

# MANUAL N°4



## FINANCIAMIENTO DE PROGRAMAS DE CERTIFICACIÓN

Publicación del *Centro para el Ecoturismo y el Desarrollo*



Conjuntamente con



## **Descargo de responsabilidades:**

Las opiniones y conceptos expresados en este documento son responsabilidad de los autores y no necesariamente representan la opinión de las organizaciones patrocinadoras

**Autores:** Abigail Rome, con asistencia de Amos Bien, Alice Crabtree, Aimee Russillo y Martha Honey

## **Agradecimientos:**

Gracias a Michael Conroy, Xavier Font y Jorge Rivera por revisar los primeros borradores de este manual e informe sobre el financiamiento de la certificación. Agradecemos a Katrina Shum, Tammy Gao y David Krantz por su ayuda con la corrección del texto y con el diseño. Gracias a Luis Oscar Delgadillo por la traducción de este manual. Gracias también a Katherine Sleeman y Tamara Kukurutz por editar y revisar la versión en español.



Gracias al BID/FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo) por ofrecer una donación para producir esta serie de manuales.

**Foto de la portada:** Hans Pfister (fotógrafo), Recepcionista Margot Flores y CST Placa de Certificación en Lapa Ríos, Costa Rica

## **¿Quiénes deberían usar esta guía?**

Esta guía forma parte de una serie de manuales sobre la certificación en turismo sostenible. Se fundamenta en un estudio que analizó la sostenibilidad financiera de 40 programas de certificación del turismo y de otras industrias “verdes” en todo el mundo y examinó las prioridades e intereses de 14 organizaciones de financiamiento. Estos manuales se basan en estudios llevados a cabo por el Center on Ecotourism and Sustainable Development (CESD) y The International Ecotourism Society (TIES), en colaboración con Rainforest Alliance (Alianza para Bosques) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El informe en que se basa esta guía, los demás manuales y los materiales adicionales relacionados se pueden encontrar en [www.ecotourismcesd.org](http://www.ecotourismcesd.org). Esta colección de recursos se propone ayudar a que los profesionales de la certificación y los patrocinadores interesados impulsen la certificación turística, con el fin de que se vuelva una herramienta provechosa y confiable para los consumidores de viajes y que las empresas reconozcan y apliquen los principios del turismo sostenible.

Para muchos programas de certificación ‘verde’, en turismo y en otras industrias, el logro de la estabilidad financiera ha constituido un desafío fundamental. Este manual describe los pasos y brinda recomendaciones para que los programas de certificación sean financieramente viables. Tiene el propósito de ser una guía fácil para ayudar a los que participan en la creación y operación de programas de certificación turística y servir de recurso provechoso a gobiernos, proveedores de fondos, empresas y organizaciones no gubernamentales que apoyan a dichos programas. Ofrece estrategias y modelos de recaudación de fondos y gestión financiera destinados a crear la estabilidad financiera durante las tres etapas en que se desarrollan los programas de certificación: inicio, operaciones y consolidación. Además, esta guía se focaliza en asegurarse de que la pequeña empresa pueda tener acceso a la certificación, ofreciendo recomendaciones específicas para que las empresas pequeñas disfruten de beneficios reales a un costo asequible.

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	4
<b>CAPÍTULO 1: PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS DE CERTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
Fases clave en el desarrollo de programas de certificación .....	5
<b>CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE CORRIENTES DE INGRESOS.....</b>	<b>10</b>
Donaciones o préstamos iniciales .....	13
Brindar acceso a la pequeña empresa .....	15
<b>CAPÍTULO 3: PROVEEDORES DE FONDOS Y ASOCIADOS .....</b>	<b>18</b>
Gobiernos .....	18
Organizaciones multilaterales y bilaterales de desarrollo.....	19
Fundaciones privadas.....	19
Grupos de la industria .....	20
Organizaciones no gubernamentales (ONG) .....	23
Instituciones académicas.....	24
<b>CAPÍTULO 4: CREACIÓN DE MODELOS FINANCIEROS.....</b>	<b>25</b>
Organización y estructura de los programas .....	25
Costo y posibles fuentes de financiamiento.....	27
Elaboración de un presupuesto .....	33
Lograr la sostenibilidad financiera y organizacional en el largo plazo .....	36

---

## Introducción

Aunque la cantidad de programas de certificación turística en todo el mundo está aumentando rápidamente y muchos están siendo cada vez más reconocidos en la industria del turismo y entre el público en general, pocos son autosustentables financieramente. El éxito a largo plazo de los programas de certificación depende de varios factores, algunos internos y otros externos. Tal como se explica en detalle en este manual, la mayoría de los programas de certificación financieramente viables poseen las siguientes características:

- **Están alojados dentro de otra organización** que tiene otros intereses, además de la certificación. Como parte de una infraestructura más grande, pueden compartir costos –tales como personal administrativo, oficinas, equipo, personal del sitio web– y combinar el mercadeo de la certificación con otras actividades;
- **Han forjado asociaciones** con una amplia variedad de organizaciones, entre ellas, la industria del turismo, los gobiernos, los medios de difusión y las organizaciones sin fines de lucro, las cuales aportan fondos o brindan apoyo en especie, por ejemplo, mercadeo y promoción;
- **Reciben algún apoyo del gobierno**, puesto que los gobiernos consideran que el turismo sostenible mejora su reputación y protege la base de recursos de los cuales depende el turismo;
- **Cobran tarifas realistas por una variedad de servicios**, tales como los criterios de certificación, el uso del logotipo, cursos de capacitación, auditorías;
- **Han certificado una proporción significativa de empresas disponibles**. Cuando los programas han alcanzado una masa crítica, no solo tienen presencia en el mercado, sino que también pueden reducir su costo por empresa. Además, una variedad de servicios turísticos certificados ofrece a los consumidores una amplia gama de opciones de turismo sostenible para satisfacer sus necesidades y deseos peculiares concernientes a viajes.

Estos factores reducen los costos, aumentan los ingresos y demuestran presencia en el mercado; también pueden ayudar a darle credibilidad al programa y a la certificación turística, en su conjunto.

Para la sostenibilidad en el largo plazo, también es decisivo que los programas de certificación proporcionen medidas demostrables de sus impactos positivos. Necesitan elaborar una serie de indicadores económicos, ambientales y socioculturales y establecer programas de monitoreo para medir el desempeño. Véase el informe “Sistemas de Monitoreo y Evaluación” en [www.ecotourismcesd.org](http://www.ecotourismcesd.org).

En última instancia, la sostenibilidad financiera y, aún más importante, los beneficios ambientales, sociales y culturales de la certificación turística, dependen de generar más interés entre todos los actores a los niveles local, nacional y mundial. Esto se logrará con un mejor mercadeo de la certificación turística (véase el Manual 3 “Pasos prácticos para mercadear la certificación turística” y el informe completo “Estrategias de

---

mercadeo” en [www.ecotourismcesd.org](http://www.ecotourismcesd.org)) y con el establecimiento de un órgano mundial de acreditación, conocido como el Consejo de Acreditación en Turismo Sostenible.

## **CAPÍTULO 1: PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS DE CERTIFICACIÓN**

### **Fases clave en el desarrollo de programas de certificación**

Existen varias fases para establecer, desarrollar y mantener un programa creíble de certificación; cada fase tiene diferentes rubros de costo, tal como se muestra en el cuadro 1. El entendimiento de estas fases y de las diferentes implicaciones financieras permite llevar a cabo una planificación realista de los programas.

<b>Cuadro 1: Fases y costos de programas de certificación</b>	
<b>Pasos iniciales</b>	<b>Ejemplos de costo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer participar a un ente de varias partes interesadas, compuesto de representantes del gobierno, la industria del turismo, las instituciones académicas y organizaciones sin fines de lucro (ONG conservacionistas, grupos de defensa del consumidor, etc.) en el desarrollo del programa</li> <li>• Conducir un estudio de factibilidad que evalúe las necesidades y la disposición del mercado, las fuentes de financiamiento, los modelos de estructura y finanzas de programas, etc.</li> <li>• Elaborar un plan empresarial</li> <li>• Desarrollar normas y procedimientos en borrador y ponerlos a prueba</li> <li>• Finalizar las normas y procedimientos</li> <li>• Establecer el proceso del protocolo para auditorías y evaluaciones</li> <li>• Desarrollar materiales de mercadeo y conducir la promoción del programa entre los posibles usuarios (empresas que se van a certificar, así como consumidores secundarios, tales como mayoristas de turismo, agencias de viajes, medios de difusión, gerentes de áreas protegidas, ONG y viajeros conservacionistas)</li> <li>• Elaborar un protocolo de monitoreo y evaluación (MyE)</li> <li>• Conseguir el aval (y posiblemente el financiamiento) de los grupos clave de interés</li> </ul>	Estudio de factibilidad Plan empresarial Elaboración de normas Divulgación entre partes interesadas Plan de mercadeo Materiales de mercadeo Materiales de capacitación Personal técnico Personal administrativo Oficina/infraestructura Personal de mercadeo
<b>Pasos de operación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comenzar el proceso de evaluar y auditar las empresas, para luego concederles la etiqueta o el logo de certificación</li> <li>• Impartir programas de capacitación y educación</li> <li>• Mercadear el programa y las empresas certificadas entre los intermediarios del turismo, las organizaciones sin fines</li> </ul>	Elaboración de normas Plan de mercadeo Materiales de mercadeo Materiales de capacitación

<p>de lucro, los gobiernos y, en menor medida, entre los consumidores (ej., tal como se enumeró en el último punto de arriba)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar el monitoreo y la evaluación</li> </ul>	<p>Auditorías in situ Sistema de MyE Personal técnico Personal administrativo Infraestructura Personal de mercadeo</p>
<b>Pasos de consolidación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forjar asociaciones promocionales y de financiamiento para mercadear más eficazmente el programa entre los consumidores</li> <li>• Monitorear y evaluar la situación y los éxitos del programa y divulgar ampliamente sus resultados</li> <li>• Renovar y modificar las normas y procedimientos, si es necesario.</li> </ul>	<p>Elaboración de normas Sistema de MyE Materiales de mercadeo Personal Infraestructura</p>

Todas las fases necesitan de apoyo financiero o posiblemente en especie. Es probable que los socios del financiamiento cambien conforme el programa madura. Igual que sucede con cualquier iniciativa nueva, la fase de arranque exige un desembolso inicial de fondos, con poca o ninguna generación de ingresos y poca perspectiva de amortizar estos fondos. Los fondos para esta fase, que puede durar 1-3 años, son los que se suelen recaudar con más facilidad y frecuentemente provienen de grupos de donantes, que van desde bancos internacionales multilaterales o bilaterales de fomento, fundaciones privadas y gobiernos hasta, como en algunos casos, empresas privadas. Estas entidades se muestran ansiosas de ver que la certificación cumpla con sus resultados esperados y quizá ofrezcan *donaciones*, en vez de *préstamos*. Sin embargo, en su mayoría, no se interesan en brindar un financiamiento continuo de largo plazo. Esperan que los programas de certificación, cuando se operan como una empresa, generen actividades o identifiquen otras fuentes de apoyo permanente, lo que incluye cobrar tarifas apropiadas a las empresas turísticas que se van a certificar, ofrecer otros servicios y productos e identificar otras corrientes de ingresos, que pueden incluir impuestos del gobierno y programas de incentivos.

