



Conservation Strategy Fund | Conservación Estratégica | SERIE TÉCNICA No. 15 | septiembre de 2008

# El desafío de Mapajo Análisis Costo Beneficio de la empresa comunitaria Mapajo Ecoturismo Indígena

liceette chavarro diaz  
alfonso malky harb  
cecilia ayala aguirre



# El desafío de Mapajo

## Análisis Costo Beneficio de la empresa comunitaria Mapajo Ecoturismo Indígena

liceette chavarro diaz [ CUSO-Fundación PRAIA ]  
alfonso malky harb [ Conservation Strategy Fund ]  
cecilia ayala aguirre [ Conservation Strategy Fund ]



# Agradecimientos

Los autores agradecen a los financiadores que hicieron posible la realización de la presente investigación en especial a USAID-Bolivia, la Cooperación Canadiense (CUSO) y a la Fundación Betty y Gordon Moore.

A los coinvestigadores locales por su valiosa contribución en el levantamiento de información primaria, José Caimani Josecito, gerente de la empresa Mapajo Ecoturismo Indígena; Mindo Vies, guardaparque de la Reserva de Biosfera Pílon Lajas y Edwin Miro, Presidente del Consejo Regional Tsimané' Mositene.

A la comunidad de Asunción del Quiquibey por la información prestada.

A la Reserva de la Biosfera y TCO Pílon Lajas, en particular a Juan Carlos Miranda, director del área.

A los funcionarios de la empresa Mapajo, en especial a Lina Zambrana, administradora de Mapajo quien ayudó con la facilitación de la información financiera.

A Leonardo C. Fleck, Jaime Echeverría y Sofía Espinoza de Conservación Estratégica (CSF) por su valiosa contribución técnica y a Carol Fernández por el apoyo administrativo.

A los directores y personal técnico-administrativo de la Fundación PRAIA, Juan Carlos Schulze, Jaime Iturri, Román Orozco y Verónica Humérez.

A Margarita Behoteguy por sus aportes en la edición del documento.

A Adriana Berríos, Alfredo Revollo y Lia Peñarrieta, por sus aportes en el diseño y diagramación.

Finalmente, se agradece a Mirko Gamez de CUSO – Canadá por sus aportes y comentarios.

Todos los errores u omisiones son de exclusiva responsabilidad de los autores.



# { Índice

AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	4
MAPA / LISTA DE TABLAS / LISTA DE GRÁFICOS	6
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN / OBJETIVOS	14
LA RESERVA DE BIOSFERA Y TIERRA COMUNITARIA DE ORIGEN PILÓN LAJAS	18
LA EMPRESA MAPAJO ECOTURISMO INDÍGENA	22
Reseña histórica	25
Productos y precios	26
Costos operativos y sistema de rotación del personal	27
Análisis de visitación y ventas	28
METODOLOGÍA	32
Herramientas de análisis y marco conceptual	33
<i>Análisis Costo Beneficio</i>	33
<i>Escenarios de análisis</i>	34
<i>Resumen de los supuestos considerados para los escenarios de análisis</i>	42
Análisis cualitativo	43
RESULTADOS	46
Análisis Costo Beneficio Financiero	47
Análisis de sensibilidad de ocupabilidad y precios	47
Análisis cualitativo de las inversiones	48
Aspectos cualitativos y beneficios económicos para las comunidades	50
<i>Externalidades económicas y sociales</i>	51
<i>Externalidades culturales y ambientales</i>	53
Problemas y desafíos	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	64



{ Mapa / Lista de tablas  
Lista de gráficos

Mapa 1 - Ubicación del albergue de Mapajo	24
---	----

Tabla 1 - Precios de paquetes ofrecidos por la empresa Mapajo a diciembre de 2007	27
Tabla 2 - Flujo de caja 2002-2007 (en USD)	35
Tabla 3 - Detalle de visitación Mapajo 2002-2007	37
Tabla 4 - Crecimiento de ocupación anual por escenario	37
Tabla 5 - Porcentaje de ocupación por paquete en las proyecciones	38
Tabla 6 - Parámetros de costos por persona usados en las proyecciones	39
Tabla 7 - Precios promedio persona/día utilizados en el ACB (en USD)	40
Tabla 8 - Inversiones externas y locales del proyecto Mapajo (en USD)	41
Tabla 9 - Resumen de supuestos diferenciados aplicados en cada escenario	43
Tabla 10 - Población entrevistada según grupo al que corresponde	44
Tabla 11 - Indicadores financieros escenarios I y II	47
Tabla 12 - Análisis de sensibilidad de ocupabilidad	47
Tabla 13 - Análisis de sensibilidad de precios	48
Tabla 14 - Aporte de Mapajo a proyectos sociales (en USD)	52

Gráfico 1 - Organigrama de la empresa Mapajo	28
Gráfico 2 - Tendencia de visitación mes a mes (2005-2007)	29
Gráfico 3 - Reporte de ventas de tour y otros productos periodo 2002-2007 (en USD)	30
Gráfico 4 - Tendencia del porcentaje de ocupación anual en el horizonte temporal de 15 años	38
Gráfico 5 - Distribución porcentual de donaciones en el proyecto Mapajo según destino (1999-2007)	49







{ Resumen ejecutivo

**L**a empresa Mapajo Ecoturismo Indígena se encuentra ubicada en el corazón de la Reserva de Biósfera y Tierra Comunitaria de Origen Pilón Lajas (al norte del departamento de La Paz). Surge el año 1998 como iniciativa de los comunarios de Asunción del Quiquibey para conformar una empresa de turismo comunitario. Actualmente, tiene en funcionamiento un albergue ecológico cuyos propietarios son miembros de cinco comunidades de las etnias tsimane' mosetene. El principal objetivo de Mapajo es el de consolidar el manejo comunitario del turismo en la zona, permitiendo el intercambio cultural de los visitantes con las etnias locales.

Entre 1998-2000, una vez obtenidos los fondos para la creación de la empresa, Mapajo inicia un proceso de capacitación y asesoramiento, impartido por las instituciones donantes. A partir de 2006 empieza a funcionar de manera autónoma, no obstante, surgen problemas administrativos y financieros que actualmente ponen en riesgo su permanencia en el mercado.

El objetivo principal del presente estudio es establecer la factibilidad financiera de la empresa, considerando distintos escenarios de inversión, a fin de contribuir a identificar las principales acciones que deberían realizarse para que el proyecto llegue a ser financieramente sostenible.

Como herramientas metodológicas se utilizó el Análisis Costo Beneficio Financiero (ACBF), complementado por un análisis cualitativo de los beneficios ambientales y sociales (externalidades positivas) generados por la empresa. En el ACBF, se elaboraron dos escenarios, el primero de ellos representa una proyección sin inversiones adicionales, mientras que el segundo considera inversiones adicionales y políticas de promoción del albergue.

Las proyecciones para los escenarios de análisis en el Análisis Costo Beneficio (ACB) toman como año inicial el 2009, considerándose como monto de inversión, el valor de rescate de las inversiones en bienes de capital (infraestructura y equipamiento) realizadas previamente en el albergue y, proyecciones en el flujo de ingresos y costos futuros, basadas en datos históricos y para un período de 15 años. Ese abordaje responde a la necesidad de evaluar financieramente un proyecto en funcionamiento y considerando que existe un costo de oportunidad en caso de que se decida dar continuidad al mismo. En el caso de Mapajo ese costo de oportunidad equivale al valor residual de la infraestructura del albergue.

En base a esas consideraciones generales y aplicando una tasa de descuento del 10%, en el primer escenario de análisis se obtuvo Valor Actual Neto (VAN) negativo de 37,5 mil USD, una Tasa Interna de Retorno (TIR) cercana a cero y una relación Beneficio/Costo (B/C) menor a uno. Por otro lado, en el segundo escenario, se obtuvo un VAN positivo de 56,1 mil USD, una TIR de 17% y una relación B/C mayor a uno. Estos resultados permiten concluir que si no se realizan inversiones adicionales en la empresa, y si la misma no realiza cambios en su forma de funcionamiento, no se alcanzará una viabilidad financiera. Por otra parte, si se realizan mejoras en infraestructura, ajustes de precios e inversión en marketing, el proyecto puede llegar a ser rentable.

Asimismo, a través de un análisis de sensibilidad realizado para el segundo escenario, fue posible demostrar que la empresa Mapajo depende principalmente del crecimiento anual de la ocupación y de los precios de los paquetes turísticos que ofrece, ya que son estas variables las que inciden de manera más significativa sobre el VAN financiero.

A través del análisis cualitativo se pudo identificar externalidades positivas generadas por Mapajo, tales como: i) la creación de capacidades locales, ii) los aportes directos realizados por la empresa en proyectos sociales para las comunidades, iii) la generación de ingresos directos e indirectos para las familias (por remuneraciones y/o compra de alimentos y materiales), iv) la recuperación de elementos culturales y el legado de usos y costumbres, cuya difusión y práctica es promovida por la empresa, v) la instauración de una estrategia de gestión en el Área Protegida, donde los indígenas son los actores centrales y, finalmente, vi) los impactos positivos en términos de conservación de los recursos naturales y la recuperación de fauna y flora.

Éstos y otros impactos positivos que tiene la empresa Mapajo, justifican la implementación de una política de ajuste financiero-administrativo, cuyas principales acciones deberán estar dirigidas a mejorar la infraestructura existente y la calidad de los servicios, promover el albergue a fin de alcanzar tasas de visitación mayores, reducir los costos operativos y aplicar una política de reestructuración de precios. De no implementarse estas acciones, los costos continuarán superando a los ingresos y la sostenibilidad financiera de la empresa será difícil de alcanzar.

El presente análisis puede ser considerado por empresas comunitarias, autoridades gubernamentales, agencias de cooperación y organismos internacionales, como un ejemplo a través del cual se hace evidente la necesidad de desarrollar procesos de planificación tempranos y de acuerdo a los requerimientos específicos de los proyectos con comunidades indígenas, antes de ser implementados a fin de que puedan ingresar al mercado de manera competitiva.





# { Introducción / Objetivos

## Introducción

Durante los últimos años, el turismo representó aproximadamente el 7% de las exportaciones bolivianas y más del 4,5% del PIB nacional (Plan Nacional de Turismo 2006-2011). En ese contexto, el Gobierno boliviano vio por conveniente desarrollar una Estrategia Nacional de Turismo, donde el turismo comunitario representa uno de sus pilares fundamentales, con una perspectiva de desarrollo local y sostenible fuertemente respaldada.

En Bolivia existen experiencias de turismo comunitario catalogadas como exitosas por el potencial y reconocimiento de su producto, su capacidad de permanencia en el mercado, o bien, el impacto económico y/o social que tienen a nivel comunal. Algunos ejemplos representativos son: el albergue ecológico Chalalán, la empresa comunitaria Mapajo Ecoturismo Indígena y la empresa de Turismo Ecológico Social en la amazonia boliviana, el albergue Kaysaywasi en el centro del Chapare tropical y el albergue Tomarapi, en el Parque Nacional Sajama. Éstas y otras experiencias desarrolladas en el país<sup>1</sup> presentan características similares en términos de autogestión, sin embargo, menos del 10% de las mismas alcanzaron su auto sostenibilidad financiera (Comité Nacional de Apoyo al Ecoturismo de Bolivia, 2006).

La empresa comunitaria Mapajo Ecoturismo Indígena se encuentra ubicada al interior de la Reserva de Biosfera y Tierra Comunitaria de Origen (RBTCO) Pilón Lajas, que es el territorio habitado por numerosas comunidades indígenas, las cuales, a través de su institución de representación, el Consejo Regional Tsimane' Mosekene, participan de la cogestión del área protegida, en coordinación con el Servicio Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia (SERNAP).

Esta empresa no ha logrado consolidar el desarrollo de sus actividades y ha enfrentado conflictos internos y externos que en la actualidad ponen en riesgo su sostenibilidad financiera y permanencia en el mercado, así como sus posibilidades de seguir contando con el apoyo técnico y financiero de quienes hasta el momento sustentaron este emprendimiento.

La presente investigación identifica los principales factores que determinaron la inestabilidad financiera de la empresa, así como las principales acciones que deberían considerarse a fin de revertir el desequilibrio financiero que atraviesa actualmente la misma. Para ello, se utilizó como herramienta de investigación el Análisis Costo Beneficio Financiero, complementado por un análisis cualitativo de los beneficios ambientales y sociales, externalidades positivas<sup>2</sup>, generados por la empresa.

---

<sup>1</sup> El 2006 se tenían registradas 59 experiencias de ecoturismo comunitario en toda Bolivia.

