



Conservation Strategy Fund | Conservación Estratégica | SERIE TÉCNICA No. 13 | diciembre de 2007

El efecto Chalalán: Un ejercicio de valoración económica para una empresa comunitaria

alfonso malky harb
cándido pastor saavedra
alejandro limaco navi
guido mamani capiona
zenón limaco navi
leonardo c. fleck

“La misión de CSF es desarrollar y enseñar herramientas de análisis económicos estratégicos para conservar la naturaleza”.

© Conservation Strategy Fund-CSF

Oficina Bolivia

Conservación Estratégica-Bolivia
Av. Sánchez Lima No. 2600
Edificio Tango, Piso 7, Depto. 02
La Paz, Bolivia
Tel/Fax: (+591 2) 243-1038
Email: csfbolivia@entelnet.bo

Administrative Office

Conservation Strategy Fund
1160 G Street, Suite A-1
Arcata, CA 95521-Estados Unidos
Tel: 707-822-5505
Fax: 707-822-5535

Brazil Office

Conservação Estratégica
Praça Dr Lund 218 Sala 407
Bairro Centro, Lagoa Santa
Minas Gerais, 33400-000, Brazil
Tel: +55 31 3681-1221
Email: csfbrasil@conservation-strategy.org

Este documento puede ser descargado
del sitio web de CSF

www.conservation-strategy.org

Fotografía de la tapa: Cecilia Ayala

Depósito Legal: 4-1-494-08

ISBN: 978-99954-703-2-6

Impresión: EDOBOL
Telf.: 241 04 48
La Paz - Bolivia

Impreso en Bolivia
Printed in Bolivia

El efecto Chalalán:

Un ejercicio de valoración económica para una empresa comunitaria

alfonso malky harb [UDAPE]

cándido pastor saavedra [Conservación Internacional Bolivia]

alejandro limaco navi [Socio Fundador Chalalán S.A.]

guido mamani capiona [Socio Fundador Chalalán S.A.]

zenón limaco navi [Socio Fundador Chalalán S.A.]

leonardo c. fleck [Conservation Strategy Fund]



Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo financiero de USAID, que a través de CSF hizo posible la realización de la presente investigación. Asimismo, se agradece al equipo de CSF, en particular a John Reid, Cecilia Ayala, Jaime Echeverría y Carol Fernandez por todo el apoyo brindado en la elaboración del documento y la difusión de los resultados. Se agradece también el soporte institucional brindado por UDAPE, en particular el apoyo brindado por Viviana Caro, Mirna Mariscal y Carlos Sevillano, así como el apoyo institucional de Conservación Internacional-Bolivia, en particular de Eduardo Forno por su incentivo para el desarrollo del estudio.

Asimismo, se agradece la invaluable contribución del personal administrativo de Chalalán, en particular a Alex Vilka y Henry Vilka por sus valiosos comentarios y su importante apoyo en cuanto a facilitación de información. Finalmente, se agradece a Lizette Ayala Aguirre y Wara Ponce de León por el apoyo brindado en el levantamiento de información primaria. Todos los errores u omisiones son de exclusiva responsabilidad de los autores.



{ Lista de acrónimos y siglas

ACB	Análisis Costo-Beneficio
AECH	Albergue Ecológico Chalalán
AP	Área Protegida
ANMIN	Área Natural de Manejo Integrado
CCVA	Corredor de Conservación Vilcabamba-Amboró
CG	Comité de Gestión
CI	Conservación Internacional
INRA	Instituto Nacional de Reforma Agraria
OTB	Organización Territorial de Base
PN y ANMI M	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Madidi
RBTCO	Reserva de la Biosfera y Tierra Comunitaria de Origen
REI	Resultados por Exposición a la Inflación
SERNAP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas
SJU	San José de Uchupiamonas
SISCO	Sistema de Cobros
TCO	Tierra Comunitaria de Origen
TIRE	Tasa Interna de Retorno Económico
TIRF	Tasa Interna de Retorno Financiero
UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas
USD	Dólar de Estados Unidos de Norte América
VAN	Valor Actual Neto
VANE	Valor Actual Neto Económico
VANF	Valor Actual Neto Financiero
VR	Valor de Rescate



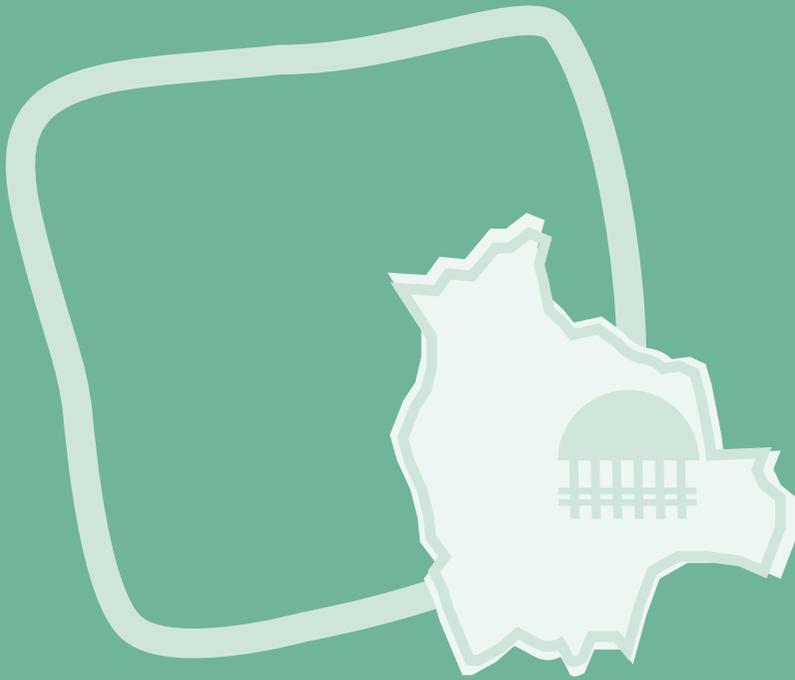
{ Índice

AGRADECIMIENTOS	2
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	4
ÍNDICE	6
LISTA DE MAPA, GRÁFICO Y TABLAS	8
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i> / RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCIÓN / OBJETIVOS	20
Introducción	21
Objetivos	21
ANTECEDENTES GENERALES	24
El Parque Nacional Madidi	25
La actividad turística en el PN Madidi	26
La comunidad de San José de Uchupiamonas	26
La Empresa Comunitaria Chalachán S.A.	28
<i>El Proyecto soporte de Chalachán</i>	28
<i>Aspectos generales de la empresa Chalachán</i>	29
ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS	34
Aspectos conceptuales	35
<i>Análisis costo-beneficio</i>	35
<i>Valor Actual o Presente Neto</i>	35
<i>Análisis cualitativo</i>	37
Supuestos y consideraciones aplicadas al estudio de caso	38
ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA COMUNITARIA CHALALÁN S.A.	44
Análisis financiero	45
Análisis económico	47
Impacto económico y aporte impositivo	49
<i>Comunidad de San José de Uchupiamonas</i>	49
<i>Rurrenabaque</i>	50
<i>Aporte impositivo</i>	51
<i>Líneas aéreas y agencias de viaje</i>	51
Externalidades ambientales y socioeconómicas	52
<i>Externalidades ambientales</i>	52
<i>Externalidades socioeconómicas</i>	53
PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD SOBRE LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS GENERADOS POR LA EMPRESA CHALALÁN	58
Percepciones de la comunidad	59
Percepciones en función al género	59
Percepciones en función a la filiación a la empresa Chalachán	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	68



Lista de mapa, gráfico
y tablas

Mapa 1 - Ubicación de la comunidad San José de Uchupiamonas	27
Gráfico 1 - Evolución de costos e ingresos de la Empresa Chalalán para el período 1999-2024	41
Tabla 1 - Composición y tamaño de los grupos focales	38
Tabla 2 - Flujo de turistas y porcentaje de ocupación según año y temporada	40
Tabla 3 - Flujo de caja: Análisis costo-beneficio financiero	46
Tabla 4 - Flujo de caja: Análisis costo-beneficio económico	48





Executive summary

Resumen ejecutivo

Bolivia's National Development Plan (NDP) defines tourism as a productive activity, which is "comprehensive, multidisciplinary and multisectorial". The plan promotes community-based tourism as means to strengthen the economies of indigenous and rural communities living in protected areas.

One successful example is that of the Chalalan Ecolodge, developed beginning in 1995 on the banks of the Tuichi River, in the Madidi National Park. The lodge opened in 2000. The community-run company that operates the lodge contributes to the economic well-being of its indigenous owners, and to the conservation of biodiversity in the Madidi National Park and Natural Integrated Management Area. Tourism has become one of the region's leading development opportunities in the recent years. This study found that the Chalalán investment is both financially and economically efficient.

To reach this conclusion, we performed a cost-benefit analysis (CBA), using data collected in the community of San José de Uchupiamonas and at the Chalalán lodge in July of 2007. Historical cash flows were used for the period from 2000 to 2006, with projections for 2007 to 2024, based on regional tourism trends and the Chalalán company's own investment plans. Figures used in the analysis were in local currency, converted to American dollars and adjusted at an annual rate of inflation of 2%. The initial capital investment of \$1.4 million was the sum of grants from the Inter-American Development Bank and counterpart funding from Conservation International (CI) and the community of San José de Uchupiamonas. 85% of this investment had been made by the year 1999.

Chalalán's financial net present value (NPV) is approximately \$250,000. Its financial internal rate of return (IRR) is 9.2% which is greater than the discount rate of 8.1% used in the analysis. The economic net present value came to \$1.9 million, with an economic rate of return of (ERR) of 18.5%. These results indicate that investments made by donors and San José de Uchupiamonas have been efficient from economic and financial perspectives. The difference in economic and financial values is mainly due to the elimination of local transfer payments from the former.

The Chalalán enterprise passes the cost-benefit test and also stimulates a significant amount of other economic activity in San José and Rurrenabaque. Company dividends, employee salaries and the local purchase of supplies and services all generate positive economic impacts on the region. The company also pays taxes to the Bolivian Treasury and brings business indirectly to travel agencies and airlines.

The company invests profits in, and draws other resources to San José. Chalalán brought regular water supply to the community, contributed to a health clinic, provided health loans, facilitated construction of the school, encouraged training in English and catalyzed partnerships with a number of outside organizations. The enterprise's social orientation has engendered a perception among the local population that the business has improved their living conditions. As a result, many families who had migrated to other towns in the 1980's have returned to San José in recent years.

At the same time, Chalalán plays an important role in the conservation of natural resources and the environment in its area of influence. Since its initial stages, the company considered a comprehensive range of measures to minimize the impact on the landscape and natural features of the lodge site, including environmentally sound systems for water, solid waste and energy.

Qualitative information suggests that Chalalán's well preserved surroundings has been integral to its economic success, which feeds the community's environmental awareness in a very tangible way. In other words, people recognize that in a competitive tourism market, the natural characteristics of the accommodations and surrounding ecosystems in the Madidi National Park represent the company's main assets and its most important comparative advantage.

The qualitative and quantitative analysis conducted suggests that the economic success of Chalalán is due to three key factors. The first was the availability of financial capital, which enabled the company to survive the project development period, to build local management capacity, and to create links that didn't previously exist in the tourism market. The second is the social integrity of San José, which enabled the community to create a shared vision of a business without losing its local identity. The third is the extraordinary natural setting of Madidi National Park, without which business success would not be possible.

Governmental and international agencies should consider Chalalán as a model that can be replicated in other regions of the country, provided they consider key elements that have contributed to the enterprise's success. These include the process of planning, training and local involvement, pre-existing markets, natural and/or cultural attractions and social integrity. Overlooking these factors could lead to false expectations and failed projects.

E

l Plan Nacional de Desarrollo (PND) define al turismo como una actividad productiva, integral, multidisciplinaria y multisectorial. Una de las políticas priorizadas por este plan es la Promoción y Desarrollo del Turismo Comunitario, como opción de fortalecimiento económico de los pueblos indígenas y comunidades rurales que habitan áreas protegidas.

Un ejemplo de ecoturismo exitoso –a partir de una iniciativa comunitaria– es la empresa Chalalán, instalada, a partir del año 1995, a orillas del río Tuichi, al interior del PN Madidi, en base a la cual se diseñó el Albergue Ecológico Chalalán, que inició sus actividades formalmente el año 2000. Esta empresa, además de contribuir al desarrollo económico de la comunidad indígena a la que pertenece, contribuye a la conservación de la biodiversidad del Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Madidi, donde el turismo se ha convertido en una oportunidad de desarrollo importante en los últimos años, cambiando el énfasis económico de la región.

A través de la aplicación de instrumentos de Análisis Costo-Beneficio (ACB) y del levantamiento de información primaria en la comunidad de San José de Uchupiamonas y el Albergue Ecológico Chalalán, durante el mes de julio de 2007, se pudo establecer que la inversión realizada en Chalalán es financiera y económicamente eficiente.

Para la realización del ACB se utilizó un flujo de ingresos y egresos que comprende los años 2000 a 2024, empleándose datos históricos para el período 2000-2006 y una proyección de flujos elaborada en base a datos históricos de la empresa, información primaria relacionada con inversiones y perspectivas futuras de la misma y proyecciones de la actividad turística en el PN Madidi para el período 2007-2024. Estas proyecciones fueron realizadas en moneda nacional, convertidas a dólares americanos y ajustadas a una tasa anual de inflación internacional del 2%.

Se consideró como inversión total del proyecto los recursos otorgados en forma de donación por el Banco Interamericano de Desarrollo y la contraparte de Conservación Internacional (CI) y de la comunidad de San José de Uchupiamonas, los mismos que ascendieron a USD 1,4 millones y fueron ejecutados en más de un 85% el año 1999.

En función a las proyecciones realizadas, el análisis financiero indica que la empresa Chalalán presenta un Valor Actual Neto Financiero (VANF) equivalente a USD 250 mil y una Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) equivalente a 9,2%, la cual es mayor a la tasa de descuento utilizada para el análisis (8,1%). Por otro lado, la evaluación económica de Chalalán dio como resultado un Valor Actual Neto Económico (VANE) positivo, equivalente a USD 1,9 millones y una Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) equivalente al 18,5%, lo cual indica que la inversión realizada por los donantes y el aporte local de San José de Uchupiamonas es eficiente desde la perspectiva económica y considerando los impactos que tiene el proyecto sobre la región, entendiendo a la misma como el espacio geográfico que comprende el Territorio Comunitario de Origen (TCO) correspondiente a la comunidad de San José, la parte del PN Madidi sobre la cual tienen influencia Chalalán y la localidad de Rurrenabaque.