### **Objetivos críticos y sus implicaciones financieras**

Para que los programas de certificación turística sean eficaces y exitosos, deben asegurarse de cumplir con una serie de objetivos. Los objetivos se relacionan con dos desafíos íntimamente relacionados: 1) cubrir los costos del desarrollo e implementación del programa; y 2) lograr el reconocimiento. Entre los objetivos se encuentran:

- Conseguir el apoyo público y privado mediante un proceso en el que participan varias partes interesadas
- Mantener la credibilidad por medio de auditorías in situ
- Formar una masa crítica de empresas certificadas
- Realizar beneficios de mercadeo y otros beneficios de la certificación

- Desarrollar modelos de ingresos que garanticen suficiente financiamiento para el largo plazo
- Crear demanda de consumo
- Reducir la competencia y confusión provenientes de otros programas de certificación turística
- Poner en práctica un programa de monitoreo y evaluación que demuestre la eficacia y los beneficios del programa.

La mayor parte de estos objetivos se cubren en esta sección y en el capítulo 2. Otros – tales como aumentar la demanda de consumo, reducir la competencia y el monitoreo y la evaluación– se cubren en el Manual 3 y en informes específicos sobre mercadeo y monitoreo y evaluación de programas de certificación (que se encuentran en [www.ecotourismcesd.org](http://www.ecotourismcesd.org)).

- **Conseguir el apoyo público y privado mediante un proceso en el que participan varias partes interesadas:**

Los programas creíbles de certificación deben desarrollarse e implementarse mediante un proceso consultivo con una amplia gama de actores y organizaciones, a fin de lograr el apoyo y el reconocimiento del público. Este grupo de varias partes interesadas es decisivo en la fase inicial: supervisa el estudio de factibilidad o de mercado, la elaboración del plan empresarial, la recaudación de fondos, la creación de normas (o su adaptación de otros programas viables de certificación sostenible) y la promoción inicial del concepto y sus resultados prácticos. Es importante asegurarse de que los presupuestos del programa incluyan dinero para apoyar este proceso de consulta. Durante las fases de operación y consolidación, el papel del grupo de varios actores evoluciona hasta convertirse en papeles más especializados de apoyo, conforme madura la asociación. Los miembros del grupo incluso pueden representar al programa de certificación en eventos o foros. Suelen ser decisivos para la divulgación constante entre los grupos que representan, con el objeto de obtener un apoyo político o financiero continuo.

**Cuadro 2 : Participación de actores múltiples y beneficios**

<b>Más consulta</b> + con los siguientes:	<b>Más recursos</b> = tales como:	<b>Mayor tasa de éxito</b> ejemplificada por:
Entidades y funcionarios de gobiernos locales y nacionales		Equilibrio de inquietudes
Empresas de turismo	Reuniones Coordinación	Representación más amplia
Asociaciones del gremio	Viajes	Acceo y convencimiento
Medios de difusión	Materiales impresos	Más aportes
Organizaciones conservacionistas y de justicia social sin fines de lucro	Costos de comunicación	Aceptación
Organizaciones de desarrollo y de consumidores	Tiempo	Apoyo financiero y en especie
Gerentes de áreas protegidas		Reconocimiento de mercado
Miembros de la comunidad		
Académicos		
Otros actores de industrias pertinentes (servicios públicos, proveedores de productos “verdes”, etc.)		

- **Mantener la credibilidad por medio de auditorías in situ:** Un componente costoso, aunque crítico, de cualquier programa creíble de turismo sostenible lo constituyen las auditorías en el lugar. A menudo, los programas de certificación procuran reducir los costos de las visitas a los sitios mediante auditorías de escritorio, autoevaluaciones, inspecciones aleatorias o comentarios de los clientes. Sin embargo, estos medios son insuficientes y frecuentemente imprecisos y no pueden reemplazar una auditoría in situ independiente efectuada por terceros. De manera alternativa, a veces, los programas prolongan el período transcurrido entre las auditorías in situ, pues exigen que solo se hagan cada tres años o más. Si se llevan a cabo con muy poca frecuencia, sufre la fortaleza de la auditoría y la credibilidad de la etiqueta de certificación. Es importante que los programas de certificación equilibren los costos de las auditorías in situ con su credibilidad.
- **Formar una masa crítica de empresas certificadas:** La mayor parte de los programas de certificación en turismo sostenible tienen, por el momento, relativamente pocos clientes certificados. Muchos tienen menos de 50 empresas certificadas y quizá sólo entre el 1% y el 5% del producto certificable en su mercado. En contraste, en muchos países, los programas de certificación de cinco estrellas de calidad y servicio incluyen casi todos los alojamientos. El

programa de cinco estrellas ha alcanzado esta masa crítica porque está bien establecido, es reconocido internacionalmente, cuenta con demanda de consumo y, en algunos países, es obligatorio y no voluntario. Los alojamientos y restaurantes deben tener una clasificación de cinco estrellas para obtener una licencia comercial.

Por el momento, todos los programas de turismo sostenible son relativamente nuevos y voluntarios. Por consiguiente, se necesitan otras estrategias para formar una masa crítica de empresas certificadas, a fin de demostrar su credibilidad y ayudar a garantizar su estabilidad financiera. El más antiguo y más exitoso de los programas de certificación en turismo “verde” es Bandera Azul (Blue Flag), el cual, para 2006, había concedido la certificación a más de 3200 playas y marinas en 36 países de Europa, Sudáfrica, Marruecos, Nueva Zelanda, Canadá y el Caribe. (Véase [www.blueflag.org](http://www.blueflag.org)). Fundado en Francia, en 1985, se concentró en dos temas de inquietud importante y crítica para los amantes de las playas: calidad del agua y seguridad de la playa. El programa se volvió popular porque estaba respondiendo a las inquietudes mundiales acerca de la calidad del agua y asuntos de seguridad y ha alcanzado un reconocimiento relativamente elevado entre los consumidores.

- **Realizar beneficios de mercadeo y otros beneficios de la certificación:** Aunque el mercadeo de programas de certificación y de empresas certificadas es decisivo para el éxito, la mayoría de los programas no ha contado con los recursos para efectuar una promoción y publicidad eficaces. En consecuencia, las empresas certificadas no están viendo aumentos importantes en sus ventas o en la atención. Se debe conducir un mercadeo eficaz, en cuanto al costo, en asociación con otras partes interesadas, tales como compañías u organizaciones que tengan misiones parecidas y que frecuentemente ya están comercializando entre los consumidores. Por ejemplo, los programas y productos de la certificación se pueden promover en la cantidad cada vez mayor de sitios web para viajes responsables, colectivamente en exposiciones de viajes y en libros de guía. La Rainforest Alliance (Alianza para Bosques) lo ha hecho eficazmente para los programas de certificación y las compañías certificadas en las Américas. (Véase [www.rainforest-alliance.org/tourism](http://www.rainforest-alliance.org/tourism)). Además, los programas deben asegurarse de que todas las empresas que hayan certificado muestren el logo en todos sus materiales promocionales e incluyan un enlace al programa de certificación en sus sitios web. Se puede encontrar más información y recomendaciones para las estrategias eficaces de mercadeo en el informe “Estrategia de mercadeo para certificación en turismo sostenible” y en el Manual 3 acompañante, publicados en [www.ecotourismcesd.org](http://www.ecotourismcesd.org).

Al mismo tiempo, los programas de certificación pueden ayudar a las empresas pequeñas a realizar beneficios que no les aumenten directamente sus ventas, pero que les mejoren la calidad del negocio, la eficiencia y la administración; conduzcan a ahorros de costo; y mejoren las relaciones con el personal y la

comunidad. Podrían brindar capacitación técnica y gerencial a las empresas que se están certificando, tal como lo hacen Green Globe 21 ([www.greenglobe21.com](http://www.greenglobe21.com)) y Fair Trade in Tourism South Africa (FTTSA) ([www.fairtourismsa.org.za](http://www.fairtourismsa.org.za)). Tal formación de capacidad ofrece incentivos a las compañías pequeñas y, cuando recibe apoyo de financiamiento de los donantes, también puede generar ingresos para el programa de certificación.

Es importante monitorear los beneficios financieros y no financieros del programa de certificación y divulgar ampliamente los resultados. El mercadeo de estas ventajas por parte de una variedad de partes interesadas puede ayudar a aumentar la confianza que tienen las empresas, así como los gobiernos, los consumidores y los financiadores, con respecto a los beneficios de la certificación turística.

## **CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE CORRIENTES DE INGRESOS**

### **Desarrollo de modelos eficaces de ingresos**

El desarrollo de programas de certificación debe fundamentarse en una sólida planificación empresarial. Durante el proceso de planificación, se deben identificar desde el principio las proyecciones de necesidades y fuentes de fondos para el inicio y las operaciones. Es importante diversificar las fuentes de financiamiento, para no depender demasiado de una sola fuente, y crear una base más amplia de actores. He aquí una reseña de cuatro categorías generales de fuentes de financiamiento:

#### **1. Tarifas**

Aunque las tarifas cobradas a los usuarios por la certificación son una fuente aceptada y obvia de ingresos, las tarifas por sí solas no cubrirán todos los costos de los programas creíbles de certificación turística, sobre todo los de la fase inicial. Pocos programas existentes de certificación en turismo sostenible generan más del 50% de su presupuesto con las tarifas (las excepciones incluyen Green Globe 21, que certifica mayormente alojamientos grandes o caros y cobra tarifas más elevadas que la mayoría, pues cubre cerca del 75% de sus necesidades presupuestarias, y Viabono en Alemania ([www.viabono.de](http://www.viabono.de)), que genera cerca de 70% de sus ingresos por medio de una combinación de tarifas y, aún más importante, ventas de productos y servicios). Las siguientes tarifas son las que se cobran más comúnmente a las empresas turísticas que se quieren certificar. Algunas se pueden cubrir mediante fondos del gobierno o de las ONG o pueden estar en una escala móvil, basada en el tamaño y las ganancias de la empresa:

- **Inscripción y solicitud:** EcoCertification de Australia cobra AUD \$85 (US\$70) por solicitar, ya sea con el método de solicitud por internet o mediante una copia impresa del documento de solicitud. El documento de solicitud y los criterios se

pueden ver en el sitio web, pero no se pueden descargar. ([www.ecotourism.org.au/eco\\_certification.asp](http://www.ecotourism.org.au/eco_certification.asp)).