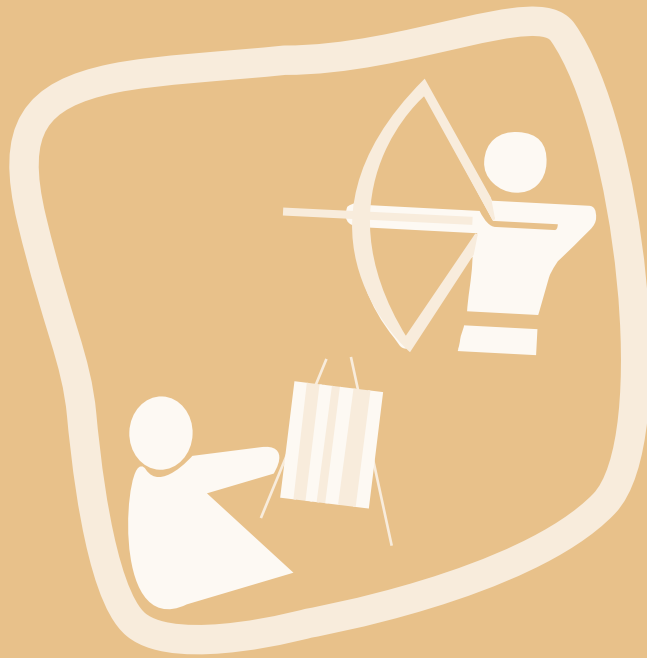
<sup>2</sup> Se consideran como externalidades positivas a aquellos beneficios generados por una actividad que afectan a terceros, sin que éstos realicen ningún tipo de retribución o pago.

## Objetivos

El objetivo principal es establecer la factibilidad financiera de la continuidad de operaciones de la empresa Mapajo, considerando distintos escenarios de inversión, a fin de contribuir a identificar las principales acciones que deberían realizarse para que el proyecto pueda llegar a ser financieramente sostenible.

Los objetivos específicos de la investigación son:

- Evaluar la viabilidad financiera de la empresa Mapajo considerando un escenario base sin inversiones adicionales (situación de *statu quo*); y un escenario alternativo con inversiones adicionales destinadas al mejoramiento de infraestructura y a la implementación de políticas de ajustes de precios y de marketing que incrementen el flujo de turistas al albergue.
- Identificar cualitativamente las externalidades sociales, culturales y ambientales generadas por Mapajo, a fin de justificar donaciones y/o inversiones futuras para la empresa.





La Reserva de Biosfera y Tierra  
Comunitaria de Origen  
Pilón Lajas

**L**a Reserva de Biosfera y TCO Pilón Lajas abarca parte de la región suroeste del departamento del Beni, provincia Ballivián (municipios de San Borja y Rurrenabaque) y el centro este del departamento de La Paz, provincias Sud Yungas (municipio de Palos Blancos) y Franz Tamayo (municipio de Apolo).

El Pilón Lajas es un área protegida de doble categoría: Reserva de Biosfera y Tierra Comunitaria de Origen, alcanzando una superficie de 400.000 hectáreas (Ver mapa 1). En el año 1977, el “Man and the Biosphere Programme” de la UNESCO otorgó la categoría de Reserva de Biosfera y el 9 de abril de 1992, el Estado boliviano, mediante DS N° 23110 creó la Reserva de Biosfera y Territorio Indígena Pilón Lajas. Después de varios años, en abril de 1997 y en el marco de la Ley INRA, se titula también la Tierra Comunitaria de Origen Pilón Lajas, compuesta principalmente de comunidades indígenas que habitan sobre el río Quiquibey y a orillas de la carretera Rurrenabaque-La Paz.

La población de las comunidades del río Quiquibey está conformada por 36 familias (aproximadamente 180 personas) que habitan en las poblaciones de Asunción del Quiquibey, Bisal, Gredal, Charque, San Luis Chico y San Luis Grande (SERNAP, 2006). Estas poblaciones se caracterizan por realizar desplazamientos temporales en función a la estacionalidad de las actividades económicas que realizan, las cuales, en su mayoría están vinculadas con el aprovechamiento de los recursos naturales.

La economía de estas comunidades es de subsistencia, su sistema de producción se basa en la práctica de tumba y quema, para la habilitación de suelos destinados al cultivo de yuca, plátano y arroz principalmente; también desarrollan actividades de caza y recolección de frutos del bosque.

Otra actividad importante es la recolección de la hoja de jatata que se usa para la elaboración de techos, la cual ha logrado introducirse en el mercado interno de manera significativa durante los últimos años. Los idiomas predominantes son el *tsimane'* y *mosetene*, y no existe educación bilingüe debido a que la mayoría de la población no utiliza bien el castellano.

Las familias habitan en viviendas rústicas de *charo* (*Gynerium sagittatum*) y madera, no tienen acceso a servicios básicos y existen únicamente dos pequeñas escuelas, características que reflejan la situación de pobreza que atraviesan las comunidades. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE), para el año 2001, los municipios que involucra el Área Protegida registraban elevados niveles de concentración de pobreza. En los municipios de San Borja y Rurrenabaque en el departamento del Beni, el 86,3% y 82,5% de la población respectivamente, era pobre; por otro lado, los municipios de Palos Blancos y Apolo en el departamento de La Paz, presentaban indicadores de pobreza que involucraban al 90,5% y 98,1% de la población respectivamente. La situación actual no ha variado sustancialmente desde entonces.

En ese contexto, la actividad turística en la Reserva Pílon Lajas ha tomado protagonismo en los últimos años, debido a la creciente proliferación de actividades vinculadas con el turismo de aventura y cultural, lo cual viene representando una importante fuente de generación de ingresos adicionales en la región.

Actualmente, la Reserva Pílon Lajas está trabajando en la implementación de un plan de promoción turística conocido como: "Plan de Vida", con el objeto de que los habitantes de la región participen activamente en el turismo, priorizando esta actividad como fuente alternativa de generación de beneficios económicos.





La empresa Mapajo  
Ecoturismo Indígena

**L**a empresa Mapajo Ecoturismo Indígena se encuentra ubicada en el corazón de la RBTCO Pilón Lajas y tiene en funcionamiento un albergue ecológico que se halla a un kilómetro de la comunidad de Asunción del Quiquibey y a tres horas de navegación desde Rurrenabaque, es la población urbana más importante de la región (ver mapa 1).

Mapajo es una empresa cuyos propietarios son miembros de las comunidades de Asunción del Quiquibey, Gredal, Bisal, San Bernardo y San Luis Chico de las etnias tsimane' mosetene. Se constituyó con el fin de autogestionar el aprovechamiento de recursos de una manera sostenible a través del turismo y otras actividades complementarias, dando prioridad en el desarrollo de las mismas a la conservación de su cultura y formas de vida. Así, su principal objetivo es el de consolidar el manejo comunitario del turismo en la zona, permitiendo el intercambio cultural de los visitantes con las etnias locales.

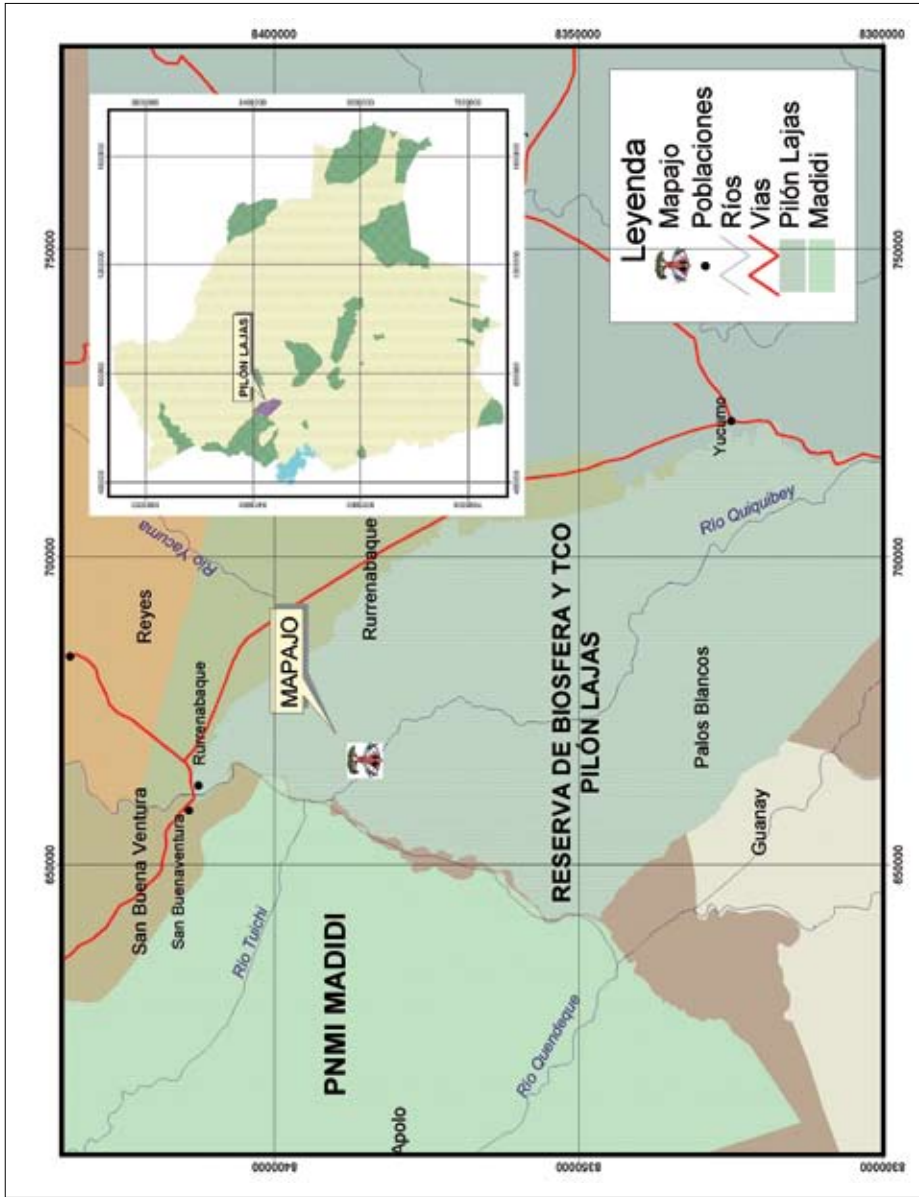
Legalmente, la empresa fue constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada con 24 socios, la cual vincula los acuerdos internos de propiedad y de legitimidad comunal, con herramientas legales complementarias. Esto, debido a la inexistencia de una figura de conformación legal para empresas comunitarias en Bolivia. La empresa se encuentra bajo la gerencia de un líder comunal, el cual es elegido por una directiva, la que a su vez representa a la Asamblea General de los 25 socios que la componen.

La misión de la empresa es generar ingresos para los socios y las comunidades a las que representa, promoviendo el turismo cultural y ecológico y, estimulando un proceso de desarrollo integrado, a través de una empresa indígena autogestionada, con asistencia técnica externa temporal y plena participación de la población indígena (Schulze 2004).

La organización estructural de Mapajo, desde su origen, estuvo dirigida a la generación de empleo para los comunarios del Quiquibey, así como a defender los valores culturales-comunales de esas poblaciones, habiéndose establecido grupos de operadores comunales compuestos por comercializadores de servicios y administradores, motoristas, guías, cocineras, camareros y encargados de limpieza del albergue, los cuales van participando de manera temporal en el albergue en función a un sistema de rotación establecido por la empresa.

La infraestructura actual de la empresa consta de un albergue ecológico como centro de oferta de servicios turísticos. Este albergue fue construido bajo lineamientos ambientales en materia de construcción y rescatando la arquitectura tradicional de la región. Este centro de oferta turística se encuentra ubicado cerca de la comunidad Asunción del Quiquibey, lo cual facilita en cierta medida la operación de servicios turísticos, mantiene a los trabajadores del albergue cerca de sus familias y permite que los visitantes realicen intercambios culturales con esa comunidad.

MAPA 1 - UBICACIÓN DEL ALBERGUE MAPAJO



Fuente: Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP).

El albergue consta de seis cabañas, cuatro de tipo estándar con baños y duchas compartidas, una matrimonial y otra familiar con baños privados; además, cuenta con un comedor, una cocina y un centro de interpretación denominado *shipa*<sup>3</sup>. Tiene una capacidad de 16 camas y muy buenas condiciones de acomodación. Cuenta con sistemas de recolección de basura, control de la capacidad de carga<sup>4</sup> y manejo de circuitos y zonas. El sistema de administración de aguas servidas cuenta con pozos de recuperación de agua hechos de cemento y dos cámaras sépticas.

Sobre la base de esa infraestructura y sistema de organización estructural, la oferta de Mapajo contiene varios paquetes turísticos, que incluyen la interacción con la comunidad indígena a partir de diferentes actividades, así como la observación y apreciación del bosque, la cual es enriquecida con la interpretación de los guías y pobladores locales según su propia cultura.

## Reseña histórica

El proceso Mapajo se inicia el año 1998 con el diseño de la empresa, por iniciativa propia de los pobladores del Quiquibey, quienes tenían el deseo de conformar un negocio de turismo comunitario. Estos comunarios fueron sociabilizando sus intenciones con instituciones públicas y privadas, a fin de conseguir el apoyo financiero y técnico necesario para hacer que el proyecto sea una realidad. Así, entre los años 1998 y 2000 se consiguen los fondos requeridos de las embajadas de Bélgica, Francia y Gran Bretaña, realizándose con ellos las inversiones en infraestructura.

