

## 5.4 EMPRESAS ECOTURÍSTICAS SOCIALES QUE OPERAN EN MARQUÉS DE COMILLAS

Violeta Valadez, Julia Carabias, Diego Noriega,  
Juan José Ramírez, Alicia Barceinas, Javier de la Maza

### 5.4.1 INTRODUCCIÓN

El ecoturismo es una actividad económica que, de seguir los criterios de sustentabilidad ambiental y social, puede constituir un verdadero detonador del desarrollo regional en la medida que genera empleos e ingresos para la población local. Para lograr este propósito es necesario garantizar que el ecoturismo se comprometa con la conservación de los ecosistemas de los cuales depende y que los beneficios de la actividad recaigan sobre la población dueña de dichos recursos naturales. Los principios de sustentabilidad ambiental del ecoturismo y sus requisitos se desarrollan en el capítulo 5.3.

En este capítulo se describen los proyectos ecoturísticos que se han implementado por los ejidatarios de Galacia, Playón de la Gloria, El Pirú y Flor del Marqués en el municipio Marqués de Comillas, con la asesoría y el acompañamiento de Natura y Ecosistemas Mexicanos. La selección de estos proyectos se basó en la importancia que tienen los remanentes de selva de estos ejidos por su biodiversidad y función de conectividad biológica, y en que los ejidatarios dueños de estas selvas se interesaron y organizaron para incursionar en esta nueva actividad productiva.

### 5.4.2 CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LAS EMPRESAS ECOTURÍSTICAS SOCIALES

Uno de los fragmentos más significativos y extensos de selva que se mantienen en buen estado de conservación en el municipio de Marqués de Comi-

llas se encuentra en la microrregión constituida por los ejidos Adolfo López Mateos, Galacia, Playón de la Gloria, Boca de Chajul, Flor de Marqués y El Pirú (Fig. 5.4.1). Estos ejidos son dueños de más de 6 000 hectáreas de selva que se conserva bajo el esquema de pago por servicios ambientales que apoya la Conafor (capítulo 5.2).

El incentivo económico gubernamental del Pago por Servicios Ambientales (PSA), con el cual se reconoce que la selva debe ser valorada y su conservación retribuida a sus dueños, permitió detener la deforestación en 97.8% de la superficie de selva registrada en este programa (capítulo 5.2). Sin embargo, por tratarse de un subsidio gubernamental con duración definida (cinco años) no tiene garantía de permanencia en el largo plazo.

Natura y Ecosistemas Mexicanos, quien asesora a los ejidos para el programa de PSA, propuso en las asambleas ejidales de esta microrregión implementar diferentes proyectos ecoturísticos en cada uno de los ejidos, dependiendo del interés y antecedentes que tuvieran. La propuesta fue muy bien recibida y causó entusiasmo entre los ejidatarios, quienes vieron en esta actividad productiva un ingreso adicional y nuevos empleos para sus familiares.

Siguiendo los lineamientos del estudio de desarrollo ecoturístico sustentable para el municipio Marqués de Comillas (capítulo 5.4), se planearon proyectos que no compitieran entre sí, sino por el contrario, se complementarían. Se inició la implementación de esta estrategia en cuatro ejidos de la microrregión: Galacia, Flor de Marqués, Playón de la Gloria y El Pirú. El proyecto de Adolfo López Mateos

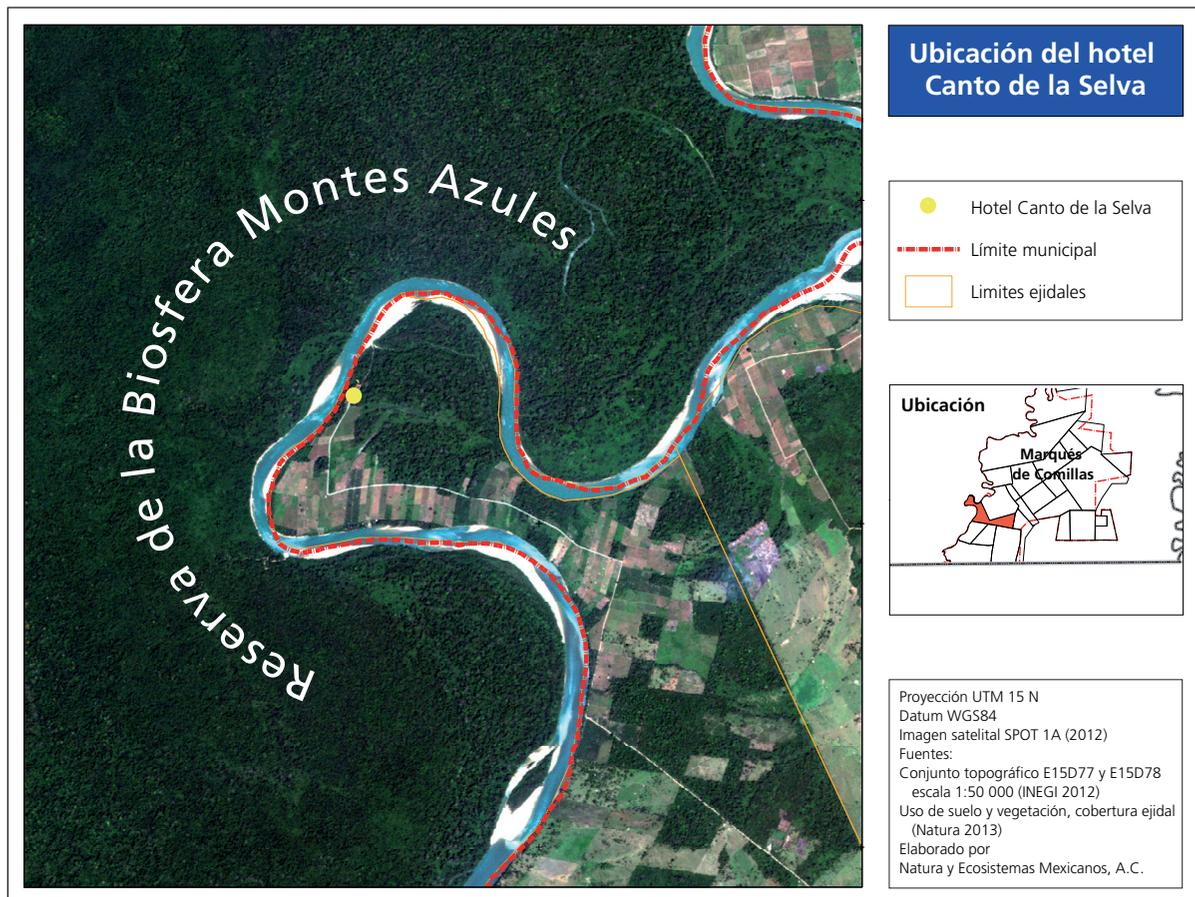


Figura 5.4.1 Ubicación del hotel Canto de la Selva, en la ribera del río Lacantún.

está en proceso de diseño y organización y en Chajul no se pudo ejecutar por diferencias internas entre los ejidatarios dueños de la selva. De los cuatro proyectos con los que se inició esta estrategia, dos son para hospedaje dirigido a diferentes perfiles de turistas y dos son actividades recreativas para visitarse.

Los proyectos de hospedaje son: Canto de la Selva, Jungle Lodge construido dentro de la selva en el ejido Galacia, con 14 cabañas de alto confort y una capacidad máxima de 28 personas dirigido a un público con un nivel adquisitivo de medio a muy alto; el otro es el Campamento Tamandúa en el ejido Flor de Marqués, que cuenta con 10 plataformas para acampar cómodamente, dirigido a grupos de jóvenes. Ambos sitios cuentan con todos los servicios, además de actividades para los visitantes

como recorridos en senderos dentro de la selva para la observación de los ecosistemas, su flora y fauna, guiados por personal local capacitado. En el caso de Canto de la Selva, debido a que se ubica a orillas del río Lacantún, se ofrecen además actividades como recorridos en lancha y kayaks y visitas a la Reserva de la Biosfera Montes Azules; por su parte el Campamento Tamandúa ofrece recorridos en terrenos que contienen estructuras geológicas abruptas y aguas termales.