Más allá del ACB, la empresa Chalalán crea un movimiento económico significativo en San José y Rurrenabaque, a través de transferencias realizadas en forma de dividendos, salarios, compra de insumos y contratación de servicios. También, aporta al fisco nacional de manera significativa y contribuye indirectamente a otras empresas prestadoras de servicios turísticos tales como agencias de viaje y líneas aéreas.

La empresa también genera beneficios económicos directos e indirectos a San José a través de las transferencias de recursos y la facilitación de inversiones. Así, Chalalán hizo posible el abastecimiento regular de agua en la comunidad, contribuyó a la construcción de una posta sanitaria, asignó préstamos de salud, facilitó la construcción de la escuela, impulsó la capacitación en el idioma inglés e hizo posible la consolidación de importantes convenios interinstitucionales que han sido beneficiosos para la comunidad. Gracias al carácter social que tiene la empresa, la población de San José de Uchupiamonas considera que la implementación de Chalalán hizo posible el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad y, como consecuencia de ello, se produjo el retorno a la comunidad de muchas familias que habían migrado a otros centros poblados en la década de los 80.

A la vez, Chalalán desempeña un papel importante en cuanto a la conservación de los recursos naturales y del medio ambiente en su área de influencia. Desde su etapa de inversión, la empresa se caracterizó por considerar todas las previsiones necesarias para minimizar el impacto sobre el patrimonio natural y paisajístico del lugar donde se estableció físicamente, utilizando sistemas de manejo de agua, basura y energía de bajo impacto ambiental.

Información cualitativa sugiere que el significativo nivel de conservación de los recursos naturales alcanzado en la región de influencia de Chalalán está asociado al impacto socioeconómico que tuvo la empresa sobre la población de la comunidad y el nivel de conciencia ambiental desarrollado por las personas que se benefician directa o indirectamente de los recursos económicos generados por Chalalán. Por ello, las características físicas del albergue y el entorno natural brindado por el PN Madidi representan el principal patrimonio de la empresa y su ventaja comparativa más importante.

El análisis cualitativo y cuantitativo realizado permite concluir que el éxito económico de Chalalán es atribuible a tres factores fundamentales: el primero está referido a la disponibilidad de capital financiero, lo que contribuyó a soportar técnica y financieramente a la empresa, a desarrollar las capacidades locales suficientes para la autogestión y a rellenar vacíos de acceso al mercado en beneficio de una comunidad indígena; el segundo, el capital social existente en San José, que permitió asimilar de manera compartida una visión empresarial sin perder identidad local; y el tercero, el contexto geográfico, dado que el PN Madidi constituye el capital natural de Chalalán, sin el cual el éxito del negocio no sería posible.

Autoridades gubernamentales, agencias de cooperación y organismos internacionales pueden considerar el efecto Chalalán –desde el punto de vista económico, social y ambiental–, como un

modelo de gestión turística comunitaria, que puede ser reproducido en otras regiones del país, siempre y cuando se consideren elementos generales de la experiencia Chalalán, tales como el proceso de planificación, capacitación y participación local, que pueden ser aplicados a distintos tipos de actividades económicas, con ciertas restricciones tales como la existencia previa de mercados naturales, el atractivo natural o cultural adecuado y el capital social suficiente para lograr buenos resultados. No considerar estos factores, podría llevar a crear falsas expectativas y fracasos.







Introducción / Objetivos

Introducción

Durante los últimos 20 años, la actividad turística en el país se ha desarrollado sin la planificación y coordinación intersectorial necesaria, situación que ha impedido que los pueblos indígenas y originarios, comunidades rurales y otros sectores sociales sean gestores y beneficiarios de esta importante actividad generadora de empleos e ingresos.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) define al turismo como una actividad productiva, integral, multidisciplinaria y multisectorial, cuyo desarrollo debe estar orientado a promover y priorizar la participación de pueblos indígenas y comunidades rurales en la actividad, como agentes de preservación de la diversidad cultural, en armonía con el medio ambiente, como promotores del desarrollo local y receptores directos de los beneficios de la actividad turística en un horizonte temporal de largo plazo. Este nuevo enfoque tiene por objeto atenuar las asimetrías económicas y sociales existentes entre regiones, así como al interior de las propias comunidades (PND, 2006).

Una de las políticas priorizadas en materia de turismo en el PND es la *Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística Comunitaria*, como alternativa de fortalecimiento de los pueblos indígenas, originarios y comunidades rurales como agentes de desarrollo local basado en el ecoturismo y turismo local.

Chalalán representa una de las principales experiencias de turismo comunitario, cuya relevancia en cuanto a la generación de impactos económicos, sociales y ambientales es ampliamente reconocida, no sólo en el ámbito nacional, sino también, a nivel internacional. Esta experiencia se ha desarrollado gracias al apoyo técnico y financiero de Conservación Internacional (CI) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), no obstante, gran parte de su éxito es atribuible al capital social de la comunidad de San José de Uchupiamonas.

La presente investigación pretende demostrar, cuantitativa y cualitativamente, los efectos positivos de la empresa Chalalán, a través de la aplicación de instrumentos técnicos reconocidos, a fin de determinar que el ecoturismo comunitario y ambientalmente sostenible, en Bolivia, es una alternativa generadora de bienestar para la población, siempre y cuando cumpla con ciertos requisitos mínimos de planificación, financiamiento, ubicación geográfica y cohesión social entre los actores.

Objetivos

Objetivo general

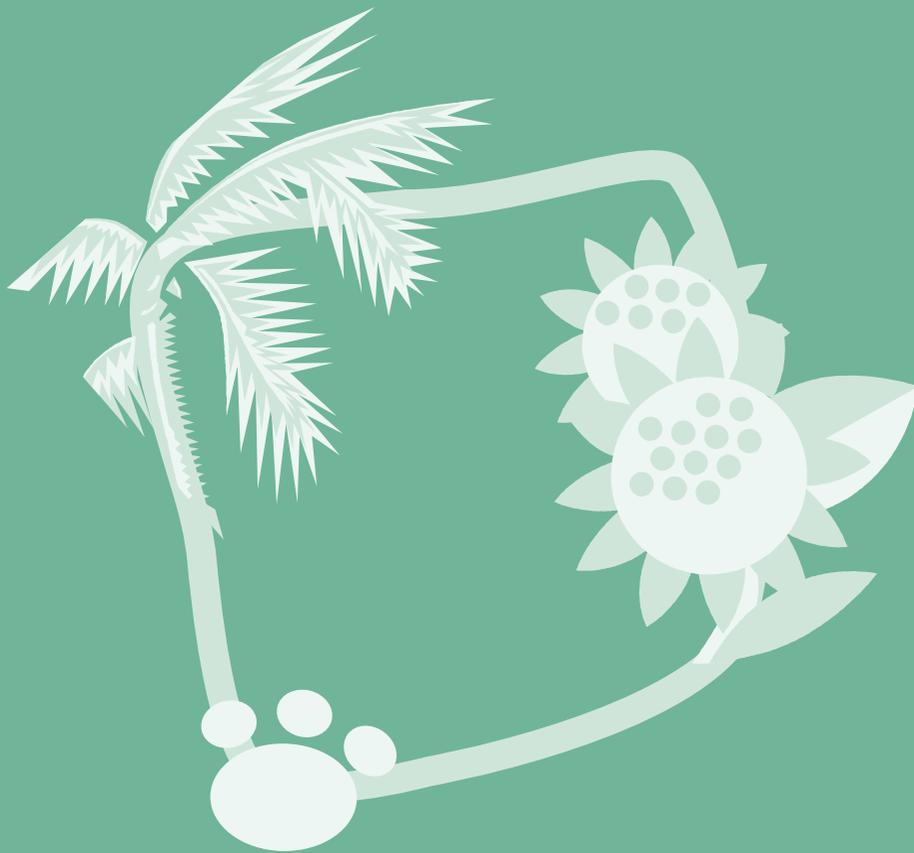
- Evaluar desde la perspectiva económica la factibilidad de la inversión realizada en el proyecto de desarrollo turístico comunitario Chalalán.

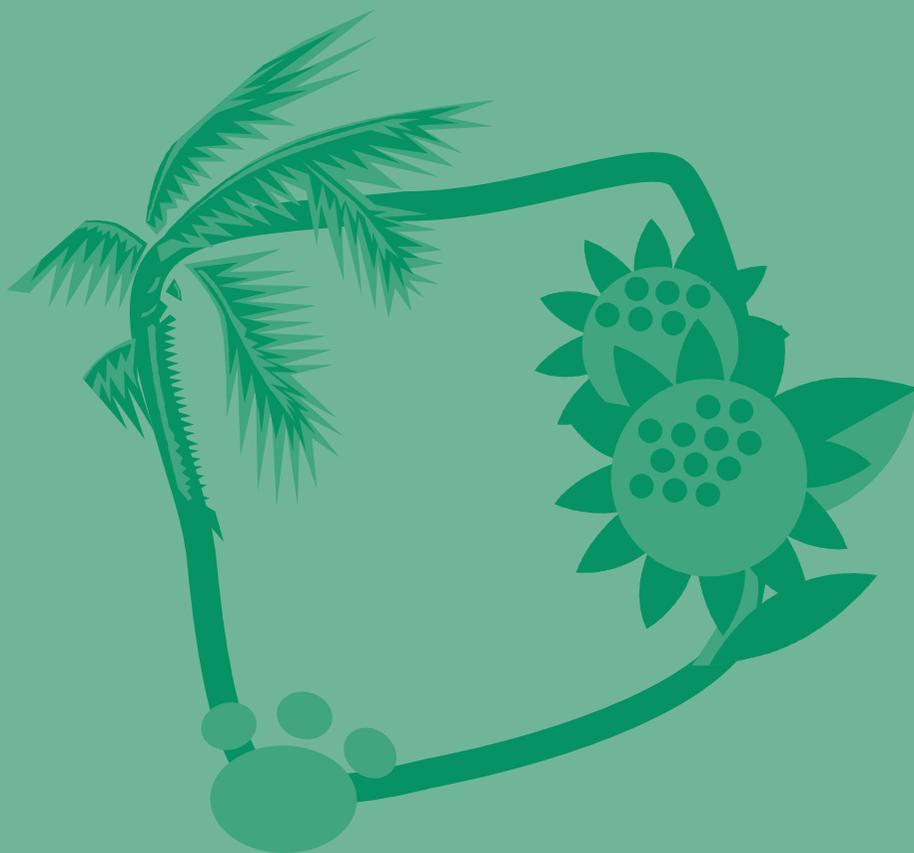
Objetivos específicos

- Establecer el grado de rentabilidad y sostenibilidad de la empresa comunitaria Chalalán.
- Evaluar en qué medida la empresa Chalalán puede generar beneficios socioeconómicos y ambientales.
- Examinar en qué medida el éxito de Chalalán depende de la conservación de los recursos naturales.

A partir de la demostración de los elementos mencionados y considerando todos los elementos endógenos y exógenos que pudiesen estar relacionados con la empresa comunitaria Chalalán, se pretende caracterizarla, describir los beneficios económicos, sociales y ambientales que genera para la población de la comunidad de San José, el Estado boliviano y la conservación de los recursos naturales, esto, identificando los elementos de interrelación entre el Parque Nacional Madidi, la empresa Chalalán y la comunidad.







Antecedentes generales

El Parque Nacional Madidi

El Parque Nacional (PN) y Área Natural de Manejo Integrado (ANMI) Madidi fue declarado PN mediante Decreto Supremo 24123 del 21 de septiembre de 1995. Tiene una superficie de 1.895.750 hectáreas, de las cuales 1.271.500 corresponden a la categoría de PN y 624.250 a la categoría de ANMI. Se encuentra ubicado en la región noroeste del departamento de La Paz¹, y presenta, dentro de sus cinco pisos ecológicos, zonas de nieve y alto andinas en la cordillera de Apolobamba hasta llanuras amazónicas, guardadas naturalmente en las pampas del Heath.

El área protegida abarca una gradiente de altitud que va desde los 5.760 hasta los 180 msnm y presenta una gran diversidad de ecosistemas, representando una de las áreas protegidas de mayor relevancia ecológica y biogeográfica del planeta, debido a que cuenta con una riqueza enorme de ecosistemas y especies de flora y fauna. Hasta el momento se han identificado 867 especies de aves², 1.408 especies de vertebrados y 1.875 especies de plantas, (con la probabilidad de encontrarse 133 especies adicionales de aves, 619 de vertebrados y 2.992 de plantas)³; unas 31 especies son exclusivas del PN y ANMI Madidi y 92 son endémicas de Bolivia.

El PN Madidi forma parte del Corredor de Conservación Vilcabamba-Amboró, el cual se extiende desde la cordillera de Vilcabamba en el Perú hasta el AP Amboró en Santa Cruz. Tiene una población de 3.714 habitantes compuesta, de manera general, por pueblos originarios y asentamientos campesinos, los cuales se encuentran distribuidos en 31 comunidades de origen tacana, quechua, aymara y algunas comunidades araanas. A pesar de la riqueza biológica que alberga el parque, las condiciones de salud, educación, comunicación y servicios básicos de la población que lo habita son muy elementales o inexistentes.

El manejo del PN y ANMI Madidi es responsabilidad del Estado boliviano a través del Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP). Además, desde sus inicios, el parque ha contado con la participación de un Comité de Gestión (CG), conformado por representantes de subprefecturas y gobiernos municipales, Federaciones de Campesinos y comunidades indígenas, Tierras Comunitarias de Origen (TCO), comités cívicos y el SERNAP. El CG se reúne con regularidad, mantiene una comunicación permanente con el director del área y desarrolla talleres de capacitación para sus integrantes, esto ha permitido un cierto nivel de participación local, a diferencia de muchas otras áreas que no cuentan con tal mecanismo.

No obstante, y a pesar de esta participación, existe un fuerte clima de rechazo hacia las actividades de conservación en una parte significativa de la población que habita el PN Madidi, situación que revela la todavía carente e inadecuada calidad de información sobre los objetivos del área protegida y de su potencial para el desarrollo económico de la región y del país.

1 El PN Madidi abarca las provincias Franz Tamayo, Abel Iturralde y Bautista Saavedra y los municipios involucrados son Apolo, San Buenaventura, Ixiamas, Curva y Pelechuco.