Realizada la inversión inicial, se inició un proceso de organización, capacitación y equipamiento del albergue y de la empresa misma, con participación directa de los actores locales. Los recursos para asistencia técnica fueron proporcionados por el Programa Regional de Apoyo a los Pueblos Indígenas de la Cuenca del Amazonas (PRAIA)<sup>5</sup> y por International Cooperation Canadians Poverty Human (CUSO) una organización de la cooperación canadiense. En mérito a lo realizado en el proceso de inversión y desarrollo de capacidades locales, el año 2001 Mapajo recibió un premio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) por el desarrollo e implementación del proyecto.

El año 2001 se habilitó una oficina de operaciones en la localidad de Rurrenabaque, a fin de realizar desde la misma las operaciones de comercialización, reservas, marketing y atención al cliente, así como el manejo administrativo y contable. Durante ese año y los posteriores, la empresa continuó recibiendo un fuerte acompañamiento institucional para la operación de

---

3 Las "shipas" son casas tradicionales donde vivían los tsimane' y practicaban sus rituales.

4 La capacidad de carga hace referencia al uso máximo que puede hacerse de un lugar sin deteriorar sus recursos, rebajar los niveles de satisfacción de los visitantes o generar impactos adversos sobre la sociedad, la economía o la cultura local.

5 El PRAIA fue financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Cooperación Andina de Fomento (CAF).

productos turísticos y de gestión empresarial. Sin embargo, estas actividades de sustento técnico se implementaron sin el previo desarrollo de un plan de negocios y sin que se identifiquen los principales cuellos de botella que deberían ser superados, como consecuencia de ello, las dificultades administrativas no tardaron en revelarse.

En el periodo 2003-2005 y debido a la falta de condiciones para el funcionamiento regular de la oficina de Rurrenabaque, se gestionó un financiamiento adicional, correspondiente a una nueva etapa definida como “consolidación de la empresa”. Los recursos que solventaron este proceso fueron donados por Conservación Internacional (CI-Bolivia) y el Programa de Pequeñas Donaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PPD-PNUD), con el asesoramiento técnico de PRAIA y CUSO, con la finalidad de regularizar y mejorar las condiciones de gestión y administración de la empresa.

Para los años 2006 y 2007, la empresa logró funcionar de manera autónoma, pero continuó presentando problemas administrativos y financieros, los cuales hoy en día mantienen a la empresa en riesgo de permanencia en el mercado. Ante esta situación PRAIA realizó una donación adicional con el fin de apoyar en el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura (sin cambiar la capacidad instalada), fortalecer la capacitación del personal del albergue y generar una nueva estrategia de comercialización.

## Productos y precios

El producto Mapajo representa la oferta de un servicio de intercambio cultural y ecológico en el bosque amazónico, con las oportunidades que se brinda a los visitantes de tener acceso al conocimiento sobre las formas de aprovechamiento de los recursos naturales, a partir de la cultura indígena tsimane' mosetene y a las variedades de flora y fauna que ofrece el bosque.

El paquete ofrecido por el albergue incluye alojamiento, transporte ida y vuelta desde Rurrenabaque, alimentación completa, caminatas con acompañamiento de guías locales, quienes realizan interpretación del bosque y, otras actividades complementarias como paseos por el río e intercambios con la comunidad.

En la actualidad se ofrecen paquetes desde 3 días/2 noches, hasta 6 días/5 noches como oferta estándar; existiendo también la posibilidad de proporcionar paquetes especiales para grupos grandes según los requerimientos de los visitantes. Los precios de los paquetes varían de acuerdo a la cantidad de personas, temporadas de visitación y tipo de cabaña solicitada. No obstante, la tabla 1 describe un promedio de los costos estándar persona/día.

TABLA 1 - PRECIOS DE PAQUETES OFRECIDOS POR LA EMPRESA MAPAJO A DICIEMBRE DE 2007

Característica	Grupos de 2 y 3 personas (USD/persona/día)		Grupos de 4 y 8 personas (USD/persona/día)	
	Baja	Alta	Baja	Alta
	Nov. a marzo	Abril a octubre	Nov. a marzo	Abril a octubre
Cabaña con baño compartido	55	60	50	55
Cabaña con baño privado	60	65	55	60

Fuente: Empresa Mapajo.

## Costos operativos y sistema de rotación del personal

Los costos operativos de la empresa Mapajo son bastante significativos (29 USD por pax/día, que significa el 50% en promedio en el 2002-2006), considerando que la operación de servicios debe acomodarse a condiciones naturales que son impuestas por la ubicación geográfica del albergue. Asimismo, la forma de administración comunitaria establece otros condicionamientos relacionados con la participación de los comunarios, esto involucra costos operativos mayores.

Respecto a esos condicionamientos de participación, cabe destacar que las únicas remuneraciones fijas que realiza la empresa Mapajo están destinadas a cubrir los honorarios del administrador externo y el comercializador<sup>6</sup>. El resto de los trabajadores que participan en la operación del servicio turístico, trabajan en el albergue a través de un sistema de rotación, el cual se ajusta en función a la afluencia de visitantes, a fin de garantizar que la participación de los comunarios como trabajadores de la empresa sea generalizada y proporcional en cuanto al número de horas que cada uno de ellos cumple en la empresa.

Además de la rotación de grupos de comunarios, existe rotación al interior de cada grupo. Ésta se realiza en función a los cargos que ocupan sus integrantes de manera regular y para todos los puestos (a excepción de las jefas de cocina y los guías principales), lo cual incrementa significativamente los costos operativos ya que se alcanzan bajos niveles de especialización.

Otro aspecto que incrementa los costos operativos, son los costos de desplazamiento de los guías, los cuales viajan hasta Rurrenabaque para recoger turistas y luego tienen que retornar a sus comunidades con sus embarcaciones vacías, porque cumplen esa función exclusiva y no otras en el albergue.

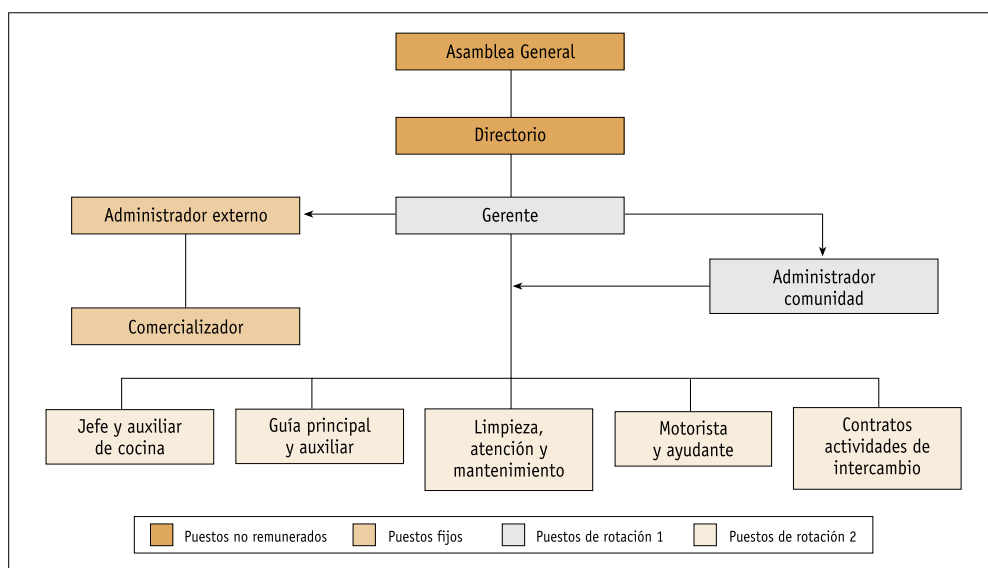
<sup>6</sup> Ambos operan en Rurrenabaque de manera permanente.

Finalmente, el incremento de los costos operativos del albergue se debe también a la cantidad elevada de trabajadores, que en promedio es de diez, requeridos por cada grupo de turistas, número que puede incrementarse según el grupo de visitantes. Adicionalmente, en función de los requerimientos de los turistas, se contrata a otras seis personas para las actividades de intercambio cultural.

Respecto a la adquisición de insumos alimenticios, cabe destacar que ésta se la realiza en las comunidades del Quiquibey y en Rurrenabaque. Productos como pescado, frutas, plátano y yuca principalmente son adquiridas de la comunidad de Asunción del Quiquibey o comunidades próximas, el resto de los productos e insumos son comprados en Rurrenabaque lo cual también representa un factor que incide en los costos operativos y sobre el cual no pueden realizarse muchos ajustes.

La estructura de funcionamiento operativo del albergue y el número de personas promedio que participa de cada actividad se describe en el siguiente organigrama:

GRÁFICO 1 - ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MAPAJO



Nota: La diferencia entre los puestos de rotación 1 y 2 es la frecuencia de la rotación, los puestos de rotación 1, por ser de mayor responsabilidad tienen un ciclo de rotación menos frecuente que los puestos de rotación 2.

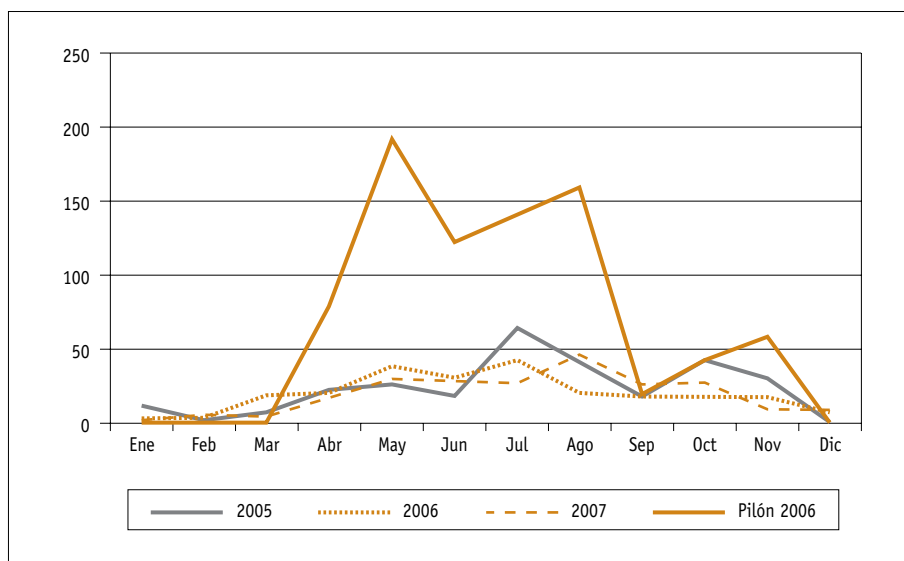
Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de visitación y ventas

De acuerdo al análisis de visitación mensual de la empresa Mapajo en el periodo 2005-2006, se ha identificado que la temporada alta corresponde a los meses que van desde mayo hasta

agosto, mientras que la temporada baja corresponde al período que va de septiembre hasta abril. El gráfico 2 muestra el comportamiento de las visitas turísticas para el período descrito, tanto para Mapajo como para la Reserva Pilón Lajas.

GRÁFICO 2 - TENDENCIA DE VISITACIÓN MES A MES (2005-2007)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa Mapajo.

Los turistas que visitan Mapajo son principalmente extranjeros, especialmente alemanes, suizos e ingleses, en un rango de edad que oscila entre los 21 y 30 años. La mayoría tiene formación profesional y una motivación de conocer la diversidad ecológica del lugar y participar de actividades de intercambio cultural con comunidades indígenas. Este grupo de turistas se acerca más al perfil de un ecoturista<sup>7</sup>, que al de un turista convencional.

Los grupos que llegan a Mapajo están conformados en promedio por 2 a 4 personas, con una estadía promedio de 3 días y 2 noches. Estos grupos suelen combinar la experiencia Mapajo con viajes a "las pampas"<sup>8</sup>. Los paquetes turísticos organizados en Rurrenabaque por la empresa son definidos como "ventas directas", mientras que los paquetes que son organizados desde la ciudad de La Paz son conocidas como "ventas por tour", estas últimas en general son de grupos más grandes<sup>9</sup>.

7 Viajero ambientalmente responsable que visita áreas naturales con el fin de disfrutar y apreciar la naturaleza (así como cualquier manifestación cultural del presente y del pasado), que promueve la conservación, tiene bajo impacto de visitación y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente beneficioso de las poblaciones locales. Definición adoptada por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y The Nature Conservancy (TNC).

