzar mejores ventajas
- Factores Especializados
 - Relacionados con actividades específicas de una industria
 - Sustentan ventajas competitivas más sofisticadas y requieren de mayor inversión

Diamante de Competitividad

Condiciones de la Demanda

- Composición
 - Mercado interno segmentado, de compradores exigentes y de necesidades precursoras, pueden presionar a las empresas al constante perfeccionamiento
- Tamaño y Ritmo de Crecimiento
 - Inversión en investigación y desarrollo puede impulsar la competitividad al incentivar las inversiones


Diamante de Competitividad

Condiciones de la Demanda

- Grado de Sofisticación del Mercado Interno
 - Todo aquello que transmita gustos o hábitos de consumo hacia el exterior y cree demanda en el extranjero

 **Diamante de Competitividad**
Industrias Relacionadas y de Apoyo


- La Competitividad de un Sector
 - Disponibilidad de proveedores o industrias conexas
- Industrias Conexas
 - Empresas pueden compartir o coordinar actividades de su cadena de valor
 - Desarrollo de tecnología, procesos
- Proveen ventajas en información, acceso a nuevas tecnologías y presiones del mercado

 **Diamante de Competitividad**
Estrategia, Estructura y Rivalidad


- Contexto en el que se Crean, Organizan y Gestionan las Empresas
- Reglas, Incentivos y Normas que Rigen el Tipo y la Intensidad de la Rivalidad Local

 **Diamante de Competitividad**
Estrategia, Estructura y Rivalidad


- Rivalidad Local
 - Mejora otras partes del diamante a través de retroalimentación
 - Supera los impedimentos para el desarrollo de proveedores especializados
 - Profunda influencia en el mejoramiento, innovación y éxito de la industria
 - Motiva inversiones en factores especializados
 - Ayuda a estimular la demanda local

 **Diamante de Competitividad**
La Dinámica Dentro del Diamante

- Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional Constituyen un Sistema Dinámico
- El Efecto de una Determinante Depende del Estado de las Otras

 **Diamante de Competitividad**
La Casualidad o El Azar


- Los Eventos de la Casualidad
 - Generan cambios en las condiciones del diamante
 - Influyen en la posición competitiva de las empresas
- Pueden Ser
 - Mano de Dios
 - Nuevos inventos tecnológicos
 - Decisiones Políticas

 **Diamante de Competitividad**
El Papel del Gobierno


- Influye a través de Leyes, Normas y Políticas
 - Mejorando o deteriorando la ventaja nacional
- Proporciona un Marco Propicio para un Entorno Favorable
 - Agente promotor y responsable de cambio
 - Permitiendo competir con ventaja en los mercados internacionales

 **Etapas del Desarrollo Competitivo de una Nación**

- Etapa Impulsada por los Factores
 - La fuente del desarrollo son los factores básicos o las ventajas comparativas
 - Restringe el rango de actividades productivas en las que se puede competir
 - Los requerimientos de tecnología son escasos y se restringe a la tecnología que no es costosa y es asequible
 - Economías basadas en estos factores son susceptibles a los ciclos económicos y a las crisis mundiales






 **Etapas del Desarrollo Competitivo de una Nación**

- Etapa Impulsada por la Inversión
 - Existen mecanismos especializados en la creación y mejoramiento de los factores
 - Los sectores se caracterizan por la inversión en procesos de producción modernos, eficientes y a menudo a gran escala que incorpora lo mejor de la tecnología mundial

 **Etapas del Desarrollo Competitivo de una Nación**

- Etapa Impulsada por la Innovación
 - Caracterizada por el avance local a niveles mundiales del estado del arte
 - Tecnologías del producto
 - Tácticas del proceso de mercadeo
 - y de otras dimensiones de la competencia
 - En esta etapa todas las dimensiones del diamante de competitividad funcionan de manera simultanea