2 En todo el territorio correspondiente a Canadá y Estados Unidos de América habitan 700 especies de aves.

3 Las aves y plantas que viven en el PN Madidi representan el 83% y 27% de las especies conocidas en el país.

La actividad turística en el PN Madidi

El punto de concentración de turistas que visitan el PN Madidi es la localidad de Rurrenabaque, perteneciente al municipio del mismo nombre. Este punto de distribución recibe turistas que arriban a la región por vía aérea, terrestre y fluvial, representando un paraje intermedio antes de visitar los atractivos principales del PN Madidi y regiones aledañas.

El turismo en la región es estacional⁴, y los atractivos principales son conocidos como “las pampas o sabanas” y “la selva”. Ésta última hace referencia a las áreas protegidas Madidi y/o Pílon Lajas. Sin embargo, y contrariamente a lo que se cree, el área más visitada no es el PN Madidi, sino “las pampas”, cuyo principal atractivo es la posibilidad de avistamiento de fauna (caimanes, lagartos, anacondas, bufeos y otros), mientras que “la selva” tiene la posibilidad de reconocimiento de flora y paisaje⁵.

Según datos de la Alcaldía Municipal de Rurrenabaque, el año 2004, el número de turistas extranjeros que visitaron el PN Madidi y regiones aledañas ascendió a 15.089. Estos, provinieron principalmente de Israel (20%), Inglaterra (15%), Estados Unidos (9%), Australia (7%), Francia (6%) y otros.

Entre los años 1999 y 2006, el número de turistas que visitaron el PN Madidi se incrementó en más del 50%. Este crecimiento ha posesionado al turismo como una oportunidad de desarrollo importante en los últimos 14 años (1993-2007) cambiando el énfasis económico en la región. Esta situación se evidencia con la aparición de microempresas turísticas con pequeños capitales de operación, existiendo en la actualidad 25 agencias turísticas en operación en Rurrenabaque y, una planta hotelera y de servicios que mejora permanentemente su oferta⁶.

La comunidad de San José de Uchupiamonas

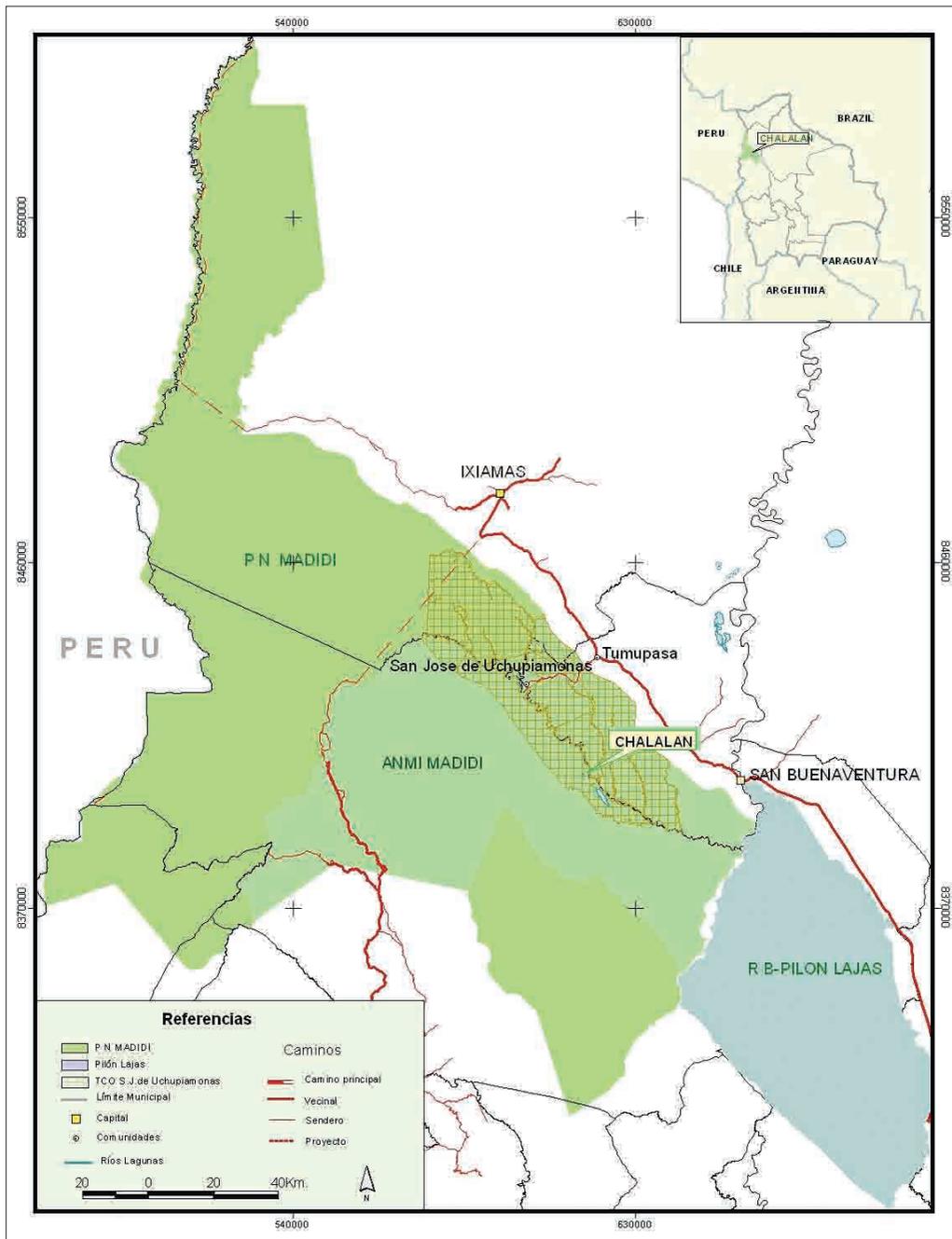
San José de Uchupiamonas está ubicada íntegramente en el PN y ANMI Madidi (Ver mapa 1). Existen dos formas de llegada a la comunidad: la primera por vía fluvial, desde Rurrenabaque, a través de los ríos Beni y Tuichi; el viaje tiene una duración aproximada de ocho horas. La segunda ruta es por tierra, a través de una senda de penetración de 35 km desde la localidad de Tumupasa. Esta senda no cuenta con un buen mantenimiento y muchas veces es inaccesible para vehículos.

4 La temporada alta tiene una duración de cinco meses (junio a noviembre) y la temporada baja siete meses (diciembre a julio), con pequeñas variaciones durante las fiestas de fin de año.

5 Según datos del Viceministerio de Turismo, el 41% de los turistas que visitaron la región ese año, tuvieron como destino principal la selva, mientras que para el resto el destino principal fueron las pampas.

6 Actualmente, 22 hoteles ofrecen servicios de hospedaje en Rurrenabaque y los restaurantes exhiben menús en varios idiomas.

MAPA 1: UBICACIÓN DE LA COMUNIDAD SAN JOSÉ DE UCHUPIAMONAS



Fuente: Conservación Internacional.

Hoy en día, San José es una Tierra Comunitaria de Origen (TCO) titulada en mayo de 2004 con una extensión de 210.000 hectáreas. La comunidad tiene una población de aproximadamente 630 personas (100 familias) que se identifican como quechua-tacana. Las actividades principales de los pobladores por orden de importancia son: el turismo, la agricultura y la cacería de sobrevivencia. No existen excedentes de producción importantes, por lo tanto, la comercialización de productos agrícolas es prácticamente inexistente.

Desde 1970, la comunidad de San José ha sido partícipe del turismo en la zona, aportando empleados a empresas privadas foráneas, como la empresa Tawa que ofrecía visitas a la laguna Santa Rosa en el río Tuichi. En 1992, los josesanos lograron construir infraestructura muy básica con aportes locales y de una empresa privada denominada Colibrí. Este emprendimiento no tuvo resultados muy alentadores, como se esperaba, debido, principalmente, al pequeño capital invertido y a la falta de asistencia técnica y financiera. La experiencia de Colibrí dio lugar a que los líderes locales empezaran a analizar la posibilidad de desarrollar un proyecto más grande a fin de alcanzar los objetivos trazados.

La Empresa Comunitaria Chalalán S.A.

El Proyecto soporte de Chalalán

Para el año 1993, los josesanos iniciaron la búsqueda de fondos de donación para el desarrollo de un proyecto ecoturístico de mayor envergadura, hasta que el año 1995, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) financió el “Programa de Desarrollo Sostenible y Ecoturismo en San José de Uchupiamonas para el establecimiento de una zona protectora del Parque Madidi”, por un monto de USD 1.250.000, con contraparte de Conservación Internacional (CI) por un monto de USD 200.000.

El Programa tuvo su inicio en marzo de 1995 y concluyó en junio de 2001, teniendo por objetivos específicos: i) mejorar las condiciones socioeconómicas de la comunidad de San José a través del establecimiento de empresas basadas en la conservación, ii) aumentar la capacidad local para el desarrollo sostenible consolidando a instituciones locales y, iii) replicar los aspectos acertados del proyecto en otras comunidades próximas al Parque Nacional.

En relación al primer objetivo, el proyecto preveía el desarrollo de varias microempresas asociadas al turismo, tales como transporte, provisión de alimentos, guiaje, gastronomía y otros. Luego de una serie de discusiones, el equipo técnico de consultores y los líderes de San José tomaron la decisión de constituir una sola empresa que aglutine en una unidad administrativa, todos los servicios del Albergue Ecológico Chalalán el cual sería construido con recursos del programa y constituido en el elemento central del mismo.

En cuanto a las actividades productivas desarrolladas en la comunidad, el programa tomó la decisión de no formalizar como parte del proyecto, actividades relacionadas a la producción

artesanal o la provisión de alimentos para el albergue, considerando que la lejanía y condiciones locales no eran las adecuadas para el desarrollo de la empresa. No obstante y sin perjuicio a lo anterior, el proyecto hizo énfasis en conectar la producción local de artesanías y de productos agrícolas con el albergue, mejorando la producción y los ingresos de las familias locales.

En relación con el segundo objetivo, el proyecto no logró establecer un plan de fortalecimiento institucional, sin embargo los líderes de San José cuentan en la actualidad con una gran capacidad de gestión y, sobre todo, una visión empresarial sólida. Esta condición no es un resultado directo del programa sino de diferentes eventos como, talleres, seminarios, intercambios de experiencias en el ámbito nacional e internacional y ferias, que han contribuido en la multiplicación de las capacidades de gestión en los líderes locales.

Asimismo, la capacidad de gestión alcanzada resulta de amplios procesos de capacitación que han sido condición relevante para el funcionamiento de la empresa y que tuvieron como características principales haber sido intensivos, de largo plazo y con énfasis en la práctica. Los comunarios han pasado ciclos de capacitación prolongados durante la vida del proyecto y continúan haciéndolo hasta la fecha.

En relación con el tercer objetivo específico, el resultado más sobresaliente fue la identificación, diseño e implementación del proyecto ecoturístico San Miguel del Bala. Bajo el mandato de este tercer objetivo, el equipo técnico del programa realizó una prospección en la región que le permitió implementar el mencionado proyecto tomando en cuenta las lecciones aprendidas en Chalalán. A la fecha ambos emprendimientos complementan su oferta.

Aspectos generales de la empresa Chalalán

La empresa Chalalán es una Sociedad Anónima encargada de la administración del Albergue Ecológico Chalalán. La distribución de acciones de la empresa está dividida en partes iguales entre 74 familias⁷ josesanas y la Organización Territorial de Base (OTB) de San José⁸. Cada año, la empresa presenta resultados financieros a los socios, la asamblea de socios evalúa la gestión y de acuerdo al balance económico se decide reinvertir en la empresa o distribuir las utilidades entre los socios. Por su parte, la OTB reinvierte sus ganancias en las necesidades de la comunidad⁹. El proceso de desarrollo de la empresa puede dividirse en dos etapas: preparación del producto (1996-1999) y funcionamiento de la empresa en el mercado (2000 a la fecha).

La etapa de preparación del producto estuvo caracterizada por la capacitación, desarrollo de la infraestructura, planificación básica de los costos, mercadeo y operación con grupos

7 En la actualidad existe un total de 100 familias en San José de Uchupiamonas.

8 Inicialmente la Iglesia Católica tenía una participación mínima en la sociedad, respondiendo su participación a la necesidad de contar con una instancia mediadora ante la posibilidad de conflictos internos.

9 Las decisiones de inversión son consensuadas con la comunidad.

de prueba¹⁰. En este periodo, el personal del proyecto abrió una oficina de operaciones en Rurrenabaque. Para el año 1998, el albergue recibió 186 turistas y los recursos del proyecto solventaron parte de los costos de operación. Si bien esta decisión promovía las visitas a Chalalán fue una subvención difícil de retirar.

A partir del año 2000, Chalalán empezó a asumir responsabilidad total sobre su dirección y manejo administrativo. Las medidas más sobresalientes para lograr que el albergue funcione de manera autogestionaria fueron: la constitución legal de la empresa, la implementación de una política de incremento de precios, la ampliación de la infraestructura de operación, la ampliación de la cartera de clientes, la transferencia de decisiones y responsabilidades de los asesores del proyecto al gerente general de la empresa, la transferencia de activos y costos del proyecto a la empresa, el incremento del control interno, el desarrollo de un plan de negocios, la promoción del albergue en el *National Geographic* y la apropiación social de la empresa.

Constitución legal de la empresa

Los líderes de la comunidad y los técnicos del proyecto pusieron en vigencia un modelo de empresa que incorpora la estructura organizativa de la comunidad de tal modo que se identificaron los siguientes elementos para su composición: la existencia de una asamblea de socios, un directorio conformado por las instituciones locales, un responsable y un equipo operativo. Ante la evidencia de que el marco jurídico existente en el país no respondía a las características de la comunidad se optó por la alternativa que mejor se adaptaba a la situación, que en este caso fue la constitución de una Empresa de Sociedad Anónima, por la existencia de una asamblea y un responsable.

Incremento del precio

El precio establecido en Chalalán para la etapa de preparación del producto (1997–1999) fue en promedio de USD 38 por noche, este monto no cubría los costos de operación y, en consecuencia, el proyecto soportaba costos de la empresa, mostrando una empresa aparentemente saludable, pero insostenible financieramente en los hechos. Luego de realizar una evaluación de los costos, los líderes de la comunidad y los asesores tomaron la decisión de subir el precio a un promedio de USD 90 por noche. Este ajuste provocó reacciones adversas en los intermediarios, quienes tuvieron que bajar sus ganancias marginales y transferir una parte de las mismas a Chalalán. Pese a que esta medida fue tomada en la temporada alta del año 2000, los intermediarios mantienen sus relaciones comerciales con la empresa hasta el día de hoy.