8 Sitio turístico próximo a Rurrenabaque, donde el principal atractivo es el avistamiento de fauna silvestre.

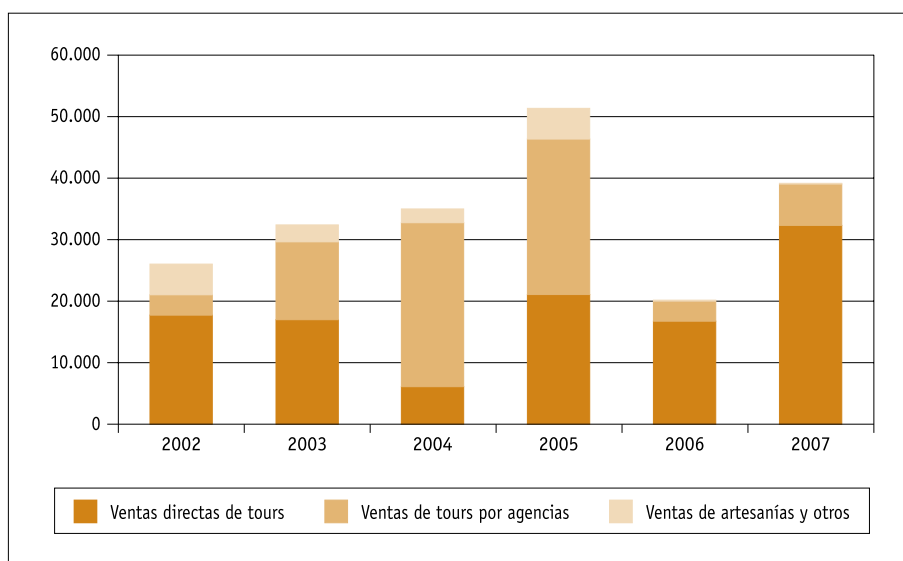
9 Con el fin de lograr consolidar estas alianzas comerciales, la empresa Mapajo comisiona al vendedor el 12% de la venta y algunos incentivos adicionales de beneficio común.

Como puede apreciarse en el gráfico 3, durante los años de funcionamiento del albergue, las ventas de paquetes turísticos tuvieron un comportamiento creciente desde el 2002 hasta el 2005, lo cual se explica por la implementación de estrategias de promoción y comercialización durante esos años. El 2006 las ventas por agencias descendieron, pero las ventas directas se incrementaron respecto al 2005. La caída de ventas por agencias responde a que el 2005 se disminuyeron las inversiones y gastos en términos de comercialización, marketing y control de calidad.

El año 2007, las ventas por agencias se mantuvieron bajas como en el 2006 y lejos de los niveles alcanzados el 2005, mientras que las ventas directas se incrementaron. Respecto a las ventas de artesanías representaron el 9% de las ventas totales los años 2002 y 2003, pero posteriormente descendieron significativamente y los años 2006 y 2007 fueron marginales.

Los años 2005 y 2006 se reportaron 278 y 235 turistas que visitaron el albergue, respectivamente. El año 2007 este número disminuyó a 226 visitantes, los cuales, en su mayoría accedieron por agencias privadas locales que adquirieron permisos de operación en la zona<sup>11</sup> y establecieron acuerdos de trabajo con las comunidades de la TCO. El año 2006, el Pílon recibió 812 visitantes<sup>10</sup>. (Ver gráfico 2)

GRÁFICO 3 - REPORTE DE VENTAS DE TOUR Y OTROS PRODUCTOS PERIODO 2002-2007 (EN USD)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa Mapajo.

10 Este reporte no incluye la visitación a la empresa Mapajo durante ese año.

11 Desde el 2006 existe un permiso provisional para que la operación de agencias de turismo pueda incluir la Reserva (SERNAP, 2006).



Jacqueline Cuba

*Árbol Mapajo*



Jacqueline Cuba

*Artesanías típicas del lugar*



Jacqueline Cuba

*Habitantes del río Quiquibey*



Jaine Iruñe

*Puente hacia el albergue*



Mareño Aze

*Cabaña albergue ecoturístico Mapajo*



# Metodología

**E**n la presente investigación se utilizan dos herramientas metodológicas: la primera, de carácter cuantitativo es el Análisis Costo Beneficio Financiero (ACBF); la segunda, es de tipo cualitativo e identifica las externalidades sociales, culturales y ambientales generadas por Mapajo.

## Herramientas de análisis y marco conceptual

### *Análisis Costo Beneficio*

El Análisis Costo Beneficio (ACB) es una herramienta aplicada a toda evaluación sistemática cuantitativa de un proyecto público o privado para determinar en qué medida es o no oportuno desde una perspectiva financiera y/o económica. Tiene por objeto utilizar las previsiones de flujos de caja para calcular indicadores de rendimiento tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio/Costo (B/C).

El VAN de una inversión o proyecto es un indicador que sirve para medir el cambio absoluto de la riqueza en el tiempo y se calcula mediante la suma de las diferencias entre beneficios y costos descontados para un periodo de tiempo de terminado<sup>12</sup>. Se define algebraicamente de la siguiente manera:

$$VAN = (B_0 - C_0)/(1+r)^0 + (B_1 - C_1)/(1+r)^1 + (B_2 - C_2)/(1+r)^2 + \dots + (B_n - C_n)/(1+r)^n$$

$$VAN = \sum_{t=0}^n (B_t - C_t)/(1+r)^t$$

Donde:

$B_t$  = Beneficios brutos en el año t

$C_t$  = Costos totales en el año t

r = Tasa de descuento

n = Período de vida o número de años considerados para el análisis

$(1+r)^t$  = Factor de descuento para el año t

La tasa de descuento es utilizada para calcular el valor actual de los flujos de caja futuros y equivale al costo del capital que un proyecto debería pagar para financiar sus actividades productivas. La tasa de descuento considerada para el análisis fue de 10%, que corresponde a la tasa activa promedio, utilizada por bancos y mutuales del sistema financiero boliviano, para la intermediación de créditos comerciales a diciembre de 2007.

---

<sup>12</sup> A. Malky et. al; 2007.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) equivale a la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que iguala el valor actual de los flujos de entrada (positivos) con el flujo de salida de un proyecto de inversión<sup>13</sup>.

Su fórmula algebraica es la siguiente:

$$0 = -A + Q_1/(1+r)^1 + Q_2/(1+r)^2 + \dots + Q_n/(1+r)^n$$

Donde:

r = Tasa de retorno de la inversión o tasa interna de retorno

A = Valor de la inversión inicial

Q<sub>i</sub> = Valor neto de los distintos flujos de caja

n = número de años

Finalmente, en la relación B/C, el valor calculado resulta de la relación entre beneficios y costos actualizados. Esta cifra es independiente del volumen de inversión y viene dada por la siguiente fórmula:

$$B/C = VA(I)/VA(E)$$

Donde:

VA(I) = Valor actual de ingresos

VA(E) = Valor actual de egresos

En función al cálculo de los indicadores descritos será posible desarrollar el ACB, como herramienta central de análisis de este estudio, a través del cual será posible determinar la factibilidad financiera de la empresa Mapajo para un escenario *statu quo* y bajo un escenario alternativo.

## Escenarios de análisis

Con el fin de establecer las condiciones financieras ideales para la empresa Mapajo, se elaboraron dos escenarios, un escenario base sin alteraciones a la situación actual y otro con inversiones adicionales y políticas de promoción. Ambos escenarios fueron proyectados para un horizonte temporal de 15 años que comprende el período 2009-2023.

---

<sup>13</sup> G. Jenkins y A. Harberger, 2000.

La razón por la cual se proyectaron escenarios a partir de 2009 es que durante los años de funcionamiento de Mapajo, se observó un comportamiento irregular de los flujos de ingresos, registrándose beneficios netos negativos en cuatro de los siete años de funcionamiento del albergue. Esta situación, obviamente es insostenible en el largo plazo y los financiadores y donantes están evaluando la pertinencia de continuar apoyando este emprendimiento, toda vez que, hasta la fecha, no ha logrado alcanzar su auto sostenibilidad financiera.

Los escenarios fueron construidos sobre la base de datos históricos de la empresa, entrevistas realizadas a responsables de la parte administrativa de la misma y proyecciones oficiales de la actividad turística en la región para los próximos años. Para ambos escenarios, se consideró como monto de inversión inicial, el valor de rescate de las inversiones en bienes de capital (infraestructura y equipamiento) realizadas previamente en el albergue, considerando tasas de depreciación de 20 y 10 años para la infraestructura y el equipamiento, respectivamente.

Ese abordaje responde a la necesidad de evaluar financieramente un proyecto en funcionamiento y considerando que existe un costo de oportunidad en caso de que se decida dar continuidad al mismo. En el caso de Mapajo, ese costo de oportunidad equivale al valor residual de la infraestructura del albergue, la cual eventualmente podría ser vendida en caso de que se determine no dar continuidad a las actividades de la empresa<sup>14</sup>.

El primer escenario representa un escenario sin inversiones adicionales y considerando una situación de *statu quo*, mientras que el segundo representa un escenario alternativo con inversiones adicionales en mejoramiento de infraestructura, ajustes de precios e incremento de costos de marketing. Ambos escenarios fueron proyectados en función a los flujos de caja históricos de la empresa, descritos de manera resumida en la tabla 2.

TABLA 2 - FLUJO DE CAJA 2002-2007 (EN USD)

Rubro	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas por tour	20.887	29.403	32.693	46.506	20.153	39.189
Venta por artesanías, poleras, libros y bar	5.057	2.874	2.092	4.883	220	169
Total beneficios	25.943	32.277	34.785	51.389	20.373	39.357
Costo anual de operación de servicios	18.923	21.813	19.773	26.491	15.117	25.796
Costo anual de marketing	1.254	1.702	9.638	337	861	1.253
Costos anuales de administración	3.890	11.835	12.601	9.212	7.159	14.918
Total costos	24.067	35.350	42.012	36.040	23.137	41.967
Total flujo de caja acumulado	1.876	-3.073	-7.227	15.349	-2.764	-2.610

Fuente: Elaboración propia.

<sup>14</sup> En ese contexto, el Análisis Costo Beneficio Financiero que será desarrollado no considera las inversiones realizadas en la empresa que sean irre recuperables, ya que éstas representan costos hundidos (*sunk costs*) y, por lo tanto, se considera únicamente el valor depreciado de las inversiones de infraestructura y equipamiento que tendrían valor en el 2009 para los inversionistas.

Asimismo, la construcción de ambos escenarios se basó en supuestos de comportamiento aplicados a variables tales como: i) el porcentaje de visitación y ocupabilidad del albergue, ii) los costos y precios y; iii) las inversiones futuras en infraestructura. A continuación se realiza una descripción detallada de las opciones aplicadas para cada una de las variables mencionadas, en cada uno de los escenarios de análisis.

### *Ocupación, ocupabilidad y visitación del albergue*

Los porcentajes de ocupación<sup>15</sup> del albergue fueron calculados utilizando las siguientes relaciones:

$$\text{cof} = \# c * (\#df / \#dt)$$

Donde:

- cof = número de camas ofrecidas anualmente
- # c = número de camas en funcionamiento
- #df = número de días de funcionamiento por temporada
- #dt = número de días de funcionamiento al año

La ocupabilidad fue calculada de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{oc} = (\#p / \text{cof}) * 100$$

Donde:

- oc = porcentaje de ocupabilidad (sumatoria de las noches que se ocuparon en relación a la capacidad ofrecida)
- #p = número de noches ocupadas cada año
- cof = número de camas ofrecidas anualmente

Considerando las relaciones anteriores, el porcentaje de visitación de Mapajo fue proyectado en función al porcentaje de ocupabilidad observado en el periodo 2002-2007 (ver tabla 3) y a las proyecciones de flujos turísticos en la región de estudio, según datos oficiales del Viceministerio de Turismo.

---

<sup>15</sup> La fuente de las fórmulas es el Anuario de Turismo de Chile publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) del mismo país en 1999.

TABLA 3 - DETALLE DE VISITACIÓN MAPAJO 2002-2007

Detalle de visitación	2002	2003	2004	2005	2006*	2007
Pernoctación	56	108	244	617	524	223
Días en el albergue	336	651	732	876	753	669
Ocupabilidad	1%	2%	5%	13%	11%	5%
Turistas	112	217	244	278	235	223

\* La visitación del 2005 a 2006 disminuye como consecuencia de la ocurrencia de conflictos sociales en el país, así como a conflictos internos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las proyecciones de flujos turísticos, cabe destacar que en el ámbito nacional se reportó un crecimiento persistente desde el año 2000 hasta el 2007, observándose un incremento porcentual promedio anual de 12% para ese período (Estrategia Nacional de Turismo, 2006). Dado ese incremento, las tasas de crecimiento consideradas para los dos escenarios de análisis (descritos en las tablas 4 y 5), resultan moderadas considerando que la tasa promedio de crecimiento del flujo turístico nacional es del 20% y la tasa de crecimiento observada en la región de estudio, ubicada en el área de influencia del tercer destino turístico más importante del país es del 25%.

Las tasas de crecimiento promedio del flujo de turistas aplicadas en cada escenario para el período de análisis, se describen en la siguiente tabla:

TABLA 4 - CRECIMIENTO DE OCUPACIÓN ANUAL POR ESCENARIO

Escenario	Tasa de ocupación promedio para el período de análisis
Escenario I	5%
Escenario II	14%

Fuente: Elaboración propia.

La tasa de ocupación promedio del escenario I, resulta de la aplicación de tasas promedio de crecimiento anual de la ocupabilidad similares a las registradas históricamente en el albergue (0,21%), mientras que la tasa de ocupación promedio para el escenario II responde a la aplicación de una tasa de crecimiento anual de la ocupación de 1,5%, la cual se considera moderada y bastante posible de alcanzar, siempre y cuando se apliquen políticas de promoción adecuadas.

