

## desarrollo productivo

# **L**a formación de un *cluster* en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil

Maria Alice Cunha Barbosa

Roberto Aricó Zamboni



NACIONES UNIDAS



**Red de Reestructuración y Competitividad**

**División de Desarrollo Productivo y Empresarial**

Santiago de Chile, noviembre de 2001

Este documento fue preparado por la señora Maria Alice Cunha Barbosa y el señor Roberto Aricó Zamboni del Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA). Traducción hecha por M. Helena Charalamby, de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, del documento original en portugués "Formação de um cluster em torno do ecoturismo na região de Bonito-MS".

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

LC/L.1633-P

ISBN: 92-1-321933-4

ISSN: 1020-5179

Copyright © Naciones Unidas, noviembre de 2001. Todos los derechos reservados

Nº de venta: S.01.II.G.172

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Resumen</b> .....	5
<b>I. Introducción</b> .....	7
1. Selección del caso.....	8
2. Base conceptual .....	9
3. Procedimiento metodológico .....	11
<b>II. Descripción del <i>cluster</i></b> .....	13
1. La región estudiada.....	13
2. El mercado del ecoturismo .....	13
3. Reseña histórica: del agrado del turismo.....	14
4. Componentes del <i>cluster</i> .....	16
<b>III. Análisis del <i>cluster</i></b> .....	25
1. Dimensión económica del <i>trade</i> .....	25
2. Competitividad: nivel micro .....	27
3. Instituciones de apoyo local: instancias políticas.....	28
4. Competitividad: nivel meta.....	29
5. Instituciones de apoyo supra local.....	29
6. Competitividad: nivel meso.....	32
7. El medio urbano.....	33
8. El medio rural .....	33
9. La infraestructura de acceso .....	34
10. Las externalidades .....	35
11. Práctica del <i>cluster</i> .....	36
<b>IV. Conclusiones</b> .....	37
1. Perspectivas para el desarrollo del turismo de la naturaleza sustentable.....	37
2. Principales desafíos .....	38

3. Una estrategia para el desarrollo del turismo de naturaleza sustentable: un nuevo patrón de turismo.....	39
4. Estrategias .....	40
<b>Bibliografía</b> .....	43
<b>Apéndice</b> .....	45
<b>Anexo</b> .....	47
1. <i>Workshop</i> sobre el estudio de caso .....	47
<b>Serie Desarrollo productivo: números publicados</b> .....	49

## Índice de cuadros

Cuadro 1	Composición de la población .....	13
Cuadro 2	Número y valor de los <i>vouchers</i> emitidos por modalidad y tipo de atractivo.....	17
Cuadro 3	Agencias de turismo: inversiones, total de ventas, gastos, salarios, encargos y ganancias y tamaño de la agencia.....	21
Cuadro 4	Hoteles: números de diarias .....	23
Cuadro 5	Restaurantes. Estimación de inversiones, total de ventas, gastos, empleos, salarios, impuestos/encargos y ganancias, 1999 .....	24
Cuadro 6	Síntesis de las inversiones, total de ventas, gastos y salarios en 1999.....	26
Cuadro 7	Total de empresas, estimación de inversiones y total de ventas por sectores del <i>Trade</i> turismo, 1999 .....	27
Cuadro 8	Número de empresas de tamaño mayor, inversiones y total de ventas por sectores del <i>Trade</i> turismo, 1999 .....	28
Cuadro 9	Número de establecimientos por actividad económica en la MBRF .....	34

## Índice de gráficos

Gráfico 1	El <i>cluster</i> como un sistema de círculos concéntricos.....	16
-----------	---	----

---

## Resumen

---

En la sierra de Bodoquena, en Mato Grosso do Sul, se ha dado durante la década de 1990 un auge del ecoturismo de tal magnitud que ha transformado radicalmente a la economía y sociedad local. El presente estudio mide la importancia económica del ecoturismo en particular en el municipio de Bonito, describe las transformaciones económicas y sociales experimentadas en el lugar en la última década y analiza las políticas públicas locales que han sido instrumentales en el auge del ecoturismo. El documento finaliza con una mirada prospectiva de los desafíos presentes en la situación socioeconómica del ecoturismo en Bonito.

El presente documento reviste interés desde distintas perspectivas. La experiencia de Bonito presenta un caso ilustrativo del potencial que tiene el ecoturismo como actividad económica para contribuir de manera decisiva al desarrollo de zonas hasta ahora marginadas con pocas otras oportunidades de crecimiento. El documento analiza la importancia de la acción de la autoridad pública local en concertación con el sector privado y por lo tanto es interesante también como experiencia de gestión local del desarrollo. Por último, el texto es interesante desde la perspectiva conceptual y metodológica. El análisis utiliza el enfoque Porteriano de *cluster* y hace un análisis a distintos niveles según el enfoque sistémico de competitividad.

El texto documenta una experiencia exitosa de desarrollo local en América Latina no exenta de contradicciones propias de períodos de altísimo crecimiento económico y transformaciones sociales radicales. El ejemplo debe ser de interés para estudiosos de los temas ecoturismo, desarrollo local, *clusters* y afines.



## I. Introducción

---

Este trabajo forma parte de un conjunto de investigaciones patrocinadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y por el Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA) que intentan estudiar la formación de aglomeraciones (*clusters*) basados en la explotación de recursos naturales capaces de contribuir al desarrollo sustentable de la región.

Los objetivos de este estudio son:

Contribuir a identificar las formas en que las políticas públicas puedan estimular la construcción de un ambiente de eficiencia colectiva generador de ventajas competitivas en sectores seleccionados;

Contribuir a la definición de estrategias y políticas, dentro del ámbito nacional y regional, orientadas al desarrollo del ecoturismo, especialmente en áreas donde las aglomeraciones configuran una situación de *cluster* potencial;

Apoyar la planificación de acciones locales en la medida en que apunten a los temas críticos al desarrollo y perfeccionamiento de la cadena productiva relacionada con el turismo;

Demostrar la importancia socio económica del ecoturismo para el municipio de Bonito.

Identificar los principales desafíos para el desarrollo del ecoturismo en la región y proponer estrategias para su superación.

## 1. Selección del caso

La selección del caso a ser estudiado fue precedida de un análisis de las características de las actividades del ecoturismo en las dos regiones brasileñas que se destacan por el elevado potencial que presentan, a saber, la Amazonia y el Pantanal del Mato grosso.

La Amazonia es el objeto de un programa específico de turismo de naturaleza sustentable<sup>1</sup> y cuenta con la pujanza de sus atractivos naturales. No obstante, la dispersión de los polos de turismo en el área, correspondiente al 45% del territorio nacional que abarca siete Estados de la Federación, no contribuye al desarrollo de estrategias orientadas a lograr la complementariedad de las acciones a desarrollar y no permite ganancias importantes por externalidades o acciones colectivas. Esto no significa que la región no presente condiciones para una explotación sustentable del turismo, sino que, comparativamente, sería menos propicia para el análisis de un caso de *cluster*.

Por otro lado, después de un análisis preliminar de turismo de naturaleza sustentable en la región de Pantanal del Mato Grosso, se considera que el área adyacente, comprendida por los municipios de Bonito, Jardín y Bodoquena, presenta una serie de características que la torna más interesante para el estudio de caso de formación de un *cluster*.

Características:

Gran cantidad y diversidad de lugares naturales concentrados en un radio de 50km. de la sede del municipio de Bonito, entre las que se destacan ríos de aguas cristalinas que contienen una exuberante fauna ictiológica, cascadas, fauna terrestre, flora; y, además el contraste de la planicie con la Sierra de Bodoquena, formada por rocas carbónicas con interesantes relieves;

Forma de explotación de esos lugares, especialmente los acuáticos, cuya visita requiere de técnicas de manejo a fin de no comprometer la sustentabilidad de la actividad;

Significativo número de actores con acciones que contribuyen al desarrollo sustentable de las actividades turísticas;

Existencia de proyectos financiados por el BID lo que despierta el interés de otros inversionistas;

Percepción por parte de los líderes empresariales locales, de la importancia de la preservación del medio ambiente;

Localización estratégica de la región:

Es una de las principales puertas de entrada del Pantanal sur del Mato Grosso, que además ocupa una posición geográfica privilegiada en el llamado corredor ecoturístico,<sup>2</sup> concentrando la mayoría de los puntos de importancia nacional;

Proximidad de Sao Paulo, principal centro emisor;

Perspectiva de implantación, a corto plazo, de un aeropuerto internacional en el municipio de Bonito en la región.

---

<sup>1</sup> Programa de Ecoturismo en la Amazonia Legal - PROECOTUR, objeto de financiamiento del BID.

<sup>2</sup> El Corredor Ecoturístico es el resultado de una articulación entre los estados de Pará, Amazonas, Mato Grosso, Mato Grosso del Sur y Paraná. La creación de este corredor (constituido con personalidad jurídica propia) está siendo formalizada y tiene por objetivo facilitar la coordinación de las iniciativas orientadas principalmente para la promoción del ecoturismo.

## 2. Base conceptual

Este estudio parte del concepto elaborado por Porter, según el cual un *cluster* representa una “concentración geográfica y sectorial de empresas e instituciones que en su interacción generan capacidad de innovación y conocimiento especializado”.<sup>3</sup> En el desarrollo del trabajo se adaptó este concepto a las particularidades del objeto de estudio: el ecoturismo en la región de Bonito.

En los mercados de bienes y servicios en general, la construcción de ventajas competitivas se apoya especialmente en innovaciones que posibiliten la reducción de los costos o la diferenciación como estrategias para conquistar el mercado. En un *cluster* en torno al turismo de naturaleza sustentable, es la interacción entre empresas e instituciones la que deberá posibilitar, especialmente, la optimización en el uso de los recursos naturales de manera sustentable.

Dentro de esta perspectiva, debe considerarse el papel importante que juegan las innovaciones en la competitividad de este sector, ya sea en el desarrollo de nuevos productos turísticos, o en las formas de gestión que propicien una mejor articulación entre los agentes de la cadena de valor. Se postula que la interacción entre los agentes tiene por misión principal asegurar la sustentabilidad de explotación de aquello que inicialmente era sólo una condición natural. No sería una exageración afirmar que la forma como esta región cuida de su medio ambiente, se convirtió en uno de los principales factores de atracción. Este aspecto tiene aun mayor relevancia en situaciones donde el éxito inicial en la explotación de los atractivos naturales despiertan el interés por una explotación masiva de éstos, generando una fuerte tensión entre los inversionistas volcados hacia ganancias inmediatas y los agentes, inclusive otros inversionistas, comprometidos con la preservación ambiental.

En un estudio sobre ese polo de actividad —el turismo de naturaleza sustentable— merecen destacarse los determinantes de competitividad situados en el nivel meta<sup>4</sup> pues el éxito en la explotación sustentable de este tipo de turismo, depende fundamentalmente de la capacidad de los actores de aglutinarse en torno de objetivos y directrices con horizontes a más largo plazo, capaces de garantizar el desarrollo de la actividad turística sin comprometer el medio ambiente. Eso requiere de un nivel mínimo de cohesión social y de una visión estratégica en torno de la forma como debe aprovecharse la vocación turística de la región.

Entre los determinantes de la competitividad mencionados por Meyer-Stamer, este estudio abordará aquellas situaciones a nivel microeconómico y a nivel meso.<sup>5</sup> Con relación a este último se destaca la importancia de la actuación de los órganos de apoyo, instituciones gubernamentales, de educación, de investigación y tecnología, de calificación profesional, etc.

En lo que respecta al concepto de turismo de naturaleza sustentable, se partió de la definición propuesta por un grupo de trabajo interministerial integrado por los Ministros de Industria, de Comercio y de Turismo y Ministerio de Medio Ambiente, de los Recursos Hídricos y de la Amazonia Legal. Según esta definición, se entiende por turismo de naturaleza sustentable, un “segmento de actividad turística que utiliza, de manera sustentable, el patrimonio natural y cultural, incentiva su conservación y busca la formación de una conciencia ambientalista a través de la interpretación del ambiente, promoviendo el bienestar de las poblaciones involucradas”.<sup>6</sup>

En realidad, no en todas las actividades turísticas realizadas en Bonito se cumplen integralmente los requisitos arriba mencionados. Por eso, se optó por el uso del término turismo de

<sup>3</sup> Buitelaar, R.M., 2000, Como crear Competitividad Colectiva, mimeo.

<sup>4</sup> Meyer-Stamer, Competitividad Sistémica. Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política, en la Revista de la CEPAL NO. 59, Santiago 1996.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Directrices para una Política Nacional de Ecoturismo, 1994.

naturaleza sustentable, más flexible y adecuado para abarcar la práctica del turismo de aventura y los paseos a los balnearios. En función de eso, se estableció una tipología de lugares agrupados en tres modalidades, divididos a su vez en tipos de atractivos.

Modalidad de turismo de naturaleza sustentable, compuesta por los siguientes tipos de atracción:

- Visitas a grutas
- *Snorkeling* (observación de la flora y fauna ictiológica)
- Caminatas con observación de la flora y fauna terrestre y visita a cascadas
- Turismo rural y ecológico (conocimiento de actividades rurales y concientización ambiental).

Modalidad de turismo aventura y especializado, compuesta de los siguientes tipos de atractivos:

- Paseos en bote
- Bóia-cross<sup>7</sup>
- Rapel<sup>8</sup>
- Buceo

Modalidad de turismo de esparcimiento, compuesta de lo siguiente

- Balnearios
- Cabalgatas.

Para que la práctica del turismo de naturaleza sustentable sea exitosa es fundamental que la formación de una consciencia ambiental constituya un interés compartido por todos los agentes involucrados. Sin embargo, las condiciones para que eso ocurra, no son pocas. Los mismos turistas, frecuentemente se han mostrado más interesados en apreciar la riqueza escénica de la localidad que en tener un conocimiento acabado sobre el *habitat*. Por lo tanto, la práctica de este tipo de turismo exige personas que, aunque su número esté aumentando, aún constituyen la parte menos significativa de la demanda en Bonito.

La interacción entre empresarios y turistas con perfiles socioculturales bien diferenciados dio origen a una actividad turística igualmente diversificada. Algunos atractivos explotan los recursos naturales, especialmente los hídricos, en niveles próximos o superiores a la capacidad de soporte, principalmente en períodos de vacaciones. En otros se observa una mayor preocupación con la práctica de los parámetros de sustentabilidad, aunque establecidos de manera meramente empírica.