Aumento de la infraestructura de operaciones

En la etapa de preparación del producto (1997-1999) Chalalán tenía una oferta de 14 camas, ausencia total de baños privados, un sistema de disposición de aguas residuales en colapso,

¹⁰ El personal del proyecto organizó la visita de grupos de prueba conformados por personal de las agencias de viajes, turistas y otros, con la finalidad de familiarizar a los josesanos con el cliente final.

pésimas condiciones de alojamiento para los empleados y un comedor pequeño y con goteras. Para finales del año 2000, la empresa incrementó su infraestructura en 200%, los comunarios lograron construir cabañas con capacidad para diez camas adicionales y un cómodo alojamiento de empleados. También fue construida la sala comedor-bar.

En cuanto al sistema de saneamiento de aguas residuales (sólidos y líquidos), los comunarios instalaron un sistema con capacidad y tecnología adecuada, cuya inversión ascendió a USD 20 mil. Los costos de esta inversión fueron financiados por el proyecto con una contraparte de la comunidad. Asimismo, el proyecto invirtió en mejorar los servicios de transporte a través de la compra de tres canoas con motor fuera de borda para el transporte de turistas.

Las inversiones del proyecto en la ampliación de la infraestructura inyectaron recursos financieros a la comunidad y generaron un sentimiento de propiedad de la empresa, en la medida en que el aporte de contraparte se fue capitalizando para la transferencia de acciones. Durante esta época, la comunidad creó el lema “Todo con sudor nada con dinero” que reflejaba el aporte de la comunidad a su empresa.

Ampliación de la cartera de clientes

La empresa definió como su principal cliente a los intermediarios, es decir, operadores de turismo que captan visitantes fuera del país o en la ciudad de La Paz. Inicialmente, Chalalán tenía dos empresas intermediarias de gran importancia; la primera funcionaba como una especie de representante en la ciudad de La Paz y la segunda tenía grupos anuales preestablecidos. Posteriormente, la empresa decidió ampliar el mercado de sus clientes a otros intermediarios en la ciudad de La Paz.

Transferencia de decisiones y responsabilidades

Hasta el año 2000, los asesores del proyecto habían manejado las operaciones y decisiones sobre Chalalán. Este fue un aspecto positivo en cuanto a la estructuración de los sistemas de operaciones del albergue, pero negativo en cuanto a la generación de dependencia del personal. Esta situación fue superada a través de la delegación de las decisiones a un gerente general local y la estructuración de sistemas administrativos desarrollados con el apoyo de instrumentos tales como un manual de funciones, un organigrama, una escala salarial y otros.

Transferencia de activos y costos

Al ser creada la empresa, los activos generados por las inversiones del proyecto fueron transferidos a nombre de la empresa como parte de su patrimonio. Este hecho generó en la empresa costos fijos reales y disminuyó las aparentes ganancias. Asimismo, el personal pagado por el proyecto

fue transferido como parte de los costos de la empresa con base en un plan de transferencia, que no puso en riesgo a la empresa¹¹.

Control interno

Hasta el año 2000, la empresa había estado funcionando con un sistema contable manual, el cual no permitía controlar de manera adecuada las compras, envíos, adquisiciones y otras operaciones menores que en suma tienen un valor importante. Ante esta situación, el proyecto contrató una contadora a quien se le encomendó la tarea de instalar un sistema de control interno, capacitar a los comunarios en el sistema y ordenar los procesos de compras. El sistema establecido funciona hasta el presente con relativa eficiencia. Luego de que el proyecto dejó de funcionar, la empresa asumió los costos del mencionado ítem.

Desarrollo de un plan de negocios

La empresa Chalalán funcionó sin un plan de negocios hasta enero de 2001. La carencia de este plan fue suplida a través de la asistencia técnica de CI, que apoyó a la empresa con la contratación de un técnico especialista encargado de diseñar un plan de negocios, con participación de los líderes y comunarios. Este proceso dio como resultado un documento estratégico que en la actualidad es conocido y manejado por los empresarios locales.

Promoción en la revista National Geographic

Si bien el proyecto y la empresa hicieron un gran esfuerzo en la promoción internacional de su oferta turística, un hecho diferencial fue la edición de marzo de 2000 del *National Geographic*. En esta edición, la revista internacional dedicó su portada al PN Madidi, abriendo una ventana al mundo. Posteriormente, el año 2004 el *National Geographic Traveler* ubicó a Chalalán como uno de los 20 destinos de turismo más importantes en el mundo. Ambas publicaciones, representaron las acciones de promoción turística más significativos para el Albergue Ecológico Chalalán.

Apropiación social de la empresa

Para septiembre de 1999, el 64% de las mujeres y hombres adultos de la comunidad de San José no conocían físicamente el albergue. Es importante tomar en cuenta que la comunidad está ubicada a tres horas en bote río arriba desde Chalalán. Al respecto, dos factores lograron acercar a la comunidad: las visitas organizadas por el proyecto y el proceso de construcción en el cual fueron desplazados grupos de hombres y mujeres al albergue (Pastor: 1999).

¹¹ El último ítem transferido fue el de gerente general. Quizás este fue el proceso más resistido por los líderes locales.





{ Aspectos conceptuales
y metodológicos

Aspectos conceptuales

Análisis costo-beneficio

El Análisis de Costo-Beneficio (ACB) es una técnica para evaluar el uso alternativo de recursos en los proyectos sujetos a estudio, asumiendo que se pueden identificar y medir los costos y beneficios asociados al uso de los mismos. En términos generales, el ACB es un instrumento utilizado para desarrollar en forma sistemática una información útil acerca de los efectos deseables e indeseables de un proyecto.

Este análisis puede ser desarrollado desde la *perspectiva financiera*, donde el análisis se basa en el flujo de fondos que proviene de los ingresos y egresos de caja que ocurren en un proyecto a lo largo del tiempo, con el objeto de obtener el efecto neto sobre los propietarios o los inversionistas o bien, desde la *perspectiva económica*, donde el análisis resulta de una fuente que considera todos los costos y beneficios (no solo aquellos en efectivo) en distintos períodos de tiempo a fin de obtener los efectos netos sobre la economía en su conjunto, ajustando distorsiones e interiorizando externalidades sociales y ambientales. Los instrumentos que serán utilizados para la realización del ACB, son el Valor Actual o Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno o Tasa de Retorno de la Inversión (TIR).

Valor Actual o Presente Neto

El valor de un recurso o de una determinada actividad económica desarrollada en función al mismo, representa el precio máximo que un inversionista podría pagar por una propiedad con fines de uso del propio recurso. Este valor está directamente relacionado con la rentabilidad de la actividad y es resultado del flujo de ingresos esperados, menos los costos que el manejo y administración de la actividad implicarían, a lo largo de varios años en el futuro.

Mediante la actualización de flujos de ingresos y costos es posible llegar a una convergencia de los flujos futuros en un momento dado en el tiempo. El criterio que se utilizará para realizar la actualización de flujo está relacionado con la evaluación financiera, la cual constituye uno de los tipos de evaluación privada que suelen realizarse dentro del esquema del Análisis Costo-Beneficio. El criterio que será utilizado será el Valor Actual Neto (VAN), que es una herramienta práctica que sirve para medir el cambio absoluto de la riqueza en el tiempo.

El VAN de un flujo futuro de beneficios netos se define algebraicamente de la siguiente manera:

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

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

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

Así, el VAN representa la sumatoria agregada de los beneficios netos descontados en el tiempo.

La Tasa de Descuento

Debido a que existen oportunidades de inversión o, por otra parte, oportunidades de préstamo, en general el dinero representa un costo para el inversionista que accede a él mediante un préstamo y, por otro lado, un beneficio para el capitalista que lo presta. Así, se puede distinguir entre: el *costo de capital*, que mide lo que el inversionista paga cuando no cuenta con el dinero que requiere y debe pedirlo prestado a terceros y; el *costo de oportunidad* del dinero, que representa el sacrificio que hace el capitalista cuando deja de ganar por prestar su dinero a terceros en vez de invertirlo en alguna actividad económica. En ese contexto, la tasa de descuento es la tasa de oportunidad del dinero o el costo de capital, suponiendo que ambos son iguales¹².

La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN para la empresa Chalalán es el costo de capital que esta empresa debería pagar en la actualidad para financiar sus actividades de producción. La tasa de interés nominal activa promedio del sistema bancario boliviano durante el primer semestre de 2007 fue de 8,1%. Para efectos del presente análisis, esa será la tasa de descuento anual aplicada al análisis costo-beneficio.

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el tipo 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 inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión.

En el análisis de inversiones, la TIR se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte o coste

¹² Esta equivalencia se cumple solamente cuando se dan las condiciones de equilibrio perfecto en la economía.

de capital empleado. Si la tasa de retorno de una inversión –expresada por la TIR– supera a la tasa de corte, se la acepta; en caso contrario, se la rechaza.

La TIR se define algebraicamente de la siguiente manera:

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

O solucionando para r, donde:

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

A = Valor de la inversión inicial

Q_i = Valor neto de los distintos flujos de caja

n = número de años

Valor de Rescate o Residual

El valor de rescate de una inversión es el flujo de efectivo que se produce al final de la vida económica de un proyecto. Para determinarlo es necesario considerar el valor de mercado del activo, entendiendo el mismo como el precio al que puede ser vendido.

Si el factor de depreciación es constante, este Valor de Rescate (VR), también puede ser determinado por la relación:

$$VR = (\text{Valor activo} / \text{Número años depreciación}) \times \text{número años sin reposición de activos}$$

O también:

$$VR = \text{Valor del activo} - (\text{Valor del activo} \times \text{Factor de Depreciación} \times \text{No. de Años}).$$

En general, el número de años de depreciación aplicado a proyectos de ecoturismo es de 20 años para la infraestructura y 10 años para los materiales y equipos.

Análisis cualitativo

Los datos cualitativos fueron extraídos de observaciones, entrevistas a informantes clave y grupos focales. Las observaciones se levantaron en el albergue y la comunidad de San José por los investigadores y las entrevistas a informantes clave se realizaron durante el proceso de la investigación. Estas entrevistas no fueron estructuradas y respondieron más bien a requerimientos de información específicos en diferentes etapas de la investigación.

En cuanto a los grupos focales, su aplicación contó con el diseño de una guía de preguntas dirigidas a obtener información sobre las percepciones de la comunidad de San José respecto a los beneficios generados por la empresa Chalalán y, con un proceso de planificación y organización del trabajo de campo, lográndose aplicar a seis grupos focales dirigidos a miembros de la empresa y de la comunidad. La siguiente tabla contiene la descripción de los grupos focales realizados, así como el número de participantes en cada grupo.

TABLA 1
COMPOSICIÓN Y TAMAÑO DE LOS GRUPOS FOCALES

Grupo	Varones socios de la empresa	Varones no socios	Mujeres socias de la empresa	Mujeres no socias	Empleados Chalalán	Guías Chalalán
Número de participantes	7	7	8	8	9	4

Fuente: Elaboración propia.

La categorización general de la información primaria obtenida a través de los grupos focales, partió de los registros narrativos obtenidos en cada uno de éstos, los cuales fueron agrupados en función a similitudes temáticas vinculadas con el objeto de la investigación. Posteriormente, se realizó la codificación de la información relevante extraída de cada grupo y se asignó a cada unidad de información un código indicativo y una categoría. Una vez agrupada la información según categoría, se seleccionaron las frases de mayor relevancia en cada categoría y se determinaron subcategorías. Una vez planteadas las categorías y subcategorías definitivas, se desarrolló el tratamiento y el vaciado de la información relevante para cada grupo focal.

Supuestos y consideraciones aplicadas al estudio de caso

El *horizonte temporal* del análisis comprende los años 1999 al 2024, estableciéndose un cronograma de ingresos y egresos dentro de un horizonte temporal de 25 años. El período de inversión comprende el año 1999, a pesar de que en años previos se ejecutó una parte muy reducida de la inversión¹³.

La *inversión* considera el total de los recursos otorgados en forma de donación por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)¹⁴, el aporte local asignado por Conservación Internacional (CI)¹⁵ y la contraparte de SJU¹⁶. Los recursos asignados al proyecto en la etapa de inversión pueden clasificarse en salarios locales y de consultores externos, servicios, procesos de capacitación, infraestructura en general, gastos de oficina, pasajes y viáticos, publicidad, contribuciones organizacionales, eventos y otros.

13 Más del 85% de la inversión total fue ejecutada el año 1999.

14 Las inversiones del BID, fueron consideradas como costos en el ACB, a pesar de tener origen internacional.

15 El aporte de CI ascendió a USD 200 mil y fue asignado al Proyecto Chalalán como parte del Programa de Desarrollo Sostenible y Ecoturismo en San José y la zona protectora del PN Madidi.

16 El aporte de la comunidad de San José fue básicamente de mano de obra.

El *flujo de caja* disponible en base a información histórica de la empresa Chalalán comprende los años 2000-2006. A partir del año 2007 se hace una proyección de flujos de ingresos y egresos elaborada en base a datos históricos de la empresa, información primaria relacionada con inversiones y perspectivas futuras de la misma¹⁷ y datos históricos y proyecciones de la actividad turística en el PN Madidi. La proyección de flujos se realizó en moneda nacional y fue ajustada en dólares americanos, para ello, se aplicaron proyecciones del tipo de cambio elaboradas por UDAPE y se aplicó una tasa de inflación del 2% anual para el período 2007-2024.

El flujo de *ingresos* proyectado, responde a los incrementos en el flujo de turistas esperados para la empresa durante los próximos 18 años. Al respecto, cabe considerar los siguientes aspectos:

- Entre los años 1999 y 2006, el número de turistas que visitó el PN Madidi se incrementó en más del 52%, con una tasa de crecimiento anual promedio geométrica de 6,1%.
- Entre los años 2000 y 2006 el número de turistas que visitó Chalalán se incrementó en un 25%.
- Durante los últimos años y en los meses considerados de “época alta”, el albergue alcanzó únicamente un 25% de ocupación.
- Actualmente el albergue cuenta con una capacidad de recepción de 28 camas/noche.
- Según información de la empresa, para el 2009 se realizará un incremento en la capacidad de recepción del albergue con cuatro camas adicionales. Esta ampliación incrementará la capacidad de recepción de 28 a 32 camas/noche¹⁸.
- Adicionalmente, se supone que el año 2020 se realizará otro incremento de la capacidad de recepción, con lo cual se alcanzará una capacidad de 40 camas/noche.
- Para el 2024 se espera que el albergue alcance el 46% de ocupación en la temporada alta, 27% en temporada media y 9% en la temporada baja¹⁹ (Ver tabla 2).
- Las tasas de crecimiento anual aplicadas en la proyección son fluctuantes y varían en función a las ampliaciones y perspectivas de la empresa.
- En función al número de visitas proyectadas se obtuvo una tasa de crecimiento promedio anual del número de turistas de 7,8% para el período 2006-2024. Esta tasa es ligeramente mayor a la tasa de crecimiento anual del flujo de turistas observada en el PN Madidi entre los años 1999 y 2006; sin embargo, considerando que las tasas de crecimiento anuales van en ascenso en el PN Madidi y que la proyección realizada es para un período de tiempo de 18 años (2007-2024), la tasa de crecimiento obtenida del flujo proyectado resulta moderada.