 **Cinco Fuerzas Competitivas**

 <h3>Agenda</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Cinco Fuerzas Competitivas<ul style="list-style-type: none">■ Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores■ Rivalidad entre los Competidores■ Poder de Negociación de los Compradores■ Poder de Negociación de los Proveedores■ Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos■ Estrategias Competitivas
 <h3>Las Cinco Fuerzas Competitivas*</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Postula Existencia de Cinco Fuerzas<ul style="list-style-type: none">■ Determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado■ Evaluar Objetivos y Recursos Frente a Cinco Fuerzas que Rigen la Competencia <p><small>(*) How Competitive Forces Shape Strategy - Michael E. Porter, Harvard Business Review, 1979</small></p>
 <h3>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Sector Atractivo<ul style="list-style-type: none">■ Barreras de entrada sean o no fáciles de sortear por potenciales nuevos participantes■ Competidores Potenciales de un Sector Pueden Amenazar a Competidores Existentes<ul style="list-style-type: none">■ Traer consigo recursos sustanciales■ Gran interés en mayor participación en el mercado
 <h3>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Probable que Nuevos Competidores Obliguen a las Empresas Existentes a ser mas Eficaces y Eficientes, así Como a Aprender a Competir en Nuevas Dimensiones
 <h3>Barreras de Entrada Economías de Escala</h3> <ul style="list-style-type: none">■ Manejo de Altos Volúmenes■ Posibilidad de Reducir Costos■ Dificultar Entrada de un Nuevo Competidor con Precios más Bajos

<p>Barreras de Entrada Diferenciación del Producto</p> <ul style="list-style-type: none">■ Si se Diferencian y Posicionan Fuertemente Productos y Servicios<ul style="list-style-type: none">■ Empresa entrante debe hacer cuantiosas inversiones para posicionarse
<p>Barreras de Entrada Inversiones de Capital</p> <ul style="list-style-type: none">■ Importantes Recursos Financieros Permiten una Mejor Posición Competitiva Frente a Competidores más Pequeños<ul style="list-style-type: none">■ Sobrevivir más tiempo■ Invertir más en activos■ Alcance global o ampliar mercado nacional■ Influir sobre poder político■ Pequeños Competidores<ul style="list-style-type: none">■ Formar alianzas o estrategias de nichos
<p>Barreras de Entrada Desventaja en Costos</p> <ul style="list-style-type: none">■ Empresas Establecidas tienen Ventajas en Costos<ul style="list-style-type: none">■ No pueden ser alcanzadas por competidores potenciales■ Independientemente del tamaño y economías de escala■ Patentes, control sobre fuentes de materias primas, ubicación geográfica, subsidios gubernamentales, curva de experiencia
<p>Barreras de Entrada Acceso a Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none">■ Canales de Distribución Están Bien Atendidos por Firmas Establecidas<ul style="list-style-type: none">■ Nuevos competidores deben convencer a los distribuidores<ul style="list-style-type: none">■ Aceptar sus productos■ Reduciendo precios■ Aumentando márgenes de utilidad al canal■ Compartir costos de promoción■ Reducir utilidades de la compañía entrante
<p>Barreras de Entrada Acceso a Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none">■ Si no es Posible Penetrar Canales de Distribución Existentes<ul style="list-style-type: none">■ Empresa entrante obtiene al costo, su propia estructura de distribución■ Puede crear nuevos sistemas de distribución apropiándose de parte del mercado

Barreras de Entrada Políticas Gubernamentales

- Pueden Limitar o Impedir Entrada Expidiendo Leyes, Normas y Requisitos
 - Control del medio ambiente
 - Calidad y seguridad de los productos
 - Sofisticación tecnológica
 - Exigen grandes inversiones de capital
- Alertar sobre Llegada o Intenciones de Potenciales Competidores