La denominación *Trade* se utilizará en este estudio para designar la cadena de negocios relacionada con la explotación del turismo de naturaleza sustentable, con los operadores y agencias de turismo, hoteles, restaurantes, atractivos turísticos, así como por el comercio dirigido a los turistas.

---

<sup>7</sup> Deporte que se practica en forma individual en cámara de neumáticos, descendiendo por los ríos.

<sup>8</sup> Se trata de un deporte en que las persona descienden de alturas por una cuerda.

### 3. Procedimiento metodológico

Los resultados de este estudio de caso se basan en:

- Consulta bibliográfica
- Entrevistas con dirigentes de instituciones federales, estatales y municipales y con un consultor privado con amplia experiencia en proyectos de turismo en el territorio nacional, con la finalidad de seleccionar el área estudiada;
- Datos censales y otras estadísticas elaboradas en el ámbito estadual y municipal con la finalidad de elaborar la caracterización socio económica de la región;
- Consultas a instituciones gubernamentales federales de turismo, ONG y operadoras de turismo con la finalidad de estimar la dimensión del mercado interesado en el turismo de naturaleza sustentable brasileño;
- Cuestionarios aplicados en alrededor de 25% de los integrantes del *Trade* turístico con la finalidad de delimitar el área de actuación del *cluster* y comprender las interrelaciones en su interior y órganos de apoyo, así como estimar su dimensión económica;
- Entrevistas con órganos de apoyo que actúan en el ámbito federal, estadual y municipal para subsidiar la identificación de acciones que interfieren positiva o negativamente sobre la competitividad de este tipo de turismo en la región;
- Consultas permanentes a los órganos de apoyo local y la Municipalidad de Bonito;
- Informaciones del instituto Brasileño de Geografía y Estadística —IBGE—, inclusive en la elaboración de mapas;
- Entrevistas con actores locales que acompañaron, desde su origen, el desarrollo del turismo en Bonito, para complementar los antecedentes históricos.

En este estudio, la dimensión económica del mercado de turismo de naturaleza sustentable brasileño, fue calculada a partir de la estimación del número de turistas que se dirigen a los atractivos localizados en el corredor ecoturístico brasileño, que concentra la mayoría de los atractivos de expresión nacional.

Para obtener una visión del perfil y del desempeño de las empresas de cada segmento del *Trade*, se procedió a un agrupamiento de las mismas y en base al volumen de sus ventas.

Limitaciones de recursos y de tiempo condujeron a que la evaluación de campo, en lo relativo a las empresas del *Trade*, se realizara solamente en Bonito, donde se concentra el mayor número de lugares e infraestructura turística. Sin embargo, los resultados de ese estudio están dirigidos a la región comprendida por Bonito, Jardim y Bodoquena los que poseen una homogeneidad de recursos naturales. Las conclusiones apuntan en un sentido (de análisis) prospectivo con propuestas de estrategias y acciones de desarrollo del turismo de naturaleza sustentable, considerando la región de los tres municipios.



## II. Descripción del *cluster*

### 1. La región estudiada

La región en estudio comprende el municipio de Bonito, ubicada en la micro región geográfica de Bodoquena. El municipio creado en 1948, presentó hasta la década pasada una estructura estrictamente rural. Con la decadencia de la agricultura y posterior incremento de las actividades turísticas, en la actualidad Bonito está configurado como un espacio de población predominantemente urbana.

**Cuadro 1**  
**COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN**

Población	1960	1970	1980	1991	1996
Urbana	863	1 563	5 110	10 332	11 164
Rural	4 929	6 350	5 904	5 221	4 088
<b>Total</b>	<b>5 792</b>	<b>7 913</b>	<b>11 014</b>	<b>15 553</b>	<b>15 252</b>

Fuente: IBGE

### 2. El mercado del ecoturismo

En Brasil aún no se dispone de suficientes estudios e información sistemática como para caracterizar y dimensionar su mercado de turismo de naturaleza sustentable. La información disponible sobre este tipo de productos se encuentra en guías y publicidad divulgada a través de sitios en Internet mantenidos por agentes del *Trade* turístico y por ONG.

En 1999, la EMBRATUR<sup>9</sup> dirigió sus esfuerzos con el fin de identificar los principales polos de turismo de naturaleza sustentable de las cinco macro regiones brasileñas. Se registraron 96 polos, distribuidos por todos los Estados de la Federación, que podrían servir de base para la planificación de las acciones públicas destinadas al desarrollo del sector.

A partir de información obtenida de las operadoras de turismo, se estimó en 250 mil el número de personas que visitaron, durante el año 1999, el corredor de turismo de naturaleza sustentable. La permanencia media estimada fue de cuatro días en cada lugar de destino, con un gasto medio de 70 dólares por día, exceptuando el transporte de origen.<sup>10</sup> Eso significa que durante este período ingresaron cerca de 70 millones de dólares en las economías locales, absorbidos por el *Trade* turístico. Se trata de un valor bastante limitado, considerando el potencial de atractivos naturales aun no explotados o poco explotados, en un país que se destaca por la riqueza de recursos naturales.

### 3. Reseña histórica: del agrado al turismo

Hasta la década de 1970, los recursos hídricos de la región servían casi exclusivamente para la recreación de los habitantes, siendo visitados principalmente por los aficionados a la pesca, inclusive pesca con arpón, con la autorización de los propietarios de las haciendas. En esa época, los sitios más visitados eran la Gruta del Lago Azul y la Isla del Padre. En período de vacaciones, parientes y amigos de los habitantes de Bonito provenientes de otros Estados, principalmente de Sao Paulo, visitaban regularmente la zona contribuyendo a promover de manera informal su riqueza natural.<sup>11</sup>

Hasta mediados de los años ochenta, el discreto aumento de visitantes a la región se produjo independientemente de cualquier preocupación por la explotación profesional del turismo.<sup>12</sup> Además de la Gruta del Lago Azul y de la Isla del Padre, las visitas se producían con regularidad en lugares tales como el Acuario Natural, Río de Pescados y Río Sucuri. Además, comenzaron a difundirse los paseos en bote y los paseos en haciendas que contaban con cascadas. Alrededor del año 1986, los propietarios de las haciendas donde se ubicaban los ríos más visitados se dieron cuenta de la viabilidad económica que representaba esta actividad turística y comenzaron a cobrar ingreso a cada visitante. Esos propietarios promovieron la apertura de caminos y la construcción de escaleras y plataformas de acceso a los ríos, organizando las visitas y a la vez protegiendo el medio ambiente. Entre 1987 y 1988 la Municipalidad expropió el Balneario Municipal y mejoró su infraestructura para la población local, inclusive, mediante iniciativa conjunta entre los empresarios y la Municipalidad, se abrieron vías cercadas —corredores— que posibilitaran la eliminación de colchetes, aislando a los animales de los caminos y mejorando las condiciones de acceso a los atractivos turísticos. En 1993, después de la transmisión por televisión a nivel nacional de un documental sobre la Gruta del Lago Azul, seguido de la presentación de otros documentales sobre la región, el flujo de turistas experimentó un significativo aumento. Fue entonces que se tomaron las primeras iniciativas en el sentido de organizar los paseos a los ríos y grutas.<sup>13</sup> La realización en Brasil de la ECO 92 y la evidencia del tema ambiental, crearon un escenario favorable para la

---

<sup>9</sup> Instituto Brasileño de Turismo, institución gubernamental federal responsable de la formulación e implementación de la política nacional de turismo.

<sup>10</sup> Dentro de este cálculo no se incluyó el gasto del transporte entre el origen y el destino del turista debido a que su impacto económico no incide sobre el *Trade* local.

<sup>11</sup> A mediados de los años setenta se realizó la primera obra pública de infraestructura para la recreación, conocida como Balneario Isla del Padre, que posteriormente pasó a integrar el conjunto de atractivos turísticos de Bonito.

<sup>12</sup> En 1983, la Municipalidad editó el primer *folder* identificando a Bonito como un Municipio con vocación turística.

<sup>13</sup> Las Grutas del Lago Azul y Nuestra Señora de Aparecida fueron empadronadas por el entonces Instituto Brasileño del Patrimonio Cultural en 1978.

institucionalización de ciertas disciplinas.<sup>14</sup> En ese período tuvieron lugar las primeras experiencias orientadas a fijar un número máximo de participantes por visita.

La realización del primer curso de formación de guías, en 1993, patrocinado conjuntamente por el SEBRAE y la Municipalidad de Bonito, y coordinado por la Universidad Federal de Mato Grosso del Sur, constituyó el marco inicial para la profesionalización del turismo en la zona. Se iniciaba, por lo tanto, un proceso de concientización ambiental en el municipio cuya base económica residía en la explotación de actividades primarias, muchas veces conducidas sin preocupación sobre el impacto ambiental.

En 1995, la Ley Municipal 689/95 estableció la obligatoriedad de la participación de guías en las visitas turísticas locales. Inclusive en el mismo año, la estructura de la actividad turística se complementó con la aprobación de la ley municipal 695/95 que instituyó el Consejo Municipal de Turismo (CONTUR), integrado por cuatro representantes escogidos por el jefe del Ejecutivo Municipal y por seis representantes de los segmentos ligados al *Trade* turístico local. Cabe señalar que la implementación del CONTUR contribuyó a introducir la organización de los segmentos que componen el *Trade*. Simultáneamente fue instituido el Fondo Nacional de Turismo (FUTUR).

La instrucción normativa No. 1/95 del CONTUR reglamentó la implementación del *voucher* único, principal instrumento para facilitar la organización de la actividad turística en Bonito.

Emitido y controlado por la Secretaría de Turismo y Medio Ambiente de Bonito, el *voucher* es comercializado por las agencias de turismo del municipio. Semanalmente, supervisan la recaudación por venta de cupos, de los propietarios, guías y la Municipalidad para recoger el ISS<sup>15</sup> correspondiente. Según el procedimiento adoptado, la Municipalidad controla el número de personas por visita, mediante un sistema de información. Antes de la venta del *voucher*, las agencias solicitan a través de dicho sistema la liberación de los cupos, que se fija de acuerdo con el número de visitantes establecidos para cada atractivo turístico. Los factores antes descritos contribuyeron al crecimiento acelerado de la actividad turística en Bonito, corroborado, por los siguientes datos:<sup>16</sup>

#### Número de camas en la hotelería

1993: 300 unidades

1999: superior a 3 000 unidades

#### Empleos directos en actividades turísticas

1993: 180 puestos de trabajo

1999: 865 puestos de trabajo

#### Número de agencias de turismo

1993: 6 establecimientos

1999: 24 establecimientos

Los datos demuestran que, en un período de seis años, la dimensión del sector prácticamente se duplicó. Si por un lado, este crecimiento provocó una dinamización en la economía local, también contribuyó a la instalación de una infraestructura turística marcada por sensibles contrastes, tanto en la calidad de las instalaciones como en la de prestación de servicios.

<sup>14</sup> A finales de los años ochenta la Municipalidad contrató personal poco calificado para atender a los visitantes de los lugares con mayor demanda. Esta iniciativa, sin embargo, no fue suficiente para impedir actos predatorios, especialmente en las Grutas.

<sup>15</sup> Impuesto a los servicios.

<sup>16</sup> Los datos referentes a 1993 fueron extraídos del documento de SEBRAE Caso de Bonito, y los relativos a 1999 resultaron del levantamiento de campo de esta investigación.

## 4. Componentes del *cluster*

La descripción del *cluster*, con la posición ocupada por cada uno de los actores y las correlaciones que establecen entre sí, se realizó a partir de una presentación geográfica compuesta de cinco anillos (véase gráfico 1). El epicentro está conformado por los atractivos turísticos, donde la modalidad de turismo de naturaleza sustentable constituye el vector más importante. El segundo anillo, que corresponde al *Trade*, abarca la infraestructura básica para el turismo, —hoteles, agencias de turismo, guías, bares y restaurantes, medios de transporte y el comercio— dedicados al sector turismo. El tercer anillo incluye a los actores sociales ligados directa y permanentemente a la actividad turística, se sitúan los órganos de poder público local, los gremios y las asociaciones. El cuarto anillo está constituido por los órganos de apoyo con alcance supra local. En este nivel se encuentran los órganos públicos federales y estatales que actúan en el área de turismo y medio ambiente, organizaciones paraestatales dedicadas a la capacitación empresarial y calificación de trabajadores; instituciones de enseñanza e investigación y ONGs orientadas a las áreas de ecoturismo y medio ambiente. El último anillo constituye el telón de fondo sobre el cual se desarrolla el turismo, englobando todo el medio urbano, rural y la estructura de competencia supra local.

Gráfico 1  
EL CLUSTER COMO UN SISTEMA DE CÍRCULOS CONCÉNTRICOS



### a) Los atractivos turísticos: el núcleo de *cluster*

La especificidad de los atractivos situados en la meseta de Bodoquena, con 200km de extensión por 30km de largo se debe, fundamentalmente a la estructura geológica compuesta por rocas carbónicas muy puras a través de las cuales las “aguas infiltradas resurgen en la planicie

formando ojos de agua y ríos limpios y transparentes”.<sup>17</sup> Estas características “permiten el desarrollo a lo largo de los ríos, de innumerables cascadas y represas naturales de tufas calcáreas”<sup>18</sup> y a la formación de grutas de belleza escénica.

Durante la última década, en este ambiente se multiplicaron las formas de explotación del turismo de naturaleza sustentable que, como se mencionó, se dividió en modalidades, que a su vez fueron subdivididas en tipos de atractivos.