Los otros dos proyectos son para visitación. En el ejido Playón de la Gloria se estableció un “mariposario”, La Casa del Morpho (Unidad de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre, UMA), cuyo propósito es que mediante la extracción de mariposas de la selva —bajo un programa de ma-



Vista aérea del hotel Canto de la Selva. JME

nejo autorizado por Semarnat—, se exhiban vivas en un encierro (se cobra por la entrada al exhibidor). Además, con las alas de mariposa se elaboran artesanías que se venden en un taller en donde se ofrece información sobre los lepidópteros y se convive con los artesanos (capítulo 5.5). Por último, en el ejido de El Pirú se implementó el proyecto “Selvaje”, que consiste en un descenso en kayak a lo largo de un arroyo que atraviesa un macizo de selva bien conservada (duración de entre tres y cuatro horas). El recorrido inicia con un desayuno en el restaurante del proyecto y termina en el mismo sitio con una comida. Además, se cuenta con un conjunto de puentes colgantes sobre las copas de los árboles (actividad conocida como *canopy walk*) combinado con tirolesas, que concluye en un con-

junto de nacientes y pozas de aguas termales sulfurosas, en el cual se acondicionó un espacio para nadar y comer.

A pesar de que estos proyectos son muy diferentes entre sí, —y en ello radica la importancia para no competir—, todos comparten un conjunto de características comunes que se describen a continuación.

#### *Estructura y organización*

Los cuatro proyectos tienen un fundamento jurídico y una forma organizativa semejante que se resume en los siguientes puntos:

1. Cada proyecto se convirtió en una empresa ecoturística social, formada por los ejidatarios,

quienes son dueños de parcelas con selva o usufructuarios de las tierras de uso común y que se comprometieron a conservarla. En los casos de los ejidos que aún mantienen las tierras de uso común en forma colectiva (Flor de Marqués y El Pirú) el ejido aporta toda la superficie de selva a la conservación, a lo cual se suma la selva de los ejidatarios socios de la empresa que también se comprometen a conservarla.

2. Los socios de cada empresa se constituyeron en una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (SPR) cuyo objeto es la conservación de los remanentes de selva del ejido y la mejora de la calidad de vida de los dueños de la tierra mediante empleo permanente. La máxima autoridad de la SPR es la Asamblea de Socios y cuenta con un presidente, un tesorero, un secretario (y sus respectivos suplentes) y un comité de vigilancia. Cada SPR tiene estatutos legalmente constituidos y

registrados en el Registro Agrario Nacional (apéndice 8) y un reglamento interno que define la relación entre la SPR y la empresa.

3. Los estatutos de cada SPR, semejantes entre sí pero cada uno con sus modalidades, establecen tres principios para la sustentabilidad ambiental, social y económica de las empresas:

- Sólo pueden ser socios quienes sean ejidatarios con selva.
- Sólo pueden ser empleados quienes sean socios o sus familiares.
- El reparto de utilidades está en función de la cantidad de selva que cada ejidatario comprometió para la conservación.

Estos tres elementos incluidos en los estatutos permiten dos cosas esenciales para la sustentabilidad de un proyecto ecoturístico: que esté vinculado con la conservación de la selva y que la derrama



Acceso a una cabaña del hotel. JME

económica (empleos y utilidades) recaiga en los dueños de la selva o de la unidad familiar. De esta manera se garantiza que los dueños de la selva sean quienes usufructúen los beneficios de la actividad económica. Asimismo, contribuye a evitar que las empresas sean absorbidas por operadores externos.

4. Cada empresa cuenta con un Plan de Negocios que incluye la misión, visión, operación y corrida financiera y un manual operativo en el que se definen las funciones de cada empleado y el *modus operandi* del proyecto. En el reglamento interno de la SPR se establecen claramente sus relaciones con el administrador y los empleados de la empresa.

5. Periódicamente se reúnen el presidente de la SPR y el administrador del proyecto para dar seguimiento al funcionamiento de la empresa, identificar las necesidades y problemas y planear los si-

guientes pasos para el corto plazo, en concordancia con las resoluciones de la Asamblea de la SPR. Semestralmente (al menos), se reúne la Asamblea de Socios, se informa de los avances de la empresa, se discuten sus problemas y se toman decisiones para el mediano plazo. Anualmente el presidente rinde cuentas de la empresa a la Asamblea y se realiza el reparto de utilidades de manera transparente.

6. Las empresas están registradas ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT) (una en trámite) y pagan sus impuestos puntualmente. Además, cuentan con un sistema que las faculta a emitir facturas.

7. La mayoría de los empleados son hijos de los socios o socios jóvenes (hombres y mujeres) que han optado por esta actividad productiva. El pago de los empleos proviene de las ganancias que van generando los proyectos. Como un principio de



Recorrido interpretativo en la selva. FE

orden y sustentabilidad en la operación de las empresas no se subsidian las nóminas con los recursos provenientes de los donantes. Algunos proyectos, dependiendo de sus características, tienen empleos permanentes y otros temporales. En la descripción detallada de los proyectos se explican las modalidades.

### *Capacitación*

La capacitación del personal involucrado en los proyectos es crucial para la construcción y consolidación de las empresas ya que permite crear habilidades particulares para el desempeño de las funciones que cada empleado tiene y para ofrecer el servicio de calidad que impida que los proyectos fracasen.

El fortalecimiento de capacidades debe acompañar la vida del proyecto para solucionar nuevas tendencias del ecoturismo, adaptarse a condiciones cambiantes (diferentes tipos de visitantes) y actualizar el conocimiento en todas las áreas conforme a las necesidades y maduración de los proyectos.

La capacitación ha sido una de las claves para el buen desempeño de los proyectos.

Para los ejidatarios que conforman los proyectos ecoturísticos Canto de la Selva, Campamento Tamandúa y Selvaje la capacitación ha sido vital ya que logran establecer vínculos directos con los visitantes, pueden resolver sus dudas y asumir la responsabilidad en la conducción de grupos, dejando satisfechos a los visitantes de su estancia en el sitio. Esta experiencia incluso ha contribuido a mejorar la calidad de vida en sus hogares.

Debido a que el éxito de estas empresas radica en que se ofrezca un servicio de alta calidad, se destina un gran esfuerzo, tanto de Natura y Ecosistemas Mexicanos como de los propios ejidatarios y sus familias, a la capacitación. Se han impartido aproximadamente 530 horas de cursos de capacitación entre los cuatro proyectos.

Además, con la experiencia de los proyectos ecoturísticos implementados se ha observado el cambio de actitud de los socios de las distintas sociedades de Producción Rural hacia los proyectos ecoturísticos adoptándolos como propios y liderándolos hacia la conservación de la naturaleza.

### *Fuentes de financiamiento*

Distintas empresas con responsabilidad social se han interesado en el financiamiento de estos cuatro proyectos debido a sus características, tales como: estar vinculados con la conservación de los espacios naturales más importantes y amenazados de México; ser empresas comunitarias cuyos dueños son ejidatarios que viven en condiciones de marginación y para contribuir a la mejoría de las condiciones de vida de las familias campesinas.

Cabe señalar que por la condición de precariedad económica en la que se encuentran sus dueños se promovió que los recursos económicos aportados por los donantes fueran a fondo perdido. Esto debido a que no serían solventes para pagar estos proyectos con recursos crediticios y correrían el riesgo de caer en carteras vencidas de deudores y perder los activos fijos o verse en la necesidad de vender.

#### **Cuadro 5.4.1** Donantes que hicieron posible la construcción y operación de los proyectos ecoturísticos en Marqués de Comillas

*Canto de la Selva:* Fomento Social Banamex; Pemex; Alianza World Wildlife Fund-Fundación Carlos Slim; Corredor Biológico Mesoamericano-México; US Agency of International Development (USAID); Fundación ADO.

*Campamento Tamandúa:* Fundación Walmart; Pemex; Alianza World Wildlife Fund-Fundación Carlos Slim; Fundación ADO.

*La Casa del Morpho.* Fundación Azteca; Pemex; Alianza World Wildlife Fund-Fundación Carlos Slim; Corredor Biológico Mesoamericano-México; Fundación ADO.

*Selvaje:* Pemex; Alianza World Wildlife Fund-Fundación Carlos Slim; Fundación ADO.

