

POR DENTRO

POR MARÍA JOSÉ GUTIÉRREZ

EXPLORA ENTRA EN LA CONSERVACIÓN: “NO TIENE NADA DE FILANTRÓPICO, ES UNA DECISIÓN DE NEGOCIO”

Durante un trekking en la recién creada Reserva de Conservación Torres del Paine, Maximiliano Ibáñez, gerente general de Corpora -holding que agrupa a los hoteles Explora: la cadena de comida Fork; negocios de paltas en Aconcagua, e inversiones financieras-, cuenta que a su padre, el empresario Pedro Ibáñez Santa María, nunca le han gustado los buenismos. Esos conceptos que porque están de moda, todos deben aplicar, sin un fundamento sólido. Por eso, cuando le planteó en 2018 la idea de empezar a conservar tierras, tuvo que buscar buenos argumentos.

Esto no era buenismo.

Había dos caminos que convergían en un punto común. Por una parte, explica el segundo de los seis descendientes del fundador de Explora y presidente de la UAI, había una reflexión que tenía que ver con la responsabilidad de la empresa hotelera. "Llevamos 30 años acá (en la Patagonia), 25 en San Pedro, 20 en Rapa Nui. Y uno ve cómo van cambiando los destinos por distintos factores. En San Pedro se desarrolló mucho el pueblo. Llegó la minería del litio, las comunidades se empoderaron mucho, empezaron a cerrar sitios, el Parque Nacional perdió un poco el control, y el mismo pueblo con el crecimiento, empezó a tener más delincuencia, drogas... Entonces uno empieza a ver que los sitios se empiezan a ver amenazados", reflexiona Max. En las Torres del Paine, donde Explora fue el primer operador con una concesión adentro del parque (desde 1992), "crece y crece la cantidad de gente que llega, mientras que los recursos de Conaf se mantienen. Entonces el parque se empieza a desbordar. Y esa fue la causa del incendio de 2012: mucho turista que empieza a alojar en sitios que no están diseñados para eso, que no tienen infraestructura; gente haciendo fuego en distintos lados", explica.

"Nosotros obviamente hemos sido empujadores del turismo. Entonces uno dice '¿cuál es nuestra responsabilidad, y qué vamos a hacer'. Porque si nadie toma una acción decidida, el destino se deteriora mucho", dice. Pero había también otro motivo: el análisis estratégico del negocio en el largo plazo. "Ante el desafío de mantener los destinos lo más puros posibles para efectos de lo que nosotros hacemos (exploraciones en lugares remotos), esto aparece como una de las amenazas principales al negocio. Más allá de que la conservación es deseable, somos una empresa, y las empresas pueden hacer

A una hora y media del hotel Explora Torres del Paine, la familia Ibáñez creó una reserva de conservación de 6 mil hectáreas en sociedad con The Nature Conservancy. Para ello ideó un modelo de autofinanciamiento que implica la venta de 100 acciones -de US\$ 350 mil y US\$ 1 millón- y un endowment. La idea es replicar la fórmula en distintos países. "Al cuidar los destinos, nuestro negocio perdura en el tiempo", dice Maximiliano Ibáñez, presidente de Explora.



filantropía, pero no pueden vivir de eso. Para nosotros esto tenía un fundamento de negocio importante: al cuidar los destinos, nuestro negocio perdura en el tiempo", enfatiza. "No tiene nada de filantrópico, es una decisión de negocio que hace todo el sentido", agrega.

Eso es lo que Maximiliano Ibáñez planteó al directorio de Explora, que preside, donde participaban en ese entonces su hermana Magdalena, Pablo Turner, Luis Hernán Paul, María Emilia Correa y su padre.

El apoyo fue unánime.

Guanacos y pumas

En el predio de 6 mil hectáreas que la familia Ibáñez compró en tres tandas desde mediados de los '90 el paisaje es imponente. Colinda por el sur con el Parque Nacional Torres del Paine, y por años funcionó como una ruta más donde la compañía ofrecía senderos y "quinchos" a sus pasajeros que se hospedaban en Explora, ubicado a una hora y media de ahí.