En cuanto a las ventas según paquetes ofrecidos por Mapajo, se observa que entre los años 2005 y 2006, éstos se distribuyeron de la siguiente manera: 34% en el paquete de 3 días y 2 noches, 29% en el de 4 días y 3 noches y, finalmente, 24% en el de 2 días y 1 noche. El restante 13% corresponde a paquetes sin pernoctación, o bien, con más de 4 días de estadía, sin embargo, al ser estos paquetes poco representativos en cuanto a su participación porcentual, para fines del análisis se considerará únicamente los tres tipos de paquetes de mayor relevancia. Así, de acuerdo a las referencias porcentuales descritas se estableció un supuesto de ocupación para cada escenario, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

TABLA 5 - PORCENTAJE DE OCUPACIÓN POR PAQUETE EN LAS PROYECCIONES

% ocupación	% observado*	Escenario I	Escenario II
2d-1n	24%	30%	25%
3d-2n	34%	40%	45%
4d-3n	29%	30%	30%

\* En la columna % observado no se considera el restante 13% correspondiente a otros paquetes.

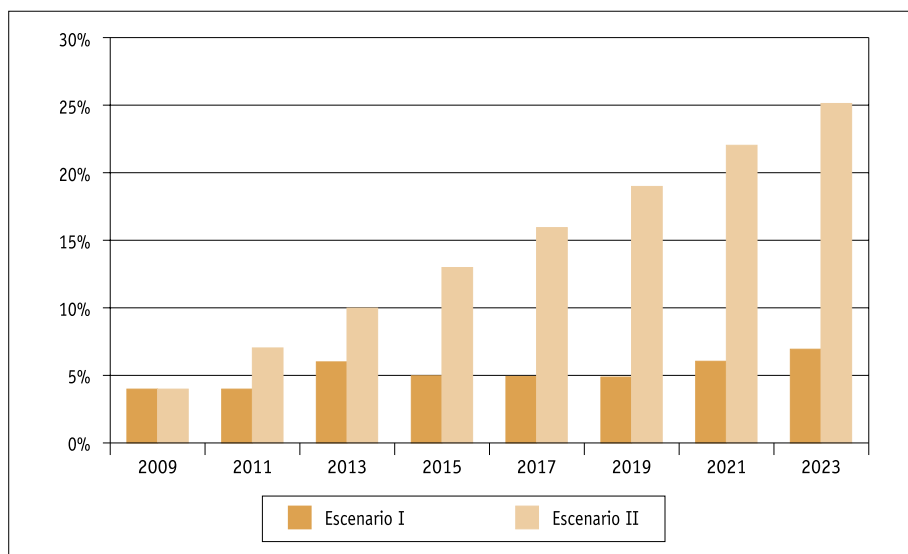
Fuente: Elaboración propia.

Los porcentajes de ocupación del escenario I son próximos a los históricos, habiéndose redondeado hacia arriba los datos a fin de cubrir el 13% correspondiente a los paquetes no descritos. En el escenario II se considera que las políticas de promoción y las inversiones de mejoramiento de infraestructura que serán realizadas incidirán positivamente en la estadía de los visitantes de tal manera que el paquete de 3 días 2 noches aumenta en 5%, mientras que el de 2 días 1 noche disminuye en el mismo porcentaje.

Por otro lado y en función a información primaria proporcionada por la empresa en cuanto al número de personas por grupo que toma cada paquete, se consideró un promedio de 2,5 personas por grupo.

Finalmente, considerando el crecimiento de ocupación anual, el porcentaje de ocupación por paquete y el número de personas por paquete, se proyectó el porcentaje anual de ocupación para el período de análisis. El siguiente gráfico resume los resultados obtenidos, exhibiéndose la tendencia de ocupación de seis años intermedios del período.

GRÁFICO 4 - TENDENCIA DEL PORCENTAJE DE OCUPACIÓN ANUAL EN EL HORIZONTE TEMPORAL DE 15 AÑOS



Fuente: Elaboración propia.

## Costos y precios

Las proyecciones de los *costos de operación* de servicios turísticos de la empresa Mapajo, fueron obtenidos en función a los costos de operación promedio del periodo histórico para cada turista y para cada día de visita, considerando grupos de 4 turistas, tal como se muestra en la tabla 6.

TABLA 6 - PARÁMETROS DE COSTOS POR PERSONA USADOS EN LAS PROYECCIONES

Costos de operación por persona para grupos de 4 turistas			
2d-1n	USD	68	
3d-2n	USD	85	
4d-3n	USD	108	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los *costos de marketing*, éstos fueron proyectados para los dos escenarios bajo el supuesto de que la inversión en marketing del año anterior, determina un crecimiento en la ocupación del siguiente año, teniendo en cuenta los costos promedios para marketing en el período histórico de análisis. Así, las proyecciones de costos de marketing consideran que:

- Durante los años definidos de “sostenibilidad”, los costos de marketing corresponden al 2% de las ventas de tours anual, este porcentaje equivale al costo promedio observado en Mapajo durante el período 2005-2006.
- Durante los años de “posicionamiento”, los costos de marketing corresponden al 7% de las ventas por tour anuales, tomando en cuenta el promedio de los costos en marketing para empresas de ecoturismo en general.
- Durante los años de “promoción”, los costos de marketing corresponden al 11% de las ventas por tours anuales y corresponden a una estrategia más agresiva de marketing para desarrollar una política de promoción efectiva del albergue.

Los *costos administrativos* de la empresa Mapajo fueron calculados como costos fijos anuales, considerando dentro de los mismos los costos de funcionamiento de la oficina en Rurrenabaque. Se considera que estos costos no sufren cambios significativos a lo largo de la proyección, toda vez que no están compuestos por ítems que varíen en función al flujo de turistas que visitan el albergue.

El pago de *impuestos* es variable dentro de la proyección en función a la venta de los tours y corresponde al 3% de los mismos. Esta es la tasa impositiva considerada en las facturas turísticas sin derecho a crédito fiscal, emitidas por los prestadores de servicio de hospedaje a turistas extranjeros (Ley de Turismo N° 2074 y el DS 26085).

El *precio* considerado en el escenario I es el precio promedio persona/día que actualmente se aplica en el albergue, el cual asciende a USD 58. Sobre este precio base, se aplican incrementos cada cinco años en función a una tasa de inflación acumulada, la cual se obtiene considerando

una tasa de inflación anual de 2%<sup>16</sup>. En el escenario II se aplica la misma metodología, pero a partir de un precio base de USD 62 persona/día. La proyección de precios para períodos de cinco años se describe en la tabla 7.

TABLA 7 - PRECIOS PROMEDIO PERSONA/DÍA UTILIZADOS EN EL ACB (EN USD)

Precios por periodo	En años		
	Año 1º - 5º	Año 6º - 10º	Año 11º - 15º
Precio promedio actual-escenario I	58	64	71
Precio incrementado-escenario II	62	68	76

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para las ventas de artesanías y teniendo en cuenta que el promedio histórico de ingresos por ventas fue de 8%, para el ACB se consideró un porcentaje de 6%, aplicado a todo el periodo de análisis, considerando que durante los últimos años se observó una caída en las ventas de artesanías.

### *Donaciones, inversión inicial y valor residual de la infraestructura*

El monto total correspondiente a las donaciones realizadas para el proyecto Mapajo entre 1999 y 2007 ascendió a USD 526.372, de los cuales, el 14% (USD 71.295) corresponde a la contraparte local de las comunidades socias, cuyos aportes fueron principalmente en mano de obra y materiales de construcción locales. La siguiente tabla describe las donaciones realizadas a la empresa Mapajo entre los años 1999 y 2007 según la fuente de financiamiento.

Un supuesto aplicado al análisis costo beneficio de cada uno de los escenarios descritos en el capítulo anterior está referido a la periodicidad de la inversión, la cual, si bien fue realizada entre los años 1999 y 2001, para fines del análisis fue agrupada en el año 2001, considerando que, si bien hubieron desembolsos importantes en los años 1999 y 2000, más del 80% de la ejecución de esos recursos se realizaron el año 2001. Es a partir de ese año que se deprecian la infraestructura y el equipamiento a fin de obtener el valor de rescate de ambos rubros de inversión el año 2009.

Así, el valor de rescate de la infraestructura y el equipamiento para el año 2009 asciende a USD 47.908 y USD 7.588 respectivamente, depreciando las inversiones realizadas el 2001 en estos rubros a 20 y 10 años respectivamente. El valor de rescate asciende a USD 55.496 y, para fines del ACB será considerado como el monto de inversión inicial.

<sup>16</sup> Corresponde a una tasa de inflación internacional promedio.

TABLA 8 - INVERSIONES EXTERNAS Y LOCALES DEL PROYECTO MAPAJÓ (EN USD)

Donaciones e inversión local (1999-2007)	Años											Total	%
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007				
CUSO <sup>(1)</sup>	66.000	66.000	66.000	35.200	30.800		26.400					290.400	55
Inversión local	36.376		28.044						6.875			71.295	14
Cooperación británica <sup>(2)</sup>	30.000	32.100										62.100	12
PRAIA <sup>(3)</sup>	4.020	7.900	5.100	1.590	5.360	50			24.500			48.520	9
PNUD/PPD <sup>(4)</sup>					4.715	9.241						13.956	3
María Vanhestra				11.500								11.500	2
CI <sup>(5)</sup>						11.000						11.000	2
Embajada Bélgica	4.601											4.601	1
Cooperación Francesa	5.000											5.000	1
Premio UNESCO				3.000								3.000	1
Fundación PRAIA <sup>(6)</sup>											5.000	5.000	1
Total año	145.997	106.000	99.144	51.290	40.875	20.291	26.400	5.000	31.375			526.372	100
Total fase		351.141			112.456			62.775					

Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros e informes de proyectos de Mapajo.

(1) International Cooperation Canadians Poverty Human

(2) Department for International Development (DFID)

(3) Programa Regional de Apoyo a los Pueblos Indígenas de la Cuenca del Amazonas

(4) Programa de Pequeñas Donaciones financiadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

(5) Conservación Internacional Bolivia

(6) Fundación Programa Regional de Apoyo a los Pueblos Indígenas Amazónicos creada el 2004

## Resumen de los supuestos considerados para los escenarios de análisis

Para ambos escenarios se consideran los siguientes supuestos:

- La tasa de descuento aplicada es de 10% y equivale a la tasa activa promedio del sistema financiero boliviano para el 2007.
- La inversión inicial equivale al valor de rescate de la infraestructura y el equipamiento que asciende a USD 55.496.
- Entre los años 2011 y 2016 se invierte un total de USD 30.939 en reposición de equipamiento, esta inversión representa una condición indispensable para el funcionamiento del albergue.
- Las ventas de artesanías representan el 6% de los ingresos por ventas totales para todo el período de análisis.
- El cálculo del valor de rescate de las inversiones en infraestructura y equipamiento se realiza considerando que las mismas se realizaron el año 2001.

A continuación se describen los supuestos específicos para cada escenario.

### Escenario I

- La tasa de ocupación promedio para el período de análisis es de 5%, que resulta de la aplicación de la tasa de crecimiento anual promedio de la ocupabilidad del albergue en el período histórico, equivalente a 0,21%.
- El precio de referencia corresponde al promedio actual persona/día considerando los diferentes paquetes (USD 58/persona del año 1 al 4, USD 64 años 5 al 9 y USD 71 del año 10 al 15).
- Los costos de marketing representan el 2% de las ventas anuales, lo cual responde a un criterio de "sostenibilidad" de la empresa durante todo el período de análisis, a excepción del último año que equivale al cierre de la empresa.

### Escenario II

- La tasa de ocupación promedio para el período de análisis es de 14%, como respuesta a las inversiones en marketing y mejoramiento de infraestructura, a través de las cuales se alcanzaría un crecimiento anual de la ocupabilidad de 1,5%.
- Se parte de un precio inicial mayor que afecta gradualmente los precios del período de análisis (USD 62/persona del año 1 al 4, USD 68 años 5 al 9 y USD 76 del año 10 al 15).
- Se supone una inversión en infraestructura de USD 20.000 el año 2010, destinada a la adecuación de las cabañas con baño compartido, adicionando a cada cabaña un baño

privado, a fin de cumplir con las expectativas de mejoramiento de infraestructura y, en consecuencia, en la calidad de los servicios.

- Se supone una inversión de USD 15.000 distribuida en partes iguales entre los años 2011 y 2013, destinada a la implementación de una política de marketing agresiva que mejore el flujo de turistas al albergue. Esta inversión se realiza los años posteriores a la inversión en infraestructura a fin de promover la misma.
- Los costos de marketing entre los años 2009 y 2016 son variables. El primer año equivalen al 2% de las ventas anuales, porcentaje que corresponde al criterio de “sostenibilidad” del albergue. Posteriormente, entre los años 2 y 7 equivalen al 11% de las ventas y, los últimos 8 años equivalen al 7%, correspondiente al criterio de “posicionamiento”. Estos costos son regulares y adicionales a las inversiones en marketing anteriormente descritas.
- Se realiza un ejercicio adicional de este escenario, a través del cual se ensaya un análisis de sensibilidad de precios, a fin de evaluar el impacto de la variación de los mismos sobre el VAN.

A continuación se muestran los principales supuestos que guiaron el análisis del flujo financiero en cada escenario.