Los recursos económicos aportados fueron destinados a la construcción, mantenimiento, capacitación y operación de los proyectos. En el cuadro 5.4.1 se presentan los donantes que hicieron posibles los proyectos.

#### *Requisitos de sustentabilidad*

El diseño, construcción y operación de estos proyectos se realizó de acuerdo con la norma NMX-AA-133-SC-FI-2013 (DOF 2014) bajo los más altos estándares de sustentabilidad que garantizan la protección del entorno natural, apoyando a las comunidades locales y beneficiando la economía de la población, esto es:

- Se realizó un estudio de impacto ambiental
- La construcción se erigió en terrenos que habían sido previamente deforestados
- Se utilizaron materiales no perecederos para evitar el constante saqueo de materias primas de la selva

- Se instalaron biodigestores para el tratamiento de agua
- En algunos casos se instalaron paneles para generar energía solar
- Los desechos son clasificados y reciclados
- Se prohíbe la extracción de flora y fauna

#### 5.4.3 CARACTERÍSTICAS ESPECIFICAS DE CADA EMPRESA

##### *Canto de la Selva: Jungle Lodge, en el ejido Galacia*

Galacia es un ejido que se ubica en la ribera del río Lacantún en el municipio Marqués de Comillas. En el límite norte de su territorio existe una formación a manera de omega creada por un meandro del río Lacantún (Fig. 5.4.1) que contiene una selva en buen estado de conservación, la cual está comple-



Acceso principal del hotel. JME



Interior de una de las cabañas. FE

tamente rodeada por la Reserva de la Biosfera Montes Azules. Se trata de una selva inundable que constituye un paso constante de fauna proveniente de la RBMA. Esta característica hace del área un sitio con extraordinario potencial ecoturístico. Además, Galacia cuenta con una superficie extensa de selva en la parte este. En total, en el ejido existen 1 700 hectáreas de selva, de las cuales 1 325 (78%) se encuentran conservadas con el programa de PSA.

Con la finalidad de garantizar de manera permanente la conservación de este remanente estratégico de selva, se promovió la construcción de un hotel ecoturístico con el grupo de ejidatarios beneficiarios del programa de PSA de Galacia. Esta nueva actividad productiva, que se basa en la protección de la selva, genera empleos e ingresos que contribuyen a una mejor calidad de vida de los ejidatarios dueños de la empresa.

El proyecto se convirtió en una empresa registrada legalmente como Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (SPR) con el nombre de La Selva de Galacia, que agrupa a 34 socios. El hotel tiene el nombre comercial de Canto de la Selva: jungle lodge.

En el año 2009 la SPR adquirió el terreno ubicado junto a la zona conservada de selva de la omega (1.5 hectáreas) con el apoyo económico del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM). Se elaboró un Estudio de Impacto Ambiental (a pesar de no ser legalmente necesario debido a que el predio ya había sido deforestado anteriormente) con la finalidad de que el diseño del hotel cumpliera con las normas y estándares más altos posibles. La obra se inició con recursos del CBM y posteriormente se continuó con el apoyo de Fondo Social Banamex, Alianza WWF-FCS y Pemex.



Área de restaurante. FE

Uno de los requisitos del hotel es que debía ser de baja densidad (capítulo 5.3), para no rebasar el límite de cambio aceptable en el ecosistema. Se construyeron catorce cabañas elevadas para permitir el libre paso de fauna y evitar el daño de las instalaciones a causa de las inundaciones normales que vienen con la creciete del río durante la época de lluvias. El hotel, concebido como un *lodge* de alto confort,<sup>1</sup> tiene una capacidad máxima para 28 personas.

Las cabañas están diseñadas para mantenerse frescas y aprovechar la luz durante todo el año. Cuentan con una terraza privada y baño con agua caliente. Parte del mobiliario fue fabricado con materiales de extracción sustentable y en la jardinería se utilizaron únicamente especies nativas.

<sup>1</sup> Diseñado por el arquitecto Jacques Vermonden.

Se presentaron varios obstáculos durante la construcción del hotel, siendo el más importante la gran creciete del río en septiembre de 2010 a causa de la tormenta tropical *Frank* que destruyó el camino de acceso, arrastró material y equipo de construcción.

La inversión total para la construcción y el equipamiento fue de 14 millones de pesos.

Para la operación de la empresa se elaboró el plan de negocios y el manual operativo. En el manual se definen 10 empleos mínimos necesarios para su operación.

Las actividades que ofrece Canto de la Selva es la caminata por un sendero de la selva del ejido con guías capacitados, así como en la Reserva de la Biosfera Montes Azules; recorridos por el río Lacantún y canales secundarios en kayak; y recorridos en extensas playas de piedra y arena en el río Lacantún a la

espera de la puesta de sol. Asimismo, ofrece la visita a los otros proyectos ecoturísticos de la región.

### Capacitación

La mayoría de socios del proyecto se había dedicado únicamente a actividades agropecuarias, por lo que para garantizar una atención de calidad en la prestación de servicios ecoturísticos fue necesario crear las capacidades que les permitieran administrar su proyecto aplicando las mejores prácticas sustentables, garantizando la seguridad de los visitantes, su satisfacción total y la conservación de la selva.

Para el diseño de la estrategia de capacitación se estudiaron diferentes casos de centros ecoturísticos reconocidos en países de Centro y Sudamérica.

Las capacitaciones se llevaron a cabo en dos etapas. En la primera (mayo 2009 a junio 2010), se impartieron 26 cursos, algunos para la totalidad de los socios como inglés, resolución de conflictos y primeros auxilios. Otros cursos fueron de carácter más especializado, incluyendo aspectos como contabilidad, preparación de alimentos, limpieza, mantenimiento, guías de campo y manejo de lancha.

Al término de la primera etapa de capacitación se realizaron entrevistas a los socios para evaluar el impacto de esta actividad. Los resultados mostraron que las capacitaciones produjeron un cambio de actitud por parte de los socios ya que se logró la motivación del grupo y la adquisición de aptitudes que son indispensables para el buen desempeño de su trabajo en la empresa.

La segunda etapa de capacitación ha sido constante en temas cada vez más especializados de

acuerdo con las necesidades de los empleados, de la empresa y de las sugerencias de los visitantes.

La generación de conocimiento ha incentivado a algunos jóvenes del ejido a estudiar y aspirar a un puesto específico en el hotel. Por ello, el hotel, además de diversificar las actividades en el ejido, motiva a las generaciones futuras a continuar su educación y cuidar la selva garantizando su existencia a largo plazo.

### Sustentabilidad financiera

En la corrida financiera elaborada para la programación del proyecto se calculó la rentabilidad anual del hotel con distintos escenarios: bajo, medio y alto (cuadro 5.4.2). Para llegar al punto de equilibrio es necesario una ocupación de 1 500 noches, lo cual, a manera de ejemplo, implica 50 grupos en un año de por lo menos 10 personas permaneciendo tres noches y pagando una cuota individual de hospedaje de 100 dólares por noche.

La operación del hotel comenzó en mayo de 2012 con la visita de un grupo piloto conformado por personal de Natura y Ecosistemas Mexicanos. Desde su apertura hasta mediados del año 2014 la ocupación del hotel iba en aumento. Esta tendencia proyectaba llegar al punto de equilibrio a tan sólo dos años de su apertura. Esto significaba que el hotel podría obtener los recursos necesarios para la operación, pago de nómina de 10 empleados y reparto de utilidades para los socios.

Sin embargo, en abril de 2014, factores externos como la inseguridad que se suscitó en la zona y el frecuente bloqueo de carreteras en todo el es-

**Cuadro 5.4.2** Cálculo de rentabilidad anual del hotel Canto de la Selva en tres escenarios distintos (pesos)

	<i>Escenario bajo</i>	<i>Escenario medio</i>	<i>Escenario alto</i>
Noches/personas al año	450.00	900.00	1 600.00
Ingresos por visitantes	652 950.00	1 305 900.00	2 321 600.00
Egresos de Operación	196 218.00	333 172.00	520 977.00
Egresos laborales	456 000.00	600 000.00*	600 000.00
Utilidad neta antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización (EBITDA)	512.40	260 909.60	840 436.10

\* El incremento en el renglón de egresos laborales se debe al aumento de empleados para atender a un mayor número de huéspedes.

tado de Chiapas, provocaron que la ocupación se desplomara, tendencia que continuó durante los siguientes seis meses. A partir del mes de noviembre esta tendencia comenzó a revertirse y se espera que continúe creciendo hasta alcanzar el punto de equilibrio (Fig. 5.4.2).