Una vez adentro del campo, desde cualquier ángulo se ven las Torres. Con ellas como telón de fondo, atraviesan dos ríos que confluyen en una cascada. Hay una laguna (Jara) y un enorme humedal por el que corren libremente guanacos. 40% del paño lo ocupan bosques, en su mayoría de lenga, que casi caen a las quebradas. En la pampa aparecen por las noches pumas y gatos Geoffroy, sobrevuelan 140 especies de aves, incluidos cóndores.

Las especies se han ido recuperando en la medida que las vacas fueron retiradas para dar paso a la ganadería regenerativa (con caballos) una vez que se tomó la decisión de convertir el territorio en una reserva en 2022, y que se concretó formalmente el 30 de abril de 2024 con la firma del Decreto Real de Conservación que Explora llevó a cabo con la ONG estadounidense The Nature Conservancy (TNC). Desde entonces se han plantado más de 30 mil árboles nativos, se han retirado los cercos y se hizo un plan de manejo que en terreno lidera Alice Valenzuela como jefa de la reserva y desde Santiago comandan Juan Marambio y Romina Da Pieve, gerente y subgerente de sustentabilidad de la empresa. Mientras camina por uno de los senderos, Romina, argentina que llegó a Explora hace 20 años como ayudante de pastelería, nombra cada uno de los pájaros que se aparece.

El modelo

Con el ok del directorio, había que aterrizar la idea. Paso uno: socializarla con ONGs de conservación como WWF y TNC, y con



familias que hubiesen impulsado iniciativas similares, como los Tompkins y Francisca Cortés Solar. En esas conversaciones se dieron cuenta de que Explora tenía un espacio en la gestión de los sitios. Tierra para conservar, explica Max, hay suficiente en Chile: cerca del 30% del territorio nacional está protegido en algún grado. El problema está en la falta de financiamiento para mantener esos territorios. El presupuesto de Conaf es de tan sólo US\$ 1.2 por hectárea, muy por debajo de la mayoría de los países.

"Las ONG son muy buenas en la planificación y expertise científico y tienen grandes reservas, pero en general su infraestructura está a mal traer, faltan caminos, etc", dice el gerente de Corpora y presidente de Explora. Cuenta que conversando con la organización ambiental global, se dio cuenta también de que si bien son muy buenos para conseguir

donantes y levantar fondos para la compra de tierras protegidas, no tienen luego los recursos para operarlas, por lo que deben volver a recurrir a donaciones.

Entonces decidieron junto a TNC desarrollar un modelo que aprovechara las sinergias de ambos grupos. Desde Explora harían la gestión de los activos y de las personas en lugares remotos, y desde la ONG, el desarrollo de un plan de manejo y restauración ecológica del lugar.

Viajaron a EEUU a conocer distintos modelos que aplica TNC tanto en ese país como en África. Pero ninguno se autofinanciaba. Analizaron lo que había hecho Patagonia Sur en Chile con la creación de un fondo para invertir en terrenos donde hacer conservación y desarrollo inmobiliario, pero no les cerraba del todo el concepto. Se reunieron con los argentinos Cielos Patagónicos, que crearon allá la reserva Huemules -donde Explora instaló el hotel El Chaltén-, que también tenía un modelo parecido, pero incluía el desarrollo de muchos loteos.

Con TNC finalmente armaron una "idea robusta", dice Max, "que no es pura filantropía ni tampoco un negocio inmobiliario". Asesorados por el estudio Letelier Núñez en la estructura societaria, y por Garfias y asociados en lo tributario, armaron la estructura jurídica que salieron a mostrar en 2022 a EEUU, otras ONG, vecinos y autorida-

des locales, para hacer los últimos ajustes.

En julio de 2024 contrataron tres equipos de comercialización: uno en EEUU, otro en Brasil y uno en Chile. Y comenzaron a vender.

Los 4 actores

La fórmula es replicable y tiene cuatro incumbentes. Uno, es el dueño del predio -en este caso la sociedad Torres del Paine CR SpA, de la familia Ibáñez-, que lo irá vendiendo a 100 accionistas. De replicarse el modelo, el dueño podría ser un tercero, que espera un retorno con su venta, y luego sale del negocio.