- **Uso de los criterios:** Algunos programas, como FTTSA de Sudáfrica, ponen sus criterios a disposición solo de las empresas que se inscriben para certificarse; otros, como la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) de Costa Rica, publican sus criterios en sus sitios web ([www.turismo-sostenible.co.cr/EN/home.shtm](http://www.turismo-sostenible.co.cr/EN/home.shtm)).
- **Preevaluación o diagnóstico:** Muchos programas ofrecen una consulta y evaluación previas a la certificación, para determinar dónde se necesitan las mejoras. Generalmente, no se cobra ninguna tarifa. Por ejemplo, el programa ROC (Respecting Our Culture) para el turismo aborigen en Australia tiene una fase de auditorías de escritorio autoadministradas que se utilizan con el fin de determinar si las operaciones están listas para proceder hacia auditorías in situ completas, efectuadas por terceros, y luego a la certificación. FTTSA de Sudáfrica también ha preparado en internet una guía integral para su programa de certificación. Nature's Best de Suecia tiene una tarifa de solicitud que incluye un diagnóstico previo a la visita in situ, hecho por el comité de ecoetiquetado. El costo lo determinan las ventas anuales del operador turístico. ([www.naturensbasta.se/](http://www.naturensbasta.se/)). Para Green Globe, hay una etapa de parámetros de referencia (*benchmarking*), en la cual se evalúa un hotel (u otra compañía, atracción o destino turístico) comparándolo con requerimientos mínimos específicos, a fin de determinar si es idóneo para proceder hacia la certificación completa. Esta comparación con parámetros de referencia cuesta entre US\$300 y \$700, dependiendo de la cantidad de empleados o de habitaciones del hotel.
- **Auditoría in situ efectuada por terceros:** Existe una gran variedad en las tarifas. En Costa Rica, el gobierno ha asumido el costo de la auditoría, por lo que es gratis para las empresas. Muchos programas utilizan auditores externos y, por ende, el programa mismo de certificación no gana ingresos con este proceso.
- **Licencia por utilizar el logo del programa de certificación.**
- **Tarifas por membresía anual y renovación,** a veces llamadas tarifas del programa: Para EcoCertification, las tarifas anuales varían entre AUD \$250 y \$980 (US\$205 y \$805).
- **Recertificación:** La mayoría de los programas exigen volver a certificarse cada año o cada tres años y generalmente se cobran tarifas.

Los programas de certificación deben hacer proyecciones realistas de sus corrientes de ingresos por tarifas, tomando en cuenta las limitaciones de la pequeña empresa (abajo discutidas). También es importante diferenciar entre los pagos que se efectúan una sola vez y aquellos que son renovables.

### **Escala móvil hipotética de tarifas para auditorías de certificación – con datos sobre rentabilidad**

El cuadro 3 ilustra el tipo de escala móvil que pueden utilizar los programas de certificación para calcular el costo y el ingreso de las auditorías in situ. A las empresas más grandes se les cobra una tarifa razonable superior al costo, en tanto que a las empresas pequeñas se les cobra el costo o menos. Generalmente, los costos no incluyen los costos de viaje o de alojamiento/alimentación de los auditores, los cuales

los suele pagar la empresa se va a certificar. Estas cifras son hipotéticas; pero tienen el fin de ofrecer a los programas de certificación un modelo para elaborar una escala móvil.

**Cuadro 3: Muestra de escala móvil para tarifas de certificación y auditoría**

Tamaño del hotel	Días-persona de auditoría	Costo para programa de certif.*	Tarifa cobrada al hotel	Utilidad (pérdida) por unidad)**	Costo real/habitación	Tarifa cobrada/habitación
301-500 habit.	10	\$ 883	\$ 3,000	\$ 2,117	\$ 1.77 a \$ 2.93	\$ 6.00 a \$ 9.97
101-300 habit.	8	\$ 717	\$ 1,800	\$ 1,083	\$ 2.39 a \$ 7.10	\$ 6.00 a \$ 17.82
51-100 habit.	4	\$ 383	\$ 1,200	\$ 817	\$ 3.83 a \$ 7.52	\$ 12.00 a \$ 23.53
31-50 habit.	3	\$ 300	\$ 600	\$ 300	\$ 6.00 a \$ 9.68	\$ 12.00 a \$ 19.35
11-30 habit.	2	\$ 217	\$ 300	\$ 83	\$ 7.22 a \$ 19.70	\$ 10.00 a \$ 27.27
5-10 habit.	1	\$ 133	\$ 150	\$ 17	\$ 13.33 a \$ 26.67	\$ 15.00 a \$ 30.00
Microempresas (1-5 habit.)	1	\$ 133	\$ 85	(\$ 48)	\$ 26.67 a \$ 133.33	\$ 17.00 a \$ 85.00

\* Costo variable en días-persona de la auditoría + costo fijo de la revisión. Estos costos se basan en auditores internos a tiempo completo en una escala salarial de país en vías de desarrollo.

\*\* Utilidad o pérdida para el programa de certificación por cada empresa certificada.

## 2. Productos y servicios

Los programas deben identificar fuentes adicionales de ingreso y estrategias para cubrir los costos de operación, sobre todo durante los primeros 1-5 años del inicio y de la operación. Algunos programas se han vuelto muy creativos en este respecto. Por ejemplo, el programa alemán de certificación, Viabono, ha creado una “ecotienda” que vende productos de limpieza ambientalmente benignos, entre otros artículos, y también recibe comisiones de las reservaciones de agencias de viajes. Cuando tienen éxito, estos productos y servicios adicionales que no son de certificación diversifican la base de financiamiento y ayudan a promover la certificación turística y el programa patrocinador. A continuación, se indican algunos de los productos y servicios que pueden ofrecer los programas de certificación. Los montos cobrados se pueden ajustar utilizando una escala móvil fundamentada en el tamaño y/o las ganancias de las empresas:

- Asistencia técnica, clases y talleres incluidos.
- Consultoría a otros programas de certificación turística, industrias, gobiernos, ONG.
- Venta de materiales e informes técnicos.
- Venta de guías de implementación, manuales y recursos promocionales a terceros.
- Venta de productos ambientales para mejorar la sostenibilidad (p.ej., paneles solares, duchas y grifos que ahorran agua, productos reciclados, etc.).
- Publicidad pagada para empresas certificadas en sitios web, exposiciones gremiales, etc.

Por ejemplo, Green Globe 21 ofrece talleres para capacitar auditores, consultores e individuos interesados en su programa. Tales servicios deben mantenerse independientes de la concesión de la certificación para evitar posibles conflictos de interés.

El cuadro 4 ofrece un desglose de las fuentes de financiamiento para cada fase de desarrollo, con un estimado del porcentaje de cada fuente. Obviamente, este porcentaje varía de un programa a otro; pero muestra que, con el tiempo, una mayor cantidad de ingresos puede provenir de las tarifas cobradas a las empresas certificadas y una menor cantidad de las donaciones o préstamos concedidos una sola vez por fundaciones o entidades internacionales.

#### ***Cuadro 4: Fuentes de financiamiento para 3 fases diferentes de desarrollo***

1. **Inicio** (1 – 3 años): 100% financiamiento externo – de gobiernos, entidades multilaterales de desarrollo, fundaciones privadas, ONG, etc.
2. **Operación**
  - a. **Primeros años**(3 – 10 años): mezcla de fuentes de financiamiento
    - i. 10-30% de tarifas
    - ii. 20-60% de donaciones o préstamos
    - iii. 10 % o más de impuestos, créditos, etc. del gobierno
    - iv. 10-30% Otros productos y servicios
3. **Consolidación** (10 años y más)
  - i. 60-80% de tarifas
  - ii. 0-10% de donaciones o préstamos
  - iii. 10-30% de impuestos, créditos, etc. del gobierno
  - iv. 20-40% Otros productos y servicios

### **3. Donaciones o préstamos iniciales**

Los bancos multilaterales de desarrollo, las entidades del gobierno, las fundaciones y las ONG han ayudado, todos, a financiar los programas de certificación, particularmente en la fase inicial. Por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha ayudado a financiar programas de certificación en turismo sostenible en Brasil, Ecuador, Guatemala y Belice, en tanto que la USAID apoyó la certificación en Jamaica; los

gobiernos han apoyado programas en países tales como Costa Rica, México, Suecia y Australia; y las fundaciones filantrópicas, a saber, la Ford Foundation, el Wallace Global Fund y la David and Lucile Packard Foundation, han apoyado las iniciativas de certificación. Las ONG han ayudado a crear programas. Entre los ejemplos se encuentran el apoyo de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) a FTTSA de Sudáfrica, la asistencia inicial de Rainforest Alliance (Alianza para Bosques) a Smart Voyager en Ecuador ([www.smartvoyager.org](http://www.smartvoyager.org)), el respaldo de Alianza Verde a Green Deal en Guatemala ([www.greendeal.org/home.html](http://www.greendeal.org/home.html)) y el apoyo del WWF a PAN Parks en Europa ([www.visitpanparks.org](http://www.visitpanparks.org)).



Sin embargo, estas fuentes están cada vez más exigiendo datos tangibles y mensurables que demuestren los resultados e impactos positivos de la certificación. Por lo tanto, los programas de turismo sostenible tendrán que demostrar su impacto mediante, por ejemplo, un mercadeo eficaz y sistemas bien diseñados de monitoreo y evaluación (MyE). (Véanse los manuales e informes sobre Mercadeo y Monitoreo y Evaluación en [www.ecotourismcesd.org](http://www.ecotourismcesd.org).)

Se necesita el apoyo de donantes externos para iniciar el programa, porque el desarrollo y divulgación del programa entre una amplia gama de partes interesadas exige recursos significativos. Al mismo tiempo, suele ser relativamente fácil obtenerlo, porque los objetivos de la certificación son congruentes con las misiones de muchas organizaciones de donantes. Sin embargo, los donantes suelen dar únicamente donaciones una sola vez y, por lo tanto, los programas de certificación deben buscar activamente fuentes constantes de financiamiento y corrientes de ingresos para suplementar el ingreso proveniente de tarifas, servicios y productos. Las fuentes más lógicas son los gobiernos locales, gracias al desarrollo de mecanismos de financiamiento en el largo plazo, tales como impuestos al turismo u otros instrumentos financieros pertinentes.

#### **4. Financiamiento externo para las etapas de operación y consolidación**

Como la mayoría de los programas son a nivel nacional y fortalecen la industria del turismo, los programas de certificación deben procurar un financiamiento permanente y a largo plazo de los gobiernos. Este puede provenir de presupuestos existentes o en expansión de los programas (dentro de las oficinas de ambiente, salud, energía, turismo, etc.) y por medio de los impuestos recaudados en aeropuertos, hoteles o gracias a otras ventas pertinentes. Estos instrumentos brindan un flujo constante de fondos a los programas de certificación que les permiten funcionar a largo plazo. En Costa Rica, el CST ha sido financiado por el ministerio nacional de turismo, el Instituto

Costarricense de Turismo (ICT). La provisión de fondos no se basa en un porcentaje de un impuesto particular, sino que más bien proviene de asignaciones del gobierno. La Comisión Europea ofrece un financiamiento gubernamental parecido a programas, como los de Suecia y Alemania.