Modalidad de turismo de naturaleza sustentable	Modalidad turismo de aventura y especializado	Modalidad turismo de placer
Tipos	Tipos	Tipos
Visita a grutas Buceo de superficie en ríos Caminatas y visitas a cascadas Turismo rural ecológico	Paseos en bote Bóia-cross Rapel Buceo	Balnearios Cabalgatas

Dentro de las tres modalidades explotadas, la de turismo de naturaleza sustentable concentró 73%, con 124 327 *vouchers* emitidos en 1999. Esa concentración es aún mayor en lo que se refiere a los ingresos equivalentes aproximadamente al 80% del total recaudado en el período. La modalidad turismo de aventura y especializado representó 21% de los *vouchers* emitidos y la modalidad de turismo de placer, 5.7%. Conjuntamente, las tres modalidades totalizaron 170 249 *vouchers* emitidos durante 1999.<sup>19</sup>

Cuadro 2

**NÚMERO Y VALOR DE LOS VOUCHERS EMITIDOS POR MODALIDAD Y TIPO DE ATRACTIVO**

Modalidad y tipo de atractivo	Número de <i>voucher</i> emitidos	Porcentajes		Valor <i>voucher</i> en reales	Porcentajes	
		En total	En la modalidad		Total	En la modalidad
<b>Total</b>	<b>170 249</b>	<b>100.0</b>		<b>4 139 629</b>	<b>100.00</b>	
<b>Ecoturismo</b>	124 327	73.0	100	3 279 294	79.22	100.00
<b>Grutas</b>	42 233	24.8	33.97	422 330	10.20	12.88
<b>Snorkeling</b>	48 196	28.3	38.77	1 987 941	48.02	60.62
<b>Trilhas e cachoeiras</b>	29 850	17.5	24.01	764 076	18.46	23.30
<b>Turismo rural/ambiental</b>	4 048	2.4	3.26	104 948	2.54	3.20
<b>Turismo de aventura</b>	36 197	21.3	100.00	766 925	18.53	100.00
<b>Paseos en bote</b>	32 445	19.1	89.63	648 900	15.68	84.61
<b>Bóia-cross</b>	3 203	1.9	8.85	48 045	1.16	6.26
<b>Rapel</b>	519	0.3	1.43	62 280	1.50	8.12
<b>Buceo</b>	77	0.0	0.21	7 700	0.19	1.00
<b>Turismo de placer</b>	9 725	5.7	100.00	93 410	2.26	100.00
<b>Balnearios</b>	9 579	5.6	98.50	91 950	2.22	98.44
<b>Cabalgatas</b>	146	0.1	1.50	1 460	0.04	1.56

**Fuente:** Estadística de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Bonito y tarifas proporcionadas por las agencias de turismo.

### i) Turismo de naturaleza sustentable

Se trata de una modalidad que además de prestar mayor preocupación con las técnicas de manejo y límites de carga que aseguren la sustentabilidad ambiental, permite la transmisión de información de interés a los turistas sobre los ambientes visitados.

<sup>17</sup> Boggiani, Paulo C., 1999. Folha do Povo. Sierra de Bodoquena: Parque nacional o APA?.

<sup>18</sup> Boggiani, Paulo C., idem.

<sup>19</sup> Secretaría de Medio Ambiente y Turismo de Bonito. Total de visitantes por paseo 1999.

### **Buceo de superficie**

La práctica de este deporte se realiza de forma organizada en lugares como el Acuario Natural, Río Securi y en el río de la Prata ofreciendo a los turistas la oportunidad de observar ojos de agua y nacimiento de ríos cristalinos y de recorrer trechos de ríos de 1 a 2km. observando la fauna ictiológica y flora acuática.

Este deporte se organiza en grupos cuyo número máximo de integrantes varía de 8 a 15 personas, respetando un intervalo de 30 minutos entre cada grupo, de manera que los turistas tengan la sensación de privacidad durante el paseo y al mismo tiempo minimizar el impacto sobre la fauna.

Además de su mayor relevancia económica —con un total de ventas del orden de 1 998 mil reales (véase el cuadro 2)— este deporte fue el que alcanzó el mayor nivel de profesionalización lo que se reflejó en la calidad y cuidados de higiene con los equipos, en la mejoría de la recepción de los turistas y en el interés de los empresarios en expandir y sofisticar la calidad de la atención.

### **Grutas**

Bonito dispone de tres grutas con mayor potencial de explotación turística, las cuales se pueden visitar con guía.<sup>20</sup>

Gruta del Lago Azul de propiedad del gobierno del Estado de Mato Grosso do Sul,<sup>21</sup> cuyas visitas son administradas por la Municipalidad. Es la gruta más conocida “constituida por un salón de piso inclinado con lago subterráneo situado a más de 50m. de la superficie. Presenta una entrada circular con aproximadamente 40m. de diámetro, lo que permite, entre los meses de septiembre a febrero, la caída directa de los rayos solares sobre la superficie del lago, el que adquiere una fuerte coloración azul. Existen además galerías superiores y laterales de difícil acceso y vedadas a las visitas. En el fondo del lago se encontraron osamentas de mamíferos prehistóricos”.<sup>22</sup>

Gruta Nossa Senhora da Aparecida, se encuentra cerrada a los visitantes debido a la falta de infraestructura y de luz natural.

Gruta de Sao Miguel, explorada por el sector privado desde finales de 1999.

Es importante destacar que la Gruta del Lago Azul, lugar más visitado en Bonito, aun no dispone de un plano elaborado sobre un “diagnóstico del medio físico y biológico y análisis del impacto de la visita a la gruta”.<sup>23</sup>

En 1984, el IPHAN aprobó un proyecto, iniciativa del gobierno del Estado que presentó un plan de manejo turístico de las grutas y que fue el resultado de la definición de la infraestructura que debía implantarse en la Gruta del Lago Azul. Se estableció un trazado y el material a utilizar en la escalera de acceso al interior de la gruta, buscando facilitar el trayecto con el mínimo de impacto visual. Desde 1993, la gruta sólo se puede visitar con guía. A partir de 1995, después del encuentro técnico “Directrices Básicas para la Administración de las Grutas del Lago Azul y Nossa Senhora da Aparecida” de iniciativa del IPHAN, se fijó el límite máximo de visitas en 225 personas por día, lo que se cumple hasta hoy.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Otras grutas como Mimosa, el Abismo Anhumas y el naciente río Formosa se utilizan para practicar rapel y buceo.

<sup>21</sup> La Gruta del Lago Azul fue adquirida conjuntamente con la Gruta Nossa Senhora Aparecida, por el gobierno del Estado en 1982, época anterior a la definición constitucional que la propiedad de las grutas naturales subterráneas pertenecen a la Unión.

<sup>22</sup> Boggiani, Paulo C. 1998. Plano de Manejo e Boggiani, Paulo C. 1998. Plano de Manejo e Avaliação do Impacto Ambiental da Visitação Turística das Grutas Do Lago Azul e Nossa Senhora aparecida, Bonito-MS. El proyecto, en fase de elaboración, abarca el diagnóstico del medio físico y biótico, la definición de la capacidad de visitas de infraestructura necesaria a las visitas está siendo realizado por un equipo multidisciplinario de investigadores.

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Idem.

En 1999, la Gruta del Lago Azul recibió 42 233 turistas lo que generó una recaudación de 422 mil reales. Es importante mencionar que este volumen de visitas producido en 1999 equivale al 50% del potencial de turistas que la gruta podría haber recibido en un año.

El análisis de la distribución de los turistas por mes revela que, excepto en los meses de enero y julio cuando las visitas están próximas a su límite máximo, en el resto de los meses la gruta está siendo explotada en promedio, 40% por debajo de su capacidad total.

### **Caminatas y visitas a cascadas**

Las caminatas y visitas a cascadas se realizan en las haciendas particulares que organizan caminatas en matas ciliares para observar la flora y fauna, además de otras opciones específicas de cada sitio como piscinas naturales y cascadas; baños de río y, formaciones de pequeñas cavernas y tufas calcáreas. La mayor parte de ellas dispone de restaurante.

En 1999, se comercializaron 29 850 *vouchers* para este tipo de atractivo (24% del total de la modalidad de turismo de naturaleza sustentable), generando ingresos alrededor de 764 mil reales (véase el cuadro 2). En esta modalidad de turismo se observa concentración en dos atractivos —río del peixe y parque de las Cachoeiras— que reciben el 76% del total de las visitas realizadas a seis atractivos.

### **Turismo rural y ambiental**

Solamente dos puntos —Proyecto Vivo y Estancia Mimosa— se dedican a este tipo de turismo que combina la práctica de actividades de turismo de naturaleza sustentable con la vivencia o conocimiento/aprendizaje de las actividades productivas del medio rural, con énfasis en la educación del medio ambiente.

Con relación a estos dos polos cabe destacar que en conjunto recibieron 4 048 turistas en 1999, con un total de ventas del orden de 105 mil reales (véase el cuadro 2).

### **ii) Turismo aventura y especializado**

Los tipos de turismo en esta modalidad—paseos en bote, bóia cross, rapel y buceo— no utilizan a los guías autorizados. En el caso de los paseos en bote, el responsable por la orientación y seguridad de los turistas es el remador, en tanto que la práctica de boia-cross, rapel y buceo es acompañada por instructores.

#### **Paseos en bote**

Los paseos se realizan en botes de goma con capacidad para 14 personas; recorren un trecho de cerca de 7km a lo largo del río Formoso, descendiendo algunas caídas de agua. En el descenso es posible observar pájaros y monitos y, ocasionalmente, cobras sucuris enrolladas en los troncos de los árboles.

Este tipo de atractivos ofrecido por ocho empresas respondió por el 90% de los *vouchers* comercializados en la modalidad turismo aventura y especializado, con un total de ventas de 649 mil reales. Se observa que solamente una empresa de botes fue responsable por el 40% del total de los 32 445 emitidos (véase el cuadro 2).

Sin límite de carga establecido, el voluminoso tránsito de botes, principalmente en período de temporada alta, ha sido motivo de preocupación. Además en los períodos de sequía, cuando el nivel de las aguas es más bajo, los botes que no controlan el número de pasajeros, provocan problemas de erosión.

### **Bóia-cross**

Deporte que se practica en los rápidos del río Formosinho en cámaras de goma individuales, siendo obligatorio el uso de chaleco salvavidas. En 1999, este tipo de deporte atrajo 3 203 turistas con un total de ventas de 48 mil reales.

### **Rapel**

El Rapel se practica en el abismo Anhumas y consiste en descender, amarrado a una cuerda, por una grieta de 72 metros de profundidad, encontrando al final del descenso un lago de aguas cristalinas. Es realizado en grupos, máximo de ocho personas, sólo dos por día, y exige un entrenamiento que se realiza el día anterior a su práctica.

En 1999, este tipo de deporte fue demandado por 519 turistas, con un total de ventas de 62 mil reales.

### **Buceo**

La práctica de buceo se realiza en el nacimiento del río Formoso y en la gruta del Mimoso. Se exige una calificación previa del turista y ofrece una hermosa vista de las cavernas. Estos dos lugares recibieron en el período, 77 buceadores.

## **iii) Turismo de placer**

### **Balneario**

En general los balnearios se asocian más a la recreación de masas que a la práctica de turismo de naturaleza sustentable. Bonito dispone de cinco balnearios: El Municipal, Ilha do Padre, Rincón dos Sonhos, Taruma y del Sol. Además de áreas verdes, canchas de deporte, restaurantes o lanchonetes, los balnearios ofrecen alternativas de baños en ríos de aguas limpias y, algunos en cascadas.

De este conjunto de balnearios cabe destacar la elevada concentración de visitantes que se produce en los feriados, especialmente en el período del carnaval. Ese hecho preocupa a los líderes locales comprometidos con la preservación ambiental.

## **b) Las agencias de turismo**

A mediados de 1980 se instalaron las tres primeras agencias de turismo en Bonito. En 1993, ese número se elevó a seis y actualmente la ciudad cuenta con 26 agencias que componen conjuntamente, con las operadoras instaladas en las grandes ciudades, la red de distribución de los productos turísticos. Según la información levantada en las agencias, cerca de un 35% del total de personas que visitan Bonito utilizan el servicio de operadoras. Estas comercializan “paquetes turísticos”, generalmente con tarifas aéreas y hoteleras reducidas en hasta un 50% de las que cancelan los turistas que viajan por cuenta propia. Se estableció un gran número de agencias en Bonito básicamente debido al reducido valor de inversión necesario para su instalación, contando además con la exclusividad en la comercialización de los *vouchers* para los paseos de turismo de naturaleza sustentable.

Sobre la base de las ventas resultantes de la comercialización de los *vouchers*, —su principal fuente de ingreso—, se establecieron cuatro tipos de agencias. El primero, compuesto por las cuatro mayores, respondieron, en 1999, por 40.6% del total; el siguiente grupo compuesto por seis agencias fue responsable por 30.9% del total y las 16 empresas restantes con el 28% (véase el cuadro 3).

Cabe resaltar que de las 26 agencias, cinco explotan paseos de bote en el Río Formoso como producto complementario a la actividad de la agencia. Además de eso, otro conjunto de agencias se caracteriza por la vinculación a hoteles y posadas cuyos huéspedes representan en general la parte más significativa de su clientela. Es el caso de siete agencias de tamaño medio o pequeño.

Se estimó en 449 mil reales la inversión acumulada hasta 1999 para la instalación de las 26 agencias y su facturación por la venta de los *vouchers* en 820 mil reales, excluidas las cuotas de la venta de los *vouchers* transferidos a los demás agentes (véase el cuadro 3).

### c) Guías

Los guías cumplen una importante función en la cadena productiva del ecoturismo. Son los agentes encargados de suministrar información sobre el medio natural de los atractivos, información histórica, propiciar actitudes conservacionistas entre los turistas, así como cuidar de la seguridad de los grupos. Actúan además como fiscales ambientales denunciando cualquier daño al medio ambiente.

La obligatoriedad de la compañía de un guía acreditado<sup>25</sup> en los paseos turísticos instituida en 1995 no se aplica a las modalidades de turismo aventura/especializado ni en turismo de placer.

**Cuadro 3**  
**AGENCIAS DE TURISMO: INVERSIONES, TOTAL DE VENTAS, GASTOS, SALARIOS, ENCARGOS Y GANANCIAS Y TAMAÑO DE LA AGENCIA**  
(en reales)

	Número de agencias	Inversiones	Total de ventas	Gasto interno	Gasto externo	Empleos directos	Salarios	Impuestos encargos	Ganancias
<b>A</b>	4	160 000	332 931	108 460	49 940	16	58 520	34 203	140 329
<b>B</b>	6	150 000	253 389	97 858	38 008	18	59 850	30 624	86 898
<b>C</b>	5	75 000	136 123	58 456	20 418	13	38 038	18 218	39 031
<b>D</b>	8	64 000	97 583	61 453	14 637	16	46 816	18 924	2 568
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>449 000</b>	<b>820 026</b>	<b>326 228</b>	<b>123 004</b>	<b>63</b>	<b>203 224</b>	<b>101 969</b>	<b>268 826</b>

La asociación de guías de turismo, cuya recaudación proviene del 16% de la venta de ingresos al balneario municipal, destinó la mayor parte de sus ingresos -cerca de 12 mil reales en 1999- a la promoción de cursos teóricos y prácticos orientados hacia la formación profesional de los guías y de los monitores de la modalidad Turismo Aventura y Especializado. Entre los cursos ofrecidos destacan los de primeros auxilios, geografía, biología y plantas acuáticas.