La Rivalidad entre los Competidores

- Más Difícil competir en Mercado donde Competidores
 - Estén muy bien posicionados
 - Sean muy numerosos
 - Costos fijos sean altos
- Constantemente hacen Frente
 - Guerras de precios
 - Campañas publicitarias agresivas
 - Entrada de nuevos productos
 - Mejor conocimiento y manejo del mercado

La Rivalidad entre los Competidores

- En muchos Sectores Empresas Compiten Activamente entre Si
 - Lograr mayor competitividad estratégica
 - Obtener rendimientos superiores al promedio
- Competencia entre Rivales Estimula
 - Presión competitiva
 - Identificación de oportunidades de mejorar su posicionamiento

La Rivalidad entre los Competidores

- Puesto que las Empresas de un Sector Dependen unas de Otras, las Acciones de una Compañía a Menudo dan Lugar a Respuestas por Parte de Otras

Poder de Negociación de los Compradores

- Mercado no será atractivo
 - Clientes estén muy bien organizados
 - Producto
 - Con varios sustitutos
 - No sea muy diferenciado
 - De bajo costo para el cliente
- Permite al Cliente hacer Sustituciones por Igual o a muy Bajo Costo

Poder de Negociación de los Compradores

- Mas Organizados los Compradores
 - Mayores exigencias
 - Reducción de precios
 - Mayor calidad
 - Servicios sin costo
 - Disminución en los márgenes de utilidad
- Situación Crítica
 - Compradores les Conviene Estratégicamente Integrarse hacia Atrás

Poder de Negociación de los Compradores

- Compradores Prefieren Adquirir Productos al Precio más Bajo Posible
 - El sector obtiene la tasa de recuperación sobre el capital invertido más baja aceptable

Poder de Negociación de los Compradores

- Compradores son Poderosos
 - Compran gran parte de la producción total de un sector
 - El producto que se compra en el sector representa una parte importante de los costos del comprador
 - Pueden cambiar a otro producto a un costo muy bajo

Poder de Negociación de los Proveedores

- Un Mercado no Será Atractivo Cuando los Proveedores tengan Grandes Recursos y puedan Imponer sus Condiciones de Precio y Tamaño de Pedido
- La Situación puede Empeorar, si los Insumos que Suministran son Claves para las Empresas, no tienen Sustitutos o son Pocos y de Alto Costo

Poder de Negociación de los Proveedores

- Aumento de Precios y Reducción de Calidad de Productos son Medios Potenciales a través de los Cuales los Proveedores pueden Ejercer su Poder
- Si no se es Capaz de Recuperarse de los Incrementos en Costos Mediante su Estructura de Precios las Utilidades se Reducen

Poder de Negociación de los Proveedores

- Proveedores son Poderosos
 - Dominado por unas pocos proveedores grandes y es más concentrado que el sector al que vende
 - Empresas del sector
 - No tienen a su alcance productos sustitutos satisfactorios
 - No son un cliente importante para los proveedores
 - Los bienes de los proveedores son críticos para el éxito del comprador en el mercado

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

- Bienes o Servicios Diferentes
 - Llevan a cabo las mismas o similares funciones
- Establecen un Límite Superior en los Precios que las Empresas pueden Cobrar

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

- Mercado no es Atractivo Dependiendo de la Existencia y Cantidad de Productos Sustitutos Reales o Potenciales
- Se Complica si Productos Sustitutos están más Avanzados Tecnológicamente o pueden Entrar a Precios más Bajos
 - Reduciendo márgenes de utilidad


Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

- Amenaza es Muy Fuerte
 - Clientes Enfrentan Costos de Cambio Reducidos
 - Precio de productos sustitutos mas bajo
 - Calidad y desempeño son iguales o superiores






Estrategias Competitivas




Agenda

- La Competencia
- Estrategias Competitivas
 - Atractivo del Sector
 - Posición Relativa Dentro del Sector
 - Liderazgo en Costos
 - Diferenciación
 - Enfoque
- Conclusiones