#### Logros

Al día de hoy el hotel se encuentra en operación y el nivel de satisfacción de los visitantes es alto.

Los socios están conscientes de que son dueños de una empresa cuyos activos fijos exceden los 14 millones de pesos, están comprometidos con la conservación de la selva y adoptaron el principio de que la empresa es por y para la conservación de la selva, como lo establecen los estatutos.

Algunos hijos de ejidatarios adquirieron tierras y las comprometieron a la conservación, ahora son socios y empleados. Esto permitió que se crearan oportunidades laborales para que jóvenes que salieron del ejido para realizar sus estudios y vida profesional, pudieran regresar a su comunidad. Asimismo, en otros casos evitó que otros migraran en busca de oportunidades laborales.

#### Limitantes

La asamblea de socios y su mesa directiva no ha fungido como un órgano de análisis y decisión que oriente a la gerencia sobre el rumbo de la empresa; las decisiones durante los dos primeros años recaeron sobre el gerente, quien no rindió cuentas a los socios. Además, la falta de un reglamento interno en los primeros años no ayudó a tener las reglas de funcionamiento claras entre la gerencia y la directiva de la SPR.

En un inicio las relaciones entre el presidente de la SPR y el gerente de Canto de la Selva no estaban claramente delimitadas; ambas responsabilidades recaían en la misma persona. Posteriormente hubo un cambio de directiva y uno de los socios, que a su vez es empleado, tomó el cargo de presidente de la SPR, quedando como titular de la sociedad y empleado del hotel. Por esta razón, la relación jerárquica se volvió compleja. A esta dificultad se suma el hecho de que todos son familiares.

En los primeros meses de operación, la gerencia tomó decisiones precipitadas (aumentar el número de empleados en nómina y el salario de los mismos) con el argumento de reforzar las funciones

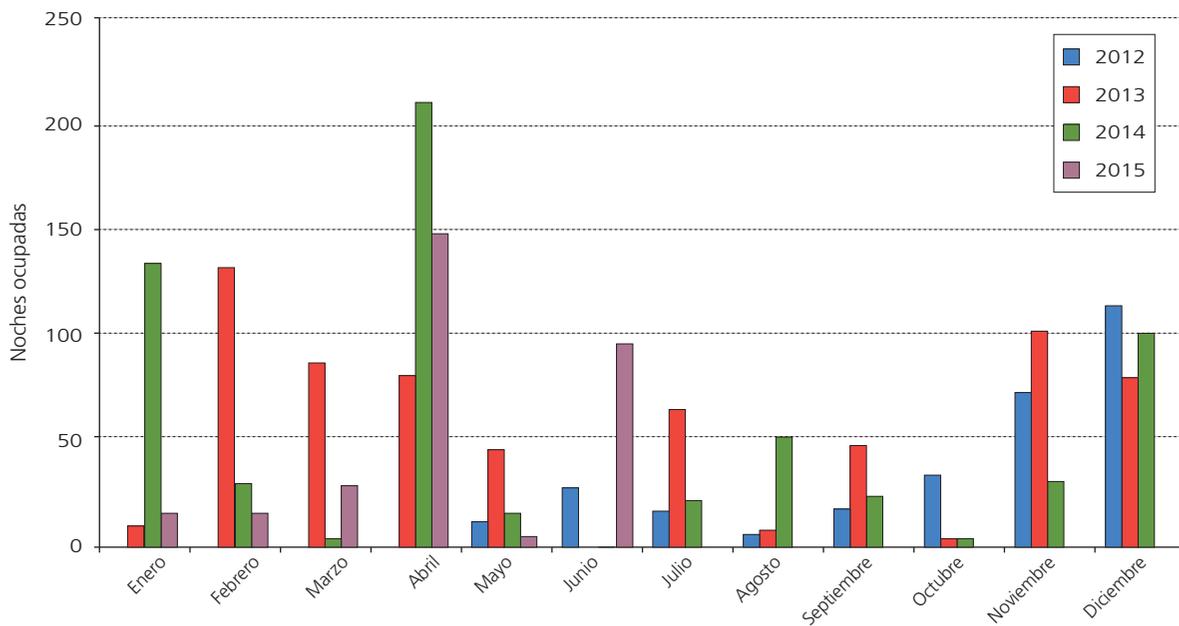


Figura 5.4.2 Ocupación del hotel Canto de la Selva desde el inicio de operaciones (mayo de 2012) hasta junio de 2015.

en presencia de grupos de huéspedes, generando así una crisis financiera dentro de la empresa que se recrudeció por la falta de visitación ocurrida por los incidentes de inseguridad de la zona.

Socios y empleados cayeron en el desánimo, pero mantuvieron la empresa. Los empleados acordaron que se les pagara solamente por día trabajado, llevando así al hotel eventualmente a un punto de estabilización financiera.

En un paso más hacia la independencia del proyecto, es necesario que el hotel cuente con una línea telefónica y acceso a internet para manejar las reservaciones de una forma más ágil y directa.

#### *La búsqueda de soluciones*

Para solucionar los problemas antes mencionados, a principios de 2015 se realizó un taller FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) cuyo propósito fue actualizar la misión, la visión y los objetivos del proyecto; revisar y mejorar las reglas de operación y decidir las medidas para asegurar su

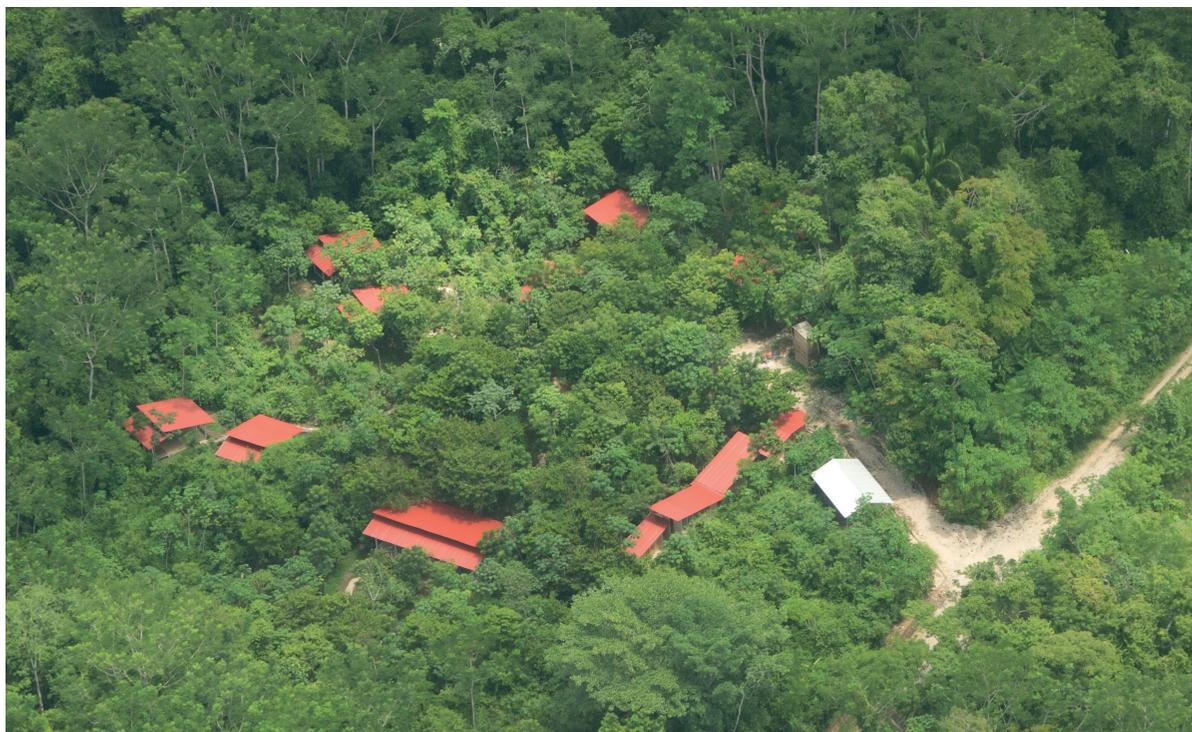
cumplimiento; establecer acuerdos para una mejor comunicación, colaboración, trabajo en equipo y manejo de los conflictos y del negocio, y definir un plan de acción para ejecutar los acuerdos.