17 *Incrementos en la capacidad instalada, políticas de promoción y marketing e incursión en actividades de operación turística que contribuirán en la reducción de costos operativos.*

18 *Esta expansión es necesaria considerando que en la actualidad, la actual capacidad instalada en el albergue, no puede satisfacer la demanda existente durante varias semanas de la temporada alta.*

19 *El segmento ecoturístico tiene tendencia al crecimiento a nivel mundial, este hecho pone a Chalalán con buenas posibilidades de mayor crecimiento futuro.*

- Entre las políticas de la empresa, se tiene previsto destinar una mayor cantidad de recursos financieros y humanos al funcionamiento de la oficina instalada en la ciudad de La Paz, a fin de que la empresa incremente su participación en la venta directa de paquetes turísticos y disminuya su actual dependencia de operadores turísticos.

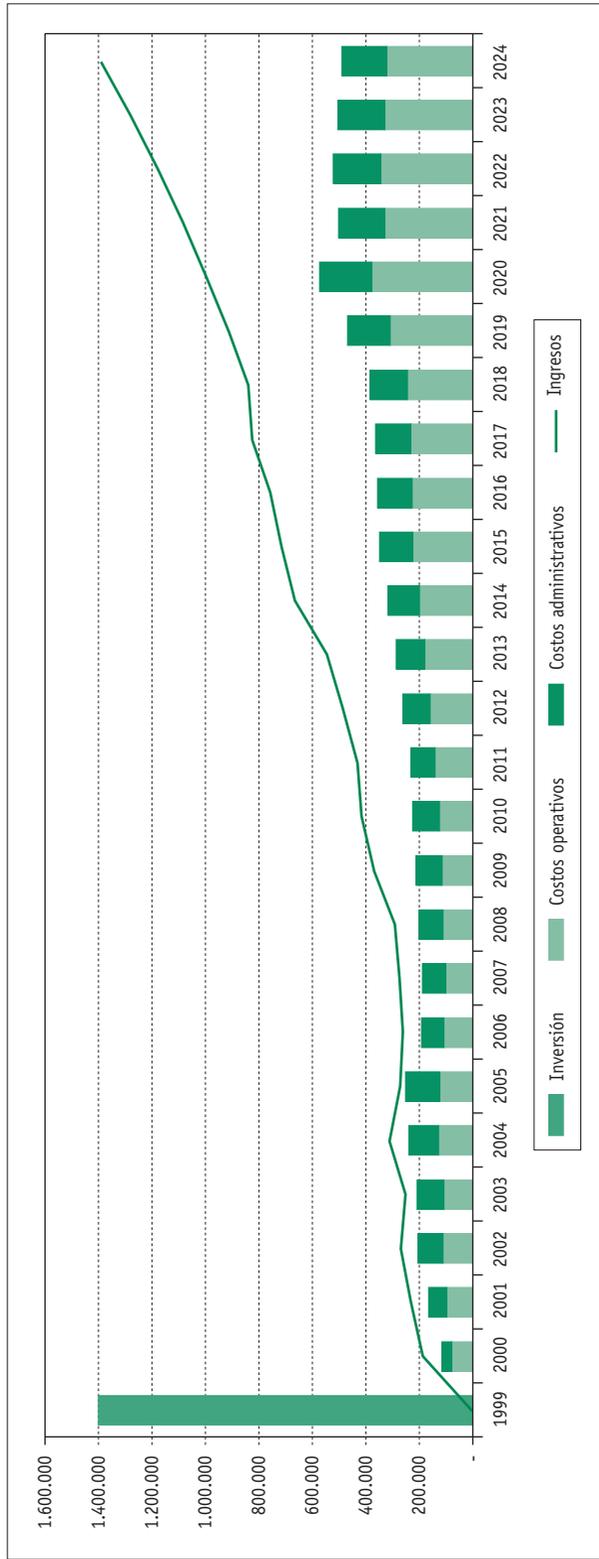
Respecto a los *egresos*, los costos operativos fueron proyectados en función al incremento del número de turistas. El incremento en el flujo turístico implicará, para la empresa, la necesidad de contratar una mayor cantidad de guías y personal administrativo en las oficinas de La Paz y Rurrenabaque, así como cocineros, personal de limpieza y eventuales. En cuanto a los costos administrativos, si bien experimentaron un crecimiento en función al incremento del flujo de turistas, tienen una variabilidad menor porque sus componentes son menos sensibles al número de turistas tal como se aprecia en el gráfico 1.

TABLA 2
FLUJO DE TURISTAS Y PORCENTAJE DE OCUPACIÓN SEGÚN AÑO Y TEMPORADA

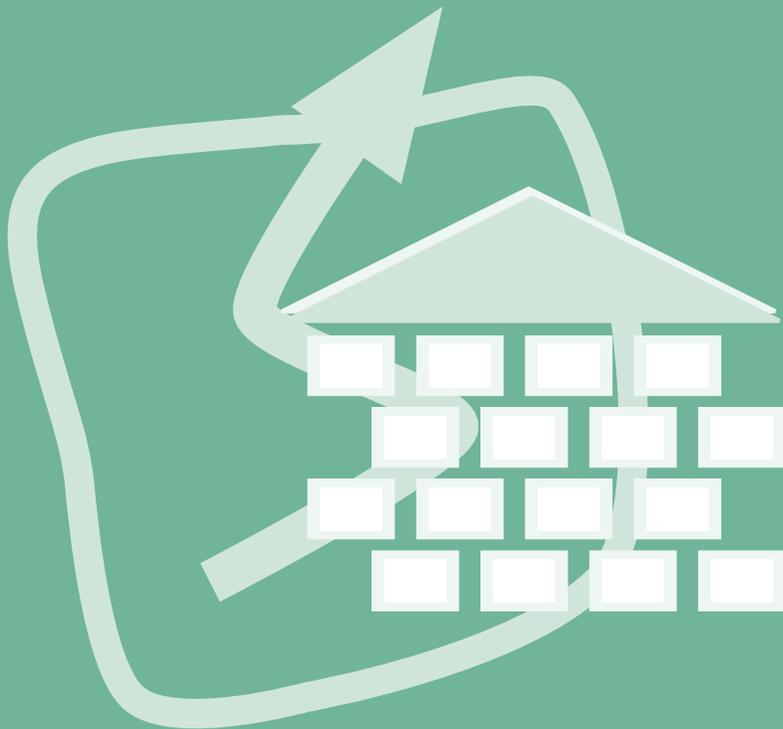
Período	2000	2002	2005	2009	2015	2020	2024
Número de turistas según temporada							
Temporada alta	460	655	584	750	1.449	2.014	2.201
Temporada media	266	379	338	434	838	1.165	2.173
Temporada baja	89	127	113	145	280	389	426
Ocupación porcentual según temporada							
Temporada alta	21%	23%	17%	18%	36%	42%	46%
Temporada media	12%	13%	10%	11%	21%	24%	27%
Temporada baja	4%	4%	3%	4%	7%	8%	9%

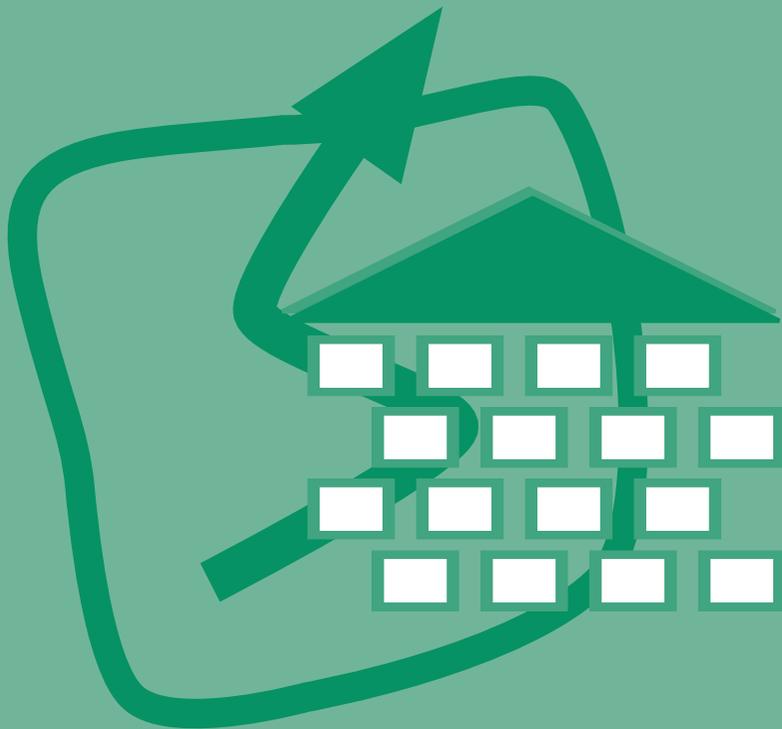
Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN DE COSTOS E INGRESOS DE LA EMPRESA CHALALÁN PARA EL PERÍODO 1999-2024 (EN DÓLARES AMERICANOS)



Fuente: Elaboración propia, en base a información de la empresa comunitaria Chalalán S.A., Conservación Internacional y UDAPE.





Análisis económico de la empresa comunitaria Chalalán S.A.

La aplicación del ACB en el caso Chalalán tiene por objeto establecer si el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, es decir, desde el punto de vista de la empresa como tal, pero, principalmente, busca establecer si la inversión realizada por los donantes tiene un impacto económico positivo. Asimismo, a través del ACB, se identificarán algunos aspectos deseables e indeseables del proyecto, en función a los cuales se realizarán algunas recomendaciones para la adopción de las políticas más adecuadas.

Análisis financiero

El análisis financiero tiene por objeto utilizar los datos históricos y las previsiones de flujos de caja de la empresa Chalalán, para calcular la tasa interna de retorno financiero (TIRF) y el valor actual neto financiero correspondiente (VANF). Este análisis refleja la viabilidad del proyecto Chalalán como empresa, considerando como costos las transferencias que realiza la empresa a la comunidad de SJU.

El análisis financiero indica que la empresa Chalalán presenta un VANF equivalente a USD 250 mil y una TIRF equivalente a 9,2% (Ver tabla 3). Estos valores muestran que la inversión realizada es rentable desde el punto de vista de la empresa, considerando que el VANF es positivo y que la TIRF es mayor a la tasa de descuento empleada para el análisis.

Acorlando el período de vida de la empresa y considerando el 2019 como año final de análisis del Albergue Ecológico Chalalán, el VANF calculado tendría un valor negativo equivalente a USD 241,2 mil y una TIRF de 6,5%. Estos resultados indican que si se reduce el período de vida de la empresa, ésta podría volverse financieramente inviable. Es decir, la empresa Chalalán es financieramente viable en el largo plazo.

Un aspecto que debe destacarse en los egresos del flujo financiero es que en los años 2003 y 2005 la empresa presentó un flujo neto negativo, esta situación no se explica por un mal desempeño, sino porque esos años las previsiones de las cuentas por cobrar fueron significativas e incrementaron los costos totales. Al respecto, cabe destacar que las cuentas por cobrar se concentran en las deudas contraídas por las agencias de viaje, las cuales, hasta el 2006 ascendieron a más de USD 62,2 mil.

De no considerarse las cuentas por cobrar, la empresa habría presentado flujos netos positivos durante todos los años de su funcionamiento, esto, a pesar de que los costos de operación son bastante elevados, considerando lo que implica el mantenimiento de una estructura turística en plena selva, la calidad de los servicios ofrecidos, el carácter social de la empresa y las prácticas conservacionistas de la misma.