Los tres cursos de guías especializados en atractivos naturales, realizados en Bonito, formaron 92 guías de los cuales 56 permanecen activos en la profesión; 26 no están ejerciendo la actividad regularmente y 11 se marginaron.

Este número de guías ha sido insuficiente para atender la demanda, razón por la que en el año 2000 se inició un nuevo curso para formar otros 40 profesionales. La asociación de guías de Bonito instaló una central destinada a promover una mayor racionalidad en la distribución de los guías en función de la demanda para cada modalidad turística.

La remuneración de los guías generalmente se calcula entre 14% y 20% del valor de la recaudación de la venta de los *vouchers*. Sobre la base de la tarifa y lo recaudado en los atractivos, se estimó en 536 mil reales el total que se cancela por concepto de remuneración a los 56 guías activos en 1999, o equivalente a una remuneración media mensual de 817.64 reales.

<sup>25</sup> La profesión de guía turístico fue instituida por la Ley No. 8623/93, reglamentada por el Decreto No. 946/93. Según este Decreto la habilitación como guía registrado en la EMBRATUR exige, entre otras condiciones, el contar con el segundo grado de enseñanza completo y aprobado el curso de Formación profesional de Guía Turístico.

## d) Hospedaje

Hasta 1992 la red hotelera de Bonito ofrecía más de 300 camas. Actualmente el número prácticamente se duplicó. Este intenso crecimiento, en un período de siete años, se produjo análogamente a las demás actividades turísticas, de forma espontánea, independiente de cualquier proceso de planificación del sector, precedido sólo por algunos estudios de mercado realizados por los inversionistas de los mayores hoteles o posadas.

Dentro de este ambiente se multiplicaron los medios de hospedaje con características bastante homogéneas. Este fenómeno está asociado a una base empresarial donde una importante cuota de propietarios ingresaron al sector sin experiencia en hotelería o en prestación de otro tipo de servicios. La distribución de los medios de hospedaje puede ilustrarse sobre la base de cinco conjuntos de establecimientos reunidos según su grado de homogeneidad.<sup>26</sup> Cabe resaltar que ese agrupamiento se realizó a partir de observaciones empíricas, sin obedecer a criterios rígidos y con la sola idea de contribuir a caracterizar el sector para fines de este estudio:

- i) hoteles resort;
- ii) posadas/hoteles con mediano confort;
- iii) posadas/hoteles con poco confort;
- iv) posadas precarias.

A partir del levantamiento de la información realizado en la red hotelera, se constató una tasa de ocupación media de 44% para el conjunto de los 807 habitaciones existentes en Bonito, correspondientes a un total de 129 mil diarias. El ingreso del sector fue estimado en 6 963 mil reales y la inversión acumulada en 14 173 mil reales (véase el cuadro 4).

## e) Restaurantes

Bonito cuenta con 10 restaurantes para atender la clientela conformada por los turistas que visitan la ciudad, además de seis bares y cuatro heladerías. Entre los 10 restaurantes, tres se encuentran en hoteles y atienden, casi exclusivamente a sus huéspedes. Además de los restaurantes ubicados en la ciudad, tres lugares incluyen en su ruta la opción de almorzar. Esto se produce principalmente en las caminatas y visitas a cascadas que tienen una duración de un día o medio día.

Cabe resaltar que la región no se destaca por la gastronomía la cual no constituye un factor importante en la atracción de los turistas. A excepción de dos restaurantes ubicados en la ciudad que se destacan por la calidad de su comida y del servicio, los demás ofrecen alternativas de mediana calidad. Inclusive estando localizados en una región abundante en peces,<sup>27</sup> la carne bovina y las aves constituyen los principales componentes de la carta de los restaurantes

Las inversiones acumuladas en el sector, hasta 1999, llegaron a cerca de un millón de reales, de los cuales aproximadamente 25% se invirtieron en un proyecto que entró en funcionamiento en febrero del 2000. Este fue el primer establecimiento del ramo en Bonito, cuya implementación fue precedida no sólo por estudios de viabilidad económica, sino también de un proyecto arquitectónico con fines específicos.

---

<sup>26</sup> La denominación de hoteles o posadas utilizado para los grupos refleja la forma como están calificados, aunque en muchos casos no se encuadren en lo que se entiende como tal. De la misma forma se adoptó agruparlos por el nivel de confort que ofrecen —sin considerar otros aspectos relevantes como los patrones arquitectónicos y la integración con el medio ambiente natural— a fin de tornar posible un análisis capaz de conocer algunos aspectos cualitativos del sector hotelero.

<sup>27</sup> La pesca está prohibida en las cuencas geográficas donde se encuentran los atractivos turísticos de Bonito. Por lo tanto los pescados consumidos en Bonito provienen en su mayoría del río Miranda en la frontera del Municipio.

**Cuadro 4**  
**HOTELES: NÚMEROS DE DIARIAS**  
*(en millones de reales)*

	No. Diarias	Porcentaje de ocupación	Inversiones	Ventas	Gastos int.	Gastos ext.	Empleos directos	Salarios	Impuestos enc.	Ganancia
<b>A</b>	15 421	65	5 000	2 160	615	468	130	425	236	842
<b>B</b>	36 792	60	4 200	2 354	673	344	145	462	256	1 081
<b>C</b>	35 974	44	2 900	1 295	745	182	139	438	196	172
<b>D</b>	24 447	34	1 400	685	226	87	40	106	66	306
<b>E</b>	16 735	30	673	469	103	65	27	54	40	261
<b>Total</b>	<b>129 369</b>	<b>44</b>	<b>14 173</b>	<b>6 963</b>	<b>2 362</b>	<b>1 146</b>	<b>481</b>	<b>1 485</b>	<b>794</b>	<b>2 662</b>

**Fuente:** Investigación en terreno, IPEA

Se estimó en cerca de 331 mil el total de comidas servidas por los establecimientos —tanto en restaurantes, hoteles o haciendas—, alcanzando un total de ventas del orden de 3 419 mil reales.

Del total de las ventas del sector, cerca del 55% fue el resultado de cuatro restaurantes con el mayor movimiento (véase el cuadro 5). Esta concentración se explica en parte por el número restringido de restaurantes turísticos. En general, cabe destacar que no existe una diferencia muy notoria entre los precios de los restaurantes.

En la frontera, el sector de alimentación recientemente instaló una casa de espectáculos que deberá proporcionar una opción de diversión nocturna en Bonito.

**Cuadro 5**

**RESTAURANTES. ESTIMACIÓN DE INVERSIONES, TOTAL DE VENTAS, GASTOS, EMPLEOS, SALARIOS, IMPUESTOS/ENCARGOS Y GANANCIAS, 1999**

Grupos rest.	Inversiones (miles de reales)	Total de ventas (miles de reales)	Gastos int. (miles de reales)	Gastos externo	Empleos directos	Salarios (reales)	Impuestos encarg. (miles de reales)	Ganancias (miles de reales)
<b>A</b>	497	1 932	372	644	50	157	143	773
<b>B</b>	225	750	233	250	21	150	82	185
<b>H</b>	270	445	137	89	56	186	78	141
<b>Atrat.</b>	145	235	83	78	12	36	22	52
<b>Total</b>	<b>992</b>	<b>3 362</b>	<b>825</b>	<b>1 061</b>	<b>139</b>	<b>529</b>	<b>325</b>	<b>1 151</b>

Fuente: Investigación de terreno, IPEA

## f) Tiendas para turistas

Bonito cuenta con 17 establecimientos comerciales especializados en la venta de artículos para turistas. Entre los productos se encuentran piezas confeccionadas por los indios kadiués y terena que constituyen significativas muestras de la cultura regional. La gran mayoría de los demás productos no difieren de lo que se ofrece en tiendas similares de cualquier ciudad turística, principalmente camisetas con estampas inspiradas en paisajes locales y souvenirs estándares.

Estas tiendas, que generan cerca de 60 puestos de trabajo, alcanzaron un total de ventas en 1999 estimado en 2.7 millones de reales. Se estima en aproximadamente 947 mil reales el valor que estas tiendas invirtieron en la compra de mercadería proveniente de otros lugares. Ello revela que existe un mercado importante, y poco explotado, para productores locales: artesanos y pequeños productores rurales.

### III. Análisis del *cluster*

---

#### 1. Dimensión económica del *Trade*

Hasta inicios de 1990 la economía de Bonito era fundamentalmente sustentada por actividades del sector primario, con énfasis en la cría ganado para la producción de carne y el cultivo de soja. Desde esa época el turismo, una actividad incipiente, se expandió al punto de convertirse en la actualidad en el principal foco de dinamismo de la economía local.

Esta transformación en la estructura de su economía estuvo acompañada por una caída de la actividad primaria, lo que produjo una significativa alteración en la distribución espacial de la población del municipio. En tanto que en 1970, el 81% de la población de Bonito residía en el área rural en 1996 la situación prácticamente se invirtió ya que el 75% de la población pasó a vivir en el área urbana.

El tamaño del sector primario de Bonito, en 1999, expresado por el total de ventas alcanzado, fue del orden de 27 millones de reales.<sup>28</sup> Sin embargo, a pesar de presentar un total de ventas superior al del *Trade* turístico, su impacto en la economía local es menor que el de las actividades turísticas. La cría de ganado no genera muchos empleos y las actividades agrícolas más practicadas (soja, maíz y arroz) además de no emplear un número importante de mano de obra, dependen de los insumos provenientes, en su mayoría de otras regiones.

---

<sup>28</sup> Información obtenida a partir de consultas a empresas del sector.

En la base del crecimiento de la actividad turística se encuentran inversiones realizadas por las empresas del *Trade* del orden de 18.6 millones de reales.<sup>29</sup> De estas inversiones, 14.2 millones de reales (76% del total) se generaron en la estructuración de la red hotelera. En atractivos se invirtieron 2.77 millones (15% del total). Las agencias, restaurantes y tiendas turísticas, conjuntamente, respondieron por 9% del total de las inversiones.

Tales inversiones, que mantienen 865 puestos de trabajo, fueron responsables por un total de ventas del *Trade*, en 1999, del orden de 17 millones de reales (véase el cuadro 6). Estas empresas internalizaron en la economía 4.6 millones de reales, de los cuales 2.7 millones de reales<sup>30</sup> en remuneración de mano de obra. Sin embargo, se estima que para generar el total de ventas de 17 millones de reales, se utilizaron recursos por un total de 3.6 millones de reales, en adquisiciones fuera de Bonito.

**Cuadro 6**

**SÍNTESIS DE LAS INVERSIONES, TOTAL DE VENTAS, GASTOS Y SALARIOS EN 1999**

*(en reales)*

Sectores	Inversiones	Total de ventas	Gasto interno	Gasto externo	Empleo directo	Salarios	Impuestos	Ganancias
<b>Atractivos</b>	2 775	2 673	502	296	79	345	193	1 682
<b>Hoteles</b>	14 172	6 963	2 362	1 146	481	1 485	793	2 662
<b>Agencias</b>	449	820	326	123	63	203	101	270
<b>Guías</b>		675			55			675
<b>Restaurantes</b>	992	3 362	825	1 061	139	529	325	1 151
<b>Tiendas</b>	255	2 706	579	947	60	174	187	993
<b>Total</b>	<b>18 643</b>	<b>17 199</b>	<b>4 594</b>	<b>3 573</b>	<b>877</b>	<b>2 736</b>	<b>1 599</b>	<b>7 433</b>

Fuente: Investigación de terreno, IPEA

Cabe destacar que estas importaciones no solo fueron para adquirir bienes y servicios de mayor valor agregado o provenientes de empresas localizadas en grandes centros urbanos. La mayor parte de los alimentos para la red hotelera y restaurante turísticos provienen de Campo Grande o del Estado de Sao Paulo.

Los gastos realizados por el *Trade* en la adquisición de bienes y servicios, además del impacto directo sobre la economía, tienen un efecto multiplicador interno que contribuyó a la expansión de otras actividades económicas en el municipio, especialmente en el comercio.<sup>31</sup>

El *Trade* registró una recaudación de impuestos locales<sup>32</sup> cuyo valor fue de 1 345 mil reales. Este valor representó 55 % del ingreso del municipio durante el período analizado. Al agregar este valor a la participación del *Trade* en la recaudación del ICMS,<sup>33</sup> se constata que más del 60% del ingreso municipal, excepto las transferencias federales, provienen de las actividades ligadas al turismo. Aún así, tales valores aún están muy por debajo del potencial de recaudación de una economía donde apenas los segmentos del *Trade* analizados tienen una facturación anual de 17 millones de reales.

<sup>29</sup> Esta suma considera el total de las inversiones realizadas desde el inicio de cada proyecto turístico.

<sup>30</sup> En este valor no está apropiado o pro labore de los propietarios.

<sup>31</sup> Actualmente en Bonito existen 2 bancos, 16 tiendas de comercio diverso, 14 carnicerías, 4 distribuidoras de bebidas, 3 panificadoras, 2 establecimientos de venta de legumbres, 5 puestos de gasolina, 25 tiendas de ropas y calzados, 3 inmobiliarias, 2 librerías, 4 tiendas de material de construcción, entre otras.

<sup>32</sup> Impuestos sobre servicios; ingresos al balneario y de visita a la gruta del Lago Azul.

<sup>33</sup> Impuesto sobre circulación de mercaderías.

## 2. Competitividad: nivel micro

El *Trade* turístico de Bonito, que corresponde a los dos círculos centrales del diagrama 1, constituye un privilegiado polo para el análisis de los factores de competitividad en el plano microeconómico. En este nivel, las ventajas competitivas resultan de la introducción de nuevas tecnologías y arreglos organizacionales de las empresas volcadas hacia el incremento de la productividad, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción.<sup>34</sup> También tienden al perfeccionamiento de la articulación con la red de proveedores y de distribución, de manera de propiciar una eficiencia colectiva, objetivo principal de los estudios de este *cluster*.

Antes de analizar el tema relativo a la eficiencia colectiva en el *Trade* turístico de Bonito, es importante observar algunos aspectos intra empresa que condicionan su alcance.

La hipótesis es que un ambiente empresarial con importantes limitaciones en el plano de cada empresa restringe las posibilidades de aprovechamiento del potencial de eficiencia colectivo del *Trade*. De un total de 133 empresas que componen este *Trade* turístico, constituido por las 23 empresas con las mayores ventas (17% del total), son las responsables por el 63% de las inversiones y por el 61% de las ventas en 1990 (véanse los cuadros 6 y 7). Es posible afirmar que existe una correlación entre la preocupación por la calidad y la eficiencia y la participación de las ventas de cada empresa dentro de su área.