En el capítulo 3 se discuten fuentes adicionales de apoyo permanente a la certificación. Los programas de certificación tienen la tarea de identificar y conseguir fondos directos, así como apoyo en especie, de una variedad de instituciones que tengan misiones, metas y objetivos parecidos a los que persiguen los proponentes de la certificación turística.

### **Brindar acceso a la pequeña empresa**

Es sumamente importante asegurarse de que las empresas comunitarias e indígenas puedan darse el lujo de obtener la certificación y que tengan un acceso equitativo a los sistemas de certificación. El reto estriba en el hecho de que el costo de prestar servicios a estos clientes es elevado (con base en un cálculo por habitación), en tanto que su capacidad de pagar las tarifas de certificación, incluso las subvencionadas, suele ser baja. (No obstante, hay algunos hotelitos suntuosos o caros que son muy rentables y que pueden darse el lujo de pagar la certificación). Generalmente, las empresas pequeñas comunitarias e indígenas se encuentran en desventaja en varios niveles, tales como:

- Incapacidad de pagar los costos directos de la certificación.
- Falta de personal y recursos para poner en práctica los cambios necesarios para cumplir los requisitos de la certificación.

Sin embargo, los mismos programas de certificación deben animar a las empresas pequeñas a que participen brindándoles los mecanismos para acceder a la certificación. A los programas les conviene mantener una cartera diversa de miembros certificados. Además, el concepto básico de la sostenibilidad implica un tratamiento equitativo para todos. Los programas sin fines de lucro, en particular los que se fundamentan en una misión, promueven el acceso igualitario como parte de su filosofía rectora.

Los programas de certificación deben reconocer los retos financieros que enfrentan muchas empresas pequeñas e integrar soluciones en sus planes empresariales, a fin de ayudar a garantizar la sostenibilidad financiera del programa en el largo plazo.

- **Habilidad de poner en práctica cambios para cumplir con los requisitos de la certificación**

Además de los costos directos de certificarse, las empresas incurren en gastos para efectuar los cambios exigidos por el cumplimiento de las normas de certificación. Entre los ejemplos están la introducción de dispositivos para ahorrar energía, tales como duchas de poco flujo, infraestructura de energía renovable, tal como paneles solares, o mejores sistemas de gestión de desechos. Las destrezas gerenciales técnicas requeridas, así como las mejoras de infraestructura, solo pueden ser posibles con una

asistencia externa sustancial, tal como asistencia técnica y financiamiento gratis de bajo costo, más allá del alcance de la propia certificación. Para las empresas pequeñas que tienen estrechos márgenes de rentabilidad, los costos pueden ser demasiado altos o puede que no dispongan de financiamiento. (Véase el Manual 2 sobre Mecanismos de Financiamiento, [www.ecotourismcesd.org](http://www.ecotourismcesd.org)). Las empresas gozarán de ventajas económicas de largo plazo, tales como ahorros de costo por el menor uso de energía y de agua, mayor eficiencia, personal más dedicado. Sin embargo, quizás necesiten fondos externos en forma de préstamos o donaciones para mejorar la infraestructura o impartir las capacitaciones necesarias al personal. Se puede recurrir a instituciones asociadas -organizaciones sin fines de lucro, empresas turísticas y otras empresas “verdes”, instituciones académicas, el gobierno y donantes- para que brinden asistencia, de acuerdo con sus capacidades.

En algunos sectores que tienen programas de certificación “verde”, existen organizaciones que ofrecen apoyo a las empresas que quieren certificarse, pero que quizá no están aún listas. Al trabajar con estas compañías, sirven de facilitadores antes y durante todo el proceso de certificación y ayudan a crear mercados y apoyo para las empresas comprometidas. Un ejemplo lo constituye el Tropical Forest Trust que ayuda los compradores de madera (frecuentemente fabricantes de productos de madera) a manejar y monitorear sus cadenas de suministro y ayuda a los bosques que fundamentan esas cadenas de suministro a alcanzar su certificación con el FSC. De igual forma, el Programa de Transición Orgánica del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) ofrece investigación, educación y un programa de donaciones para extensión que ayuda a los agricultores a superar los retos de la producción y la comercialización de productos orgánicos. Los proponentes de la certificación tendrán que elaborar estrategias para acceder al apoyo de tales organizaciones y los fondos necesarios. Se debe observar que los programas de certificación que ofrecen una gama de niveles de certificación (tal como el CST en Costa Rica, EcoCertification y ROC en Australia y el esquema Eco-Rating de Kenia ([www.ecotourismkenya.org/](http://www.ecotourismkenya.org/))) desempeñan un papel importante para reconocer una gama de compañías, que van desde las que cumplen con las normas mínimas hasta las que alcanzan el máximo nivel. El nivel inicial de “afiliada” de Green Globe concede a las compañías un período de 12 meses, durante el cual pueden aprender más acerca de los procesos de comparación con parámetros de referencia (*benchmarking*) y certificación plena.

- **Capacidad de pagar los costos directos de la certificación**

Las empresas pequeñas que cuentan con estrechos márgenes de utilidad tienen dificultades para invertir en la certificación, sin ninguna garantía inmediata de recibir beneficios. Los costos directos de la certificación –entre ellos, la tarifa de solicitud, las visitas al sitio (tales como preevaluaciones, certificación y visitas de seguimiento) y las tarifas del programa- pueden fluctuar entre unos cuantos centenares y varios miles de dólares. En algunos países, las organizaciones bilaterales y multilaterales de financiamiento y las compañías consultoras que ejecutan los proyectos, tales como la USAID, Chemonics y la Unión Europea, han aportado o cubierto los costos, así como

las necesidades de capacitación. En otros casos, tal como el programa CST de Costa Rica, la certificación es gratis, pues es asumida por el gobierno.

Los programas de certificación también pueden reducirse el costo por empresa mediante sesiones de capacitación y auditorías grupales para empresas que están en la misma región geográfica. En algunos casos, es posible que el asesor conduzca una auditoría grupal si hay varias empresas bajo un solo gerente, compañía o cooperativa. En tales casos, puede que sea posible auditar únicamente una muestra representativa. Los costos de viaje y los honorarios del auditor se pueden dividir entre las empresas. El combinar las auditorías 'verdes' con las efectuadas para los esquemas de cinco estrellas u otros esquemas de verificación o certificación, tales como auditorías de salud, seguridad y calidad, también puede reducir los costos unitarios al distribuirlos entre varios programas.

Los programas de certificación que ofrecen incentivos, subsidios y apoyo financiero a la pequeña empresa deben integrar las necesidades de financiamiento en su plan empresarial para cubrir los costos reales de operación y desarrollo del programa.

#### **Cuadro 5: Reducción de costos para la pequeña empresa**

Los programas de certificación pueden ayudar a la pequeña empresa comunitaria e indígena a que reduzca las cargas financieras de la certificación al:

- Crear una escala móvil de tarifas, en la cual las empresas pagan tarifas de membresía, solicitud, auditoría y capacitación con base en sus ventas brutas, ingresos de la compañía o volumen de productos vendidos, no según los modelos de costo más margen. De este modo, las empresas pequeñas y menos rentables pagan menos que el costo, en tanto que las empresas más grandes pagan mayores márgenes.
- Brindar asistencia técnica, cursos de capacitación grupal de manera gratuita o asociarse con otras instituciones para hacerlo.
- Ayudar a recaudar fondos para que las empresas pequeñas los utilicen con fines de certificación. Las fuentes incluirían gobiernos, entidades multilaterales de desarrollo, fundaciones privadas y ONG.
- Desarrollar un programa de capacitación y auditorías grupales para la certificación, destinado a las empresas pequeñas que trabajan juntas o que están ubicadas muy cerca la una de la otra, con el objeto de reducirles los costos.
- Combinar las auditorías in situ para la certificación del turismo sostenible con otras inspecciones (p.ej., salud y seguridad, calidad, etc.).

## **CAPÍTULO 3: PROVEEDORES DE FONDOS Y ASOCIADOS**

Este capítulo examina cada uno de los grupos clave de partes interesadas, a fin de identificar las áreas de interés común y las estrategias destinadas a que logren apoyar la certificación en turismo sostenible. Ofrece sugerencias específicas con ejemplos del mundo real sobre cómo pueden aportar al financiamiento y la implementación eficaz de los programas de turismo sostenible

### **Gobiernos**

Los gobiernos –regionales, nacionales y locales– son fuentes obvias de apoyo permanente en el largo plazo. La certificación puede ser provechosa para los gobiernos, pues les sirve de evaluación independiente hecha por terceros, lo que constituye un sello externo de aprobación de las empresas turísticas. Varios gobiernos han ayudado a financiar la creación de programas de certificación, porque consideran que la certificación es una forma de forjar y proteger la reputación de turismo responsable que tiene un destino. A continuación, se enumeran unos cuantos ejemplos:

- La Comisión Europea ha establecido una iniciativa para unir todos los programas europeos de certificación bajo una sola sello ecológico, el de la flor europea.
- La Comisión Europea ha brindado un apoyo significativo a los programas nacionales de certificación en turismo sostenible de Suiza, Alemania, Letonia y Suecia.
- Los gobiernos de Costa Rica, Suecia, Alemania, Austria y Australia han apoyado, todos, la creación de programas de certificación ‘verde’.
- En los Estados Unidos, el Departamento de Turismo de Wisconsin está apoyando Travel Green Wisconsin, un programa de certificación iniciado en 2006, junto con la organización sin fines de lucro, Wisconsin Environmental Initiative (WEI).

Los gobiernos cuentan con una variedad de formas de recaudar fondos para mejorar la gestión y el mercadeo del turismo. Los siguientes son ejemplos de estrategias innovadoras e incentivos para ayudar a los programas de certificación y a las empresas certificadas:

- **Impuestos al turismo** que incluyen los impuestos de salida de aeropuerto y sobre boletos de aerolíneas, los impuestos de ventas al turismo, impuestos a hoteles, impuestos per cápita a los pasajeros de cruceros e impuestos por traspaso de propiedades.
- **Concesiones fiscales** (p.ej., créditos, deducciones) para empresas y programas certificados.