TABLA 3

FLUJO DE CAJA: ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO FINANCIERO (EN DÓLARES AMERICANOS)

Tipo de cambio Bs./USD	6,00	6,40	7,50	8,08	7,50	7,92	8,75	9,47
Número de turistas	710	815	1161	1034	1328	2568	3568	3900
Tasa inflación					1,02%	1,02%	1,02%	1,02%
Ingresos	1999	2000	2002	2005	2009	2015	2020	2024
Paquetes		161.715,68	258.879,40	258.650,53	355.924,37	688.263,39	958.535,79	1.343.396,62
Bar		3.264,39	4.394,03	3.646,47	6.041,20	11.682,08	16.269,48	22.801,83
Tiendas		2.279,61	2.086,60	3.987,69	2.868,80	5.547,50	7.725,93	10.827,96
Alimentación		1.620,23	741,59	-	1.019,58	1.971,60	2.745,82	3.848,30
Servicios		-	1.806,90	3.290,19	2.484,25	4.803,87	6.690,29	9.376,51
Transporte		563,44	336,69	-	462,90	895,13	1.246,64	1.747,18
Otros Ingresos		1.756,27	296,85	2.933,62	408,13	789,21	1.099,13	1.540,44
REI		13.240,11	-	-	-	-	-	-
Valor de Rescate								20.800,00
Total Ingresos		184.439,72	268.542,06	272.508,51	369.209,23	713.952,79	994.313,09	1.393.538,82
Egresos	1999	2000	2002	2005	2009	2015	2020	2024
1- Inversión								
Salarios	778.332,49							
Servicios	142.609,12							
Infraestructura	125.732,91							
Equipo y Materiales	94.432,08							
Capacitación	112.714,04							
Apoyo General (CI)	77.889,93							
Pasajes y Viáticos	25.874,31							
Publicaciones	15.440,29							
Contribuciones Organizaciones	18.062,20							
Gastos Oficina	4.970,48							
Publicidad	3.898,30							
Eventos	1.591,86							
Capital de Trabajo	1.060,02							
Otros	1.425,93							
Total Inversión	1.404.033,98							
2- Costos Operativos								
Alimentos		25.359,26	23.521,76	27.551,77	25.853,97	48.712,01	83.202,39	70.276,70
Salarios Directos		22.239,05	32.282,63	24.680,75	23.260,65	43.825,89	74.856,66	63.227,50
Transportes		25.451,45	41.057,64	48.323,69	47.580,28	89.647,02	153.121,30	129.333,53
Mantenimiento		-	2.530,18	5.604,97	5.464,96	10.296,65	17.587,16	14.854,95
Servicios Extras		6.992,84	10.397,15	16.273,19	16.187,11	30.498,47	52.092,82	44.000,07
Total Costos Operativos		80.042,60	109.789,36	122.434,37	118.346,96	222.980,04	380.860,34	321.692,75
3- Costos Administrativos								
Marketing		676,93	3.288,70	22.246,25	14.930,52	28.130,92	48.048,93	40.584,41
Gastos Sobre Ventas		1.327,33	5.651,58	818,61	1.923,03	3.623,21	6.188,62	5.227,20
Gastos Ventas La Paz		-	-	2.740,37	-	-	-	-
Remuneraciones		11.845,99	21.003,48	40.556,72	9.586,23	11.153,35	11.390,50	11.617,41
Previsiones Cuentas Por Cobrar		-	-	11.761,45	11.182,95	-	-	-
Gastos de Directorio		1.423,55	6.708,56	7.974,24	9.179,71	9.744,45	10.241,52	10.657,36
Gastos de Viajes		1.128,99	7.925,97	4.594,10	4.107,12	7.738,32	13.217,41	11.164,05
Gastos Comunidad		1.074,69	5.344,64	5.115,47	4.264,27	8.034,40	13.723,13	11.591,20
Otros Egresos		1.314,04	6.517,09	13.070,37	10.132,17	10.439,96	13.186,13	11.137,64
Mantto y Reparaciones		3.413,35	20.332,10	4.232,05	5.264,67	9.919,28	16.942,59	14.310,52
Gastos Operativos Administrativos		13.454,13	19.427,14	10.880,79	14.794,59	27.874,81	47.611,47	40.214,91
Compras para Inventario		346,80	1.225,40	3.267,48	778,25	1.466,31	2.504,53	2.115,45
Paquetes San José		-	-	4.619,04	9.663,07	10.827,73	11.380,05	11.842,13
Total Costos Administrativos		36.005,80	97.424,64	131.876,94	95.806,59	128.952,74	194.434,88	170.462,28
Flujo Neto Antes de Impuestos	-1.404.033,98	68.391,33	61.328,07	18.197,20	155.055,67	362.020,00	419.017,87	901.383,79
Total Impuestos	459,81	14.503,13	14.308,77	8.661,37	26.124,71	50.518,27	65.606,81	55.414,63
Flujo Neto Final	-1.404.493,79	53.888,20	47.019,30	9.535,84	128.930,96	311.501,73	353.411,06	845.969,16

Fuente: Elaboración propia, en base a información de la empresa comunitaria Chalalán S.A., Conservación Internacional y UDAPE.

Ante esta situación, la empresa adoptó como política, la expansión de servicios de la oficina de Chalalán en La Paz, la cual, ya no sólo se encarga de la provisión de bienes y alimentos que no pueden adquirirse en Rurrenabaque para ser enviados al albergue, sino que ahora se dedica también a la venta de paquetes turísticos. Los resultados obtenidos durante los dos primeros años de expansión de servicios de esta oficina son bastante alentadores, considerando que el 2006 envió al albergue un total de 100 turistas (algo menos del 10% del flujo total registrado ese año) y el 2007, hasta el mes de agosto ya había enviado a más de 200 turistas a Chalalán.

Se espera que en los próximos años esta iniciativa juegue un papel fundamental en el incremento del flujo de turistas anual, como también, en la disminución de los costos de la empresa, no obstante, debe ir acompañada de acciones que incrementen el acceso a tecnología de comunicación (Internet e idiomas) y a estrategias de marketing desarrolladas por la empresa y enfocadas a la oficina de La Paz.

Análisis económico

A través del análisis económico se evalúa la contribución de Chalalán al bienestar económico desde una perspectiva regional que incluye la localidad de Rurrenabaque, la TCO-SJU y el área de influencia de la empresa Chalalán en el PN Madidi. Los indicadores empleados son la tasa interna de retorno económico (TIRE) y el valor actual neto económico correspondiente (VANE).

La evaluación económica de Chalalán dio como resultado un VANE positivo equivalente a USD 1,9 millones y una TIRE de 18,5% (superior a la tasa de descuento aplicada), lo cual indica que el proyecto es eficiente desde la perspectiva económica y considerando los impactos que tiene el mismo sobre al región²⁰. Es decir, la inversión realizada por los donantes tuvo un impacto neto positivo en la economía.

Acortando el período de vida de la empresa y considerando el 2019 como año de cierre del albergue, el VANE calculado tendría un valor positivo equivalente a USD 1,2 millones y una TIRE de 17,1%. Estos resultados indican que si se reduce el período de vida de la empresa, ésta continúa siendo económicamente viable y el efecto positivo de la inversión sobre la sociedad en su conjunto se mantiene.

Para la cuantificación del VANE y del TIRE de Chalalán, se consideraron los mismos flujos de caja de la empresa y las proyecciones realizadas para el análisis financiero, no obstante, en esta ocasión, no se consideraron como costos de la empresa las transferencias que ésta realiza a la comunidad de San José y a Rurrenabaque en forma de impuestos, dividendos, donaciones y, compras de bienes y servicios para el funcionamiento del albergue (Ver tabla 4).

²⁰ Se evalúa la contribución del proyecto a la región, considerando como parte de la misma al albergue ecológico Chalalán, la Comunidad de San José de Uchupiamonas, el PN Madidi y la localidad de Rurrenabaque.

TABLA 4

FLUJO DE CAJA: ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO ECONÓMICO (EN DÓLARES AMERICANOS)

Tipo de cambio Bs./USD	6,00	6,40	7,50	8,08	7,50	7,92	8,75	9,47
Número de turistas	710	815	1161	1034	1328	2568	3568	3900
Tasa inflación					1,02%	1,02%	1,02%	1,02%
Ingresos	1999	2000	2002	2005	2009	2015	2020	2024
Paquetes		161.715,68	258.879,40	258.650,53	355.924,37	688.263,39	958.535,79	1.343.396,62
Bar		3.264,39	4.394,03	3.646,47	6.041,20	11.682,08	16.269,48	22.801,83
Tiendas		2.279,61	2.086,60	3.987,69	2.868,80	5.547,50	7.725,93	10.827,96
Alimentación		1.620,23	741,59	-	1.019,58	1.971,60	2.745,82	3.848,30
Servicios		-	1.806,90	3.290,19	2.484,25	4.803,87	6.690,29	9.376,51
Transporte		563,44	336,69	-	462,90	895,13	1.246,64	1.747,18
Intereses Ganados		90,50	31,46	-	43,25	83,64	116,48	163,25
Otros Ingresos		1.756,27	296,85	2.933,62	408,13	789,21	1.099,13	1.540,44
REI		13.240,11	-	-	-	-	-	-
Valor de Rescate								20.800,00
Total Ingresos		184.530,22	268.573,52	272.508,51	369.252,48	714.036,43	994.429,57	1.393.702,07
Egresos	1999	2000	2002	2005	2009	2015	2020	2024
1- Inversión								
Salarios	747.246,83							
Servicios	70.691,11							
Infraestructura	44.561,53							
Equipo y Materiales	86.749,57							
Capacitación	41.935,48							
Apoyo General (CI)	38.944,97							
Pasajes y Viáticos	14.959,08							
Gastos Oficina	4.970,48							
Publicidad	3.898,30							
Eventos	238,78							
Capital de Trabajo	380,83							
Otros	1.425,93							
Total Inversión	1.056.002,88							
2- Costos Operativos								
Alimentos		7.334,96	8.253,54	9.131,46	12.751,88	24.658,75	34.261,07	37.449,04
Salarios Directos		346,87	736,92	541,24	755,83	1.461,57	2.030,72	2.219,67
Transportes		10.438,03	22.120,80	21.303,98	29.750,51	57.529,60	79.932,10	87.369,73
Mantenimiento		-	2.530,18	5.604,97	7.827,22	15.135,76	21.029,75	22.986,56
Servicios Extras		-	-	-	-	-	-	-
Total Costos Operativos		18.119,86	33.641,45	36.581,65	51.085,43	98.785,69	137.253,64	150.025,00
3- Costos Administrativos								
Marketing		676,93	3.288,70	20.704,14	13.918,44	26.224,04	44.791,88	37.833,35
Gastos Sobre Ventas		1.327,33	5.651,58	818,61	1.923,03	3.623,21	6.188,62	5.227,20
Gastos Ventas La Paz		-	-	2.740,37	-	-	-	-
Remuneraciones		11.475,71	18.948,20	36.674,43	21.403,54	24.902,50	25.432,00	25.938,62
Previsiones Cuentas por Cobrar		-	-	11.761,45	11.182,95	-	-	-
Gastos de Directorio		1.423,55	6.708,56	5.934,08	8.341,32	8.854,48	9.306,14	9.684,01
Gastos de Viajes		1.128,99	7.925,97	4.594,10	4.107,12	7.738,32	13.217,41	11.164,05
Gastos Comunidad		-	-	496,36	1.066,07	2.008,60	3.430,78	2.897,80
Otros Egresos		1.268,33	6.303,72	12.314,05	9.608,52	9.900,40	12.504,65	10.562,02
Mantto y Reparaciones		1.612,78	14.569,89	2.097,42	3.273,24	6.167,18	10.533,83	8.897,37
Gastos Operativos Administrativos		9.459,13	16.486,20	15.326,76	13.135,63	24.749,11	42.272,64	35.705,48
Compras para Inventario		346,80	1.225,40	3.267,48	778,25	1.466,31	2.504,53	2.115,45
Paquetes San José		-	-	3.486,70	7.808,45	8.749,58	9.195,90	9.569,29
Total Costos Administrativos		28.719,54	81.108,21	120.216,02	96.546,55	124.383,74	179.378,38	159.594,64
Flujo neto	-1.056.002,88	137.690,82	153.823,87	115.710,84	221.620,50	490.867,00	677.797,55	1.104.882,43

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa comunitaria Chalalán S.A., Conservación Internacional y UDAPE.

El total de transferencias que realiza Chalalán a la comunidad de San José representa en promedio más de 55% de los costos operativos de la empresa, lo cual demuestra el carácter social de Chalalán. Este carácter social podría ser interpretado como ineficiente desde una perspectiva estrictamente empresarial, dado que impide a la empresa obtener mayores beneficios que podrían ser invertidos en realizar ampliaciones, remodelaciones, adquisición de equipos u otros emprendimientos mayores²¹, no obstante, el fuerte lazo entre el Chalalán y San José de Uchupiamonas hace que la empresa sea viable y cumpla con los objetivos socioeconómicos que le fueron asignados desde su creación.

Más allá del carácter social de la empresa, cabe destacar la vocación ambiental de la misma. Al respecto, se debe advertir que el VANE calculado no considera los valores externos de uso indirecto y no-uso de los recursos naturales, sobre los cuales, la empresa tiene cierta incidencia y que también podrían ser cuantificados. Si suponemos que estos valores son positivos (considerando que las actividades desarrolladas por Chalalán tienen un impacto positivo sobre el medio ambiente y la conservación) se deduciría que el VANE estimado sería menor al VANE real de la empresa.

Finalmente, es necesario destacar que si el análisis económico se realizara desde una perspectiva nacional, habría que considerar en el ACB un conjunto más amplio de variables sobre las cuales Chalalán tendría incidencia total o parcial (ingresos para empresas de transporte aéreo y terrestre, impuestos que deben pagar los turistas, ingresos por concepto de hospedaje y alimentación en la ciudad de La Paz u otras ciudades nacionales que formen parte del tránsito del turista, etc.). Si la incidencia neta de Chalalán sobre estas variables fuese positiva, el VANE calculado sería parcial y conservador en relación al impacto total de la empresa en la economía nacional. En el siguiente punto se cuantifican algunas de estas variables, así como el impacto económico de Chalalán sobre San José y Rurrenabaque, para el período de funcionamiento del albergue.

Impacto económico y aporte impositivo

La empresa Chalalán genera un movimiento económico importante en San José y Rurrenabaque, aporta al fisco nacional de manera significativa y contribuye indirectamente a otras empresas prestadoras de servicios turísticos tales como agencias de viaje y líneas aéreas.

Comunidad de San José de Uchupiamonas

La comunidad de San José, además de las transferencias directas que realiza Chalalán en forma de donaciones, aportes y/o dividendos, percibe ingresos generados por la venta de bienes y servicios al albergue. Entre los principales rubros generadores de ingresos para la comunidad están la venta de artesanías, venta de insumos y materiales de construcción para las remodelaciones y mantenimiento, y la venta de servicios a la empresa.

²¹ Una alternativa que se evaluó fue la construcción de un hotel propio en Rurrenabaque a fin de capturar los ingresos generados por los turistas que visitan el albergue, durante su estadía previa y posterior a Chalalán.

Alrededor de seis familias de San José se dedican a la producción de artesanías y realizan en promedio ocho envíos anuales al albergue por un valor de entre USD 80 y USD 120 por envío. Considerando un valor promedio de USD 100 por envío, los ingresos generados en la comunidad por la venta de artesanías estarían próximos a USD 1.200 anuales.

Respecto a la compra de insumos y compra de materiales que realiza el albergue para su funcionamiento, éstos son adquiridos principalmente de Rurrenabaque, no obstante una proporción menor de los mismos (aproximadamente el 10%) son adquiridos de la comunidad de San José, éstas compras ascienden aproximadamente a USD 10 mil anuales.

La oferta de servicios de la comunidad a la empresa, está referida principalmente a actividades de carpintería, refacciones y construcción que realizan los comunarios contratados por el albergue. Considerando que estas actividades generalmente se realizan durante el mes de menor flujo turístico del año, que el número de comunarios contratados asciende en promedio a quince personas y que el jornal por persona es de aproximadamente USD 4,13 por día, los ingresos generados a San José por concepto de contratación de servicios ascenderían a USD 1.860 por año.

En total, los ingresos directos generados en la comunidad por la compra de bienes y servicios ascienden aproximadamente a USD 28.860 anuales. En el período 2000-2006 los ingresos generados en San José ascenderían a más de USD 202 mil.