Inclusive sin analizar los datos que posibilitarían la construcción de indicadores de calidad o eficiencia, la simple observación de las instalaciones físicas y de prestación de servicios revela que tales aspectos son poco considerados por la mayoría de las empresas. Esta realidad puede explicarse por dos factores principales: desde el punto de vista empresarial, la falta de experiencia en el área turística, el bajo nivel de capitalización e incluso una incipiente mentalidad empresarial existente en la mayoría de las empresas.<sup>35</sup> Desde el punto de vista de la calidad de la mano de obra, las restricciones aún son mayores, resultado de las condiciones de carencia socio económica de la mayoría de la población que, hasta la década de 1990, era esencialmente de origen rural.<sup>36</sup>

**Cuadro 7**  
**TOTAL DE EMPRESAS, ESTIMACIÓN DE INVERSIONES**  
**Y TOTAL DE VENTAS POR SECTORES DEL TRADE TURISMO, 1999**

Sectores	Empresas	Inversiones (miles de reales)	Total de ventas (miles de reales)
<b>Atractivos</b>	19	2 774	<b>2 673</b>
<b>Hoteles</b>	57	14 172	<b>6 963</b>
<b>Agencias</b>	26	449	<b>820</b>
<b>Restaurantes</b>	14	992	<b>3 127</b>
<b>Tiendas</b>	17	255	<b>2 706</b>
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>18 642</b>	<b>16 289</b>

**Fuente:** Investigación de terreno, IPEA

<sup>34</sup> Meyer-Stamer, J.G. Op.,cit

<sup>35</sup> Los lugares turísticos más relevantes, especialmente los de *snorkeling*, son una excepción en términos de gestión. El origen empresarial, el nivel de formación universitaria de sus dirigentes, así como el nivel de capitalización anterior al inicio de la explotación de estos lugares explican los importantes resultados alcanzados por este polo turístico de Bonito.

<sup>36</sup> Esta limitación es más evidente en los servicios que involucran la relación directa con los turistas. En el caso de la recepción a los turistas extranjeros, una tendencia cada vez mayor, es el número limitado de personas que poseen algún conocimiento de otro idioma, lo que se traduce en un obstáculo adicional a la calidad en la atención.

**Cuadro 8**  
**NÚMERO DE EMPRESAS DE TAMAÑO MAYOR, INVERSIONES**  
**Y TOTAL DE VENTAS POR SECTORES DEL TRADE TURISMO, 1999**  
*(en reales)*

Sectores	Número de empresas	porcentaje	Inversiones (en miles de reales)	Porcentaje	Total de las ventas (en miles de reales)	Porcentaje
Atractivos	4	21	1 800	65	1 860	70
Hoteles	7	12	9 200	65	4 514	65
Agencias	4	15	160	36	333	41
Restaurantes	4	29	497	50	1 932	62
Tiendas	4	24	127	50	1 298	48
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>11 784</b>	<b>63</b>	<b>9 937</b>	<b>61</b>

Fuente: Investigación de terreno, IPEA

En el caso del turismo de *snorkeling*, con destacada capacitación empresarial, la búsqueda de calidad condujo a introducir innovaciones como el uso de trajes de neopreno e incluso la instalación de una piscina para entrenamiento previo de los turistas en el uso de *snorkels*. La mayoría de las innovaciones introducidas en el *Trade* de Bonito fueron resultado de la transferencia de tecnología, materiales, equipos o métodos organizacionales utilizados en otras regiones turísticas e implementadas por sugerencia de los turistas u observadas en viajes realizados por empresarios del *Trade*.

La capacitación de la mano de obra en servicios especializados ha sido suministrada por cursos de corta duración promovidos principalmente por el SEBRAE<sup>37</sup> y por el SENAC.<sup>38</sup>

No obstante estas restricciones a la eficiencia individual, la implementación del *voucher* único dio paso a dos condiciones esenciales en eficiencia colectiva del *Trade*: promovió el control, por parte de la municipalidad, del número de visitantes por paseo, respetándose así los límites de soporte de los lugares turísticos y se sistematizó el acompañamiento de guías como una forma de minimizar los impactos ambientales en dichas visitas. Estos dos aspectos fueron fundamentales para la sustentabilidad de las actividades ecoturísticas de Bonito.

Al mismo tiempo el *voucher* único aseguró una cuota de mercado para las agencias de turismo de la ciudad que tienen la exclusividad en la venta de cupos y estableció parámetros para distribuir los ingresos por venta de los *vouchers* entre propietarios, agencias y guías.

### 3. Instituciones de apoyo local: instancias políticas

El tercer círculo del diagrama corresponde a las instituciones locales relacionadas con el turismo. En este nivel se encuentran la Secretaría de Medio Ambiente y Turismo de la Municipalidad; el Consejo Municipal de Turismo CONTUR, el Consejo Municipal de Medio Ambiente y las Asociaciones representativas de los sectores ligados al turismo —Asociación de propietarios de puntos turísticos de Bonito y de la región, Asociación Bonitense de propietarios de agencias de ecoturismo, Asociación de propietarios de restaurantes, Bares y similares, Asociación de empresas de transporte (Van) y la Asociación comercial de Bonito—.

Hasta 1995 las intervenciones del poder ejecutivo se restringían a la ejecución de obras para la implementación de infraestructura como balnearios y caminos de acceso a los diversos puntos de interés. A partir de esa fecha, la Municipalidad operacionalizó la gestión centralizada del sistema

<sup>37</sup> Servicio de Apoyo a la Pequeña Empresa.

<sup>38</sup> Servicio Nacional de Comercio.

de *vouchers* cuya importancia ya fue resaltada. Simultáneamente durante este período, el *Trade* turístico experimentó un acelerado crecimiento “espontáneo”, y la Municipalidad no diseñó un plan para ordenar las actividades turísticas del municipio. Su actuación en el sentido de propiciar la optimización de la vocación turística se orientó principalmente hacia la ejecución de proyectos en el área de saneamiento ambiental, con la implantación de las plantas de reciclaje y tratamiento de aguas servidas, importantes para evitar la contaminación ambiental de los recursos hídricos.

Además de la ausencia de una planificación del sector y de un plan estratégico para la ciudad, algunos aspectos no han sido objeto de la debida atención, como la señalización turística, la educación ambiental, y la concientización de la población sobre la importancia del turismo sustentable.

Aunque el CONTUR cuenta con la mayoría de miembros representantes del *Trade*, no consiguió inducir al poder ejecutivo a formular una estrategia para el desarrollo del sector, limitándose básicamente a deliberar sobre la asignación de los recursos del FUTUR y sobre temas de naturaleza operacional.

A pesar de ello, el CONTUR mediante la definición de las prioridades para destinar los recursos del FUTUR, (cuya recaudación en 1999 fue del orden de 187 mil reales), ha contribuido a la eficiencia colectiva del cluster, a través de la asignación de recursos para financiar la participación de Bonito en eventos, en estrategias de mercadeo, en la realización de cursos o en la ejecución de obras de mantenimiento de la vía de acceso a la gruta del lago azul.

A su vez, las acciones realizadas por las asociaciones han tenido una efectividad limitada a pesar de presionar y ofrecer propuestas al poder público. Esto, por no poseer una cohesión suficiente para imponer posturas propias dentro del ámbito del CONTUR y no contar con una militancia importante capaz de conferir legitimidad y fuerza política a sus reivindicaciones.

#### **4. Competitividad: nivel meta**

En el ámbito institucional circunscrito a los actores antes mencionados, se definen condiciones de competitividad a nivel meta. Los factores de competitividad de este nivel asumen mayor importancia en el caso de *clusters* en ecoturismo, en la medida en que para obtener el desarrollo sustentable del sector, la actuación coordinada de los agentes del *Trade*, en función de objetivos comunes, exige elevado grado de cohesión social y política.

La primera dificultad para la definición de objetivos y estrategias comunes en Bonito se encuentra en el pequeño número de empresarios que poseen una visión estratégica de mediano y largo plazo, y que el éxito del producto turístico depende de la calidad de un conjunto de componentes mucho más amplio que el compuesto por los atractivos, especialmente la infraestructura turística y la preservación del medio ambiente, inclusive urbano.

Otra restricción importante está relacionada con la ausencia de una cultura asociativa entre la gran mayoría de los empresarios. Las exiguas asociaciones existentes requieren, para su fortalecimiento el desarrollo de relaciones de confianza entre sus integrantes, lo que demanda tiempo. No se debe olvidar que el *Trade* existe hace menos de 10 años.

#### **5. Instituciones de apoyo supra local**

El cuarto anillo del diagrama 1 abarca un conjunto de 12 instituciones de ámbito estatal y federal que desempeñan importantes papeles en el aumento de la eficiencia individual y colectiva

del *Trade* turístico de Bonito, proporcionando inclusive externalidades positivas. Con fines metodológicos analíticos, estas instituciones se agruparon en cuatro categorías:

- i) instituciones responsables de políticas de turismo,
- ii) instituciones responsables de políticas o acciones con impacto en el medio ambiente,
- iii) instituciones que dan soporte a las empresas, y
- iv) instituciones ligadas a la producción o difusión del conocimiento y tecnología.

### **a) Instituciones responsables de las políticas de turismo**

Dentro del ámbito federal, el Instituto Brasileño de Turismo —EMBRATUR— es el responsable por la implementación de las políticas de turismo. Su intervención más relevante para el crecimiento del sector en Bonito fue propiciada por el Programa Nacional de Municipalidades<sup>39</sup> de Turismo, que contribuyó con la estructuración del Consejo Municipal de Turismo de Bonito, instancia catalizadora de las reivindicaciones conjuntamente con el poder público. Acciones de apoyo de EMBRATUR al órgano estatal —Superintendencia de Turismo del Estado de Matto Grosso do Sul—, al programa de Desarrollo del Turismo —PRODETUR— y a los corredores turísticos en fase de implementación, también han generado impactos positivos en Bonito, aunque indirectamente.

Dentro de la esfera estatal, la Superintendencia de Turismo del Estado apoya las actividades turísticas principalmente mediante las acciones del Plan de Desarrollo del Turismo (PDTUR). Además de las acciones orientadas hacia la planificación y el aprovechamiento sustentable de las potencialidades turísticas del Estado, el PDTUR prevé la implementación de proyectos como el de señalización turística en Bonito. La superintendencia participa en un arreglo institucional del PRODETUR SUR, programa de apoyo al turismo, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, actualmente en fase de negociación. Se prevén los siguientes proyectos para el Municipio de Bonito: construcción de un aeropuerto, un local de recepción para los turistas a la entrada de la ciudad, construcción de un centro de convenciones y acciones de apoyo para aumentar la calificación de la mano de obra local.

### **b) Instituciones responsables por políticas y acciones destinadas a la preservación ambiental**

Es reconocida la fragilidad del ecosistema de la región de Bodoquena como resultado de las diferentes formas de acción entrópica sobre el medio ambiente especialmente producida en los últimos 30 años. Extracción, cultivos y explotaciones agropecuarias sin técnicas adecuadas, insuficiente control de la actividad turística y el crecimiento de la red de caminos de tierra desprovistos de protección, de manera acumulativa van agravando y amenazando la sustentabilidad de la actividad turística en la región. Esta realidad resalta la importancia de la presencia y eficacia de la actuación de las instituciones volcadas hacia los temas ambientales.

El Ministerio de Medio Ambiente, Recursos Hídricos y de la Amazonia Legal -MMA- asumió, en el ámbito federal, la responsabilidad de la implementación de dos programas de financiamiento externo involucrando al turismo de naturaleza sustentable, el PROECOTUR<sup>40</sup> y el

---

<sup>39</sup> El PNMT intenta crear las condiciones institucionales para capacitar a los Municipios a formular sus planes de desarrollo del turismo a partir de instalaciones de Consejos Municipales de Turismo, con representación del poder público local y de los líderes del *Trade*. Por lo tanto presta apoyo técnico especialmente para capacitación de los profesionales responsables por la funcionalidad de los Consejos.

<sup>40</sup> El PROECOTUR intenta estructurar siete polos ecoturísticos en la Amazonia.

Programa Pantanal.<sup>41</sup> En este último caso, las intervenciones previstas para la región de Bonito se dan en el campo de saneamiento básico, orden y promoción de este tipo de turismo, e implementación de un camino/parque que comunique los municipios de Bonito y Bodoquena.

Es misión del Ministerio la formulación e implementación de una política nacional de medio ambiente, contando por lo tanto con un presupuesto legal conducente con la dimensión de la biodiversidad del territorio brasileño. Esta legislación puede considerarse avanzada, inclusive comparada con la de países desarrollados, sin embargo no ha encontrado respaldo en las instituciones responsables de llevarlas a cabo. Es reconocida la fragilidad de los órganos ambientales estatales a los que les compete la fiscalización y preservación del medio ambiente.

La Secretaría de Medio Ambiente (SEMA) en el Estado de Mato Grosso del Sur, es responsable entre otras cosas, de las licencias y la fiscalización de proyectos turísticos con impacto ambiental; cuenta con un reducido cuadro técnico. En Bonito, su actuación está orientada hacia la capacitación de profesores de la red pública, además de integrar el grupo de instituciones que, bajo la coordinación de EMPRAPA-Solos, está elaborando un proyecto orientado a la conservación y el uso sustentable de la Cuenca del Río Formoso.

La fiscalización permanente del medio ambiente la ejerce principalmente la compañía estatal de la policía militar ambiental, que cuenta con un contingente de 13 policías ubicados en Bonito y sólo un vehículo para fiscalizar un área de 16 000km<sup>2</sup>, que se extiende a los municipios de Bodoquena y Porto Murtinho. Con estos efectivos y la insuficiencia de recursos, no es posible investigar más del 60% de las denuncias que se realizan. Su actuación principal está volcada hacia la conservación de nacimientos y de matas ciliares. Uno de los mayores problemas de la región ha sido el desmantelamiento de la Sierra de Bodoquena, donde se encuentran los nacimientos de los ríos que sirven de base para los atractivos turísticos de la región. La Compañía Ambiental desarrolla un importante trabajo con los 63 menores carentes con edades entre 10 y 14 años (“los florestinhas”). A estos niños se les imparte educación ambiental, nociones cívicas, incluso como tratar e informar a los turistas.