- **Contribuciones en especie** de instituciones académicas y personal o entidades técnicas o de consultoría financiados por el gobierno (tal como en Australia, mediante el Cooperative Research Center for Sustainable Tourism operado por el gobierno).
- **Tenencia extendida:** Permisos por un plazo más largo, acceso preferencial, tarifas reducidas o descuentos para concesiones en áreas protegidas del gobierno.
- **Menores tasas de interés** sobre préstamos del gobierno, impuestos gubernamentales reducidos sobre tarjetas de crédito y mejores calificaciones de crédito.
- **Acceso al financiamiento** proveniente de donantes internacionales, especialmente en los países en desarrollo.
- **Promociones y avales** a los programas de certificación en exposiciones y ferias de viajes, en panfletos de turismo publicados por el gobierno, en sitios web, a bordo de la línea aérea nacional, etc.
- **Programas de capacitación** sobre tecnologías ambientales, gestión ambiental, recursos humanos, prácticas socioculturales, relaciones con la comunidad, mercadeo, etc.
- **Políticas de compras de sello ecológicos** que exigen al personal y a los contratistas utilizar empresas certificadas.

## Organizaciones multilaterales y bilaterales de desarrollo

Muchos bancos multinacionales de desarrollo y entidades de ayuda apoyan los programas de certificación “verde”, entre ellos, el turismo, porque se interesan en la reducción de la pobreza, el desarrollo comunitario, el desarrollo de la pequeña empresa, los retos ambientales y los derechos de los indígenas, todos los cuales se pueden mejorar con el turismo sostenible. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) financió programas en Brasil, Perú, Ecuador, Belice, Costa Rica y Guatemala; la Agencia para el Desarrollo Internacional de EE.UU. (USAID) ha apoyado la certificación turística en el Caribe y en Guatemala; y la entidad alemana de ayuda, GTZ, junto con la UICN, brindaron financiamiento a programas en el sur de África.

La mayor parte del apoyo ha sido para el inicio de los programas, con frecuencia no con la duración suficiente para que los programas alcancen la sostenibilidad financiera. Los programas de certificación deben reconocer que el financiamiento concedido por las entidades de desarrollo se suele ofrecer por períodos limitados, específicamente para iniciar programas que se deben volver autosustentables. Por consiguiente, al solicitar el apoyo de estas fuentes, los programas de certificación deben justificar la asistencia inicial para los 1-3 años requeridos, y luego demostrar cómo conseguirán un financiamiento operacional de parte de fuentes gubernamentales y mediante tarifas, productos y servicios a las empresas.

## Fundaciones privadas

Las fundaciones privadas pueden ser otra fuente de financiamiento para los programas de certificación. En los Estados Unidos, la Ford Foundation, Packard Foundation, Wallace Global Fund y Rockefeller Brothers Fund durante los años han brindado apoyo

a los programas de certificación “verde” en varias industrias, entre ellas, el turismo. Además de brindar apoyo financiero, pueden desempeñar un papel poderoso en la promoción de la certificación e influir en otros donantes y asociados. También pueden apoyar iniciativas, tales como las siguientes, que animan a las empresas a certificarse:

- **Capacitación, asesoría de consultores y apoyo técnico** sobre temas ambientales, sociales, de calidad, gerenciales, administrativos o financieros o sobre cómo solicitar la certificación.
- **Recursos informacionales** para efectuar mejoras técnicas, gerenciales y de mercadeo.
- **Promoción y mercadeo** mediante canales públicos y privados.
- **Apoyo de vinculación en red** o asistencia para desarrollar cooperativas o sistemas de apoyo mutuo.
- **Apoyo en especie** a los medios de difusión (periódicos, revistas, libros de guía, producciones de televisión o radio, etc.) que promuevan el turismo sostenible y la certificación.
- **Asistencia financiera directa** a las empresas para que cubran las tarifas de certificación o de recertificación.

Como las fundaciones, al igual que los bancos multilaterales, desean animar a los donatarios a que se vuelvan autosuficientes, suelen apoyar únicamente proyectos piloto y las fases iniciales, dejando a los proponentes de la certificación que encuentren recursos adicionales para sus operaciones permanentes. Al mismo tiempo, las prioridades de las fundaciones cambian periódicamente y algunas de ellas, que han apoyado la certificación en el pasado, ya no lo hacen.

## Grupos de la industria

**Turismo:** Dentro de la misma industria de turismo y viajes, hay una cantidad cada vez mayor de empresas o asociaciones industriales que han desarrollado o financiado programas de certificación turística. Dos de los más antiguos son los creados por la American Automobile Association (AAA) y la clasificación de cinco estrellas de Mobil Corporation. Green Globe 21 fue iniciada por el World Tourism and Trade Council (WTTC), una gran asociación de la industria de viajes, y Gumnuts es un programa de la asociación de camping y caravanas de Nuevo Gales del Sur en Australia. ([www.gumnutawards.com.au/](http://www.gumnutawards.com.au/)). De igual forma, los programas de Alemania y Luxemburgo cuentan con apoyo de la industria. Aunque el financiamiento, sobre todo el apoyo a las operaciones, puede provenir de los integrantes de la industria, los programas de certificación deben incorporar mecanismos para garantizar su independencia de la industria al llevar a cabo sus evaluaciones, de manera que no haya conflicto de interés cuando concedan los logos de la certificación.

Las organizaciones gremiales de la industria –cámaras de comercio, sociedades de ecoturismo, etc.– también pueden ofrecer financiamiento, apoyo en especie, mercadeo y promoción a los programas de certificación. De hecho, varios programas existentes de certificación turística –tales como los de Australia, Kenia, Ecuador y Suecia– han

sido iniciados, financiados y/o administrados por asociaciones de ecoturismo. Además, las líneas aéreas, mediante sus revistas en vuelo, sistemas de reservaciones y opciones creativas de financiamiento (que incluyen la búsqueda de donaciones voluntarias entre los pasajeros o agregar una pequeña sobretasa a los boletos para apoyar el turismo sostenible) también pueden ser poderosos aliados financieros y de mercadeo. Los distribuidores o intermediarios del turismo, entre ellos, los operadores de tours, las compañías basadas en la internet, tales como Expedia y Travelocity, las agencias de viajes y los programas de viajes educativos (a museos, universidades, zoológicos, etc.) también pueden anunciar y utilizar las empresas y programas certificados. Otra fuente posible de apoyo podría ser la cantidad creciente de programas de sumideros de carbono, tales como Atmosfair de Alemania ([www.atmosfair.de/](http://www.atmosfair.de/)) y el programa suizo My Climate ([www.myclimate.org](http://www.myclimate.org)) que calculan las emisiones de gases de efecto invernadero producidos por los viajes en avión y otros tipos de viaje y cobran a los viajeros, para luego utilizar los fondos invirtiéndolos en proyectos de energía sostenible.

Los programas de certificación deben trabajar con los mayoristas e intermediarios de viajes para desarrollar políticas y procedimientos que promuevan a las empresas certificadas. También necesitan buscar el apoyo financiero de las asociaciones gremiales de turismo y de los grandes operadores de tours para animar a las empresas a que se certifiquen. Pueden preparar campañas de mercadeo con otros miembros de la industria de turismo y viajes y procurar adquirir la condición de mercadeo preferencial de parte de los medios y compañías de ventas de turismo y viajes, ya sea en la internet o de forma impresa. Ya existen ejemplos: la Asociación Alemana de Agencias de Viajes exige a sus miembros que tengan una política ambiental, un primer paso hacia la certificación; y los operadores certificados de tours en Costa Rica han prometido usar preferentemente hoteles y albergues certificados.

**Banca y finanzas:** Las instituciones financieras, entre ellas, los bancos nacionales y privados, los fondos de pensiones, las compañías de seguros y las organizaciones de inversiones socialmente responsables, también pueden ayudar a financiar los programas de certificación. Las instituciones de crédito buscan evidencia de que las empresas están bien administradas y que pueden amortizar sus deudas, y ahora muchas instituciones financieras están exigiendo que se demuestren las medidas de sostenibilidad. La certificación puede reducir o sustituir (reemplazar) (eliminar) la investigación de debida diligencia que las instituciones de crédito tienen que llevar a cabo. Por lo tanto, los programas de certificación son útiles a las instituciones de crédito y, a su vez, pueden servir para que los bancos ofrezcan tasas reducidas de interés y mejores calificaciones de crédito a las compañías certificadas. Con ello, la certificación puede convertirse en una herramienta para determinar si se aprueban o no donaciones y préstamos a las empresas.

Muchas instituciones financieras (tales como los grupos bancarios Citigroup y Fortis) han establecido fundaciones con un enfoque particular en los proyectos ambientales. Estas fundaciones podrían aprovecharse para que financien programas de certificación. Otra fuente de posible apoyo dentro del sector financiero es la comunidad de

inversiones socialmente responsables (ISR). Los programas de certificación podrían investigar y contactar a los fondos de inversionistas de ISR para que financien, tanto los programas como las pequeñas empresas que se quieren certificar.

**Empresas de servicios públicos:** Existen varios casos en los que las compañías de electricidad y de agua han proporcionado fondos críticos para los programas de turismo y otros programas de certificación que ayuden a la industria a reducir su consumo de electricidad, gas o agua. Por ejemplo, el programa de alojamiento sostenible de la New Hampshire Lodging & Restaurant Association ([www.nhlra.com](http://www.nhlra.com)), recibe su financiamiento de cuatro empresas de electricidad del estado, en tanto que el programa Green Leaf de Tailandia ([www.greenleafthai.org](http://www.greenleafthai.org)) fue en parte financiado por la junta de electricidad del país. A medida que la escasez de energía y agua se vuelve más aguda, la eficiencia energética se vuelve más imperativa. Por lo tanto, los programas de certificación turística deben estar dispuestos a contactar a las compañías de servicios públicos y presentar sus argumentos sobre cómo la certificación puede ahorrar en el uso de agua y electricidad.

**Medios de difusión:** Los medios de difusión, sobre todo los relacionados con asuntos ambientales, de turismo y de viajes y con la sostenibilidad, son otros socios obvios para obtener apoyo en mercadeo y promoción. En algunos casos, la inversión sustancial proviene de una compañía de medios. Por ejemplo, la revista *Verträglich Reisen* apoyó fuertemente Blue Swallow, un programa de certificación que opera en Dinamarca, Alemania, Austria, Suiza, Italia y Francia. Aunque los libros de guía, tales como *The New Key to Costa Rica*, *Guia 4 Rodos* del Brasil y *Code Green* de Lonely Planet, y revistas tales como “Green List” de Conde Nast han iniciado sus propias formas de examinar y calificar empresas de turismo sostenible, no son verdaderos programas de certificación con normas estrictas y auditorías in situ. Sin embargo, demuestran que existe apoyo al concepto de la certificación y un fuerte potencial de asistencia en mercadeo. Conforme se desarrollan los programas nacionales de certificación, deben contactarse con las series de libros de guía, tales como Lonely Planet, Moon y Rough Guides, para que incluyan información sobre el programa de certificación y una lista de todas las empresas certificadas. Además, los programas de certificación pueden buscar apoyo financiero, en especie y de mercadeo entre los medios de difusión; conducir talleres y seminarios destinados a escritores de viajes, redactores y el personal de periódicos, revistas, sitios web, libros de guía, producción de vídeos, etc.; y producir boletines de prensa acerca de acontecimientos oportunos (nuevas compañías certificadas, hitos, informes de avance, beneficios identificados, etc.).