Particularmente, el impacto de Chalalán puede ser analizado desde las distintas experiencias de quienes participan directa o indirectamente de la empresa. Un ejemplo específico es el caso de una cocinera que ahora tiene empleo en el albergue. Sin Chalalán, la mujer tenía énfasis en las labores de la casa, cocina, cuidado de los hijos, apoyo en el manejo de la parcela y otras labores cotidianas. A partir de su ingreso a la empresa esta mujer percibe un ingreso aproximado de USD 130 por mes, genera además beneficios como seguro social para toda su familia, amplía su participación social en las decisiones de la empresa, mejora su autoestima inyectando recursos al hogar y la comunidad.

Rurrenabaque

Chalalán genera, en Rurrenabaque, un movimiento económico cuyo promedio es de USD 100 mil al año, a partir de la compra de alimentos, combustible, pasajes aéreos, bebidas e insumos para el albergue. Este promedio podría subir si el albergue aumenta su tasa de ocupación, la cual no ha podido ser incrementada sustancialmente debido a factores externos tales como la inadecuada infraestructura para la llegada de turistas a Rurrenabaque (no existe un aeropuerto asfaltado), la ausencia de una carretera que pueda ser transitada con normalidad en cualquier época del año entre La Paz y Rurrenabaque (la carretera es de tierra y presenta muchas dificultades de tránsito en épocas lluviosas), la participación de nuevas líneas aéreas que tengan como destino Rurrenabaque y la disminución de conflictos sociales (Mamani *et. al.*; 2006).

Por otra parte, los turistas que hacen escala en Rurrenabaque antes de llegar a Chalalán pagan al menos una noche de hotel, la misma que oscila entre los USD 30 y 50 por turista. Considerando el precio menor que paga un turista por su estadía en Rurrenabaque y considerando que sólo pernocta una noche en esa localidad (muchos pernoctan dos o más noches), el ingreso anual aproximado que perciben los hoteles de Rurrenabaque es de USD 30 mil año.

Además, los turistas que arriban a la localidad de Rurrenabaque deben cancelar un aporte para el municipio, el cual asciende a USD 0,8 por turista. Considerando el número de turistas que visitó Chalalán entre los años 2000 y 2006 el aporte generado por los mismos al Municipio de Rurrenabaque estaría próximo a los USD 5.690.

Aporte impositivo

Otro aporte económico importante de Chalalán a la economía nacional es la contribución que realiza anualmente al fisco, habiendo pagado entre los años 1999 y 2006 más de USD 105 mil (el año que más se aportó fue el 2004 con USD 22.171).

Otros ingresos generados indirectamente por Chalalán al Estado boliviano son aquellos correspondientes a derechos de aeropuerto que deben pagar los turistas para trasladarse desde la ciudad de La Paz u otra ciudad, hacia la localidad de Rurrenabaque. Considerando que el 80% de los turistas que visitan Chalalán se trasladan hacia Rurrenabaque por vía aérea, los ingresos generados por derechos de aeropuerto entre los años 2000 y 2006 ascenderían a más de USD 10.500.

Un ingreso no cuantificado es el referido al Impuesto al Viajero que se aplica a turistas que permanecen en el país por más de tres meses. Muchos de los turistas que visitan Chalalán permanecen ese tiempo en el país; sin embargo, no se tiene cuantificado el número de turistas, ni el porcentaje que se le puede atribuir a Chalalán por la generación de esos ingresos.

Líneas aéreas y agencias de viaje

Otro sector beneficiado del efecto Chalalán es el sector del transporte, en particular las líneas aéreas que tienen como destino la localidad de Rurrenabaque. Considerando nuevamente que el 80% de los turistas que visitan el albergue utilizan transporte aéreo, el ingreso generado para las líneas aéreas entre los años 2000 y 2006 asciende aproximadamente a USD 650 mil.

En cuanto a las agencias de viajes, se estima que las ganancias de las mismas por comisiones sobre ventas y servicios de operación de ventas, entre los años 2000 y 2006 alcanzaron un valor aproximado de USD 20 mil. Esto sin considerar los beneficios indirectos que obtienen estas agencias al ofrecer servicios complementarios a los turistas de Chalalán.

Externalidades ambientales y socioeconómicas

Si bien el análisis económico presentado no incorpora una cuantificación económica de las externalidades positivas y negativas generadas por la empresa en la región, los cálculos representan una aproximación de la valoración económica de Chalalán. A continuación, se describen algunas de las principales externalidades generadas por la empresa y se identifican aquellas que no habrían sido internalizadas en este análisis.

Externalidades ambientales

El ecoturismo comunitario representa una de las alternativas económicas de uso directo de los recursos naturales que atañen a áreas protegidas donde habitan poblaciones indígenas. Si las actividades productivas desarrolladas por estas poblaciones tienen un impacto positivo sobre la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, la actividad económica desarrollada tiene valores de uso indirecto y de no-uso tales como la protección y el mantenimiento de cuencas, la fijación y almacenamiento de carbono, la regulación del clima, la protección de paisajes, la opción de usos futuros directos, el valor intrínseco de la biodiversidad y otros.

No obstante, a pesar de los múltiples impactos positivos que puede tener una actividad ecoturística como Chalalán, generalmente es difícil cuantificar el grado de participación de la misma sobre la protección de los recursos naturales y el medio ambiente, es decir, cuantificar la fracción del valor de uso indirecto o de no-uso de los recursos naturales sobre los que la empresa Chalalán tiene incidencia.

Al respecto, cabe mencionar que desde su etapa de inversión, Chalalán se caracterizó por considerar todas las previsiones necesarias para minimizar el impacto sobre el patrimonio natural y paisajístico del lugar donde se estableció físicamente el albergue, el cual, si bien cuenta con todas las comodidades de la modernidad, mantiene intacto el entorno natural que lo rodea. Asimismo, los sistemas de manejo de agua, basura y energías empleados en el albergue son de bajo impacto ambiental. Estas características físicas y el entorno natural brindado por el PN Madidi, representan el principal patrimonio de la empresa y la ventaja comparativa más importante del albergue. En consecuencia, la empresa y la comunidad de San José tienen plena conciencia de lo que la conservación de los recursos naturales implica en términos de ingresos.

Este elevado nivel de conciencia se refleja en acciones tales como el monitoreo de fauna y flora existente en el lugar, realizado permanentemente por los guías locales de Chalalán, durante sus actividades de guiado por la selva, a fin de advertir sobre cualquier posible amenaza sobre alguna especie. Gracias a las tareas de conservación emprendidas y al permanente control de flora y fauna, en los últimos años se ha evidenciado el repoblamiento de especies como el marimono, el pecarí (chanchito de monte), la alondra, así como otras especies de mamíferos que se encontraban amenazadas en la región.

La conservación y protección de la flora y fauna, al constituirse en factores determinantes en la generación de ingresos de la empresa, han hecho que la presión sobre el bosque en la región disminuya. Este hecho se observa en la desaparición de actividades de tala de árboles maderables como la caoba y el cedro con fines de comercialización en las proximidades de Chalalán. No obstante, en otras regiones del PN Madidi que se encuentran relativamente alejadas del albergue se advirtieron procesos de tala ilegal.

Otra acción importante desarrollada por la empresa en términos de aprovechamiento de los recursos naturales fue la contribución en el proceso de saneamiento²² de la tierra en la TCO. Para ello, la empresa contribuyó con la contratación de abogados con recursos propios, hizo las gestiones requeridas y firmó un convenio a nombre de San José con el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA)²³. El acompañamiento de la empresa al proceso de saneamiento representó para la misma un costo aproximado de USD 80 mil, que fue interiorizado en el ACB desarrollado previamente. Sin embargo, más allá de lo que representó en términos monetarios el proceso de saneamiento y la titulación de la TCO San José, cuyo territorio asciende a 210.000 hectáreas, estas acciones permitieron a la comunidad asumir un papel protagónico en la planificación y desarrollo de actividades económicas al interior de la TCO, lo cual tiene un valor económico que no fue interiorizado²⁴.

La valoración económica de la conservación del bosque derivada de Chalalán tampoco fue cuantificada en el presente análisis, no obstante, se presume que el valor de la conservación del bosque tiende a ser mayor que su aprovechamiento comercial²⁵, principalmente por la alta diversidad biológica que alberga, los múltiples servicios ambientales que proporciona y su importante contribución para regular las condiciones climáticas mundiales (donde la fijación de carbono tiene un papel destacado).

Externalidades socioeconómicas

La empresa Chalalán desempeña un papel importante en la transferencia de recursos a la comunidad de SJU y en la facilitación de inversiones que generan beneficios económicos a la comunidad. Todas las transferencias realizadas por la empresa fueron consideradas en el ACB, sin embargo, el impacto social y económico que tuvieron y tendrán las mismas en el corto, mediano y largo plazo sobre los ingresos y el nivel de vida de la comunidad, no fueron cuantificados. A continuación se describen las principales transferencias realizadas por la empresa a la comunidad.

22 *El saneamiento de la tierra es el proceso técnico-jurídico destinado a regularizar y perfeccionar el derecho de propiedad sobre la tierra que se ejecuta de oficio o a pedido de parte.*

23 *Instancia pública facultada para el proceso de saneamiento de la tierra en el país.*

24 *La titulación fue otorgada por el INRA el 27 de mayo de 2005.*

25 *Hay evidencias (algunas simplemente empíricas) que muestran que el valor de un bosque, tanto para el país donde se encuentra, como en el ámbito global, es grande en relación con las tasas de retorno convencionales producidas por la conversión del mismo para otros usos. Sin embargo, pese a ello, la tasa de deforestación sigue aumentando en la mayoría de los biomas boscosos (FUCEMA, 2001).*

A partir de noviembre de 1999, la empresa Chalalán hizo viable el abastecimiento regular de agua en la comunidad a través de un sistema construido con financiamiento de Conservación Internacional y las contrapartes de CARE, el Municipio de San Buenaventura y la comunidad de San José de Uchupiamonas.

En materia de salud, la empresa gestionó la construcción de una pequeña posta sanitaria que presta servicios de salud primaria y, aunque aún tiene limitaciones en relación al equipamiento, medicamentos y recursos humanos profesionales, ha representado un avance importante en cuanto al acceso a sistemas de salud para la población de San José. Adicionalmente, la empresa otorga préstamos de salud a las familias de la comunidad. A diciembre de 2006, la cartera acumulada de préstamos de salud ascendía a algo menos de USD 35 mil.

En lo que a educación se refiere, se facilitó la construcción de la escuela “Chaupy Yachay Huasi” dependiente del Estado boliviano y se contribuyó en el pago de sueldos a los profesores. La cantidad de alumnos en esta escuela ascendió a 134 el 2006, habiéndose graduado ese año la primera promoción de bachilleres en la historia de la comunidad. Antes de Chalalán, los jóvenes se veían obligados a desplazarse a otros centros poblados como Tumupasa, San Buenaventura, Rurrenabaque, Popoy, Trinidad, Santa Cruz y La Paz para realizar sus estudios primarios. En la actualidad, además de poder concluir sus estudios primarios y secundarios, los bachilleres tienen la posibilidad de continuar sus estudios técnicos en la misma comunidad. Asimismo, se impulsó la capacitación en el idioma inglés, por considerarse un instrumento indispensable para la actividad turística.

Las mejoras en salud, educación y acceso a servicios básicos representan un valor económico importante porque tienen un impacto positivo significativo sobre las capacidades de aprendizaje y producción de los habitantes de la comunidad. Y porque facilitan la inserción de los agentes económicos en los mercados laborales (regionales y nacionales) en mejores condiciones.

Los recursos transferidos por la empresa a la TCO han hecho posible la consolidación de importantes convenios que, en general, han sido beneficiosos para la comunidad y han tenido un impacto económico positivo. Entre los más importantes se pueden destacar los siguientes:

- Convenio Comunidad-Municipio de San Buenaventura, para el mantenimiento de la brecha caminera Tumupasa-San José con una distancia de 35 km. Para la ejecución de este convenio, la empresa contribuyó con la compra de combustible y la contratación de maquinaria.
- Acuerdo Comunidad-Servicio Departamental de Caminos, para la apertura de la brecha caminera San José-río Tuíchi con una distancia de 3 km, para lo cual se apoyó con la compra de combustible para la maquinaria de la prefectura con el fin de facilitar el transporte hacia el río Tuíchi.
- Acuerdo Comunidad y la Organización no Gubernamental CEDEC, para la adquisición de una radio de comunicación para el centro de salud y la construcción de una posta sanitaria.

- Acuerdo Comunidad-Proyecto río Beni, para brindar atención médica de forma regular en el centro de salud.
- Programa de intercambio entre escuelas de Estados Unidos y San José de Uchupiamonas con el programa “Libros y Pelotas”.
- Trámite de consolidación y defensa de la TCO.

Asimismo, la empresa junto con la comunidad gestionó, ante la prefectura, la transferencia de un tractor agrícola para la comunidad de San José. Actualmente, este tractor cumple con labores productivas y de transporte en la comunidad y sus costos de funcionamiento, (combustible y repuestos) son cubiertos por la empresa.

En cuanto a sistemas de comunicación, Chalalán colaboró con la gestión financiera e hizo posible la instalación de una cabina pública de teléfono fijo en la comunidad, de propiedad de la empresa ENTEL. Esta cabina funciona regularmente todo el día y no sólo contribuye con las actividades comerciales de la empresa, sino que facilita el acceso a un servicio indispensable para la población de la comunidad en general. También, la empresa contribuyó financieramente a la rehabilitación de una pista de aterrizaje en San José.

Como consecuencia de las mejoras en las condiciones de vida de la comunidad se produjo el retorno a la misma de muchas familias que habían migrado a otros centros poblados en la década de los 80. Este hecho fue posible gracias a que la empresa generó empleos indirectos relacionados con el aprovechamiento de productos forestales no maderables (producción de tallados, cestería de palmas, joyas en base a semillas como el marfil vegetal y la chonta, y tarjetas postales), los cuales son comercializados en el albergue. La venta de estos productos ha sido considerada en el ACB, no obstante, los beneficios directos generados por estas actividades en las familias no han sido cuantificados.

El retorno de familias emigrantes generó un incremento de la demanda por alimentos, una pérdida de cobertura boscosa y una expansión de la frontera agrícola en la comunidad. Esto, puede ser interpretado como un impacto negativo en la presión sobre el bosque y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, no obstante, este impacto posiblemente ha sido relativizado de manera importante por el desarrollo de acciones destinadas a minimizar la agricultura extensiva con alternativas de agricultura sostenible tales como los huertos orgánicos familiares, manejo de cítricos, cacao, café y otros.