Los casos de agresión al medio ambiente se tratan judicialmente en la misma Municipalidad. Representantes del Ministerio Público ubicado en Bonito notifican a los responsables por los supuestos daños para aclarar los hechos y, cuando es necesario, se realizan acciones destinadas a solucionar los daños causados. Actualmente, la mayor parte de los problemas se producen por la falta de licencias para proyectos turísticos. Puede decirse que esto ocurre tanto por una práctica destinada a crear situaciones difícilmente reversibles, como por la falta de credibilidad por parte de los órganos ambientales debido a la inercia burocrática o, a veces, por excesivo celo.

Actualmente, la intervención más relevante en Bonito, respecto al medio ambiente, consiste en la conservación y uso sustentable de la cuenca del río Formoso. Coordinado por EMBRAPA -en asociación con otras instituciones,<sup>42</sup> y financiada por el fondo General del Medio Ambiente, vinculado a las Naciones Unidas,- intenta ofrecer condiciones para que la población rural asentada en áreas adyacentes a la rivera del río Formoso produzcan de manera sustentable, inclusive productos solicitados por turistas o por las empresas que componen el *Trade* turístico. De esta forma se pretende simultáneamente promover una mejoría en las condiciones de vida de la población rural y evitar la degradación ambiental mediante la adopción de “soluciones técnicas, sociales, económicas y políticamente viables”.

<sup>41</sup> El programa Pantanal intenta “promover el desarrollo sustentable de la Cuenca del Alto Paraguay, a través del gerenciamiento y conservación de sus recursos hídricos, incentivando actividades económicas ambientalmente compatibles con el ecosistema y proporcionando mejores condiciones de vida a la población de la región”.

<sup>42</sup> EMPAER-MS, SEMA-MS y Municipalidad de Bonito.

De manera similar a lo que ocurre en otros ambientes ricos por su biodiversidad, en Bonito, innumerables organizaciones no gubernamentales -ONGs-, además de sus funciones de asesoría técnica, han contribuido a apoyar el rol del Estado, especialmente en la preservación del medio ambiente. Esta contribución va desde la organización de reivindicaciones o denuncias de segmentos de la sociedad con relación a la protección ambiental (movimientos a favor de establecer áreas protegidas como la sierra de Bodoquena y de pantanal de Nabileque, la coordinación de iniciativas destinadas a la recuperación de áreas degradadas o proyectos de matas ciliares).

### **c) Instituciones de soporte a las empresas**

Para suplir las deficiencias de calificación tanto de empresarios como de mano de obra del *Trade* turístico, ya mencionadas en las consideraciones sobre los factores de competitividad a nivel micro, Bonito cuenta con el apoyo del SENAC y del SEBRAE que, como se mencionó, promovieron conjuntamente con la municipalidad el primer curso de guías de turismo, además de cursos para perfeccionamiento de guardias civiles, remadores, recepcionistas de hoteles y agencias de turismo, mozos, y gerentes de hotel. Cabe resaltar que varias de esas iniciativas contaron con la colaboración del SENAC.

### **d) Instituciones ligadas a la producción y difusión del conocimiento y tecnología**

Cabe resaltar tres instituciones ligadas a la enseñanza superior e investigación que desempeñan un rol relevante para el desarrollo sustentable del turismo en Bonito: la Universidad Federal de Mato Grosso del Sur (UFMS) la Universidad Católica don Bosco (UCDB) y la Fundación de Apoyo al Desarrollo de la Enseñanza, Ciencia y Tecnología del Estado (FUNDCT), todas ubicadas en la capital Campo Grande.

Las universidades han contribuido con la participación de su cuerpo docente en la realización de cursos de formación de guías y en trabajos de investigación como el “Plan de manejo y evaluación del impacto ambiental de las visitas turísticas de las grutas del lago Azul y Nuestra Señora Aparecida”<sup>43</sup> cuyos resultados servirán de base para las decisiones sobre la forma e intensidad de las visitas a las grutas. El estudio que formó parte de las publicaciones del libro “Los jardines sumergidos de Bodoquena” constituye un material de particular interés para los guías turísticos de Bonito en la medida en que provee información esencial para su trabajo. Cabe destacar que dentro de la modalidad de ecoturismo, la información ambiental e histórica debe entenderse como parte integrante del producto turístico. En el campo académico, se registra la tesis de maestría *Ecoturismo y desarrollo sustentable en Bonito-MS: elementos de análisis para una educación ambiental*.<sup>44</sup>

## **6. Competitividad: nivel meso**

El conjunto de entidades arriba mencionadas integran el entorno institucional responsable por la generación de los llamados factores de competitividad del nivel meso.<sup>45</sup> No obstante las restricciones al pleno funcionamiento de esas entidades, debido, entre otras cosas, a la crisis fiscal que se extiende desde finales de los años ochenta y que vulneró las estructuras técnicas de las organizaciones estatales, aun así, éstas han generado externalidades positivas importantes tanto para el *Trade* turístico como para el desarrollo del turismo de naturaleza sustentable en Bonito.

---

<sup>43</sup> Boggiani, 1998

<sup>44</sup> Edna Scremin-Dias... (et,al); Paulo Robson de Souza, org. Ed. UFMS, 1999

<sup>45</sup> Icléa, Albuquerque de Vargas, Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, 1998.

## 7. El medio urbano

Del total de la población de Bonito —15 252 habitantes—<sup>46</sup> 75% vive en la ciudad. El trazado de la ciudad está formado por rectángulos con largas vías expandidas sólo horizontalmente. Presenta buenos índices de cobertura en términos de infraestructura, especialmente en el contexto regional. El 95% de la población cuenta con agua potable y cerca del 80% con red de alcantarillado. Los desechos lanzados en las corrientes Bonito, Restinga y Marambais, integrantes de la Cuenca del Río Formoso, pasaron a ser tratados en la estación recién inaugurada. La recolección de basura se realiza diariamente en la región central y dos veces por semana en los otros núcleos. Para estas labores la Municipalidad cuenta con dos camiones y una planta de reciclaje en fase de preparación operacional. Aproximadamente la totalidad de los domicilios se encuentran conectados a la red de energía eléctrica.

En términos de equipamiento social la ciudad cuenta con una red de enseñanza compuesta por 11 escuelas, de las cuales dos son estatales, siete municipales y dos particulares. Esta red ofrece una cobertura suficiente para la atención de niños de primero a segundo grado. Sin embargo no ofrece cursos técnicos o profesionales que atiendan la vocación turística del Municipio. En la actualidad, se está implementando un centro de enseñanza superior dedicada a la formación de profesionales del turismo. Las nuevas instalaciones así como el cuerpo docente, podrán aprovecharse para la realización de cursos técnicos en las diferentes áreas demandadas por la infraestructura turística, de manera de suplir la carencia de personal calificado.<sup>47</sup>

La estructura de servicios ofrecida por el sector salud es insuficiente e inadecuada para atender la demanda turística, especialmente considerando la posibilidad de accidentes provocados por la práctica del turismo aventura y especializado.

Desde el punto de vista cultural —histórico, arquitectónico, artístico— incluso la calidad de los espacios públicos, la ciudad carece de un ambiente compatible con lo esperado por una clientela que busca el turismo en la naturaleza.

## 8. El medio rural

En los últimos 50 años el medio rural de Bonito pasó por sensibles transformaciones. Hasta los años setenta la actividad productiva predominante fue la pecuaria. A partir de esa época, la región acogió inmigrantes oriundos de Paraná que introdujeron cultivos de café, así como la agricultura de subsistencia en las tierras menos fértiles. En 1975 la helada prácticamente diezmó los cafetales que cedieron lugar a los pastizales. Durante los años ochenta, con la llegada de los gauchos y paranaenses, se produjo un sustancial incremento de los cultivos de soja, arroz y maíz que alcanzaron un total de 48 000has. A inicios de los años noventa la crisis de la agricultura redujo el área plantada en 70%. En este período —1960-1996— la población rural de Bonito decreció de 4.9 mil a 4.1 mil habitantes, llegando a 6.3 mil en 1970.<sup>48</sup> Según los datos del Anuario Estadístico del IBGE de 1995, 16% de los establecimientos rurales ocupaban 65% del área rural, demostrando una estructura latifundista de perfil bien concentrado. Según la misma fuente, 96% del total del área rural ha sido explotada por sus propietarios, siendo la asociación solo un 2% del área rural.

<sup>46</sup> IBGE, 1966, Censo Demográfico.

<sup>47</sup> Ilustrativo de esta carencia fue la iniciativa de un empresario que inauguró recientemente un restaurante, quien contrató de otro Estado la totalidad de la mano de obra lo que redundó en un mayor costo para el empresario como un desaprovechamiento de la población local no aprovechada.

<sup>48</sup> EMPAER 1999, "Plan Básico de Inversiones para la Dinamización de las Comunidades Rurales 1999-20002

En la micro cuenca del Río Formoso —MBRF—, estudiada en detalle en los diagnósticos realizados dentro del ámbito del programa de Conservación y uso Sustentable de la cuenca del río Formoso, las actividades de mayor importancia según la extensión territorial eran: la cría de ganado; los cultivos anuales; la cría de ganado lechero en áreas con pastos sembrados y los cultivos de subsistencia y la explotación de los yacimientos calcáreos.

Las actividades desarrolladas en los 271 establecimientos situados en la MBRF se señalan en el cuadro 8, donde destaca la pecuaria como actividad predominante, presente en 77% de los establecimientos.

Del diagnóstico socio ambiental de la micro cuenca del río Formoso, se desprende que los impactos de explotación agropecuaria se diferencian en función de las técnicas y formas de manejo de cada actividad asociadas a las características físicas, es decir, tipo de suelo, relieve y capa vegetal, presentes en cada una de las micro cuencas analizadas. Por lo tanto, inclusive no siendo generalidades para toda la MBRF, se identificaron los siguientes problemas: procesos erosivos resultantes del acceso de rebaños a las aguas; intensa degradación ambiental de áreas susceptibles a la erosión debido a la remoción de la capa vegetal para siembra de pastos; amenaza de degradación con graves consecuencias sobre la integridad del río Formoso y biodiversidad de la región periférica. La reversión de procesos como los apuntados exigen propuestas técnicas y reconocimientos viables, así como la sensibilización y el compromiso de los productores en torno de propuestas que consideren el conjunto de actividades económicas desarrolladas en la región.

**Cuadro 9**  
**NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS**  
**POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LA MBRF <sup>49</sup>**

Actividades	
Pecuaria	154
Agricultura	7
Turismo	19
Descanso	20
Minería	1
Pecuaria y agricultura	35
Pecuaria y Turismo	11
Pecuaria y Minería	3
Agricultura y turismo	1
Agricultura, Pecuaria y Turismo	3
Agricultura, Turismo y Minería	1
Sin información	12
<b>Total</b>	<b>271</b>

Fuente: EMBRAPA - Solo, 2000

## 9. La infraestructura de acceso

### a) Red vial

Según los sondeos realizados conjuntamente con las agencias de turismo, se estima que del total de turistas que visitan Bonito, alrededor de un 70% utilizan su propio vehículo, con lo cual se justifica la importancia de la red vial. El acceso de carreteras originado en los principales centros emisores de turistas —Sao Paulo, Campo Grande, Estados de la Región Sur y de Paraguay— es realizado casi integralmente por carreteras pavimentadas.

<sup>49</sup> Micro cuenca del Río Formoso.

Los turistas procedentes de Sao Paulo utilizan principalmente la ruta Tres Lagoas/Campo Grande/Sidrolandia/Guía Lopes da Laguna/Bonito; siendo otra opción vía Presidente Eptácio/Nova Alvorada/Rio Brilhante/Maracaju/Guía Lopes de Laguna/Bonito.

El término de la pavimentación del trecho de 20km entre Jardim y Bonito, en diciembre de 1999, provocó un aumento del flujo de turistas procedentes de Campo Grande. También se espera un incremento de los buses de excursión.

Los turistas procedentes de Paraná y demás Estados de la región sur generalmente utilizan la ruta Umuarama/Dourados/Rio Brilhante/Maracaju/Guia Lopes da Laguna/Bonito. Los turistas paraguayos, procedentes principalmente de Asunción cruzan la frontera en Ponta Pora/Vista Alegre/Guia Lopes da Laguna/Bonito. En este trayecto existe un tramo de alrededor de 60 km. sin pavimentar.

En general el estado de los caminos pavimentados se encuentra en buen estado. Otra vía de acceso, no pavimentada y que utilizan los turistas, es la que une Bonito con Bodoquena: por esta vía también se llega a Miranda y Corumbá en la frontera con Bolivia.

## **b) Aeropuerto**

El transporte aéreo es el medio de acceso utilizado por alrededor de 17% de los turistas que se dirigen a Bonito. Los vuelos llegan al aeropuerto de la capital, Campo Grande, que dispone de buena estructura de recepción a los pasajeros. La distancia entre Campo Grande y Bonito —300km— propició el surgimiento de empresas que utilizan principalmente el transporte de turistas en Vans (más de un 80% utilizan este medio). Una proporción inferior de turistas utiliza el servicio de alquiler de vehículos.

## **10. Las externalidades**

### **a) Externalidades positivas**

- Exposiciones de Bonito, especialmente en documentales presentados por televisión,
- Diversidad de instituciones de apoyo a la planificación/políticas públicas, así como de soporte a las empresas de enseñanza e investigación,
- Estructura de acceso compuesta por la red vial ligada a los ejes estratégicos nacionales e internacionales,
- Legislación ambiental general o local que favorece la conservación,
- Implantación en Bonito de ocho reservas particulares de protección a la naturaleza, totalizando 2 500 has.,
- Programa destinado a la conservación y uso sustentable de la micro cuenca del río Formoso,
- Movilización de Bonito en eventos de marketing,
- Facultad de turismo en la Municipalidad en fase de implantación,
- Estación de tratamiento de aguas y de reciclaje de la basura en fase de implantación,
- Posibilidad de construir un aeropuerto.

## **b) Externalidades negativas**

- Explotación agropecuaria y mineral causando daños ambientales,
- Fragilidad de las instituciones responsables de las licencias y fiscalización ambiental,
- Legislación agraria que reduce la dimensión del modulo rural mínimo,
- Implantación de loteos en áreas que impactan la MBRF,
- Falta de efectividad en el control de licencias y fiscalización de los servicios prestados por la infraestructura turística (ausencia de instrumentos de certificación de calidad)
- Eventos turísticos de masas.