**Otras empresas “verdes”:** Muchas empresas “verdes”—tales como fabricantes y proveedores de productos eficientes en energía o de energía renovable, alimentos orgánicos, productos reciclados, dispositivos para ahorrar agua, alimentos y bebidas sostenibles o de comercio justo y otros productos (entre ellos, electrodomésticos) y servicios ambiental y socialmente responsables— pueden ser excelentes socios para la certificación en turismo sostenible. Aunque quizá no financien realmente la certificación turística, tales compañías y programas pertinentes de certificación en industrias relacionadas deben ser reclutados como socios de mercadeo. Con ellos se pueden

compartir los recursos de información, la capacitación y divulgación, la publicidad, la representación en ferias y exposiciones gremiales, etc., con el fin de reducir los costos y ofrecer al público una variedad de productos y servicios “verdes”. Además, se pueden crear incentivos y descuentos a las empresas “verdes” y los consumidores que atraen.

**Mecanismos nuevos:** Finalmente, existe una cantidad creciente de mecanismos innovadores de financiamiento que se están creando para generarles ingresos a los programas de certificación. Entre ellos se encuentran los pagos que efectúan las compañías contaminadoras o los impuestos que se les aplican (al utilizar el principio de que “el que contamina paga”) o el ingreso generado por certificar los servicios ambientales ofrecidos por el turismo sostenible. El creciente mercado de sumideros de carbono y de gases de efecto invernadero también se podría posiblemente aprovechar para apoyar la certificación turística. Por ejemplo, los programas de certificación podrían generar ingresos al verificar también los proyectos que contribuyen a reducir las emisiones de carbono y de gases de efecto invernadero.

## **Organizaciones no gubernamentales (ONG)**

Se puede reclutar a muchas ONG que trabajan en desarrollo sostenible, responsabilidad social corporativa y bienestar de los consumidores para que apoyen la certificación turística, ya sea con financiamiento o con apoyo en especie. Al mismo tiempo, sus misiones ambientales, sociales y de beneficencia pueden ser impulsadas al exigir a su personal y miembros que utilicen servicios certificados de turismo. De hecho, las ONG internacionales, tales como Rainforest Alliance (Alianza para Bosques), The International Ecotourism Society, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y Conservation International han sido de ayuda para iniciar programas en colaboración con ONG nacionales, tales como Alianza Verde en Guatemala, el Instituto de Hospitalidade del Brasil, el Center for Conservation, Environment and Development en Ecuador, Fair Trade in Tourism en Sudáfrica y otros.

El apoyo de las ONG a las empresas certificadas y a los programas de certificación puede incluir:

- **Compartir espacio de oficina** y el uso de suministros y equipo de oficina.
- **Elaborar directrices**, criterios y un marco para implementar las medidas que garanticen el control de calidad, la seguridad, la integridad física, la responsabilidad social, el comercio justo, la responsabilidad ambiental o la rendición de cuentas gerenciales/administrativas/financieras.
- **Brindar apoyo técnico y recursos**, entre ellos, capacitación y asesoría sobre temas ambientales, sociales, de calidad, gerenciales, administrativos y financieros o sobre cómo solicitar la certificación.
- **Ofrecer descuentos** en materiales, equipo, honorarios de consultoría, mano de obra, etc., necesarios para implementar y cumplir con los criterios de la certificación.
- **Ofrecer asistencia promocional y de mercadeo**, especialmente dirigida a los miembros y asociados de la organización.

A su vez, los programas de certificación ayudan a las ONG a instruir a sus miembros y asociados; promover la certificación del turismo sostenible en sus boletines y otros recursos de comunicación; desarrollar programas de premiación a las empresas certificadas; y presentar a las empresas certificadas en eventos de recaudación de fondos. Por ejemplo, la subasta anual que cada año lleva a cabo Rainforest Alliance (Alianza para Bosques) distingue a las empresas certificadas, de igual forma que lo hace la fiesta anual de gala y subasta de The International Ecotourism Society.

## **Instituciones académicas**

Las universidades y otras instituciones académicas y de investigación, especialmente las que se enfocan en los retos de la sostenibilidad ambiental y sociocultural y el desarrollo de la empresa, pueden beneficiarse de la certificación turística y contribuir a ella. Su participación en investigación, planificación de empresas, mercadeo, procesos de monitoreo y evaluación, análisis y desarrollo de políticas y capacitación no solo ayuda a los programas de certificación y de turismo sostenible, sino que también contribuye a sus propias misiones. Al mismo tiempo, los programas de certificación pueden recibir la muy necesitada pericia, datos de investigación y apoyo de capacitación a un menor costo que si estos servicios se contrataran a compañías privadas.

Se pueden encontrar ejemplos de tales relaciones de colaboración en:

- Australia, en donde el Cooperative Research Center for Sustainable Tourism ha conducido una extensa investigación, elaborado y ensayado normas y creado herramientas (los indicadores de parámetros de referencia EarthCheck) para Green Globe 21;
- Perú, en donde la Universidad de San Ignacio de Loyola desarrolló los criterios y procedimientos para el programa peruano de Certificación en Turismo Sostenible; y
- Costa Rica, en donde el INCAE, la principal escuela de administración de Costa Rica, ayudó a crear el CST y continúa brindándole apoyo técnico.

Aunque es amplia la gama de organizaciones y entidades que pueden prestar apoyo financiero directo o indirecto, así como asistencia promocional y de mercadeo, no se puede esperar que las contribuciones de tales socios se materialicen sin un esfuerzo significativo. Los programas de certificación tendrán que desarrollar buenas 'presentaciones de ventas' para cada una de estas posibles fuentes de financiamiento, instituciones educativas, instituciones financieras, ONG, fundaciones y entidades internacionales de crédito acerca de los beneficios de la certificación turística. Además, como se expresó anteriormente, tendrán que poder demostrar los éxitos tangibles de la certificación que ayudan a hacer el turismo más sostenible.

## **CAPÍTULO 4: CREACIÓN DE MODELOS FINANCIEROS**

Este capítulo revisa las necesidades y fuentes financieras y prepara cuadros y modelos concretos que los programas de certificación pueden usar. Aunque los costos reales varían, dependiendo de la ubicación, el tamaño y el alcance de los programas individuales de certificación, el proceso y las herramientas para alcanzar la estabilidad financiera son los mismos.

### **Organización y estructura de los programas**

Los diversos asesores y patrocinadores que se reúnen y que son consultados durante las etapas iniciales de la planificación y desarrollo de un programa no son los que administran los programas de certificación diariamente. Los programas de certificación pueden ser administrados eficientemente por un personal relativamente pequeño. Su tamaño depende de la cantidad de empresas involucradas y del alcance de los servicios ofrecidos. Aunque algunos programas, tales como EcoCertification de Australia, fueron inicialmente atendidos principalmente por voluntarios, la estabilidad financiera de largo plazo exige crear un personal profesional que esté lo suficientemente bien pagado como para garantizar la continuidad.

El programa de certificación se puede establecer como una entidad sin fines de lucro, con fines lucrativos o administrada por el gobierno. Con el tiempo, se debe volver a evaluar la estructura organizacional y posiblemente cambiarla, ya que afecta varios factores financieros, entre ellos, impuestos, posibilidad de recaudar fondos, acceso al capital y oportunidades de compartir costos. También hay otros factores que se deben considerar y que afectan indirectamente la sostenibilidad financiera del programa. El cuadro 6 describe las ventajas y desventajas de los principales tipos de entidad organizacional.

Con cualquiera de las estructuras organizacionales, albergar un programa de certificación dentro de una organización más grande que tenga una misión y estrategias similares ayuda a reducir los costos. Entre los ejemplos se encuentran el programa Respecting Our Culture (ROC) que está alojado dentro de Aboriginal Tourism Australia (ATA); EcoCertification, alojado en Ecotourism Australia; Smart Voyager, alojado en el Center for Conservation, Environment and Development de Ecuador; y el programa de silvicultura sostenible Imaflora, alojado dentro de la oficina de la ONG Imaflora en Brasil. Los gastos del programa, tales como alquiler, equipo, suministros y personal, se comparten. Esto se necesita particularmente en la fase inicial, cuando la cantidad de empresas certificadas es baja y los ingresos quizá no puedan apoyar una oficina especializada, un personal a tiempo completo o el equipo administrativo. Además, la organización anfitriona puede ya contar con una infraestructura de mercadeo y con relaciones de financiamiento que el programa de certificación puede aprovechar. En su fase inicial y hasta que se independizó como organización sin fines de lucro, la Global Reporting Initiative (GRI), que ha desarrollado un marco y directrices para que las organizaciones informen sobre su desempeño económico, ambiental y social, estuvo alojada durante cinco años dentro de Ceres ([www.ceres.org](http://www.ceres.org)), una red de

inversionistas, organizaciones ambientales y otros grupos de interés público que trabajan con compañías e inversionistas para ocuparse de la sostenibilidad. Hoy, más de 1000 corporaciones importantes de 60 países utilizan sus normas y directrices.

<b>Cuadro 6: Opciones de organización del programa con ventajas y desventajas</b>			
<b>Tipo de organización</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Sin fines de lucro (ONG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Idoneidad para recibir una amplia gama de fondos multilaterales, públicos y privados, de desarrollo</li> <li>+ Deducciones fiscales</li> <li>+ Credibilidad</li> <li>+ Son consideradas más dignas de crédito y con menos probabilidad de ser sesgadas</li> <li>+ Capacidad para llegar a diversos actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de experiencia en negocios (debido al enfoque de misión)</li> <li>- Carencia de planes empresariales</li> <li>- Falta de experiencia en mercadeo</li> <li>- Alta rotación del personal</li> <li>- Puede considerarse que no tienen suficiente orientación de mercado o de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nature's Best de Sweden</li> <li>* Green Deal de Guatemala</li> <li>* Fair Trade in Tourism South Africa de Sudáfrica</li> <li>* ROC y EcoCertification de Australia</li> </ul>
<b>Empresas con fines lucrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Acceso a mercados financieros tradicionales</li> <li>+ Potencialmente eficientes</li> <li>+ Experimentadas en planificación y ejecución empresarial</li> <li>+ Financieramente viables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se percibe conflicto de interés, si son operadas por industria vinculada al turismo ("lavado verde")</li> <li>- Conflicto de interés o percepción de influir en las decisiones de certificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El Green Globe original, antes de relanzarse como Green Globe 21</li> <li>* American Automobile Association (AAA)</li> <li>* Five Diamond Rating</li> <li>* Sistema de calificación de cinco estrellas de Mobil Star</li> </ul>
<b>Entes del gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Acceso a la infraestructura</li> <li>+ Financiamiento constante</li> <li>+ Apoyo político a la certificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burocráticos</li> <li>- Falta de flexibilidad</li> <li>- El cambio de administración deja incertidumbre en cuanto al apoyo</li> <li>- Credibilidad</li> <li>- Las empresas se muestran escépticas acerca de los programas del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* CST de Costa Rica</li> <li>* Ecoetiqueta austríaca para servicios de turismo</li> </ul>

## Planificación y presupuestación de empresas

Independientemente de la estructura organizacional, los programas de certificación turística deben considerar que sus servicios constituyen una empresa. El desarrollo de un plan empresarial y de su presupuesto es esencial desde el comienzo. Se puede preparar un plan y un presupuesto básico para la empresa utilizando materiales de instrucción y plantillas que están disponibles en muchos recursos y organizaciones. También se pueden encontrar en la internet; por ejemplo, la International Finance Corporation ofrece un conjunto gratis de herramientas para las pymes (SME Toolkit) en su sitio web <http://www.smetoolkit.org>. Un plan empresarial realista, con al menos cinco años de proyecciones, es una fundación importante para la sostenibilidad financiera del programa de certificación. También le da credibilidad a los donantes e instituciones de crédito cuando piden financiamiento.