Como resultado de este ejercicio se reafirmó la aspiración de los socios a que la empresa logre obtener ingresos para los empleados y socios, conserve la selva y se consolide la empresa, y se reconoció que el principal desafío para generar más y mejores empleos permanentes es incrementar la visitación.

Socios y empleados saben que es posible tener suficientes huéspedes, pero que una crisis provocada por factores ajenos a ellos y al proyecto desestabilizó la trayectoria de consolidación que llevaba la empresa. Ahora, la visitación vuelve a incrementarse.

#### *Campamento Tamandúa*

En el ejido Flor de Marqués se encuentra un fragmento de selva de cerca de 1 000 hectáreas en buen estado de conservación, de las cuales 659 (66%)



Vista aérea del Campamento Tamandúa. JME

están registradas en el programa de PSA desde el año 2009. Esta selva se ubica en un terreno con una geomorfología muy intrincada constituida por valles, lomeríos, arroyos, cuevas y actividad geotermal. Se conecta con los fragmentos de selva de los ejidos colindantes (Galacia, Playón de la Gloria, Boca de Chajul y El Pirú), lo cual la convierte en un gran corredor de selva que alberga poblaciones de fauna mayor. La belleza escénica y las vistas panorámicas, únicas en el municipio, le dan un gran potencial al ejido para realizar actividades ecoturísticas y con ello mantener la selva conservada.

A partir del estudio de desarrollo ecoturístico realizado en Marqués de Comillas y con la finalidad de conservar la selva mediante procesos productivos sustentables que den valor a la selva y generen empleos e ingresos para sus dueños, Natura y Ecosistemas Mexicanos, propuso a la Asamblea del ejido la realización de un proyecto ecoturístico que consiste en un campamento orientado principalmente a jóvenes.

La propuesta fue bien recibida, pero con dudas y escepticismo por dos razones: una, no estaban convencidos de que a los turistas les pudiera interesar su selva para ser visitada y dos, no pensaban que ellos fueran capaces de atender a los turistas.

Para generar confianza entre ellos se organizó una excursión con un primer grupo piloto. Esta primera experiencia fue todo un éxito. Los turistas quedaron maravillados por el sitio y los ejidatarios entusiasmados por esta nueva actividad y de los resultados satisfactorios de esta primera visita.

En una nueva Asamblea los ejidatarios manifestaron su interés por iniciar un proyecto de estas características. Natura elaboró un estudio técnico y buscó financiamiento para implementarlo.

Poco tiempo después se organizó una segunda excursión con estudiantes del Colegio Madrid. En esta ocasión se equipó al campamento con tiendas de campaña que fueron colocadas en otra localidad, la parcela de mujeres, que había sido desmontada años atrás y estaba rodeada de selva jun-



Interior de casa de campaña en el Campamento. JS



En la cima de Las Dos Torres, en Flor del Marqués. FE

to a un arroyo. Este sitio resultó idóneo para la construcción de la infraestructura. Con estos antecedentes y el proyecto arquitectónico<sup>2</sup> y financiero<sup>3</sup> elaborado, la Fundación Walmart y la Alianza WWF-FCS aportaron los recursos para la construcción y el equipamiento. Natura y Ecosistemas Mexicanos, además del acompañamiento, la asesoría permanente y la supervisión de obra, capacitó a los ejidatarios que lo operarían (guías, administración de recursos, calidad en los servicios, logística, mantenimiento, primeros auxilios, preparación de alimentos, limpieza, entre otros). La construcción y el equipamiento fueron completados en noviembre de 2012 y su personal estaba preparado para recibir al primer grupo en las nuevas instalaciones.

<sup>2</sup> Diseñado y construido por el arquitecto Jesús Salcedo.

<sup>3</sup> Planteado por el economista Santiago Izquierdo.

El campamento cuenta con 10 plataformas techadas y elevadas para montar amplias tiendas de campaña, capaces de albergar hasta cuatro visitantes cómodamente. Cuenta además con un módulo de sanitarios y regaderas, un salón comedor/usuarios múltiples y una cocina.

Las actividades de recorridos que ofrece el Campamento Tamandúa son:

- Las Dos Torres: formación rocosa ubicada en la cima de un afloramiento de roca cárstica que permite una vista panorámica de 360° por arriba del nivel del dosel. Duración de entre 3 y 4 horas.
- Aguacaliente: un afloramiento de aguas sulfurosas que se une al agua pluvial y forma un pequeño arroyo con característica peculiares.
- La Cueva: una caverna que inmersa en la loma de rocas genera un microambiente contrastante con la selva al exterior. Duración de 2 a 3 horas.

Además, los huéspedes del campamento destinan un día de su itinerario para realizar el descenso del arroyo Manzanares en el ejido El Pirú, y otro para la visita a La Casa del Morpho y a la Reserva de la Biosfera Montes Azules, entre otros recorridos posibles.

Los dueños del proyecto, ejidatarios de Flor de Marqués, constituyeron la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada con el nombre de Campamento Tamandúa, conformada por 21 socios con las características señaladas anteriormente.

Posteriormente Natura y Ecosistemas Mexicanos firmó en 2013 un convenio con la Universidad Nacional Autónoma de Chiapas (UNACH) y en 2014 con la Secretaría de Educación Pública de Chiapas, particularmente con el programa Educar con Responsabilidad Ambiental (ERA), para capacitar a estudiantes y profesores y recibir cursos que miembros de Natura y Ecosistemas Mexicanos imparten de manera honorífica. El hospedaje de estos estudiantes se lleva a cabo en el Campamento Tamandúa. Mediante estos convenios se han recibido alrededor de 76 estudiantes y 56 profesores de estas dos entidades, lo cual, junto con otros grupos de particulares que han visitado el campamento suman más de 650 noches/persona de ocupación en dos años y medio.

Si bien aún no se ha llegado al punto de equilibrio, ha sido posible ingresar significativos recursos económicos que han permitido, además de operar el campamento, generar empleo para quien lo atiende y repartir anualmente utilidades entre los socios. Ambas cosas estimulan a los dueños de la empresa campesina ecoturística y están motivados para seguir adelante con el proyecto y continuar su capacitación para mejorar la calidad del servicio.

Después del éxito con los primeros grupos de visitantes los ejidatarios llevaron a cabo una reflexión importante y decidieron que el campamento podía convertirse en una verdadera opción para sus hijos. Decidieron cederles a ellos el empleo. Esto fue muy importante ya que los jóvenes que estaban planeando migrar a Estados Unidos han desistido. Más aún, se capacitaron y hoy son exce-

lentes guías. Los turistas y los guías se identifican por ser jóvenes, lo que les ha permitido desenvolverse mejor en su ámbito laboral.

El Campamento Tamandúa ha representado un hito en la incorporación a la vida productiva económica del ejido de ciertos sectores que anteriormente no tenían oportunidad para generar ingresos *in situ*. Es el caso de los jóvenes que siendo o no familiares de ejidatarios no poseen tierras propias, y de las mujeres, tanto solteras como jefas de familia, que generalmente no participan en las actividades productivas del campo. El proyecto ha creado empleos que nunca habían existido en Flor de Marqués, con lo cual estos sectores tienen nuevas oportunidades de desarrollo e inclusión económica y social.

La difusión del proyecto se realiza fundamentalmente por medio de la página web y de redes sociales. Sin embargo, la difusión es insuficiente, por lo que se está preparando una campaña (apoyada por la Fundación ADO) para impulsar éste y los demás proyectos de manera muy intensa y dirigida al perfil de turista que se pretende tener y así incrementar la ocupación.