## **11. Práctica del *cluster***

El análisis de la cadena productiva en torno a las actividades turísticas en Bonito se configuran como un potencial *cluster*, donde de una manera general se encuentran:

- Factores de competitividad naturales de calidad superior,
- Factores de competitividad del nivel meta poco desarrollados (*voucher* único),
- Factores de competitividad del nivel micro insuficientes (con excepción de algunas empresas líderes),
- Factores de competitividad del nivel meso suficientes (gran número de instituciones de apoyo en diversos sectores).

Esta practica refleja restricciones derivadas de la falta de tradición asociativa y a la incipiente capacidad empresarial de la mayoría de los dirigentes del *Trade* como también del corto tiempo de existencia del turismo en la zona.

## IV. Conclusiones

---

### 1. Perspectivas para el desarrollo del turismo de naturaleza sustentable

La construcción de escenarios para el desarrollo del sector en un horizonte de mediano plazo —cinco años— apunta en el sentido de la duplicación de las actividades turísticas en Bonito dentro de este horizonte temporal.<sup>50</sup>

Cabe destacar que en un conglomerado de empresas con la dimensión del *Trade* turístico de Bonito, donde el total de inversiones acumuladas alcanza 20 millones de reales, la seguridad o confiabilidad de las proyecciones debe relativizar los resultados de la propia dimensión del *Trade*. Sus impactos, no solo revolucionarían las estructuras del *Trade* turístico sino también de la economía y la sociedad de la región. Este margen de incertidumbre de las proyecciones tiende a tornar aún más compleja la definición de las estrategias a asumir.

El primer supuesto a considerar en la definición de un escenario para el crecimiento de la actividad turística se refiere a la potencial capacidad del soporte de los atractivos naturales de Bonito. También

---

<sup>50</sup> Considerando la tasa media de crecimiento anual del número de turistas entre 1996 y 1999 -16.7% al año-, de acuerdo con datos otorgados por la Secretaría de Turismo y Medio Ambiente de la Municipalidad de Bonito, se estimó en 157 mil el número de turistas para el año 2004. Examinando sobre el prisma de expansión de la oferta de servicios de hotelería, también se constató la posibilidad de una significativa expansión del sector. A título de ejemplo, sólo cuatro proyectos dentro del sector hotelero, en fase de implementación, responden por inversiones del orden de 3.7 millones de reales, equivalente al 40% de la inversión acumulada en este segmento hasta 1999 lo que se redujo en un aumento de 500 camas, lo que equivale al 17% del stock de camas existentes o al 63% de las camas existentes en hoteles de confort semejante.

dentro de este aspecto la confiabilidad de las previsiones es reducida. No se dispone de estudios sobre ese potencial y, más que eso, los atractivos en operación no cuentan con el respaldo de estudios científicos capaces de asegurar la sustentabilidad ambiental de esos lugares.

En ausencia de esos parámetros, se realizaron consultas a los propietarios de los atractivos, investigadores y guías turísticos,<sup>51</sup> los que revelaron la posibilidad de un incremento del orden del 70% de la capacidad de soporte actual, si se aprovechan los atractivos aun no explotados. Ese incremento sería menor considerando exclusivamente los lugares donde se practica turismo de naturaleza sustentable.

Cabe recordar que en los períodos de vacaciones, la cuota de los atractivos de esa modalidad ya están siendo explotados casi a su nivel máximo. Ese hecho asociado a la homogeneidad de la biodiversidad y potencial turístico de los municipios de Bonito, Jardim y Bodoquena apuntan hacia la necesidad de definir estrategias contemplando esta área de influencia. Así se estarían propiciando alternativas de desconcentración de la actual demanda focalizada en Bonito y, al mismo tiempo, contribuyendo a la optimización en el uso del potencial turístico de la región.

Sobre esta perspectiva de duplicación del flujo turístico en cinco años y de estrategias de acción integradas regionalmente se presentan a continuación los principales desafíos para la maduración del *cluster* en torno al turismo de naturaleza sustentable y, por ende, para el desarrollo del turismo como vector del progreso de la región.

## 2. Principales desafíos

La visión de los desafíos identificados en este estudio tiene un paradigma subyacente de actividades ecoturísticas abordado sobre una base conceptual.

### a) Nivel meta

Ausencia de suficiente capacidad estratégica de los agentes involucrados, de los sectores público y privado, limitando el logro de resultados de mediano y largo plazo, además de aquellos de su propio interés.

Incipiente capacidad asociativa y de confianza entre los agentes.

Falta de tradición del poder público local en la cooperación intermunicipal;

Falta de conciencia de la población local de su rol en la construcción de una “ciudad con ambiente ecoturístico”.

Falta de percepción, por parte de los agentes, en el sentido de evaluar que la calidad del producto turístico depende de la calidad ambiental, de la infraestructura urbana, de los medios de acceso y de las manifestaciones de la cultura local, y no sólo del *Trade* turístico.

Todo esto trae como consecuencia la inexistencia de un plan de desarrollo del turismo, tanto municipal como regional y una predominancia de externalidades negativas en la interacción entre el medio urbano y el turismo.

### b) Nivel micro

Limitada capacidad empresarial de la mayoría de los dirigentes del *Trade*.

Reducido nivel de capitalización de gran parte del empresariado,

---

<sup>51</sup> Personas escogidas entre categorías de actores que por la vivencia en la región tienen percepción de ese potencial.

Insuficiente nivel de calificación de la mano de obra local.

Consecuencias: Esto se refleja en que gran parte de las empresas no ofrezcan servicios de calidad y utilicen los precios como el principal elemento de competitividad.

### **c) Nivel meso**

Tendencia de las instituciones a actuar individualmente debida: relaciones de poder, falta de credibilidad, falta de continuidad de las acciones públicas y predominio de las políticas de gobierno sobre las del Estado.

Consecuencias: Ruptura y discontinuidad de acciones que repercuten en pérdida de recursos.

Cabe recordar que los condicionantes de la competitividad también son el resultado del nivel macroeconómico y no se analizan en este estudio debido a que se manejan por otros actores, en función de otros intereses que extrapolan el ámbito del *cluster*.

## **3. Una estrategia para el desarrollo del turismo de naturaleza sustentable: un nuevo patrón de turismo**

La definición de una estrategia para el desarrollo del turismo compatible con el desarrollo sustentable de la región se basa en algunos supuestos y constataciones.

El supuesto básico está constituido por estrategias condicionadas a la preservación del medio ambiente.

Verificaciones: los atractivos más importantes se encuentran con su capacidad de soporte prácticamente saturada durante los meses de vacaciones; la clientela potencial para estos atractivos en baja temporada posee mayores niveles de ingreso y de exigencia; la mantención de servicios de buena calidad impone un cuadro de funcionarios calificados y permanentes.

Estas consideraciones conducen al establecimiento de un objetivo central en el cual se fundamenta esta propuesta, o sea, la búsqueda de un turismo de calidad.

La opción por el turismo de calidad acarrea implicaciones positivas sobre el medio ambiente, así como en los sectores socio económicos. Desde el punto de vista ambiental acarreará una presión menor sobre los atractivos, económicamente la demanda con mayor poder adquisitivo resultará con un mayor efecto multiplicador sobre la economía local y, en cuanto al aspecto social, incidirá en la creación de puestos de trabajo más calificados y mejor remunerados.

Por otro lado, no se puede ignorar los costos económicos y sociales acarreados, especialmente con relación a los segmentos del *Trade*, cuya capacidad instalada no atiende a las exigencias de un turismo de calidad. Vale la pena resaltar, que la consecución de una propuesta como esa no se da en el corto plazo. Tal transformación exigirá plazos que posibilitan atenuar los impactos adversos de un cambio en el perfil del turismo.

El cambio propuesto significa un nuevo patrón de explotación económica ya que el actual está basado en estructuras de costos reducidos, propiciados por instalaciones y servicios de calidad inferior de parte significativa del *Trade*.

Alcanzar el objetivo central exige la definición de estrategias que contribuyan al fortalecimiento de un ambiente de eficiencia y promuevan la optimización del uso de recursos naturales de la región de manera sustentable.

## 4. Estrategias

Las principales estrategias, agrupadas según el nivel de competitividad sobre el cual inciden, se presentan a continuación, destacando algunas recomendaciones de acciones dentro del ámbito del cluster.

### a) Estrategias de nivel meta

Negociación por parte de los líderes principales del *Trade* y del poder público de la región de un proyecto/plan indicando los rumbos del turismo de naturaleza sustentable de mediano y largo plazo.

Concientización de la población local en cuanto a la responsabilidad de cada segmento de la sociedad en este proyecto, así como de sus ventajas comparativas a las del patrón de turismo actual.

Recomendaciones

- Buscar reducir antagonismos entre los actores (externos por nativos o grandes por pequeños)
- El CONTUR debe asumir su atribución de instancia responsable de la definición de las directrices de mediano y largo plazo del desarrollo del turismo.
- Las asociaciones representativas de los segmentos del *Trade* se involucran en función de los polos de irradiación de las directrices del CONTUR para la comunidad
- Institución de un colegio regional de turismo,
- Elaboración de un plan de turismo para la región,
- Elaboración de planes directrices para los municipios de la región.
- Refuerzo, en la red escolar, de los contenidos relacionados al medio ambiente y al turismo.
- Promoción de actividades que incentiven a los alumnos a conocer y valorizar los atractivos naturales de Bonito.

### b) Estrategias de nivel micro

Implementación de medidas destinadas a promover la capacitación empresarial y la calificación de la mano de obra local, para mejorar la calidad de los servicios turísticos.

Implementación de mecanismos que ayuden a perfeccionar el encadenamiento de las actividades de los diferentes segmentos del *Trade*.

Recomendaciones:

- Perfeccionamiento e institucionalización del sistema del *voucher* único orientado hacia los tres municipios de la región, fundado en criterios que contribuyan a la desconcentración de la demanda para optimizar la diversidad de los atractivos.
- Creación de un seguro unificado
- Creación de cursos técnicos profesionales, aprovechando la estructura de la facultad a implantar,
- Creación de una oficina regional que proporcione información sobre oportunidades de inversión, perspectivas de mercado y orientación a los inversionistas y propietarios de atractivos naturales relativo.

- Creación de un sistema de certificación de calidad, para los servicios del *Trade*, extendida por un colegiado.
- Fomento de actividades del sector primario y de artesanía para comercialización en el *Trade*.

### **c) Estrategias de nivel meso**

Articulación entre los líderes del *Trade*, dirigentes del poder público local e instituciones de apoyo. Eso, a fin de sintonizar las iniciativas de esas instituciones con objetivos y directrices definidos en el proyecto/plan municipal maximizando la sinergia de las acciones proyectadas.

Recomendaciones:

- Articulación entre el CONDEMA y el CONTUR, inclusive en el sentido de optimizar la utilización de sus respectivas estructuras en acciones que agilicen los procesos de licencias,
- Proponer la creación de una red en la web, articulada por ONGs, con la finalidad de promover el intercambio permanente de experiencias en la gestión del turismo de naturaleza sustentable, inclusive contando con un registro de experiencias exitosas en el área,
- Incentivar a universidades y centros de investigación a realizar proyectos o tesis orientadas hacia temas que respondan a las necesidades del *cluster*,
- Dentro del contexto del plan director, promover un concurso urbanístico, en conjunto con las universidades de la región, destinado a concebir un plano urbanístico que exprese la vocación de los municipios de Bonito, Jardim y Bodoquena.
- Implementación de instrumentos de inducción al turista a exigir la boleta correspondiente (premio en función del número y valor de las boletas/recibos),
- Implantación de oficinas de turismo en la entrada de los tres municipios que proporcionen información general sobre los atractivos y la infraestructura turística de la región,
- Promover estudios sobre el potencial de los atractivos naturales de la región, que sirvan de soporte para la expansión de las actividades turísticas,
- Promover estudios sobre la capacidad de soporte de los atractivos, y del sistema de monitoreo del impacto de los paseos turísticos,
- Organización de los paseos en bote mediante el establecimiento de normas con límite de capacidad variable de acuerdo a la altura de los ríos,
- Establecer límites de capacidad para todos los balnearios, inclusive el Municipal, cobran el ingreso, aunque con valor diferenciado, para los residentes en Bonito.
- Ampliación de la base de recaudación del fondo de turismo mediante la vinculación de parte del Impuesto sobre los Servicios (ISS) para gastos en el sector,

Incentivar la creación de un centro cultural público o privado, para exponer y comercializar las diferentes formas de manifestación de la cultura de Mato Grosso do Sul.



## Bibliografía

---

- Buitelaar, Rudolf M. 2000. *Cómo Crear Competitividad Colectiva?*, Santiago, mimeo CEPAL,
- Boggiani, Paulo C. Serra da Bodoquena: 1999. Parque Nacional ou APA? Campo Grande, Folha do Povo
- Boggiani, Paulo C. 1998. Plano de Manejo e Avaliação do Impacto Ambiental da Visitação Turística das Grutas do Lago Azul e Nossa Senhora Aparecida, MS. Campo Grande MS: Campo Grande, mimeo, UFMS
- Empresa de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural de MS – EMPAER. *Plano Básico de Investimentos para a Dinamização de Comunidades Rurais 1999-2002*. Campo Grande MS: EMPAER, 1999.
- Grupo Interministerial – Ministério da Indústria, Comércio e do Turismo e Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal, *Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo*. Brasília DF: EMBRATUR/IBAMA, 1994.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Censo Demográfico 1996. Rio de Janeiro RJ, IBGE
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Censo Agropecuário 1996. Rio de Janeiro RJ, IBGE, 1996.
- Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, *Pólos de Desenvolvimento do Ecoturismo*. São Paulo MS Instituto de Ecoturismo do Brasil, 2000.
- Meyer-Stamer, Jorg, et al. Competitividad Sistémica: Nuevos Desafios a las Empresas y a la Política, Santiago, Revista de la CEPAL, n. 59, 1996,
- Prefeitura de Bonito MS, Visitantes por Passeio, Bonito MS: mimeo, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente da Prefeitura de Bonito, 2000.
- Scremin-Dias, Edna et al. 1999 Nos Jardins Submersos da Bodoquena: Guia para Identificação de Plantas Aquáticas de Bonito e Região. Campo Grande MS, Ed. UFMS.

SEBRAE, et al. *Guia Ecoturístico da Serra da Bodoquena*, Campo Grande MS: Ecoguias, 2000.

SEBRAE. *Case de Bonito*, Campo Grande MS, mimeo SEBRAE, 1999.