El plan empresarial debe primero iniciarse con los objetivos globales y la estrategia, lo que incluye:

- **Determinar las actividades** conducidas y los productos esperados (p.ej., capacitación, producción de recursos informacionales y técnicos, auditorías de empresas, etc.);
- **Identificar posibles** socios y las actividades que se podrían llevar a cabo conjuntamente;
- **Describir una estrategia de mercadeo** dirigida a las empresas de turismo que se van a certificar, así como a los usuarios de la certificación.

Durante el proceso de planificación empresarial, los programas deben identificar y determinar presupuestos para todas las actividades que se necesiten al implementar la estrategia, tales como:

- **Necesidades de capacitación**, entre ellas, la elaboración de un plan de estudios, la producción de materiales, los honorarios de los instructores, los costos de la capacitación y los recursos técnicos.
- **Auditoría de las empresas**, si las auditorías las van a hacer los auditores propios del programa.
- **Sistema de monitoreo y evaluación (MyE)**.

El presupuesto debe identificar

- Los **costos** de todas las actividades, entre ellos, los costos del personal, de la administración y de la infraestructura y
- Las corrientes de **ingresos**
  - Las corrientes proyectadas de ingresos, por concepto de servicios y tarifas de certificación
  - Las posibles fuentes de ingresos, tales como donaciones y préstamos.

## Costo y posibles fuentes de financiamiento

Los costos y las posibles fuentes de ingresos para iniciar y operar un programa de certificación en turismo sostenible se muestran en los cuadros 7 y 8. Estos cuadros, en combinación con la hoja de trabajo de planificación (cuadro 9), ayudarán a los programas de certificación a crear un plan empresarial realista.

**Los costos básicos del programa** incluyen los asociados con la elaboración de normas, la administración del programa y la entrega de la certificación. Los costos básicos más importantes caen en dos categorías generales: personal y materiales y talleres de capacitación.

- **Personal: Empleados y auditores del programa**

El personal del programa y los socios que participen en el inicio y la implementación pueden ser de medio tiempo o de tiempo completo, dependiendo del alcance, la situación financiera y la organización del programa. Muchos programas de certificación solo cuentan con dos a cuatro personas. La estabilidad es importante, de manera que aunque exista la tendencia a utilizar personal de medio tiempo, contratistas de corto plazo y voluntarios, es importante contar con un núcleo de personal a tiempo completo pagado adecuadamente.

Con respecto a los auditores (o la auditoría), hay varios modelos posibles. Cuando los auditores son parte del personal, el programa cubre una porción del sueldo, cobrando a las empresas por el tiempo del auditor. Sin embargo, la desventaja es que los sueldos son costos fijos que se deben cubrir. El mejor modelo parece ser el de tener auditores independientes, quienes son contratistas que cobran honorarios por sus servicios o empleados de una compañía que conduce evaluaciones y aprobaciones. En cualquiera de los casos, trabajan independientemente del programa de certificación y cobran directamente a los clientes de la certificación por sus servicios (p.ej., el modelo de Green Globe 21). Cuando se utilizan auditores externos, los programas de certificación deben asegurarse de que sus honorarios estén establecidos o de que haya otras fuentes de financiamiento para pagar estos honorarios, con el objeto de garantizarles el acceso a las pequeñas empresas comunitarias e indígenas. Las tarifas de auditoría, igual que las tarifas de solicitud, pueden adaptarse al tamaño y las ventas de una compañía. Además, se puede disponer de ayuda financiera del gobierno o de otras fuentes para que las empresas pequeñas puedan sufragar el costo de la auditoría y la certificación. Los auditores deben también estar capacitados y acreditados por el programa de certificación. Los cursos de capacitación de auditores pueden quizá servir como estrategia adicional de generación de ingresos para los programas de certificación.

- **Recursos informacionales, materiales y talleres de capacitación**

Existen varios documentos y recursos técnicos y de mercadeo que los programas pueden preparar y producir. Estos incluyen panfletos, normas y criterios de los programas de certificación, instrucciones para proceder por el proceso de certificación, formularios de solicitud y directrices para utilizar la etiqueta o el logo de certificación, los cuales pueden ser producidos internamente o por contratistas externos. Los costos varían, dependiendo de la calidad, la cantidad y la forma (digital, impresa u otro medio) en que se producen. Las universidades, con el uso de estudiantes supervisados, pueden frecuentemente preparar recursos a un costo moderado. Es probable que los

consultores externos cobren más. Sin embargo, los costos se pueden reducir produciendo documentos en un CD o poniéndolos a disposición en la internet. Algunos programas de certificación, como el CST y EcoCertification, hacen públicas sus normas y criterios, ubicándolos en sus sitios web (aunque los criterios de EcoCertification no se pueden descargar), mientras que otros, tales como FTTSA, consideran que los criterios son patentados y solo se los dan a los clientes que pagan. FTTSA ha elaborado para su programa una guía integral que se puede encontrar en su sitio web. De manera semejante, Nature's Best de Suecia publica los criterios generales en su sitio web; pero los criterios específicos no están públicamente disponibles. Aunque la venta de los criterios puede ser una corriente de ingresos, limita el acceso al programa, tanto para el público como para compañías que consideran si quieren o no certificarse. Sin embargo, esta falta de transparencia puede comprometer la credibilidad de un programa. Las ventajas de hacer públicas las normas y los criterios –p.ej., animar a nuevas compañías para que se certifiquen, el valor educativo para los intermediarios y otros programas de certificación y la sensibilización del público y los medios de difusión, tales como libros de guía y revistas de viajes– parecieran entonces superar las razones financieras para vender el acceso a los criterios de un programa.

Muchos programas también imparten talleres de capacitación para empresas, auditores, socios de mercadeo y otros posibles patrocinadores. Estos pueden generar ingresos y publicidad y pueden ser conducidos por el personal del programa, con asistencia de instituciones académicas o de capacitación, entidades del gobierno, organizaciones no gubernamentales o consultores privados. Los bancos internacionales de desarrollo, tales como la USAID y el BID, así como las entidades gubernamentales de mercadeo y las juntas de turismo, suelen estar dispuestos a cubrir o subvencionar los costos para la pequeña empresa y a veces hasta para las grandes, porque la certificación creíble y bien utilizada eleva los estándares de la industria. Una planificación cuidadosa que incluya la clara descripción de los papeles y responsabilidades de las partes interesadas, la garantía de transparencia y la prevención de conflictos de interés son decisivas.

El especialista en certificación de turismo sostenible, Amos Bien, preparó una buena reseña y ejemplos de las actividades básicas de un programa y las posibles fuentes de financiamiento. Muchos programas descuidan la necesidad a largo plazo de contar con apoyo básico y administrativo. Incluso las mejores normas necesitan este apoyo crítico.

**Cuadro 7: Costos básicos del programa y posibles fuentes de fondos para programas de certificación turística**

ACTIVIDADES BÁSICAS	COSTOS	POSIBLES FUENTES DE FONDOS
<b>ARRANQUE: ELABORACIÓN INICIAL DE NORMAS y OPERACIONES</b>		
<p><i>Consultores, talleres</i>  <i>Pruebas sobre el terreno</i>  <i>Publicaciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Normas y manuales de implementación</i></li> <li>- <i>Materiales básicos de mercadeo</i></li> </ul>	<p>Generalmente, fluctúan entre US\$200,000 y más de \$1.5 millones, durante 1-5 años, cuando hay pocos ingresos por concepto de tarifas.</p> <p>Incluye todos los costos indirectos de administración y los costos de operación para los primeros 1-5 años.</p> <p>Estos costos no se suelen incluir en la propuesta para financiar el arranque; pero pueden incapacitar un programa, si no se toman en cuenta.</p>	<p>Ingreso por concepto de tarifas</p> <p>Donaciones, préstamos y apoyo en especie de gobiernos, fundaciones, ONG, entidades multilaterales o grupos de la industria.</p> <p>Apoyo en especie de las empresas para desarrollar el programa.</p>
<b>INDIRECTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<p><i>Gastos de oficina</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler, mantenimiento, servicios públicos</li> <li>• suministros de oficina</li> <li>• mobiliario y equipo</li> <li>• comunicaciones y otros</li> </ul>	<p>Es un costo fijo que se puede reducir si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se comparten los costos</li> <li>• el programa se aloja dentro de una organización más grande</li> </ul>	<p>Los indirectos administrativos generalmente se cubren con las tarifas de certificación.</p>
<p><i>Sueldos - tiempo completo y medio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gerencia, técnicos, mercadeo, administración</li> <li>• auditores en el personal</li> </ul>	<p>Costos fijos. Los costos compartidos, los voluntarios y el uso de personal y consultores a medio tiempo pueden reducir los indirectos</p>	<p>Ingreso por concepto de tarifas</p> <p>Donaciones</p>
<p><i>Consultores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• servicios profesionales</li> </ul>	<p>Variables. Se usan eficazmente para servicios especializados</p>	<p>Ingreso por concepto de tarifas</p> <p>Donaciones</p>

<b>COSTOS DE OPERACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN</b>		
Talleres de divulgación, apoyo técnico	Estos son costos estándares de operación que se necesitan para que un programa sea viable.	Ingreso por concepto de tarifas. Los talleres pueden conseguir apoyo en especie de parte de las empresas locales.
Parámetros de referencia, comprobación de referencias / auditoría de escritorio	Tiempo del personal o de los consultores	Ingreso de las tarifas
Auditorías	Los costos variables de los honorarios, gastos de viaje y viáticos de auditores van desde \$600 para empresas pequeñas hasta más de \$5000 para empresas grandes	Ingreso por concepto de tarifas. Los entes multilaterales, agencias del gobierno y fundaciones pueden subvencionar las tarifas de auditoría para las empresas pequeñas.
Reuniones del comité de certificación	Personal o auditores del programa.	Apoyo en especie Donaciones para costos de viaje.