TABLA 9 - RESUMEN DE SUPUESTOS DIFERENCIADOS APLICADOS EN CADA ESCENARIO

Descripción	Escenario I	Escenario II
Tasa de ocupación promedio para el período de análisis	5%	14%
Inversión en mejoramiento de calidad de infraestructura	No	20.000
Inversión adicional en marketing	No	15.000
Precio promedio inicial por día	58	62
Costos de marketing	2%	2%, 7% y 11% *

\* Corresponden a los criterios de sostenibilidad, posicionamiento y promoción, aplicados en periodos distintos.

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis cualitativo

Con el objeto de identificar externalidades<sup>17</sup> y analizar la percepción de los pobladores acerca de los impactos generados por la empresa, se recopiló información primaria a través de entrevistas semiestructuradas, a cuatro tipos de actores sociales relacionados con la empresa (ver tabla 10). Las entrevistas fueron realizadas por los co investigadores locales del estudio<sup>18</sup>, quienes participaron en la elaboración de los cuestionarios y aplicaron las entrevistas en idioma tsimane' mosetene. Adicionalmente, se recopiló información de asesores y cooperantes que trabajaron en la zona.

<sup>17</sup> Las externalidades se definen como los efectos que las actividades, obras o proyectos tienen sobre terceros y que no son objeto de compensación alguna.

<sup>18</sup> Edwin Miro, José Caimani y Mindo Vies.

TABLA 10 - POBLACIÓN ENTREVISTADA SEGÚN GRUPO AL QUE CORRESPONDE

Grupo entrevistado	Población entrevistada	Población total	% de población entrevistada
Socios de la empresa	15 socios	24 socios	63
No socios de Mapajo que viven en comunidades sobre el río Quiquibey y pertenecen a la TCO <sup>19</sup>	18 cabeza de familia	36 familias	50
No socios de Mapajo que viven sobre la carretera y pertenecen a la TCO	21 cabeza de familia	83 familias	25
Agencias que operan en la Reserva Pílon Lajas	6 agencias	8 agencias	75

Fuente: Elaboración propia.

El primer grupo entrevistado está conformado por los socios del albergue. Estas entrevistas tenían el objetivo de analizar la razón por la cual los actuales socios se vincularon a la empresa y si ello respondía a criterios estrictamente económicos. Por otro lado, se obtuvo información sobre los impactos generados por la empresa en cuanto a número de puestos de trabajo y capacidades técnicas en la actividad turística.

El segundo grupo de entrevistados está conformado por los comunarios que no son socios de Mapajo y viven en el Quiquibey. En este grupo se indagó respecto a los posibles impactos económicos y sociales indirectos de la empresa y, sobre el contexto social actual en el que se desarrolla la misma.

El tercer grupo de entrevistados corresponde a los miembros de la TCO que habitan sobre la carretera. Con éste grupo se recopiló información en cuanto al conocimiento de la actividad turística desarrollada por Mapajo y los beneficios generados por la misma a los habitantes de esta zona.

Finalmente, el último grupo está compuesto por representantes de diferentes agencias de turismo que operan en la zona, que fueron considerados con el fin de conocer el contexto de trabajo en el que están desarrollando sus actividades y las expectativas de alianzas con comunidades del área para la promoción turística.

La visión de cada uno de estos grupos contribuyó a comprender la perspectiva local en relación a la empresa Mapajo y los impactos directos e indirectos generados por la misma. La información recopilada permitió hacer una descripción de los impactos económicos, sociales y ambientales producidos por la empresa a partir de tópicos de análisis tales como la calidad de vida y el desarrollo socioeconómico de las comunidades, la distribución de beneficios, la generación de capacidades y difusión de tecnologías, la responsabilidad social de la empresa, la generación de empleo y, los impactos sobre la fauna silvestre y la cobertura boscosa entre otros.

<sup>19</sup> Grupo de mayor conflicto debido a que no desean pertenecer a la empresa o se han retirado en cierto momento.





## Resultados

## Análisis Costo Beneficio Financiero

Los indicadores de factibilidad financiera presentados en la tabla 11 indican que bajo el escenario I, la empresa no es factible. Sin embargo, la misma tabla indica que bajo el escenario II, ésta puede llegar a ser financieramente factible, toda vez que se mejore la infraestructura existente, se realice un ajuste en los precios de los paquetes turísticos y se invierta en marketing (ver flujo en Anexo). Estos ajustes deberán estar condicionados a un mejoramiento de la calidad de los servicios, que involucra incrementos en los costos operativos y administrativos, los cuales fueron incorporados análogamente a los flujos de caja proyectados.

TABLA 11 - INDICADORES FINANCIEROS ESCENARIOS I Y II

Indicadores financieros	Escenario I	Escenario II
Precio inicial por turista	58 USD/turista/día	62 USD/turista/día
Valor actual de beneficios	USD 216.703	USD 514.254
Valor actual de costos	USD 254.276	USD 458.128
Valor Actual Neto	USD -37.574	USD 56.127
Tasa Interna de Retorno	0,2%	17,1%
Relación Beneficio/Costo	0,85	1,12

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de sensibilidad de ocupabilidad y precios

Para el escenario II se realizó un análisis de sensibilidad a partir del cual se encontró que la empresa Mapajo depende principalmente de la tasa de crecimiento anual de ocupabilidad en el albergue y de los precios de los paquetes turísticos, ya que son estas variables las que inciden de manera más significativa sobre el VAN del análisis financiero.

Así, a través del análisis de sensibilidad fue posible determinar que, ante un crecimiento anual de la ocupabilidad de 1%, todavía se obtiene un VAN positivo, pero sin mucho margen de confianza. Por ello, al menos se debería esperar un incremento en la ocupabilidad del 1,5% anual para tener certeza de que la empresa alcanzará los niveles de rentabilidad necesarios para llegar a ser auto sostenible y convertirse en un emprendimiento financieramente deseable (ver tabla 12). Para ello, el buen desempeño de las políticas de mejoramiento de infraestructura y marketing son fundamentales.

TABLA 12 - ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE OCUPABILIDAD

Crecimiento anual de la ocupabilidad	VAN
0,125%	-76.601
0,25%	-64.535
0,5%	-40.403
1,0%	7.862
1,5%	56.127
2,0%	104.391
2,5%	152.656

Fuente: Elaboración propia.

Por el lado de los precios, se observó que el precio base mínimo que se podría cobrar por paquete turístico es de USD 56/día/persona para paquetes de 2d-1n, 3d-2n y 4d-3n en grupos de 4 turistas como mínimo. Sin embargo, el margen de confianza para este precio es estrecho, por ello, sería recomendable que el precio mínimo no sea menor que USD 58/día/persona (ver tabla 13).

**TABLA 13 - ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE PRECIOS**

Precio USD/turista/día	VAN
40	-106.852
42	-92.035
44	-77.219
46	-62.403
48	-47.587
50	-32.771
52	-17.954
54	-3.138
56	11.678
58	26.494
60	41.311
62	56.127
64	70.943
66	85.759

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis cualitativo de las inversiones

Desagregando las donaciones realizadas según el destino se puede apreciar que el 57% de la inversión total ha sido destinada a asistencia técnica. Este rubro de inversión está compuesto por el acompañamiento técnico, prestado por CUSO desde 1999 hasta 2005<sup>20</sup>, así como por contrataciones específicas realizadas para la elaboración de un plan de negocios, asesorías para la prestación de servicios y, actividades específicas de administración y comercialización (ver gráfico 5).

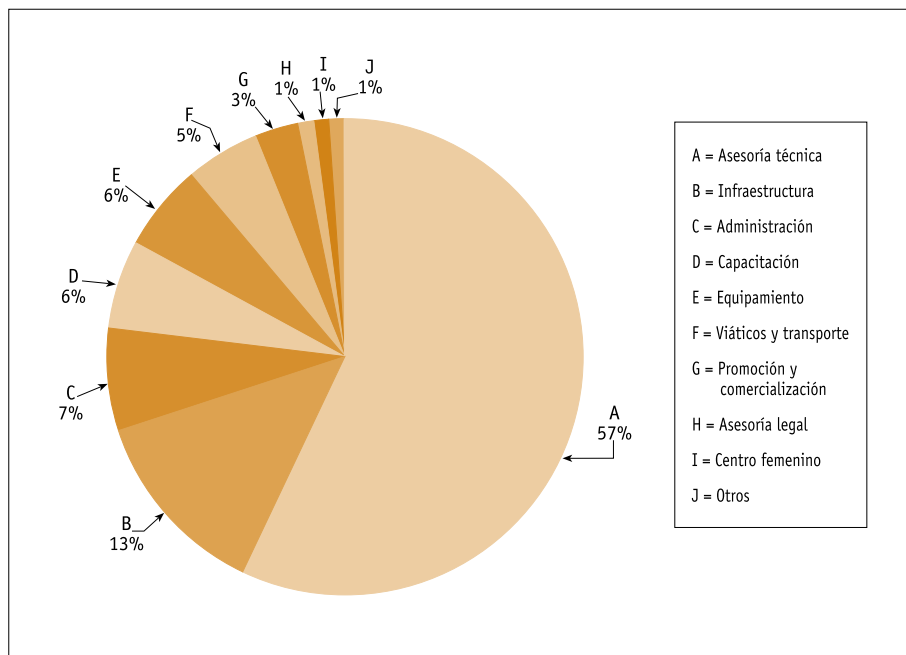
También se puede observar que la inversión realizada en infraestructura destinada a la construcción del albergue, la instalación de campamentos secundarios y la dotación de equipos, representa solamente el 19% del total de las donaciones. Por otro lado, los recursos destinados a administración (organización y manejo operativo de la empresa), capacitación (pasantías, talleres e intercambios), equipamiento y viáticos y transporte (transportes de materiales y viajes realizados por los líderes del proyecto para la gestión de recursos y capacitación<sup>21</sup>), representaron cada uno el 6% de las donaciones en promedio.

<sup>20</sup> El apoyo de CUSO fue principalmente para la gestión, organización e implementación de la empresa.

<sup>21</sup> Estos viajes se realizaron principalmente durante las etapas de planificación e implementación del proyecto y tuvieron como destinos más frecuentes a Rurrenabaque y La Paz.

Finalmente, los recursos destinados a promoción y comercialización, asesoría legal (acciones para legalizar la conformación de la empresa), desarrollo del centro femenino (a fin de complementar la actividad artesanal del albergue) y, otros gastos menores tales como la adquisición de material agroforestal y pecuario e imprevistos, representan menos del 3% cada uno.

GRÁFICO 5 - DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE DONACIONES EN EL PROYECTO MAPAJÓ SEGÚN DESTINO (1999-2007)



Fuente: Elaboración propia en base a informes financieros de la empresa Mapajo.

Observando la distribución de donaciones es fácil concluir que las mismas no se realizaron en base de un plan de inversión que permita establecer los requerimientos de la empresa en el corto y mediano plazo, sino más bien, que las inversiones fueron realizadas de una manera improvisada y según los requerimientos coyunturales de la empresa<sup>22</sup>.

El componente de asesoría y acompañamiento debió ser menor, ya que si bien es necesario invertir en temas de asesoramiento del proyecto, hubiese sido de mayor impacto invertir en capacitación administrativa y técnica. Si se hubiese invertido de manera eficiente en ambos rubros al iniciarse el proyecto, los requerimientos de asesoría y acompañamiento en los años posteriores habrían sido menores.

<sup>22</sup> El plan de negocios de Mapajo se realizó cuando la mayoría de las inversiones ya habían sido realizadas y tan solo parte de las mismas entre 2006-2007 consideraron este estudio.

La capacitación, apenas representó un 6% del monto total invertido, lo cual es muy bajo considerando todo el proceso de gestión requerido para desarrollar una empresa comunitaria-indígena, donde la experiencia muestra que la administración autónoma por parte de las comunidades viene a ser el principal cuello de botella.

Por otro lado, la inversión en infraestructura y equipamiento representó únicamente el 19% de la inversión total, lo cual fue y sigue siendo insuficiente, porque hasta la fecha los requerimientos de mejoramiento de infraestructura en el albergue no han desaparecido.

En cuanto a las inversiones en promoción, cabe destacar que durante la etapa de posicionamiento de la empresa, las comunidades decidieron invertir en promoción cultural interna, con resultados difícilmente evaluables. Sin embargo, no surgió similar interés en las comunidades de implementar una estrategia de promoción externa del albergue donde el intercambio cultural sea la principal cara de presentación.

Entre otros rubros menores identificados en las inversiones realizadas, se destaca la creación de un centro femenino conformado por exigencias del donante y programas de apoyo en temas de educación y salud. Si bien estas inversiones cumplen un rol importante en las comunidades y mejoran el capital social de las mismas, no están directamente relacionadas con la empresa.

Asimismo, una parte significativa de las donaciones realizadas tuvieron un componente de asistencia técnica en temas no relacionados a la empresa, destinados más bien a promover temas tales como desarrollo comunitario, liderazgo y gestión de procesos sociales. Por ejemplo, desagregando las donaciones de CUSO, se estimó que los rubros anteriormente descritos representaron aproximadamente el 40% de su donación entre los años 1999 y 2001.