El segundo actor, son lo que llaman los miembros, que serían estos accionistas que al comprar pasan a ser copropietarios del lugar y dueños de la infraestructura (caballerizas, quinchos y un guesthouse donde se pueden hospedar), además de acceder a una serie de beneficios de la red Explora. Esas 100 acciones se dividen en dos grupos, el 70% son acciones que cuestan US\$ 350 mil con acceso a los beneficios recién mencionados. Esa cifra, es el promedio que destina un donante estadounidense a TNC al año. Y hay una segunda categoría, cuya acción cuesta US\$ 1 millón, que les permite además ser dueños de un lote de entre 1,7 y 2 hectáreas donde pueden construir una casa. En total son 30 lotes, que sumado a las caballerizas, quinchos y guesthouse representan el 1% del territorio total de la reserva. Los fondos levantados financian por una parte al dueño del terreno, y US\$ 18 millones se destinan a un endowment manejado por la Fundación de Conservación Torres del Paine -que tiene tres directores; uno de Explora, uno de la institución a cargo de la conservación, en este caso TNC, y otro elegido por los miembros-, cuyas ganancias permiten financiar a perpetuidad no sólo la reserva sino también aportar un porcentaje a la conservación de la reserva de la biosfera de Torres del Paine. Ese endowment se invierte en el mercado financiero, y 3,5% se destina a conservación, lo que equivale a US\$ 650-700 mil al año.

El tercer actor es Explora, a cargo de la operación y mantenimiento de la infraestructura, caminos y servicios. Y de la comercialización del proyecto.

Y el cuarto incumbente es una ONG de conservación, que en este caso es TNC, que establece qué es lo que se puede hacer en cada uno de los territorios y maneja la conservación que luego ejecuta Explora.

Punto de partida

«Llueve y hay viento. Media hora después se despeja, sale el sol, y aparece una

JOE, EL INVERSIONISTA

El estadounidense Joe Dobrenski, que hizo su fortuna como inversionista en Silicon Valley, es uno de los accionistas de la reserva. Visitó por última vez su terreno hace dos semanas y él mismo puso las estacas para trazar donde levantará su casa, cuyo diseño está en manos de los arquitectos chilenos Max Núñez y el estudio Aguiló & Pedraza. Al teléfono cuenta su historia: dice que es cliente de Explora desde 2002, que ha visitado todos los hoteles, menos Atacama, y que cuando supo de la iniciativa, estando en las Torres por la filmación de un documental de conservación que está llevando a cabo con la ganadora del Emmy, Anne Johnson Prum, decidió partir con su hijo de 19 años a conocer el lugar. "Es irónico que viaje hasta esta parte del mundo para "get away of getting away", dice para explicar que necesitaba un lugar aún más remoto que el propio Explora. Pero cuenta que apenas puso un pie en el terreno sintió la magia. "Había estado buscando mucho tiempo un lugar para pasar tiempo de calidad. He viajado por varios lugares, pero sentía que ninguno era el correcto". Señala que puede ser cliché, pero que ser parte de una comunidad que tuviera a la naturaleza en el centro, la conservación, y el "generar el menor impacto posible sobre la tierra" es lo que lo atrajo, y que el tema que daba vueltas era "cuán frecuente iría y cómo lo manejaría a la distancia". Hasta que se decidió. Esta es la primera vez que se construye una casa desde cero, cuenta. Su intención es instalarse seis semanas al año allá, junto a sus dos hijos adolescentes, su mujer y su hija de año y medio. Joe pagó US\$ 1 millón, más el costo de la construcción de su casa. Hacer algo similar en EEUU, asegura, hubiese sido más caro. A la fecha el 10% de las acciones están vendidas. Los miembros son estadounidenses, suizos, italianos, brasileños, españoles. Y hay dos chilenos, cuyos nombres se barajan con reserva. Hay 11 potenciales inversionistas avanzados que ya están en el proceso de revisión de documentos y otras 19 personas agendadas para visitar la reserva durante el primer semestre. De estas visitas, el 50% de las personas continúa en el proceso de inversión.

amplia gama de colores que ilumina el paisaje. El suelo está mojado. Maximiliano cuenta que el plan de conservación no es sólo para las 6 mil hectáreas de la reserva -que es pública-, sino para la conservación de 500 mil hectáreas de la biosfera de las Torres, lo que incluye el Parque Nacional y las estancias de vecinos. "Es sentarnos en la mesa para ver qué cosas nos interesa proteger a todos y servir como amplificador con vecinos para hacer una conservación más grande", enfatiza.