#### *Centro de actividades ecoturísticas Selvaje en el ejido El Pirú*

El ejido El Pirú contiene una de las mayores áreas de selva conservada en el municipio Marqués de Comillas (3 150 hectáreas). Desde 2009 los pobladores de este ejido han destinado 2 999 hectáreas (95%) a la conservación de su selva mediante el programa de Pago por Servicios Ambientales, principalmente el área de uso común. Este fragmento de selva es de gran importancia para la conectividad de los ecosistemas en la región por su extensión y ubicación. Esta selva cuenta con atractivos naturales propios, como son el arroyo Manzanares; una zona con actividad geotérmica donde surgen aguas a altas temperaturas, y un arroyo que conecta al ejido El Pirú con el ejido Flor del Marqués donde se ubica el Campamento Tamandúa. Lo anterior le brinda a este lugar un gran potencial de desarrollo para actividades ecoturísticas.

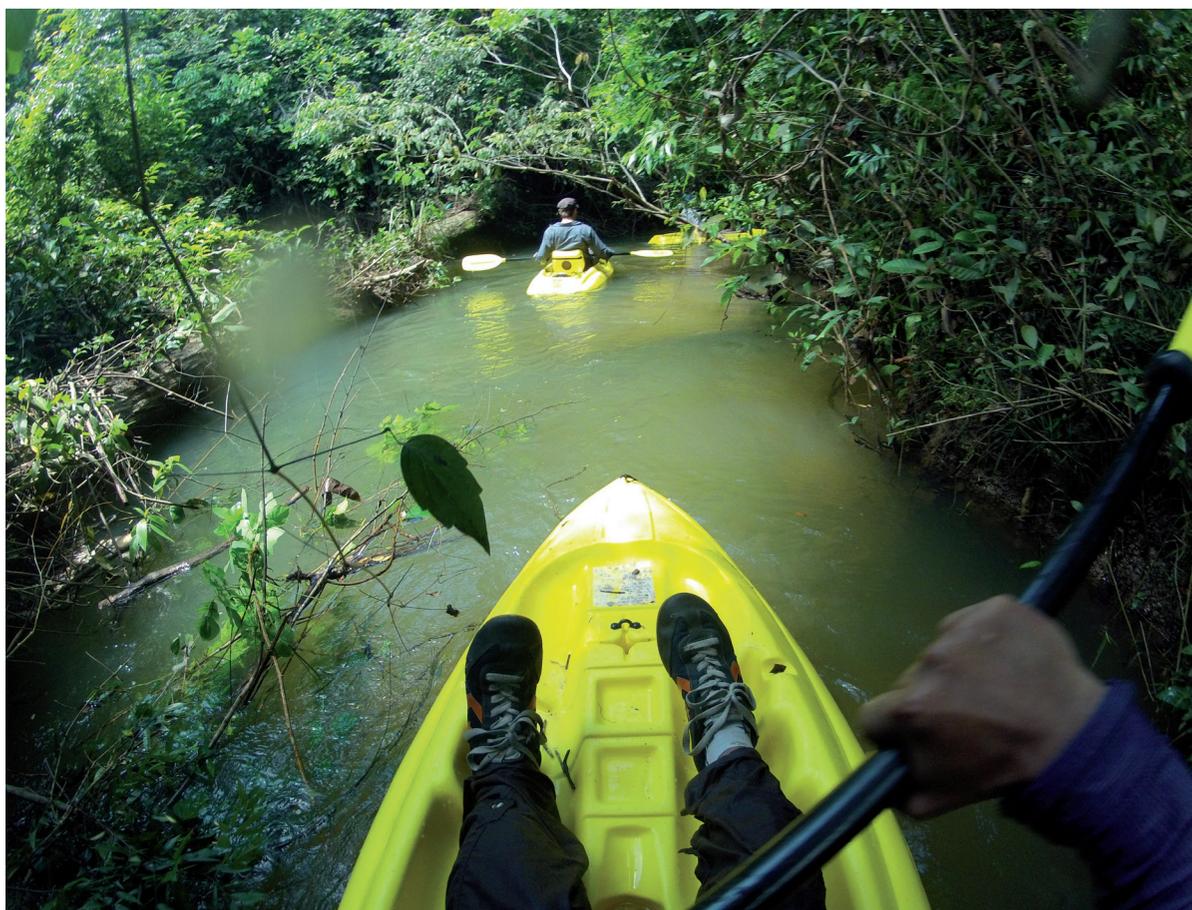
Con la finalidad de proteger en el largo plazo este importante fragmento de selva se implementó el proyecto del Centro de Actividades Ecoturísticas El Pirú, Selvaje, que forma parte del plan para el desarrollo ecoturístico del municipio Marqués de Comillas. Es importante señalar que no ofrece hospedaje para no competir con los demás proyectos ecoturísticos de la microrregión: el Campamento Tamandúa y Canto de la Selva.

Las actividades que ofrece el Centro son:

- Recorrido en kayak por el Manzanares. El Manzanares es un arroyo permanente y uno de los más importantes de la zona que atraviesa el área de selva de uso común del ejido de sureste a noroeste. Durante el recorrido se tiene la oportunidad de estar inmerso dentro de la selva, observar su flo-

ra y fauna, encontrar animales o sus huellas en las playas y escuchar explicaciones sobre la biodiversidad y la dinámica hídrica de la selva. El sitio de embarque se ubica cerca de la carretera fronteriza y después de tres a cuatro horas se desembarca en un punto de la selva del ejido. Un vehículo recoge a los visitantes para llevarlos de regreso al módulo de servicios. A pesar de ser un recorrido sencillo de navegar, el turista experimenta ciertos retos durante la travesía. Es una actividad ecoturística clasificada como de un esfuerzo intermedio. Se cuenta con una capacidad de 20 kayaks (16 para visitantes y cuatro para los guías).

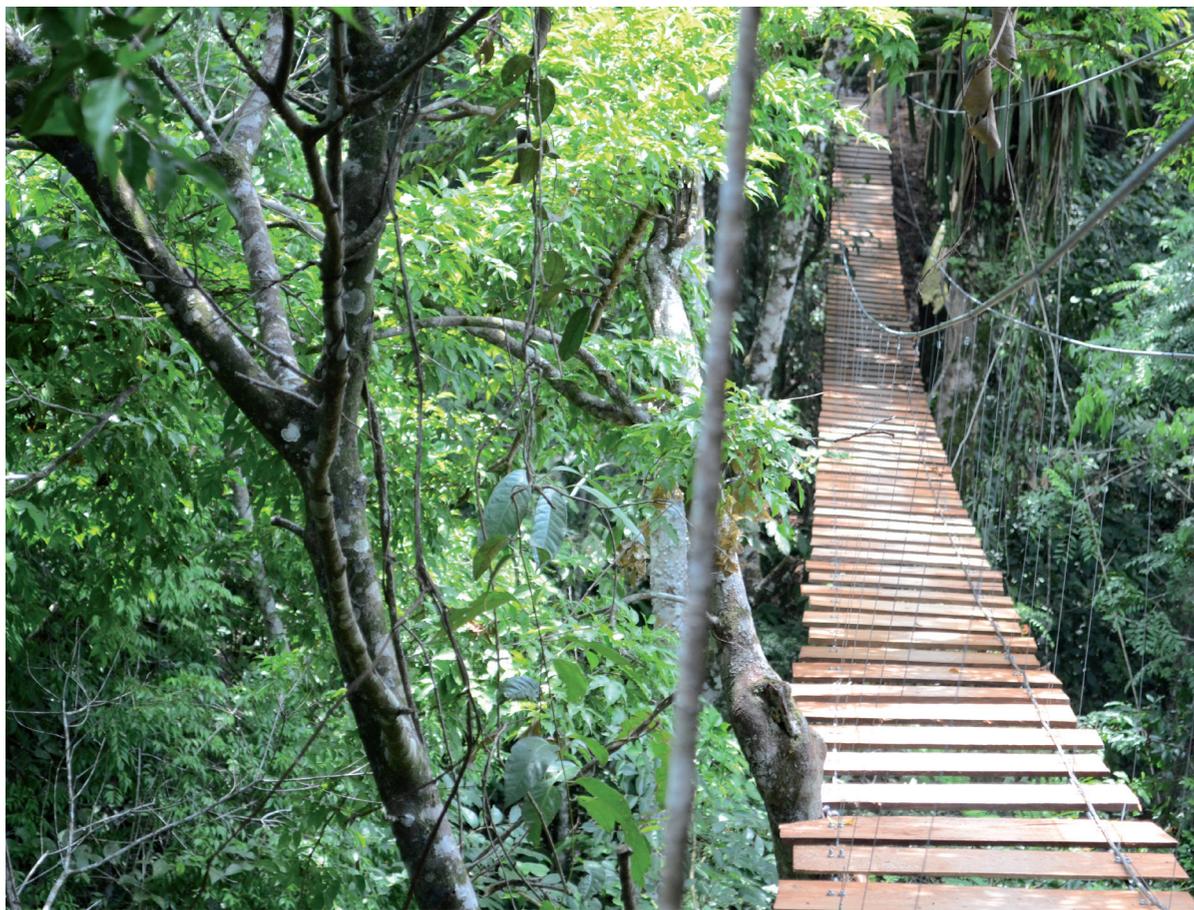
- Aguacaliente. Consiste en la visita al manantial de aguas sulfurosas termales conocido con el nombre de Aguacaliente. La actividad geotermal