## Aspectos cualitativos y beneficios económicos para las comunidades

Si bien el ACB demuestra que si no se realizan ajustes e inversiones de mejoramiento y promoción en la empresa Mapajo, ésta sería financieramente inviable, es importante destacar que a pesar de ello, la misma generó impactos positivos en aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales, los cuales, son percibidos por los actores locales. Estas percepciones representan el mejor motivo para analizar los mecanismos a través de los cuales se pueda mejorar la situación financiera de la empresa, a fin de garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

A continuación y sobre la base de la información primaria recolectada para el análisis cualitativo, se identifican algunas externalidades positivas generadas por la empresa.

## Externalidades económicas y sociales

### Generación de capacidades

El 87% de los socios entrevistados reconoce haber recibido capacitación para desempeñar algún cargo en el albergue, lo cual representa un beneficio para la comunidad y la zona en general, teniendo en cuenta, por una parte, las condiciones existentes de analfabetismo y las dificultades para adquirir educación formal y, por otra, el dinamismo de la actividad turística en la zona. Esta capacitación representa mayores oportunidades de trabajo.

Entre las principales formas de capacitación reconocidas por los socios de Mapajo se pueden destacar por un lado, la asesoría técnica y acompañamientos realizados por los donantes e instituciones de apoyo y, por el otro, las visitas a otros proyectos donde se realizaron intercambios de experiencias. Los socios que recibieron capacitación, la utilizan en la prestación de servicios en la propia empresa<sup>23</sup>. No obstante, los entrevistados aseguraron que la generación de capacidades facilitó acciones paralelas tales como la conformación del Consejo Tsimane' Mosetene, integrado por ex líderes de Mapajo, con el objeto de que ellos puedan coadministrar la TCO junto con la Reserva, aportando así al desarrollo local.

### Generación de empleo

Respecto a la generación de empleos, cabe destacar que si bien la empresa genera fuentes de empleo directo, en general se trata de empleos temporales. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los socios de la empresa, se conoció que un 40% de los mismos trabaja únicamente un día al mes en el albergue en temporada baja. Esta situación, hace que los socios dediquen gran parte de su tiempo a sus actividades tradicionales, las cuales, continúan teniendo una importancia mayor en cuanto a la generación de ingresos familiares se refiere.

En temporada alta, la situación no cambia sustancialmente, ya que el 66% de los socios trabaja de 1 a 5 días al mes y apenas un 6% lo hace por más de 15 días. Esta forma de distribución horizontal del trabajo en la empresa es aceptada por los socios y el 80% de los mismos considera que el sistema de rotación es adecuado y que coadyuva al beneficio de la comunidad, aunque las fallas en la prestación de servicios, como consecuencia de los bajos niveles de especialización, son evidentes y representan costos adicionales para la empresa.

---

<sup>23</sup> El periodo de capacitación promedio fue de 1 a 2 semanas y los temas principales fueron los de guía en el bosque y cocina.

## Generación de utilidades y aportes en proyectos sociales

La empresa Mapajo genera utilidades que son distribuidas en porcentajes igualitarios entre los socios de la empresa y la Organización Territorial de Base - Asunción del Quiquibey, la cual, recibe beneficios directos de la empresa. Por otro lado, Mapajo, aunque irregularmente, ha estado realizando aportes de carácter social a las comunidades, con contribuciones específicas en proyectos sociales de educación y agua potable. La siguiente tabla describe los montos que fueron asignados por la empresa para estos fines.

TABLA 14 - APOORTE DE MAPAJA A PROYECTOS SOCIALES (EN USD)

Tipo de aporte	Año					Total
	2003	2004	2005	2006	2007*	
Proyectos de educación	282,4	51,4		553,7	n.d.	887,5
Contraparte para proyecto de agua potable en San Luis Chico			1.461,9		n.d.	1.461,9
Total	282,4	51,4	1.461,9	553,7	631	2.980,5

\* No se cuenta con información desagregada para el 2007.

Fuente: Elaboración propia.

## Generación de ingresos

Tomando los datos de las entrevistas realizadas a socios de la empresa, el 28% de los mismos manifestó que su participación en la misma responde a un interés personal de fortalecer la empresa, por otra parte, un 24% entró con el objeto de mejorar su calidad de vida y/o de la comunidad, mientras que el 48% restante entró a formar parte de Mapajo por un interés personal que no involucra el beneficio común de la comunidad y que está relacionado directamente con la posibilidad de incrementar sus ingresos.

Los beneficios directos a los que acceden los socios y empleados de la empresa son tangibles gracias a la política de la empresa de emplear de manera permanente y bajo una sistema de rotación a la gente de las comunidades, quienes trabajan de manera directa en la prestación de todos los tipos de servicios turísticos que ofrece Mapajo (excepto el de traducción inglés-castellano<sup>24</sup>). Los prestadores de servicios han recibido más de USD 56 mil en el periodo 2003-2007 por remuneraciones<sup>25</sup>.

Otro impacto positivo de la empresa sobre los ingresos de las familias está relacionado con los recursos que éstas reciben por la venta de alimentos que realizan a la empresa. El 87% de los socios entrevistados afirmó que vende productos agrícolas de manera permanente y materiales de construcción locales con menor regularidad.

24 El servicio de traductor es adicional al paquete y se contratan personas locales que lo prestan.

25 Las remuneraciones representan aproximadamente el 17% de los costos totales de la empresa.

## Externalidades culturales y ambientales

### Valoración cultural

Durante la operación del proyecto Mapajo se han valorado las condiciones culturales de la relación étnica tsimane' mosetene de las comunidades del Quiquibey, priorizando a nivel comunitario aspectos como la educación bilingüe (español-tsimane' mosetene) y la recuperación de elementos culturales promovida por la empresa.

En este sentido, la empresa Mapajo hizo posible recuperar datos históricos y mitológicos de las etnias a las cuales pertenece, concretándose la realización de varias investigaciones que fueron publicadas y que actualmente son utilizadas para la transmisión de conocimientos a jóvenes, guías turísticos y visitantes en general, con el fin de dar a conocer la cultura de las etnias y promover la conservación de los valores culturales de las mismas<sup>26</sup>. El 80% de los socios de la empresa considera que la lengua tsimane' mosetene se habla igual que antes y que no ha sido afectada por la actividad turística.

### Manejo de recursos naturales

En cuanto a la gestión de recursos naturales, cabe destacar que Mapajo, generó procesos participativos de reflexión y construcción de estrategias con las comunidades, para la implementación de las actividades de ecoturismo dentro del área protegida. En este sentido, Mapajo ha impulsado la participación de sus miembros en redes y alianzas institucionales, a fin de generar conocimientos en temas vinculados al manejo sostenible y la conservación de los recursos naturales.

Por otra parte, un aspecto relevante que tuvo un impacto positivo en términos de conservación es el hecho de que las comunidades han zonificado áreas exclusivas para las prácticas agrícolas, de recolección, caza y pesca; así como áreas destinadas al ecoturismo. Esta zonificación ha promovido un proceso de recuperación de fauna y flora, evidenciado por los encuestados que viven en el Quiquibey.

## Problemas y desafíos

Los problemas por los que actualmente atraviesa Mapajo se relacionan con rentabilidad al interior de la empresa, aspectos internos y externos que inciden en el flujo turístico y la incertidumbre existente entre las empresas de apoyo y los donantes del proyecto.

---

<sup>26</sup> Libro de "Palabras antiguas y nuevas del Quiquibey". Comunidad Asunción del Quiquibey, 2000; Libro Guía Mapajo Ecoturismo Indígena. "Nuestra selva y costumbres". Mapajo año 2001, financiados por PRAIA. Libro de "Medicina tradicional de las comunidades indígenas del río Quiquibey, Bolivia". La Paz, 2006, financiado por la Fundación PRAIA.

Los problemas de rentabilidad que atraviesa la empresa están ligados, principalmente, al hecho de que la empresa no logra mantener un equilibrio financiero que le permita asegurar un flujo de ingresos permanente<sup>27</sup>, a través del cual se puedan distribuir beneficios de manera regular e implementar las acciones necesarias para mejorar la situación financiera de la empresa.

Otro problema que incidió e incide sobre el flujo de turistas y, en consecuencia, sobre la rentabilidad de la empresa, son los eventos externos tales como conflictos sociales y factores climatológicos adversos, los cuales incidieron significativamente en la caída radical de ventas, principalmente el año 2006. Los aspectos de incertidumbre política se mantienen en Bolivia, y si bien, en general no tienen un impacto demasiado fuerte sobre la actividad turística en el país, si ocurren en épocas altas y por períodos prolongados pueden ocasionar impactos negativos considerables en empresas con baja capacidad de absorción de este tipo de eventos como es el caso de Mapajo.

Finalmente, cabe destacar como una problemática actual de la empresa, la incertidumbre de las instituciones que apoyaron el proceso Mapajo desde su inicio, la cual va en ascenso debido a que los resultados alcanzados que hasta la fecha no fueron los esperados por los donantes. Esta situación no es reciente y se va profundizando debido a que no se observan mejoras en la situación financiera, a pesar de que las transferencias de recursos y el período de apoyo técnico realizados por los donantes inicialmente, fueron mayores a los programados.

---

<sup>27</sup> Esta situación se hace evidente con un descenso del 60% de ocupación para los años 2006 y 2007, creando la necesidad de inversiones para sostener financieramente la empresa.





## Conclusiones y recomendaciones

**E**l ACB realizado en la presente investigación permite establecer que de no efectuarse inversiones en mejoramiento de infraestructura, políticas de promoción y ajustes de precios acompañados de mejoras en los servicios turísticos brindados, a través de los cuales se mejore el flujo de turistas a la empresa Mapajo, difícilmente llegará a ser financieramente sostenible. Esto, debido a un conjunto de causas, que de mantenerse invariables, pondrían en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado y harían que la gestión de nuevos recursos externos, los cuales son evidentemente necesarios para impulsar la reactivación de la empresa, se haga menos viable.

Entre las principales causas que explican la inviabilidad financiera se pueden distinguir las siguientes:

- i) el reducido número de personas por grupo que visitan el albergue, no justifica los costos en los que se debe incurrir para la ejecución de servicios turísticos;
- ii) la baja tasa de crecimiento anual de ventas, no permite cubrir los costos de operación y administración del albergue;
- iii) los elevados costos operativos ocasionados por la rotación permanente de empleados;
- iv) las deficiencias en la prestación de servicios, como consecuencia de los bajos niveles de especialización;
- v) el elevado número de empleados que interactúan con los grupos de turistas;
- vi) los elevados costos de transporte deben ser solventados por la empresa porque los transportistas cumplen esa actividad exclusiva y no otras complementarias que podrían realizar en el albergue;
- vii) la realización de inversiones sin contar con un plan de negocio y sin saber si las acciones que se estaban llevando a cabo coadyuvarían, en mayor o menor medida, a la generación de ingresos para la empresa;
- viii) la restricciones administrativas y de gestión empresarial no permitieron identificar las necesidades financieras de la empresa, un ejemplo de ello son las inversiones iniciales del proyecto, donde el mayor porcentaje, en términos de tiempo y recursos, fue destinado al proceso de asesoría y capacitación en temas vinculados a la facilitación de procesos, dejando de lado aspectos de mayor relevancia para el adecuado funcionamiento de la empresa tales como el desarrollo de mecanismos para la promoción de ventas, la gestión empresarial y la capacitación focalizada para los prestadores de servicios.

No obstante, y más allá de las dificultades financieras de la empresa, cabe destacar que de acuerdo al análisis cualitativo realizado, se pudieron identificar externalidades económicas, sociales y ambientales importantes, las cuales fueron percibidas como positivas por los socios, los habitantes de la Reserva y las comunidades próximas al río Quiquibey.

Entre los principales impactos positivos percibidos se pueden destacar: el aprendizaje obtenido por los socios que ejercen algún cargo en la empresa, lo cual representa un mejoramiento del

capital humano; los aportes directos realizados por la empresa para las comunidades, a través de proyectos de educación y agua potable; la generación de ingresos directos e indirectos para las familias de las comunidades, ya sea por remuneraciones de la empresa o por la compra de alimentos y/o materiales; la recuperación de elementos culturales y el legado de usos y costumbres, cuya difusión y práctica en el albergue y las comunidades es promovida por la empresa; la instauración de una estrategia de gestión en el Área Protegida, donde los indígenas son los actores centrales y, finalmente, el proceso de recuperación y manejo de fauna y flora observado en la zona.

Debido a la ausencia de información secundaria, no se realizó un Análisis Costo Beneficio Económico el cual internalice cuantitativamente las externalidades positivas generadas por Mapajo. Sería interesante, a futuro, realizar un estudio que complemente estos resultados para aproximarnos al beneficio real de la empresa.

Estos y otros impactos positivos que tiene Mapajo, justifican la implementación de una política de ajuste financiero-administrativo de la empresa, cuyas principales acciones deberán estar dirigidas a mejorar la infraestructura existente y la calidad de los servicios, promover las ventas a fin de alcanzar tasas de visitación mayores, reducir los costos operativos y aplicar una política de reestructuración de precios. De no implementarse estas acciones, los costos continuarán superando a los ingresos y la sostenibilidad financiera de la empresa será difícil de alcanzar.

