



# POLITICAS DE CONSERVACIÓN EN SÍNTESIS

**JULIO** 2014 | N°22  
conservation-strategy.org

## **AUTORES:**

CARLOS SOLIS  
ALFONSO MALKY  
AARON BRUNER

## **FOTOS:**

SOPHIA ESPINOZA  
VANESSA PRUDENCIO  
LEONARDO C. FLECK



CONSERVATION  
STRATEGY FUND

## CANOPY DE VILLA ALCIRA: UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COMUNITARIA

La actividad turística representa una alternativa potencial para generar ingresos y empleo en comunidades indígenas que viven en áreas de riqueza natural, fortaleciendo la economía local a través de una actividad que responde a la gestión territorial y puede ser compatible con la conservación. En la práctica, los emprendimientos de turismo comunitario y ecológico lanzados por comunidades indígenas en la Amazonia Boliviana, han visto resultados diversos.

La Asociación de Turismo Comunitario Canopy de Villa Alcira (ATC-CVA), conformada por miembros de la comunidad del mismo nombre, pertenecientes a la Tierra Comunitaria de Origen (TCO) Tacana, ha desarrollado un producto turístico único en la zona, el cual está sujeto a un sistema normativo de acceso y uso de los recursos naturales. Se trata de paseos en canopy y otras actividades, como visitas guiadas a la comunidad y paseos de interpretación del bosque, las cuales son ofrecidas a turistas que visitan el destino de Rurrenabaque en la Amazonia boliviana<sup>1</sup>.



La ATC-CVA inició sus actividades el año 2006. Desde entonces, empezó a insertarse en el dinámico y creciente mercado turístico de la región, llegando a atender a más de 500 turistas al año. Esta inserción en el mercado fue posible gracias a la identificación y desarrollo de un producto que, además de ser atractivo, es complementario para visitantes que llegan a la región en busca de experiencias de avistamiento de fauna silvestre, aventura y apreciación de la riqueza natural de la Amazonia boliviana. La complementariedad del producto radica en que se trata de una de las pocas actividades que puede ser desarrollada durante el tiempo de descanso y transición que los turistas tienen en Rurrenabaque, al retorno o mientras esperan los tours en selva o pampa.

Actualmente, la ATC-CVA se encuentra atravesando por una etapa de consolidación y empoderamiento. La empresa comunitaria reporta ingresos brutos de aproximadamente 50.000 Bs/año (7.298 \$us/año) y genera empleos para más de una decena de comuneros. Esto le permite cumplir con sus obligaciones y tener un pequeño margen de ganancias. No obstante, si no implementa cambios en los próximos años, podría dejar de ser rentable frente, por ejemplo, a cambios en la normativa laboral que incrementen los costos de contratación.

<sup>1</sup>Este destino turístico es el tercero en importancia en Bolivia, atrae a más de 20.000 turistas internacionales y nacionales al año y alberga, entre otras áreas de interés, al reconocido Parque Nacional Madidi.



Un diagnóstico de la situación actual de la empresa evidenció la existencia de capacidades desarrolladas, experiencia acumulada y un deseo de progreso por parte de la comunidad. No obstante, también se evidenciaron deficiencias organizativas, administrativas, logísticas y comerciales que deben subsanarse. Este tipo de deficiencias, identificadas en la misma etapa de desarrollo empresarial, determinaron, en muchos casos, el fracaso de empresas comunitarias con características similares a la ATC-CVA.

Conservación Estratégica (CSF), con el apoyo de Wildlife Conservation Society (WCS), desarrolló un Plan de Negocios con el objetivo de orientar a la comunidad de Villa Alcira en su consolidación como empresa, a fin de que se establezca como una alternativa económica ambientalmente sostenible en la región. Las acciones planteadas por el plan se consideran cuatro ejes: financiero, comercial, organizativo y social.

- En el plano financiero se plantean alternativas para aumentar los ingresos a través de un incremento del 12% en el precio del paseo en canopy. En base a encuestas realizadas a turistas fue posible establecer que el incremento propuesto no generaría un impacto significativo en la demanda y, por tanto, generaría un incremento en los ingresos percibidos por la empresa. Por otro lado, se propone la incursión en promociones que atraigan grupos mayores de clientes, considerando que se tiene capacidad de incrementar el número de turistas por tour, sin incrementar significativamente los costos de operación del mismo.

- En el plano comercial se plantea una estrategia de marketing a través de medios online y una estrategia de comercialización a través de alianzas con otras empresas turísticas a nivel nacional y regional. Las alianzas regionales permitirán aumentar el portafolio de productos mediante un intercambio de servicios con otras empresas, lo que a su vez incrementaría



el flujo de clientes. Finalmente, se propone la venta de servicios y productos adicionales en el tour, como presentaciones multimedia, camisetas y otros souvenirs. Estas estrategias deberán desarrollarse a partir del fortalecimiento del producto estrella: el tour de medio día en zip line.

- En el plano organizativo se recomienda la creación y actualización de manuales que guíen el funcionamiento de la empresa y un proceso de auditoría que sea ejecutado por el Consejo Indígena del Pueblo Tacana. Asimismo, se recomienda la generación de sistemas de control internos que permitan un mejor manejo de la empresa, asumiendo que la misma esta sujeta a una estructura territorial y comunal.
- En el plano social se identifican estrategias que permitirían mejoras en equidad de género al interior del emprendimiento, a través de modificaciones a los estatutos institucionales que fomenten la participación de mujeres en cargos específicos, donde hasta ahora no tuvieron participación permanente.

Las recomendaciones descritas fueron analizadas para escenarios alternativos que brindan información sobre las posibles consecuencias de distintos cursos de acción.

Si la empresa implementa las principales recomendaciones del plan, estimamos que el VAN del negocio ascendería a 90.000 Bs (\$us 13.119) y se repartirían alrededor de 10.000 Bs (\$us 1.458) al año, en ganancias netas adicionales entre las familias de la comunidad. Por otro lado, si todas las recomendaciones fueran implementadas el VAN ascendería a 120.000 Bs (\$us 17.493) y se podrían repartir ganancias netas superiores a 20.000 Bs (\$us 2.915) cada año.



*El plan de negocio fue desarrollado gracias al apoyo técnico y financiero de Wildlife Conservation Society (WCS) - Bolivia.*

Todas las publicaciones de CSF están disponibles en la siguiente dirección:  
[conservation-strategy.org/es/reports](http://conservation-strategy.org/es/reports)



7151 Wilton Avenue, Suite 203  
Sebastopol, CA 95472  
T: 707.829.1802  
F: 707.829.1806

[www.conservation-strategy.org](http://www.conservation-strategy.org)