La Competencia

- Está en el Centro del Éxito o del Fracaso de las Empresas
- Determina la Propiedad de las Actividades de una Empresa, que Pueden Contribuir a su Desempeño
 - Innovaciones
 - Cultura cohesiva
 - Buena implementación



Estrategias Competitivas

- Busca Establecer una Posición Provechosa y Sostenible contra las Fuerzas que Determinan la Competencia
- Factores que Sostienen la Elección de la Estrategia
 - Atractivo de los sectores para la utilidad a largo plazo
 - Determinantes de una posición competitiva relativa dentro del sector



Estrategias Competitivas

Atractivo del Sector

- La Estrategia Debe Surgir de la Comprensión Sofisticada de las Reglas de Competencia de un Sector
- Reglas de Competencia: Cinco Fuerzas
 - Entrada de nuevos competidores
 - Amenaza de nuevos sustitutos
 - Poder de negociación de compradores
 - Poder de negociación de proveedores
 - Rivalidad entre competidores existentes

<p>Estrategias Competitivas Atractivo del Sector</p> <ul style="list-style-type: none">■ El Poder de las Cinco Fuerzas<ul style="list-style-type: none">■ Determinar la capacidad de las empresas de un sector a ganar tasas de retorno mayores al costo de capital■ Varía de industria a industria■ Pueden cambiar con la evolución del sector■ Determinan la utilidad del sector■ Influyen en precios, costos e inversión requerida
<p>Estrategias Competitivas Posición Relativa Dentro del Sector</p> <ul style="list-style-type: none">■ La Ubicación de una Empresa en un Sector<ul style="list-style-type: none">■ Determina si su utilidad está por arriba o por debajo del promedio■ Ventaja Competitiva Sostenida<ul style="list-style-type: none">■ Base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo
<p>Estrategias Competitivas Liderazgo en Costos</p> <ul style="list-style-type: none">■ Busca la Ventaja Competitiva<ul style="list-style-type: none">■ En un amplio rango de segmentos■ Depende de la estructura del sector■ Puede Incluir<ul style="list-style-type: none">■ Persecución de economías de escala■ Tecnología Propia■ Acceso preferencial a materias primas
<p>Estrategias Competitivas Liderazgo en Costos</p> <ul style="list-style-type: none">■ Pretende que las Empresas Obtengan Rendimientos Superiores al Promedio de su Sector<ul style="list-style-type: none">■ A través de un estricto control de costos
<p>Estrategias Competitivas Diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none">■ Las Empresas Buscan<ul style="list-style-type: none">■ Ser únicas en su sector■ Dimensiones valoradas por los compradores■ Puede Basarse<ul style="list-style-type: none">■ Producto mismo■ Sistema de entrega■ Enfoque de Marketing■ Exclusividad Recompensada con Precio Superior

Estrategias Competitivas
Enfoque

- Basada en la Elección de un Panorama de Competencia Estrecho en un Sector
- Busca Lograr una Ventaja Competitiva en Segmentos Objetivo
- Dos Variantes
 - Enfoque de costo
 - Ventaja de costo en un segmento objetivo
 - Enfoque de diferenciación
 - Diferenciarse en un segmento objetivo

Estrategias Competitivas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Exclusividad percibida por el Cliente	Posición de Costo Bajo
OBJETIVO ESTRATEGICO	Objetivo Amplio	DIFERENCIACIÓN	LÍDER EN COSTOS
	Objetivo Limitado	ENFOQUE DE DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE DE COSTOS

Conclusiones

- No Existe un Determinado Tipo de Estrategia para Cada Sector
- Diferentes Estrategias Pueden Coexistir en Varios Sectores
- Existen Muchas Posiciones que Involucran Opciones
 - Tipo de ventaja buscada
 - Enfoque de la ventaja

Conclusiones

- Las Empresas Deben Obtener una Posición Distinta a la de sus Rivales
- La Imitación Asegura
 - Falta de ventaja competitiva
 - Desempeño mediocre