La promoción de ventas deberá tener como principal objetivo alcanzar una mayor tasa de crecimiento ocupacional anual, de por los menos 480 noches<sup>28</sup>, la cual sólo podrá lograrse a través de una estrategia de promoción y marketing planificada y bien estructurada e incorporando políticas de motivación de las agencias operadoras nacionales e internacionales, realizando una mayor difusión e implementando un sistema de reservas y ventas por Internet.

Debido al sistema de rotación de personal, sólo el 6% de los socios trabaja más de 15 días durante temporada alta. Este modelo hace que todos participen y perciban un salario. Sin embargo, si bien es un sistema que los beneficia es ineficiente para los fines mismos de la empresa.

En ese sentido, a pesar de que el 80% de los socios está de acuerdo con el sistema de rotación es necesario cambiar este esquema administrativo de participación horizontal por un sistema donde se cuente con un grupo de trabajadores estable, en el que cada individuo cuente con un nivel de especialización y funciones específicas dentro de la empresa, a fin de mejorar la calidad y la eficiencia en los servicios y, a la vez, reducir los costos operativos. Estos trabajadores se dedicarían a la empresa y percibirían un salario de la misma, el cual, podrá ser variable en función a la temporada y a las actividades desarrolladas por cada trabajador.

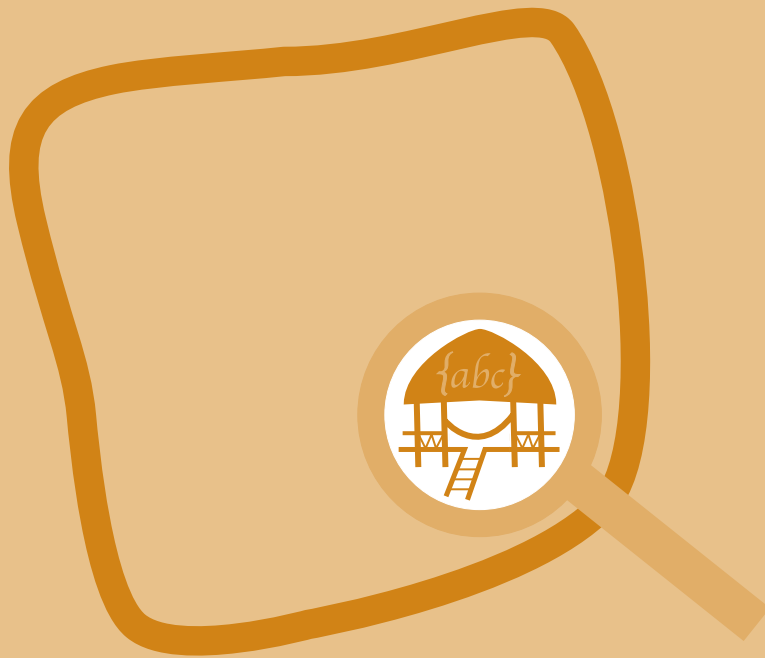
---

<sup>28</sup> Este valor corresponde al punto de equilibrio, es decir el mínimo de pernoctaciones con el cual los ingresos superan a los costos y corresponde a un 10% de ocupabilidad en el albergue proyectado para el 2013.

Bajo este esquema empresarial, las utilidades de Mapajo dejarían de expresarse en términos de salarios marginales que son distribuidos entre los socios, cuando éstos cumplen labores en la empresa, y empezarían a expresarse en forma de dividendos. De esa manera, probablemente los beneficios económicos percibidos serán mayores.

El presente análisis puede ser considerado por empresas comunitarias, autoridades gubernamentales, agencias de cooperación y organismos internacionales como un ejemplo a través del cual se hace evidente la necesidad de una planificación apropiada y a largo plazo en los proyectos con comunidades indígenas antes de ser implementados a fin de que puedan ingresar al mercado de manera competitiva.

Una empresa de turismo comunitario podrá alcanzar niveles de competitividad si las inversiones son debidamente priorizadas, la capacitación técnica desarrolla capital social con visión empresarial, se promueven alianzas estratégicas con instituciones y empresas y se cuenta con las condiciones naturales y de infraestructura necesarias para que el destino turístico se desarrolle.



# { Bibliografía

- CAMPFENS, David, et.al. (2006). Compendio de informes de implementación y ejecución Proyecto Mapajo I-II y III Fase. Cuso-Canadá-PRAIA 1999-2005.
- CHAVARRO, Liceette (2006). *Informe Programa Regional de apoyo a los pueblos indígenas de la cuenca Amazónica*. Sistematización Mapajo ecoturismo indígena. La Paz-Bolivia
- COX, José Ricardo, et al. (2006). *Plan Nacional de Turismo 2006-2011: Hacia la Construcción de un Turismo Sostenible de Base Comunitaria*, ed. Ministerio de Producción y Microempresa. La Paz, Bolivia.
- DOCUMENTO ADMINISTRATIVO (2006) *Enmiendas 1, 2, 3 y 4, al contrato de sub-donativo entre Conservación Internacional y Mapajo Ecoturismo Indígena*.
- FLECK, Leonardo, et.al. (2006). *Una carretera a través del Madidi: Un análisis económico-ambiental*. Conservación Strategy Fund. La Paz-Bolivia.
- FONDOS ESTRUCTURALES-FEDER, FONDO DE COHESIÓN E ISPA (2003). *Guía del análisis Costes-Beneficios de los proyectos de inversión*.
- HANLEY, Nick & SPACH, Clive L. (1993). *Cost-Benefit Analysis and the Environment*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- INE, Chile (1999). *Anuario de Turismo*. Departamento de Planificación SERNATUR. Santiago-Chile
- INE, Bolivia; UDAPE (2006). *Pobreza y Desigualdad de Municipios en Bolivia: Estimación del Gasto combinado el Censo 2001 y las encuestas de hogares*. La Paz- Bolivia.
- INE, Bolivia (2005). *Indicadores Sociodemográficos por Provincia y secciones de Provincia 1992-2001*. Departamento del Beni. La Paz-Bolivia.
- IUCN-The World Conservation Union. (1998). *Economic Values of Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge.
- LANGEVING, Marc (2002). Compendio de informes de implementación y ejecución Proyecto Mapajo I Fase. 1999-2001. Programa regional de apoyo a los pueblos indígenas de la cuenca Amazónicas.
- MALKY, Alfonso, et.al. (2007). *El efecto Chalalán: Un ejercicio de valoración económica para una empresa comunitaria*. Conservation Strategy Fund. La Paz-Bolivia

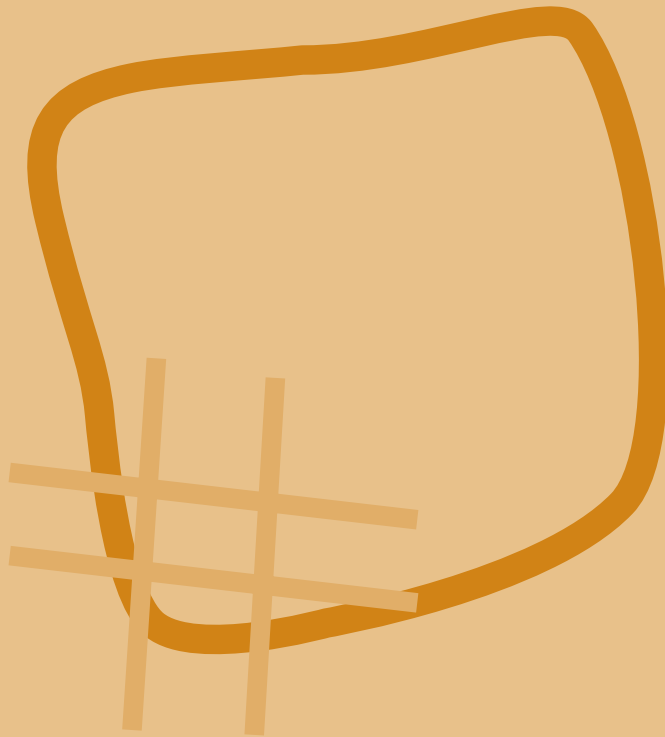
MONTERO, María José (2005). Informe sistematización de experiencias y lecciones aprendidas. Conservación Internacional. La Paz - Bolivia

SCHULZE, Juan Carlos (1999). *“Proyecto indígena de ecoturismo Mapajo, Cuenca del Amazonas, Bolivia”*. Programa Regional de Apoyo a los pueblos indígenas de la cuenca Amazónica.

VICEMINISTERIO DE TURISMO (2007). *Turismo comunitario en Bolivia*. Ministerio de producción y microempresa. La Paz-Bolivia.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2006). El turismo puede ayudar a erradicar la pobreza. Boletín informativo.





{ Anexos

## Escenario I

	Año										
	2009	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022	2023		
Pernoctación	192	192	240	192	300	360	300	360	420		
Ocupabilidad	4%	4%	5%	4%	5%	6%	5%	6%	7%		
Pax 2d-1n	58	58	72	58	90	108	90	108	126		
Precio 2d-1n	116	116	116	128	128	141	141	141	141		
Pax 3d-2n	38	38	48	38	60	72	60	72	84		
Precio 3d-2n	174	174	174	192	192	212	212	212	212		
Pax 4d-3n	19	19	24	19	30	36	30	36	42		
Precio 4d-3n	232	232	232	256	256	283	283	283	283		
Pax total	115	115	144	115	180	216	180	216	252		
Tasa de inflación anual	1,04	1,06	1,1	1,15	1,19	1,24	1,29	1,35	1,37		
Ventas por tour	17.818	17.818	22.272	19.665	30.726	40.709	33.924	40.709	47.493		
Venta por artesanías, poleras, libros y bar	1.069	1.069	1.336	1.180	1.844	2.443	2.035	2.443	2.850		
Valor de rescate									14.372		
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>18.887</b>	<b>18.887</b>	<b>23.608</b>	<b>20.844</b>	<b>32.569</b>	<b>43.151</b>	<b>35.959</b>	<b>43.151</b>	<b>64.715</b>		
Costo anual de operación de servicios	9.647	9.840	12.797	10.651	17.315	21.617	18.742	23.399	27.845		
Costo anual de marketing	445	445	445	737	614	768	848	1.017			
Costo de administración	7.445	7.594	7.901	8.220	8.552	8.898	9.257	9.631	9.824		
Infraestructura y equipamiento	55.496										
Reposición equipamiento			5.157	5.157	5.157						
Impuestos	535	535	668	590	922	1.221	1.018	1.221	1.425		
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>73.568</b>	<b>18.414</b>	<b>26.968</b>	<b>25.355</b>	<b>32.559</b>	<b>32.504</b>	<b>29.865</b>	<b>35.269</b>	<b>39.093</b>		
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-54.681</b>	<b>473</b>	<b>-3.359</b>	<b>-4.510</b>	<b>10</b>	<b>10.647</b>	<b>6.095</b>	<b>7.882</b>	<b>25.622</b>		

## Escenario II

	Año										
	2009	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022	2023		
Pernoctación	192	264	408	552	696	840	984	1.128	1.200		
Ocupabilidad	4%	5,5%	8,5%	11,5%	14,5%	17,5%	20,5%	23,5%	25%		
Pax 2d-1n	48	66	102	138	174	210	246	282	300		
Precio 2d-1n	124	124	124	137	137	151	151	151	151		
Pax 3d-2n	43	59	92	124	157	189	221	254	270		
Precio 3d-2n	186	186	186	205	205	227	227	227	227		
Pax 4d-3n	19	26	41	55	70	84	98	113	120		
Precio 4d-3n	248	248	248	274	274	302	302	302	302		
Pax total	110	152	235	317	400	483	566	649	690		
Tasa de inflación anual	1,04	1,06	1,1	1,15	1,19	1,24	1,29	1,35	1,37		
Ventas por tour	18.749	25.780	39.841	59.490	75.009	99.951	117.085	134.220	142.787		
Venta por artesanías, poleras, libros y bar	1.125	1.547	2.390	3.569	4.501	5.997	7.025	8.053	8.567		
Valor de rescate									21.372		
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	19.874	27.326	42.232	63.060	79.510	105.948	124.110	142.273	172.726		
Costo anual de operación de servicios	9.387	13.165	21.168	29.795	39.086	49.078	59.815	71.338	77.409		
Costo anual de marketing	445	2.963	3.771	5.945	4.707	5.794	7.596	8.796	9.395		
Costo de administración	7.445	7.594	7.901	8.220	8.552	8.898	9.257	9.631	9.824		
Infraestructura y equipamiento	55.496										
Mejoramiento de infraestructura y marketing	20.000		5.000								
Reposición equipamiento	5.157	5.157	5.157	5.157							
Impuestos	562	773	1.195	1.785	2.250	2.999	3.513	4.027	4.284		
<b>TOTAL COSTOS</b>	73.335	49.651	44.191	50.902	54.596	66.768	80.180	93.791	100.912		
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-53.462	-22.325	-1.959	12.158	24.914	39.179	43.930	48.481	71.814		



REALIZACIÓN



APOYO