### **Costos no básicos del programa**

Además de los costos básicos, hay varios costos permanentes que garantizan la credibilidad de un programa de certificación, consiguen apoyo y reconocimiento de la industria y los consumidores y brindan las herramientas para rastrear e informar sobre los sistemas eficaces de monitoreo y evaluación. En el cuadro 8 se describen estos costos. Para el éxito de largo plazo, los programas de certificación también deben integrar estas actividades y costos en sus planes empresariales.

**Cuadro 8: Costos no básicos del programa y posibles fuentes de fondos para programas de certificación turística**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTOS</b>	<b>POSIBLES FUENTES DE FONDOS</b>
<b>PUBLICACIONES</b>		
<p>Materiales para la industria y el público en general Materiales técnicos para asesores/auditores</p>	<p>Costos de diseño e impresión. Tiempo del personal o de consultores para crear los materiales. Los costos de impresión se pueden reducir brindando versiones electrónicas en la internet.</p>	<p>Ingreso por concepto de tarifas Costos compartidos.</p>
<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>		
<p>Publicidad Volantes, afiches, panfletos y otros materiales promocionales</p>	<p>La publicidad directa es prohibitiva. La publicidad cooperativa con empresas certificadas es eficaz, en cuanto al costo.</p>	<p>Costos compartidos. Apoyo en especie. Ingreso por concepto de tarifas.</p>
<b>SEMINARIOS Y TALLERES DE CAPACITACIÓN</b>		
<p>Capacitación del personal Capacitación de los clientes</p>	<p>Costos variables Especialistas técnicos Costos del local de capacitación Costos de los materiales</p>	<p>Ingreso por concepto de tarifas Donaciones/apoyo en especie de ONG, multilaterales y fundaciones. Capacitación en especie de programas del gobierno.</p>
<b>MODIFICACIÓN DE NORMAS</b>		
<p>Consultores Talleres Publicaciones Pruebas sobre el terreno</p>	<p>Modificación de las normas cada 2-5 años. Honorarios de auditores Viáticos y viajes Tiempo del personal para las modificaciones</p>	<p>Socios financieros de largo plazo, tales como gobiernos. Apoyo en especie de empresas certificadas. Donaciones de ONG y fundaciones.</p>

<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>		
<b>DIVULGACIÓN Y ACREDITACIÓN</b>		
Divulgación internacional y local entre formuladores de políticas, empresas y proveedores de fondos.	Tiempo, viajes y viáticos del personal.	Becas concedidas por el organizador del evento. Donaciones de gobiernos, fundaciones u ONG.
Asistencia a eventos internacionales	Tiempo del personal. Desarrollo de sistemas Consultores	Apoyo de fundaciones y multilaterales Ingreso por concepto de tarifas.
Tarifas de acreditación	Aún no se aplican.	Ingreso por concepto de tarifas

### **Elaboración de un presupuesto**

La siguiente hoja de trabajo para planificar ingresos y gastos se basa en la revisión de una amplia gama de programas e indica las categorías típicas de gastos y ganancias de un programa de certificación en turismo sostenible. Cada programa debe anotar las cifras apropiadas. Por favor, observe que aunque los costos de capital y los costos recurrentes se tratan de forma diferente, esta hoja de trabajo (cuadro 9) combina ambos tipos sólo para indicar algunos costos típicos.

**Cuadro 9: Hoja de trabajo indicativa de los gastos e ingresos típicos para programas de certificación**

	GASTOS		INGRESO	NETO
	costos de capital	costos recurrentes	monto	ganancia (pérdida) – flujo de caja
<b>Indirectos administrativos</b>				
<i>Indirectos de oficina</i>				
Alquiler de oficina				
Servicios públicos y mantenimiento				
Suministros				
Mobiliario y equipo				
Otros				
<i>Sueldos – tiempo completo y medio tiempo</i>				
Gerencia, Técnicos, Mercadeo, Administ. Auditores				
<i>Servicios profesionales, auditores incluidos</i>				
<b>OTROS</b>				
<b>Elaboración inicial de normas</b>				
Consultores				
Talleres				
Publicaciones				
Pruebas sobre el terreno				
<b>Modificación de normas</b>				
Consultores				
Talleres				
Publicaciones				
Pruebas sobre el terreno				
<b>Costos directos para la certificación</b>				
Taller de orientación				
Visitas / auditorías en el lugar				
Línea de ayuda, apoyo técnico				
Parámetros de referencia/auditorías de escritorio				

Reuniones del comité de certificación <b>OTROS</b>
<b>Publicaciones</b> Normas Materiales técnicos Publicaciones para la industria Publicaciones para público en general
<b>Seminarios y talleres de capacitación</b> Capacitación externa, i.e, auditores, BPM Capacitación del personal
<b>Publicidad y promoción</b> Publicidad Volantes, afiches, panfletos, etc.
<b>Divulgación y acreditación</b> Divulgación internacional y local Cumplimiento con normas técnicas Tarifas de acreditación

Un extenso análisis de los programas existentes de certificación ha demostrado las dificultades que se encuentran al fundamentar la sostenibilidad financiera de un programa de certificación únicamente en las tarifas que paga el usuario. ***Muchos programas solo pueden alcanzar el punto de equilibrio en los costos de operación cuando han certificado más de cientos de empresas, después de muchos años, incluso con subsidios iniciales.***

Es claro que la mayoría de los programas de certificación no pueden pagar todos sus costos de operación únicamente con base en las tarifas, a menos que:

- se certifique una gran cantidad de empresas y
- las empresas grandes paguen tarifas en una escala móvil que permita a las empresas más pequeñas poder afrontar las tarifas.

Además, es poco probable que se pueden recuperar los costos iniciales de capital, de manera que estos se deben obtener de fuentes externas. Para casi todos los programas, será necesario contar con un apoyo financiero permanente proveniente de socios estables de largo plazo durante la vida del programa.

## **Lograr la sostenibilidad financiera y organizacional en el largo plazo**

Se deben cumplir dos condiciones principales para garantizar la sostenibilidad de los programas de certificación turística en el largo plazo. La primera es el reconocimiento del público y la demanda en los niveles local e internacional, los cuales se deben crear armonizando los programas y sensibilizando acerca de los beneficios y valores de la certificación. La otra es establecer una mezcla creativa de corrientes de fondos en cada fase del programa –inicio, operación y consolidación–, de manera que los programas puedan seguir siendo financieramente viables con el transcurso del tiempo.

Como el turismo es un fenómeno mundial y dado que los viajeros y las compañías abarcan todos los países y regiones, el mercado de la certificación es internacional. Sin embargo, la mayoría de los programas de certificación turística “verde” –igual que los programas paralelos de calidad y servicio de cinco estrellas– cubren solo un país. Por consiguiente, se deben crear mecanismos para establecer compatibilidad entre los programas, armonizando sus normas y procedimientos. Es decir, a fin de garantizar la credibilidad internacional, los programas de diferentes países deben ser comparables, en cuanto a sus componentes genéricos, aunque las medidas reales o los criterios específicos reflejen las condiciones locales. Además, los programas deben entonces mercadearse colectiva y cooperativamente entre los viajeros y usuarios de todo el mundo. En última instancia, ambas tareas se pueden lograr más fácilmente mediante la formación de un órgano mundial de acreditación, el STSC o Consejo de Acreditación en Turismo Sostenible (véase [www.rainforest-alliance.org/tourism.cfm?id=council](http://www.rainforest-alliance.org/tourism.cfm?id=council)), con un logo fácil de reconocer que asegure a todos los usuarios que los programas miembro de certificación satisfacen y aplican normas de turismo sostenible aceptadas internacionalmente. Un STSC formaría la credibilidad y transparencia internacional entre los programas de certificación y así atraería el apoyo político y financiero, los cuales son condiciones para la sostenibilidad financiera. Finalmente, podría crear economías de escala para promoción e investigación y proteger a los consumidores y certificadores contra afirmaciones falsas. (Véase el Manual 1: Guía Sencilla del Usuario para la Certificación en Turismo Sostenible y Ecoturismo, disponible en [www.ecotourismcesd.org](http://www.ecotourismcesd.org)).

La viabilidad financiera exige elaborar planes empresariales de largo plazo que especifiquen la generación de ingresos provenientes de una variedad de fuentes. Durante la fase inicial, los programas de certificación tendrán que buscar financiamiento externo para establecerse, especialmente porque la planificación y el desarrollo cabales con la participación de varias partes interesadas pueden consumir mucho tiempo. Los fondos pueden provenir de una amplia variedad de fuentes –entidades internacionales, fundaciones, etc.–; pero es muy poco probable que estas continúen más allá de los primeros años. Por consiguiente, para las fases de operación y de consolidación, se deben conseguir otros tipos de financiamiento. Las corrientes de ingresos a largo plazo se deben crear mediante una mezcla de tarifas, productos y servicios brindados por los programas de certificación; mecanismos gubernamentales de impuestos y crédito; y apoyo de la industria, los medios de difusión, las ONG y las instituciones financieras. Un requisito último e importante es crear estructuras y mecanismos para monitorear los impactos y garantizar la rendición de cuentas financieras.

## Sobre el CESD:



El Center on Ecotourism and Sustainable Development (Centro de Ecoturismo y Desarrollo Sostenible), fundado en 2003, es un instituto multidisciplinario de investigación dedicado al ecoturismo. El instituto, que es el único en su género en los EE.UU., opera desde oficinas situadas en ambas costas, en Washington DC y la Universidad de Stanford, y está asociado con entidades e institutos de todo el mundo para monitorear, evaluar y mejorar las prácticas y principios del turismo sostenible. Su investigación orientada a las políticas potencia el ecoturismo como herramienta para mitigar la pobreza y conservar la biodiversidad. Las áreas de enfoque del CESD incluyen derechos de los indígenas, certificación, filantropía de viajeros, impactos del turismo de cruceros e investigación sobre tendencias de mercado en la industria turística más amplia.

El CESD considera que el ecoturismo es una herramienta de desarrollo y conservación que tiene el potencial de abordar algunos de los temas sociales y de conservación natural más complejos y apremiantes de nuestros tiempos.

**Washington, DC:**  
1333 H St., NW  
Suite 300, East Tower  
Washington, DC 20005  
Tel: 202-347-9203

**Universidad de Stanford:**  
450 Serra Mall  
Building 360, Room 362K  
Stanford, CA 94305-2117  
Tel: 650-723-0894

[www.ecotourismcesd.org](http://www.ecotourismcesd.org)



[www.rainforest-alliance.org/tourism.cfm?id=main](http://www.rainforest-alliance.org/tourism.cfm?id=main)



[www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org)