Esta es la segunda reserva de Explora -además de Puritama, en San Pedro de Atacama-, pero la primera con este modelo de negocio de autofinanciamiento.

Vienen más. "Tenemos proyectos en la Patagonia argentina y en Islandia, donde otro puede ser el inversionista inmobiliario y Explora será el gestor. Nosotros buscamos las tierras que tengan potencial de conservación relevante y de turismo relevante. Esto al final es un camino de crecimiento, porque en algunos de ellos eventualmente podemos desarrollar hoteles también".

Y agrega: "Mas allá de que la conservación es deseable y sobre todo en sitios como este, para nosotros esto tiene un sentido de negocios importante: al cuidar los destinos nuestro negocio perdura en el tiempo". +

PRÓXIMO DESTINO: ISLANDIA

Cuando Max tenía cerca de 9 años, cuenta, su padre salió con esta idea loca de hacer un hotel de 50 habitaciones en el Parque Nacional Torres del Paine -cuya afluencia de público no superaba las 5 mil visitas anuales (hoy son 500 mil)-. Para llegar, había que volar a Punta Arenas y de ahí subirse a un auto por siete horas. El precio por noche: US\$ 400.

Para sorpresa de todos quienes le dijeron que en Chile no había mercado para eso, invitaron a periodistas internacionales de medios de viaje. Lo difícil era convencerlos de viajar. Estando en el lugar, dice Max, el paisaje y la experiencia hacia el resto. El hotel al poco andar se convirtió en un negocio exitoso. Por estas fechas el costo por persona está en cerca de US\$ 1.800 por noche. Y está a tope.

Con la fórmula probada, replicaron el modelo en San Pedro de Atacama y en Rapa Nui. Luego vino Valle Sagrado, en Perú, El Chaltén en la Patagonia argentina, el salar de Uyuni -donde tienen tres complejos modulares-, en Bolivia, y el Parque Nacional Patagonia en la Carretera Austral. Pero no todo ha sido éxito. La crisis financiera de 2008 le pegó fuertemente al turismo americano, lo que deprimió el mercado por tres años. Cuando iban saliendo, se incendió el Parque Torres del Paine el 28 de diciembre de 2011, lo que los obligó a cerrar toda la temporada de verano. El hotel de Atacama se incendió en 2015 y permaneció cerrado un año. Y cuando los últimos tres destinos estaban ad portas de abrir, llegó la pandemia.

En 2024 Explora a través de sus siete operaciones, facturó US\$ 65 millones y espera crecer a US\$ 75-80 millones en 2025. El objetivo de la empresa -donde trabajan 800 personas, 100 de ellas en Santiago-, es desarrollar cuatro destinos más en los próximos cinco años: uno en la Carretera Austral chilena, otro en la Patagonia argentina, otro en Perú, y uno en Islandia. Todas las tierras ya están compradas, y tres ya tienen su diseño listo, uno a cargo de cada arquitecto: Pepe Cruz (diseñador de todos los Explora a excepción del guesthouse y caballerizas de la Reserva, cuya arquitectura la hizo Aguiló & Pedraza); Cazú Zegers y Max Núñez. El de Europa es el único que tiene pendiente el diseño. "Islandia es una mezcla de Patagonia con Atacama e Isla de Pascua. Está bastante cerca de nuestros mercados de origen que son EEUU y Europa. Hace tiempo queríamos dar el paso fuera de Sudamérica, y ese es un país que tiene las condiciones de paisaje. Y además es estable".