Recorrido en kayak en el arroyo Manzanares, en El Pirú. FA

que hay en el subsuelo en esta área ocasiona que emerjan aguas a altas temperaturas, mayores a 60°C, directamente de un sustrato rocoso. Estas aguas confluyen en algunos puntos con otras provenientes de arroyos aledaños que forman pozas de aguas más tibias. Existe infraestructura rústica que facilita el ingreso a las pozas y la posibilidad de nado. Dicha infraestructura consiste de materiales naturales ensamblados a manera de pequeños puentes de madera que conectan las porciones de tierra; se cuenta con una palapa para descansar cómodamente mientras se toma un refrigerio y con un vestidor para cambiarse de ropa. El recorrido consiste en una caminata por la selva hasta llegar a las pozas y tiene una duración de unas 2 horas aproximadamente.

- Caminata por el dosel de la selva. En el área de Aguacaliente se ubica una loma cubierta por selva en la que destacan árboles emergentes de gran tamaño como son: ceiba (*Ceiba pentandra*), guacibán (*Albizia leucocalyx*), ramones (*Brosimum spp.*), amargoso (*Vatairea lundellii*), guapaque (*Dialium guianense*), entre otros. Aprovechando este potencial se diseñó y construyó una caminata por puentes entre los árboles del dosel. Esta actividad es un atractivo complementario de los demás y por ser único en la región podrá atraer a una mayor cantidad de visitantes. Las personas que realizan el recorrido caminan por un circuito en las alturas, por las copas de los árboles y pueden apreciar una vista diferente de la selva, de sus estratos y estructura, e incluso encontrarse con fauna característica



Puente sobre el dosel de la selva, en El Pirú. RF

de las alturas. La panorámica de los alrededores es también un espectáculo en sí mismo y la experiencia de estar a decenas de metros sobre el suelo es un gran atractivo para cualquier persona en busca de aventura. El recorrido lo pueden hacer niños y adultos. La proximidad de este recorrido con al área de Aguacaliente, tan solo unos cuantos metros más adelante, permite ofrecer un lugar de descanso al final del recorrido, incluso descender en la tirolesa hasta las pozas.

Debido al tiempo que los visitantes invierten en sus actividades ecoturísticas es necesario ofrecer alguno de los alimentos del día, por lo que el Centro cuenta con un restaurante.<sup>4</sup> En este espacio se inician los recorridos a los sitios de visita. Los visitantes desayunan mientras escuchan algunas explicaciones y concluyen sus actividades con una comida. El módulo de servicios consiste en un salón principal para atender hasta 40 visitantes, una cocina amplia perfectamente equipada y un edificio de baños.

#### *Proceso de establecimiento y apropiación del centro*

El interés de los ejidatarios de implementar proyectos de ecoturismo en El Pirú surgió en las asambleas que Natura y Ecosistemas Mexicanos sostuvo en el ejido para gestionar el ingreso de la superficie de selva al programa de Pago por Servicios Ambientales. Fue en las mismas asambleas donde surgió también preocupación y enojo ya que previamente habían sido mal asesorados por un prestador de servicios que los timó. Dados estos precedentes no fue fácil ganarse la confianza de los ejidatarios de El Pirú; sin embargo, con el paso del tiempo y a medida que Natura y Ecosistemas Mexicanos cumplía con los compromisos acordados, la gente se percató de que su interés en apoyar el proyecto era genuino.

Desde entonces el proceso de participación de todo el ejido ha sido muy activo. A diferencia de los otros proyectos en los cuales se trata de grupos de ejidatarios organizados en una spr que los caracteriza por ser dueños de selva, en El Pirú es todo el

ejido el que participa y toma las decisiones. La superficie de conservación se encuentra dentro de la zona de uso común.

Se acordó que personal de Natura y Ecosistemas Mexicanos y ejidatarios realizarían algunos recorridos en el ejido para detectar el potencial ecoturístico. El primero fue una exploración en kayaks por el arroyo Manzanares que duró nueve horas, caminando y nadando en tramos, debido a la presencia de troncos y otros obstáculos. En este recorrido se comprobó que el arroyo era navegable todo el año. Nunca nadie en el ejido había realizado esta travesía y fue para todos una gran experiencia. Se descubrió la belleza escénica y se detectaron algunas áreas deforestadas que habría que evitar en el recorrido ecoturístico. Como resultado de la exploración se trazó la ruta con GPS y se sobrepuso en un mapa del ejido. Con ello se determinaron los puntos de embarque y desembarque más adecuados. En un segundo recorrido, que duró cuatro horas, se perfeccionó la ruta dejando la definitiva.

Una vez definida la potencialidad de esta actividad se decidió construir el módulo de servicios. Nuevamente el ejido se involucró en las decisiones del solar utilizado y aportó su mano de obra y provisionamiento de material para la construcción. El predio elegido fue un solar de uso común, cercano



Centro de servicios en El Pirú. DN

<sup>4</sup> Diseñado y construido por el arquitecto Jesús Salcedo.

al área urbana, con acceso a la red de agua y de luz, y con cobertura vegetal arbolada, lo cual lo hace muy agradable al visitante. La construcción del módulo comenzó en agosto de 2012 y concluyó cuatro meses después. Todos los obstáculos que se presentaron, que no fueron pocos, quedaron superados con la deliberación en las asambleas.

Además, en la Asamblea se tomaron los acuerdos para conformar la organización y operación del proyecto: un comité organizador para tomar las decisiones del funcionamiento del Centro; la constitución de la Sociedad de Producción Rural; los estatutos; la forma que adoptaron para la repartición de los ingresos generados por el proyecto (la modalidad en este proyecto es que primero se utilizan para el pago de jornales trabajados, seguido de un 10% para un fondo de ahorro y el restante para un fondo de reparto de utilidades para los socios del proyecto), y la definición de los empleos directos para atender las distintas actividades del Centro (guías, cocineras y personal de limpieza, entre otros).

En este caso el ejido decidió pagar jornales por el día de trabajo y realizar un reparto de utilidades entre todos los ejidatarios, ya que la superficie que se conserva es principalmente de uso común. El problema es que con los ingresos obtenidos de este proyecto la cantidad que recibe cada ejidatario por el reparto de utilidades es muy baja.

Por esta razón, se decidió proceder con una segunda fase del proyecto y extender los servicios turísticos al área de aguas termales y establecer la caminata por el dosel de la selva para atraer a más turistas e ingresar más recursos económicos.

Para la correcta operación del proyecto los ejidatarios y sus familiares (hombres y mujeres) recibieron una amplia capacitación para atender su empresa en temas como preparación de alimentos; guías para interpretación de senderos y para la operación de las tirolesas y puentes, así como para la atención a los turistas en el área de Aguacaliente.

Los grupos de turistas que han visitado el Centro y realizado la actividad de descenso del arroyo (única actividad operando por el momento) han obtenido un alto grado de satisfacción por la calidad del

recorrido y los alimentos, la aventura que significa y la amable y cálida atención en el servicio.

Los ejidatarios y las mujeres involucradas en el proyecto están motivados para realizar esta actividad ya que es un sitio en donde no existe empleo ni otras fuentes de ingreso y la producción agropecuaria es muy precaria.

El proyecto ha logrado una organización muy sólida en el ejido y los ejidatarios a cargo del Centro han cumplido sus responsabilidades, a pesar de ser nuevos retos para ellos; de campesinos agricultores aprendieron a tratar al turismo de manera exitosa.