SEBRAE. *Programa de Emprego e Renda – PRODER MS Diagnóstico Sócio Econômico de Bonito – MS*. Campo MS, mimeo SEBRAE, 1998.

Vargas, Icléia Albuquerque de. *Ecoturismo e Desenvolvimento Sustentável em Bonito – MS: Elementos de Análise para uma Educação Ambiental*, Campo Grande MS: Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 1998.

## Apéndice

Programas/ acciones por sector	Instituciones financian/coordinan	Intervención
<b>Turismo</b>		
PNMT	EMBRATUR / Sup. Tur. Est. MS	Organización institucional
PRODETUR SUL	BID / Sup. Tur. Est. MS	Aeropuerto, Receptivo, calificación profesional
Proyecto Pantanal	BID / MMA / SEMA-MS	Infraestructura: saneamiento, camino al parque
PDTUR	Sup. Tur. Est. MS	Planificación turística del Estado
Corredor Ecoturístico	Gov. Est. : PA / AM / MT / MS / PR	Promoción
Corredor Brasil Central	EMBRATUR / Gov Est. CE / MT / MS / PR	Promoción
<b>Apoyo a las empresas</b>		
PRODER	SEBRAE	Planificación/generación de empleo
EMPRETEC	SEBRAE	Capacitación Empresarial
Diversos	SEBRAE / SENAC	Calificación profesional
<b>Agricultura / Medio Ambiente</b>		
Programa de uso sustentable da MBRF	BIRD/GEF / EMBRAPA Solos/SEBRAE	Manejo sustentable de actividades en el MBRF
Proyecto Siriema	EMPAER MS / Pref. de Bonito	Fomento a la producción con enfoque integrado al turismo.
<b>Pesquisa</b>		
Manejo da Gruta do Lago Azul	UFMS	Impactos ambientales de las visitas
Programa de monitoreo de aguas da BRF	SEMA	Control de la contaminación hídrica do BRF



## Anexo

---

### 1. *Workshop* sobre el estudio de caso

Con el objeto de propiciar a los participantes del *cluster* la oportunidad de discutir el diagnóstico y las propuestas de estrategias para el desarrollo del turismo de naturaleza sustentable en la región contenidas en este estudio, se promovió un *workshop* en Bonito. En la primera reunión, realizada el 4 de mayo del 2000 estuvieron presentes 31 personas: dirigentes y técnicos de las principales instituciones y líderes empresariales del *Trade* turístico.<sup>52</sup> En esa oportunidad se discutió el contenido del estudio de caso y especialmente las alternativas de estrategias propuestas para enfrentar los desafíos a la sustentabilidad ambiental en un contexto de crecimiento acelerado del turismo. La segunda reunión, de carácter abierto, realizada el 5 de mayo, tuvo por objetivo transmitir los resultados del estudio de caso a la comunidad de Bonito. El evento contó con la presencia de 26 participantes, en su mayoría pequeños empresarios del *Trade* turístico, así como otras personas residentes en Bonito interesadas en el tema.

---

<sup>52</sup> Actores que participaron del *workshop*: Municipalidad de Bonito: Secretario de Turismo y Medio Ambiente, Secretario de Agricultura, Presidente del Consejo Municipal de Turismo, Alcaldía Municipal de Jardim; Vice Alcalde; *Trade* turístico: Asociación de los Atractivos turísticos de Bonito, Asociación de guías de turismo de Bonito, Asociación Bonitense de Hotelería, Asociación de agencias de turismo de Bonito, Central de Transportes de Bonito; Gobierno del Estado: Superintendencia de Turismo, Secretaría de Medio Ambiente, Empresa de Investigación Agropecuaria y Extensión Rural; Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, SEBRAE-MS; ONG: WWF y consultoría privada con actuación en la región. Además de los actores locales participaron de la reunión un representante de la CEPAL y tres del Instituto de Investigación Económica Aplicada –IPEA.

El debate permitió profundizar en el análisis de aspectos importantes del estudio de caso. Posibilitó la comprensión de la importancia del fomento a las alternativas para la inserción de la población rural —especialmente a los pequeños agricultores que ocupan áreas contiguas a la cuenca hidrográfica del Río Formoso— en acciones integradas al turismo, sobre el riesgo de comprometer la calidad de las aguas de los ríos mediante su asesoramiento. También permitió evaluar las resistencias de los segmentos empresariales más modestos, y con menos capital, en la construcción de un pacto en torno de la estrategia de desarrollo dirigida a la promoción de calidad del turismo. Dejo transparente la tensión existente entre los inversionistas en atractivos y los segmentos más comprometidos con la conservación ambiental. Alertó sobre la fragilidad institucional del *voucher*, instrumento que debería estar respaldado por ley, y no por el reglamento del Consejo Municipal de Turismo. Mencionó la importancia de los trabajos anteriores al de EMBRAPA SOLO, destinados a integrar la agricultura de forma sustentable a la expansión del turismo. Evidenció la necesidad de un trabajo de marketing más intenso sobre otros atractivos, que no a flutuacao em nascentes.

Un primer desdoblamiento inmediato de estas reuniones fue el interés mostrado por las Universidades en dar seguimiento a la discusión iniciadas en las reuniones de Bonito. En vista de ello se está proponiendo la creación de un forum vía internet, cuya concretización dependerá fundamentalmente del interés por parte del *Trade* turístico de la región.



**Serie**

**desarrollo productivo**

### Números publicados

- 44 Restructuring in manufacturing: case studies in Chile, Mexico and Venezuela (LC/G.1971), Restructuring and Competitiveness Network, Carla Macario, August, 1998. [www](#)
- 45 La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de la República Dominicana (LC/G.1973), Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, Lorenzo Vicens, Eddy M. Martínez y Michael Mortimore, febrero de 1998. [www](#)
- 46 La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de Costa Rica (LC/G.1976), Red de inversiones y estrategias empresariales, Michael Mortimore y Ronney Zamora, agosto de 1998. [www](#)
- 47 Comercialización de los derechos de agua (LC/G.1989), Red de desarrollo agropecuario, Eugenia Muchnick, Marco Luraschi y Flavia Maldini, noviembre de 1998. [www](#)
- 48 Patrones tecnológicos en la hortofruticultura chilena (LC/G.1990), Red de desarrollo agropecuario, Pedro Tejo, diciembre de 1997. [www](#)
- 49 Policy competition for foreign direct investment in the Caribbean basin: Costa Rica, Jamaica and the Dominican Republic (LC/G.1991), Restructuring and Competitiveness Network, Michael Mortimore y Wilson Peres, May, 1998. [www](#)
- 50 El impacto de las transnacionales en la reestructuración industrial en México. Examen de las industrias de autopartes y del televisor (LC/G.1994), Red de inversiones y estrategias empresariales, Jorge Carrillo, Michael Mortimore y Jorge Alonso Estrada, septiembre de 1998. [www](#)
- 51 Perú: un CANálisis de su competitividad internacional (LC/G.2028), Red de inversiones y estrategias empresariales, José Luis Bonifaz y Michael Mortimore, agosto de 1998. [www](#)
- 52 National agricultural research systems in Latin America and the Caribbean: changes and challenges (LC/G.2035), Agricultural and rural development, César Morales, August, 1998. [www](#)
- 53 La introducción de mecanismos de mercado en la investigación agropecuaria y su financiamiento: cambios y transformaciones recientes (LC/L.1181 y Corr.1), Red de desarrollo agropecuario, César Morales, abril de 1999. [www](#)
- 54 Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores (LC/L.1182-P), Red de reestructuración y competitividad, Anselmo García, Leonard Mertens y Roberto Wilde, N° de venta: S.99.II.G.23, (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 55 La subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la electrónica en Jalisco (México) en la década de los noventa (LC/L.1183-P), Red de reestructuración y competitividad, Enrique Dussel, N° de venta: S.99.II-G.16 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 56 Social dimensions of economic development and productivity: inequality and social performance (LC/L.1184-P), Restructuring and Competitiveness Network, Beverley Carlson, Sales N°: E.99.II.G.18, (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 57 Impactos diferenciados de las reformas sobre el agro mexicano: productos, regiones y agentes (LC/L.1193-P), Red de desarrollo agropecuario, Salomón Salcedo, N° de venta: S.99.II.G.19 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 58 Colombia: Un CANálisis de su competitividad internacional (LC/L.1229-P), Red de inversiones y estrategias empresariales, José Luis Bonifaz y Michael Mortimore, N° de venta S.99.II.G.26 (US\$10.00), 1999.
- 59 Grupos financieros españoles en América Latina: Una estrategia audaz en un difícil y cambiante entorno europeo (LC/L.1244-P), Red de inversiones y estrategias empresariales, Alvaro Calderón y Ramón Casilda, N° de venta S.99.II.G.27 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 60 Derechos de propiedad y pueblos indígenas en Chile (LC/L.1257-P), Red de desarrollo agropecuario, Bernardo Muñoz, N° de venta: S.99.II.G.31 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 61 Los mercados de tierras rurales en Bolivia (LC/L.1258-P), Red de desarrollo agropecuario, Jorge A. Muñoz, N° de venta: S.99.II.G.32 (US\$10.00), 1999. [www](#)

- 62 México: Un CANálisis de su competitividad internacional (LC/L.1268-P), Red de inversiones y estrategias empresariales, Michael Mortimore, Rudolph Buitelaar y José Luis Bonifaz, N° de venta S.00.II.G.32 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 63 El mercado de tierras rurales en el Perú, Volumen I: Análisis institucional (LC/L.1278-P), Red de desarrollo agropecuario, Eduardo Zegarra Méndez, N° de venta: S.99.II.G.51 (US\$10.00), 1999 [www](#) y Volumen II: Análisis económico (LC/L.1278/Add.1-P), Red de desarrollo agropecuario, Eduardo Zegarra Méndez, N° de venta: S.99.II.G.52 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 64 Achieving educational quality: What schools teach us (LC/L.1279-P), Restructuring and Competitiveness Network, Beverley A. Carlson, Sales N° E.99.II.G.60 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 65 Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 1990: después del “Consenso de Washington”, ¿Qué?, (LC/L.1280-P), Red de reestructuración y competitividad, Jorge Katz, N° de venta S.99.II.G.61 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 66 El mercado de tierras en dos provincia de Argentina: La Rioja y Salta (LC/L.1300-P), Red de desarrollo agropecuario, Jürgen Popp y María Antonieta Gasperini, N° de venta S.00.II.G.11 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 67 Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la Minera Yanacocha S.A. (LC/L.1312-P), Red de reestructuración y competitividad, Juana R. Kuramoto, N° de venta S.00.II.G.12 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 68 La política agrícola en Chile: lecciones de tres décadas (LC/L.1315-P), Red de desarrollo agropecuario, Belfor Portilla R., N° de venta S.00.II.G.6 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 69 The current situation of small and medium-sized industrial enterprises in Trinidad & Tobago, Barbados and St.Lucia, (LC/L.1316-P), Restructuring and Competitiveness Network, Michael Harris, Sales N° E.00.II.G.85 (US\$10.00), 2000.
- 70 Una estrategia de desarrollo basada en recursos naturales: Análisis *cluster* del complejo de cobre de la Southern Perú, (LC/L.1317-P), Red de reestructuración y competitividad, Jorge Torres-Zorrilla, N° de venta S.00.II.G.13 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 71 La competitividad de la industria petrolera venezolana, (LC/L.1319-P), Red de reestructuración y competitividad, Benito Sánchez, César Baena y Paul Esqueda, N° de venta S.00.II.G.60 (US\$10.00), 2000.
- 72 Trayectorias tecnológicas en empresas maquiladoras asiáticas y americanas en México (LC/L.1323-P), Red de reestructuración y competitividad, Jorge Alonso, Jorge Carrillo y Oscar Contreras, N° de venta S.00.II.G.61 (US\$10.00), 2000.
- 73 El estudio de mercado de tierras en Guatemala (LC/1325-P), Red de desarrollo agropecuario, Jaime Arturo Carrera, N° de venta S.00.II.G.24 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 74 Pavimentando el otro sendero: tierras rurales, el mercado y el Estado en América Latina (LC/L.1341-P), Red de desarrollo agropecuario, Frank Vogelgesang, N° de venta S.00.II.G.19 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 75 Pasado y presente del comportamiento tecnológico de América Latina (LC/L.1342-P), Red de reestructuración y competitividad, Jorge Katz, N° de venta S.00.II.G.45 (US\$10.000), 2000. [www](#)
- 76 El mercado de tierras rurales en la República Dominicana (LC/L.1363-P), Red de desarrollo agropecuario, Angela Tejada y Soraya Peralta, N° de venta S.00.II.G.53 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 77 El mercado de tierras agrícolas en Paraguay (LC/L.1367-P), Red de desarrollo agropecuario, José Molinas Vega. N° de venta S.00.II.G.145 (US\$10.00), 2000.
- 78 Pequeñas y medianas empresas industriales en Chile (LC/L.1368-P), Red de reestructuración y competitividad, Cecilia Alarcón y Giovanni Stumpo, N° de venta S.00.II.G.72 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 79 El proceso hidrometalúrgico de lixiviación en pilas y el desarrollo de la minería cuprífera en Chile, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.1371-P), Jorge Beckel, N° de venta S.00.II.G.50 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 80 La inversión extranjera en México (LC/L.1414-P), Red de inversiones y estrategias empresariales, Enrique Dussel Peters, N° de venta S.00.II.G.104 (US\$10.00), 2000.
- 81 Two decades of adjustment and agricultural development in Latin America and the Caribbean (LC/L.1380-P), Agricultural and Rural Development, Max Spoor, Sales N° E.00.II.G.54 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 82 Costa Rica: Sistema Nacional de Innovación (LC/L.1404-P), Rudolph Buitelaar, Ramón Padilla y Ruth Urrutia-Alvarez, Red de reestructuración y competitividad, N° de venta S.00.II.G.71 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 83 La formación de un *cluster* en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil (LC/L.1633-P), Maria Alice Cunha Barbosa y Roberto Aricó Zamboni, Red de reestructuración y competitividad, N° de venta S.01.II.G.172 (US\$10.00), 2000. [www](#)

Algunos títulos de años anteriores se encuentran disponibles

- El lector interesado en números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile. No todos los títulos están disponibles.
- Los títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, publications@eclac.cl.

 Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre: ..... Actividad:..... Dirección:..... Código postal, ciudad, país: ..... Tel.: ..... Fax:..... E.mail: .....
--