#### 5.4.4 DEBILIDADES, AMENAZAS, OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS EMPRESAS ECOTURÍSTICAS

Tras varios años de funcionamiento se pueden desprender algunos rasgos y lecciones comunes.

##### *Debilidades y amenazas*

- Ha sido difícil para los socios y empleados de estas empresas reconvertir sus actividades productivas de campesinos a empresarios ecoturísticos. Un campesino no está acostumbrado a recibir instrucciones para realizar su trabajo; él mismo decide cuáles son sus días y horas laborales y las actividades que realiza. En contraste, para otorgar un buen servicio en las empresas la disciplina y el trabajo en equipo son cruciales. La puntualidad, el lenguaje y la presentación son elementos que no ha sido fácil incorporar. A los jóvenes les ha resultado más fácil aprender las nuevas rutinas que a los ejidatarios de edad madura.
- Las relaciones que se establecen entre los dueños de las empresas son complejas y no siempre fáciles. Todos los socios tienen igualdad de condiciones en la toma de decisiones. Por otro lado, son jefes y empleados, directivos de la SPR, vecinos y, sobre todo, familiares. Cuando existen visiones encontradas repercute en todos los aspectos de la vida cotidiana. Por ello, con el afán de mantener la concordia se evitan las discusiones y se toleran más errores de los que una empresa puede permitir.

- Los proyectos no han tenido el aforo de visitantes esperado cuando se formularon las corridas financieras. Esto se debió a los problemas de inseguridad que se expresaron en 2014 en la región y a la inestabilidad política del estado, en donde ocurren bloqueos carreteros con alta frecuencia por distintos motivos.

- La difusión de estas empresas ha sido deficiente. Se han dado a conocer al público mediante mecanismos como redes sociales, páginas web y folletos, pero reconocemos que no ha sido suficiente. Esta es una de las grandes debilidades que presentan estos proyectos, por lo que la visitación es aún escasa. El éxito de estas empresas dependerá de la difusión y el incremento de la visitación.

- Las empresas no han logrado aún tener empleos permanentes bien pagados. Han tenido que mantenerse en el pago por día trabajado debido a la baja afluencia de visitantes, lo cual ha generado tensiones internas y, sobre todo, un desánimo con respecto a las altas expectativas que tenían en el inicio.

- Las Sociedades de Producción Rural son agrupaciones que realizan actividades económicas, productivas, de asistencia mutua y comercialización. Este tipo de sociedades son beneficiadas dentro de programas de gobierno al exentarlas del pago del impuesto sobre la renta (ISR) siempre y cuando se dediquen a actividades agropecuarias. Sin embargo las SPR dedicadas a las actividades ecoturísticas no están consideradas dentro de estos beneficios, por lo que el pago de ISR es igual al de todas las figuras morales o al de cualquier hotel establecido en una ciudad. Aunado a esto, la nueva reforma fiscal ha complicado más este tema, ya que hoy en día las facturas se expiden únicamente vía electrónica y en las zonas rurales, aunque existe el acceso a internet, éste no siempre funciona. Además se debe tomar en cuenta el esfuerzo y gasto económico que los ejidatarios realizan para llegar hasta la ciudad de Comitán de Domínguez para adquirir suministros en supermercados que expiden facturas. Esto también hace imposible consumir los productos locales que beneficiarían a la población local.

### *Oportunidades de las empresas ecoturísticas*

- La existencia de estas empresas ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de los ejidatarios socios y sus familias y a conservar sus selvas, manteniendo la provisión de los servicios ambientales para su beneficio y el de las generaciones futuras.

- Los jóvenes y mujeres están teniendo un mejor desempeño como empleados que los adultos de edad madura y avanzada. Esto debido a que aprenden rápidamente, se adaptan a nuevas circunstancias y ven un horizonte de ingresos seguros a futuro del cual carecían antes de iniciar estas empresas. Además, ellos tienen información sobre temas ambientales y están preocupados por el futuro (capítulo 5.12).

- En relación con el punto anterior, muchos de los empleados jóvenes han desistido de migrar a Estados Unidos en búsqueda de oportunidades ya que estas empresas les ofrecen empleo. Estos empleos, aunque con menores ingresos, son seguros, legales y les permiten arraigarse a su comunidad y mantenerse cerca de su familia.

- Estas empresas han sido la única opción de empleo de muchas mujeres, quienes al tener un ingreso propio han fortalecido sus capacidades e incrementado su participación en las comunidades.

- Además de los empleos directos, las empresas son demandantes de servicios como plomería, electricidad, albañilería, carpintería, entre otros oficios, que estimulan y diversifican el empleo local, antes inexistentes en los ejidos y derraman recursos económicos en la región.

- Las empresas han propiciado un proceso organizativo que repercute favorablemente en las estructuras de gobierno y las reglas internas de entendimiento de estas sociedades. Se han fortalecido y creado nuevas organizaciones, se han hecho más colectivas y transparentes las decisiones y se ha adoptado una visión de mediano y largo plazo en las empresas.

- La capacitación de los socios y empleados garantiza calidad en el servicio hacia los visitantes y además les es útil en sus vidas cotidianas como es

el caso de la preparación de alimentos, primeros auxilios, resolución de conflictos, entre otros.

### *Retos*

Las empresas ecoturísticas sociales descritas son un modelo de ecoturismo comunitario en el estado. Son administradas y operadas por los dueños de la tierra, garantizan la conservación de la selva y mejoran las condiciones de vida de sus dueños, es decir, contribuyen al desarrollo sustentable.

Los tres proyectos tienen un conjunto de particularidades por las características propias de cada servicio ecoturístico, así como las sociales y organizativas de cada comunidad; sin embargo todas enfrentan retos que a continuación se destacan:

- Que no se deforeste la selva comprometida en los proyectos y se evite la tala y cacería dentro de ella, base del atractivo turístico.

- Que exista una ocupación suficiente para lograr un punto de equilibrio económico que permita generar los empleos permanentes esperados, las utilidades para los socios, el fondo de mantenimiento de las instalaciones y, por supuesto, la operación con calidad en el servicio. La presencia de turismo se enfrenta a dos problemas: la inseguridad en la región y la inestabilidad en el estado que provoca el constante bloqueo de carreteras. Ambas situaciones, evidentemente, desincentivan la visitación.

- Que la conversión de campesinos en empresarios ecoturísticos esté acompañada, de manera permanente, de capacitación para adecuarse a las condiciones cambiantes propias del servicio y para garantizar la calidad en el servicio que demanda el visitante. Ello implica desde la adquisición de nuevas habilidades hasta el cambio de actitud frente al trabajo en equipo y la naturaleza.

- Que cuenten con las herramientas que faciliten la operación como son los planes de negocio y los manuales operativos, así como los medios para la difusión, comunicación y comercialización.

- Que las empresas tengan un constante monitoreo y evaluación de su desempeño y un acompañamiento de asesoría especializada mientras maduran. Este acompañamiento debe tener una estrategia de salida para evitar la dependencia permanente de actores externos.

Para fortalecer las empresas y tomando en cuenta las consideraciones mencionadas es necesario:

- Incrementar la difusión para fortalecer la comercialización y en consecuencia la visitación.

- Arribar al punto de equilibrio económico para lograr convertir los jornales en empleos permanentes, el número de empleos óptimos y generar suficientes ingresos para que el reparto de utilidades sea equivalente, al menos, al PSA.

- Mejorar la calidad del servicio, para garantizar la satisfacción total del visitante.

- Definir claramente las actividades que deben cubrirse en la operación de la empresa, las funciones de los empleados permanentes y las que pueden ser atendidas con empleos temporales.

- Contar con herramientas que tiendan a hacerlos autosustentables, como son: capacidad para llevar a cabo la administración y diversas gestiones, contar con medios de comunicación suficientes como teléfono e internet, contar con vehículos para adquirir suministros y transportar visitantes.

- Encontrar mecanismos fiscales que reflejen las condiciones locales, faciliten el pago de impuestos y favorezcan la compra de productos locales.

- Fortalecer la seguridad en la región.

- Difundir las experiencias para que puedan ponerse en práctica en otras regiones del estado de Chiapas y en otros estados con características sociales y económicas semejantes.

### REFERENCIA

DOF, 2014. NMX-AA-133-SCFI-2013. Requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo, 7 de abril.