Finalmente, cabe destacar que la empresa Chalalán mantiene una política de promoción al desarrollo de investigaciones científicas vinculadas principalmente al área de ecoturismo y a la biología, lo cual, además de ser un atractivo para grupos de investigadores de todo el mundo, representa el mejor medio para mostrar la experiencia de la empresa en el ámbito internacional. Este hecho no solo contribuye a la generación de ingresos para la empresa, sino que genera oportunidades de empleo e ingresos adicionales para la población de San José y la región.





{ Percepciones de la comunidad sobre los beneficios económicos generados por la empresa Chalalán

Percepciones de la comunidad

La adquisición y el manejo autónomo de la empresa Chalalán por parte de los socios propietarios de la comunidad de San José, además de ser económicamente sostenible, demostró ser cualitativamente beneficiosa para el continuo desarrollo de la comunidad, pese a que aún presenta numerosas carencias.

La comunidad percibe que el cambio producido desde la implementación de la iniciativa Chalalán ha sido positivo y se ve reflejado en el mejoramiento y desarrollo de la comunidad o dicho en las palabras de los mismos josesanos: “*Chalalán es y seguirá siendo el motor económico de San José*”. Esto, considerando que la empresa ha asumido atribuciones y obligaciones que corresponden a los gobiernos municipal y central, pero que históricamente no fueron asumidas por estas instancias.

El impacto económico y social que tuvo Chalalán sobre la comunidad de San José, hizo que el ecoturismo y la conservación de los recursos naturales se establezcan en un estilo de vida asimilado voluntariamente, tanto por la preservación de su acervo cultural y étnico en un entorno geográfico privilegiado, como por el valor económico que para ellos constituye la principal fuente de empleos y la esperanza de un futuro próspero.

Actualmente, la empresa transita por un período de transformaciones característico de un proceso de renovación de líderes, de ajuste generacional y de nuevos actores emergentes, acompañados de nuevas propuestas a considerar. No obstante, a pesar del proceso de transición que se vive en la empresa, la instancia de deliberación de la misma, constituida por el directorio y la asamblea, continúa operando con una jerarquía participativa, la cual podría ser mejorada si es que mantiene y refuerza el espíritu comunitario de Chalalán. En un nivel ejecutivo y operativo, se pueden rescatar los obstáculos que han sido superados en los últimos años, sin dejar de lado los nuevos retos que se plantean en la actualidad.

La proyección que se infiere a partir de estas consideraciones es alentadora. Es evidente que SJU cuenta con recursos humanos y naturales por demás suficientes para continuar llevando la rienda de su desarrollo empresarial. También, es importante notar que hombres y mujeres, en diferente medida, creen y confían en que los jóvenes josesanos, quienes ahora cuentan con mejor formación, serán los líderes de la comunidad en el mediano plazo.

Percepciones en función al género

Las percepciones recogidas en cuatro grupos focales han revelado indiscutiblemente las distintas vivencias, aproximaciones y proyecciones que tienen los hombres y las mujeres de San José. Si bien existen áreas temáticas de común acuerdo, es importante rescatar el valor de las divergencias.

En líneas generales, las mujeres contactadas en San José han aportado con una visión de la situación en la comunidad y en la empresa Chalalán primordialmente social, mientras que la visión de los hombres se ha centrado con mayor énfasis en aspectos económicos.

La descripción que hacen las mujeres de la comunidad a lo largo del tiempo no sólo puntualiza los avances logrados con la generación de empleos y la mejora en la situación económica de las familias, también relata que el progreso ha venido de la mano de transformaciones menos gratas en las formas de relacionarse con la gente. Al respecto, algunas mujeres de San José sostienen que: *“Ha aparecido la envidia, y las cosas ahora se hacen por plata, ya no hay solidaridad desinteresada como en el tiempo pasado”*.

Asimismo, la capacidad crítica de las mujeres sobre temas de la empresa ha resultado, en más de una ocasión, mucho más frontal y demandante que la de los hombres. Ellas plantean cierto declive en el desempeño de las funciones administrativas y del directorio de Chalalán, reflejado en una menor atención de las urgencias de la comunidad y presentación de balances financieros que no reportan dividendos para los y las socias.

Por el lado de los hombres, estos consideran que la capacidad que tiene la empresa de invertir en San José es limitada y que existe información que la empresa debe reservar para sí misma y no compartirla con los socios o la comunidad. Existe, así, una mayor comprensión y aceptación de las decisiones de los administrativos del albergue.

También es interesante destacar que los hombres sienten la suficiente confianza, en base a su experiencia, para emprender nuevos proyectos. Contrario a esto, las mujeres cumplen un rol pasivo aunque de constante demanda con la empresa, manifestando la necesidad de asesoramiento externo, tanto para los socios como también para la realización de una auditoría de la empresa.

Por las percepciones y declaraciones extraídas en los grupos focales, se puede inferir la existencia de actitudes discriminatorias respecto al género, en cuanto al manejo y participación en las decisiones de Chalalán se refiere. Las mujeres socias relataron haber sido subestimadas por los hombres en lo que sería su aporte para la construcción del albergue al inicio del proyecto y, en la actualidad, son infravaloradas en sus opiniones, sugerencias y reclamos en las asambleas anuales de la empresa. Por su parte, las mujeres no socias expresaron no poder ir a trabajar en Chalalán porque tienen que atender sus hogares. Es decir, las mujeres socias se dan cuenta de su derecho a aportar en las decisiones de la empresa, mientras que las no socias aceptan su papel de amas de casa sin incidencia en las decisiones empresariales.

Percepciones en función a la filiación a la empresa Chalalán

La percepción de los socios y no socios, sobre el estado de la empresa Chalalán y su influencia en la comunidad de San José, coincide en destacar el significativo aporte de la misma para el desarrollo socioeconómico de la comunidad.

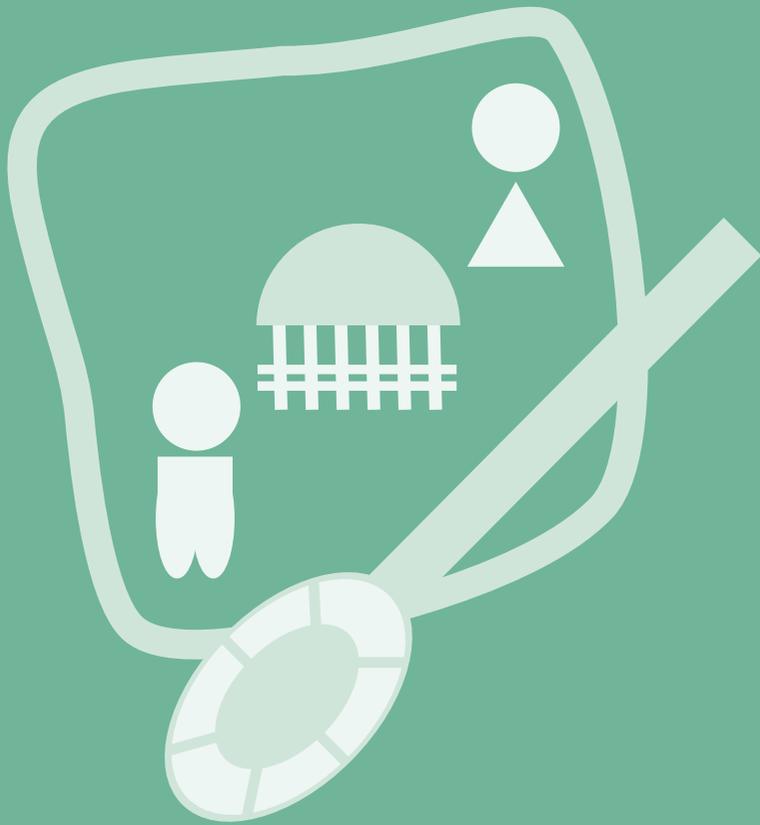
En cuanto al nivel de participación de la comunidad en la empresa, cabe destacar que si bien al interior de la comunidad existe una clara definición de la pertenencia o no a la sociedad, la participación en las principales reuniones y en los momentos de toma de decisión es incluyente para todas y todos los habitantes de San José, reflejando el carácter social y participativo que ha tenido la empresa con la comunidad.

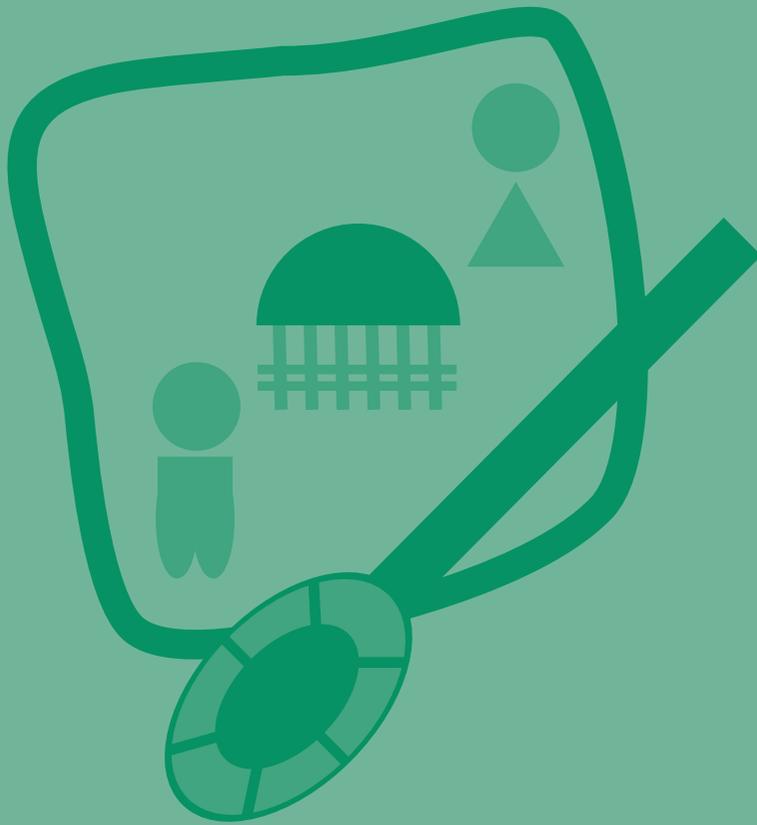
En el último tiempo, San José ha visto reflejado el fruto de la operación de Chalachán principalmente en acciones de corto plazo para la comunidad incluso en detrimento de réditos de sus socios y de la misma empresa. Esta situación generó la percepción en los socios de Chalachán de que el manejo de la empresa y las decisiones ejecutivas, muchas veces, pasan por alto la opinión o los intereses personales de sus accionistas.

Respecto al tema generacional, es bueno resaltar que las nuevas generaciones de jóvenes bachilleres o incluso profesionales, quienes no gozan de la propiedad de una acción, se enfrentan a una nueva realidad en la que es cada vez más imperante iniciar nuevos emprendimientos, recogiendo la experiencia que su comunidad y la empresa han adquirido a lo largo de los últimos años.

Igualmente, resalta la existencia de dos posturas antagónicas respecto de la transferencia de poder y responsabilidad a las generaciones jóvenes. Por un lado, a pesar de que uno de los mayores impactos sociales que ha tenido la empresa sobre la comunidad ha sido incidir en que San José cuente en la actualidad con todos los ciclos educativos hasta el bachillerato, existe cierto descrédito del nivel de formación académica de los flamantes bachilleres. Los adultos perciben que los jóvenes no tienen iniciativas propias, además de no contar con experiencia por no haber sido parte de la etapa inicial de creación del albergue, pero, al mismo tiempo, manifiestan su deseo de delegarles las riendas de la empresa, confiando en que son y serán mejores empresarios por haber recibido mayor instrucción y todo un legado cultural de conservación de los recursos naturales y de manejo del negocio del turismo.







Conclusiones y recomendaciones

E

l ecoturismo puede constituirse en un mecanismo importante para lograr una combinación equilibrada entre el desarrollo económico y la conservación de la biodiversidad, contribuir a la mitigación de la pobreza, inyectar recursos financieros importantes a las economías locales y aportar al bienestar general de los individuos.

Chalalán es la comprobación de que el desarrollo y la conservación son aliados que funcionan de manera complementaria, toda vez que el negocio ecoturístico depende de la conservación del ecosistema. El significativo nivel de conservación de los recursos naturales alcanzado en la TCO SJU se puede explicar, en gran medida, por el impacto socioeconómico que tuvo Chalalán sobre la población de la comunidad y el nivel de conciencia ambiental desarrollado por las personas que se benefician directa o indirectamente de los recursos económicos generados por la empresa.

Desde el punto de vista del ACB financiero y económico, el estudio demuestra que la inversión de Chalalán tiene un retorno positivo, pese al elevado monto de la inversión, el cual permitió soportar la inserción de los indígenas en la actividad turística y establecer un puente entre el desarrollo local y los mercados internacionales con elevada capacidad adquisitiva²⁶ y una clara tendencia de crecimiento.

La empresa Chalalán desempeña un papel importante en la transferencia de recursos a la comunidad de San José de Uchupiamonas, en la facilitación de inversiones que generaron beneficios económicos a la comunidad y en la generación de un dinamismo económico que benefició no sólo a la comunidad, sino a la región en su conjunto. Además de los impactos sociales y económicos, Chalalán contribuye significativamente a la conservación del bosque y la biodiversidad que alberga el PN Madidi. Este aspecto no fue valorado económicamente; sin embargo, se presume que tiene un valor significativo tomando en cuenta los múltiples servicios ambientales que proporciona el PN Madidi, así como el valor de no-uso atribuible a la biodiversidad que alberga.

Los resultados obtenidos a través del ACB financiero permiten determinar que la empresa Chalalán financieramente no es altamente rentable, esto se explica por el elevado carácter social de la misma. No obstante, económicamente desempeña un papel fundamental, no sólo en San José, sino en la región. Esta afirmación es corroborada por los resultados obtenidos del ACB económico, que permite confirmar que la inversión realizada por los donantes y el papel que desempeñaron los actores locales en el desarrollo del albergue tienen un retorno económico positivo para la sociedad.

El análisis cualitativo y cuantitativo permite concluir que el éxito económico de Chalalán es atribuible a tres factores fundamentales:

²⁶ La capacidad de pago de los turistas que visitan Chalalán oscila entre los USD 100 a 500 día.

- el primero está referido a la disponibilidad de capital financiero que contribuyó a soportar técnica y financieramente a la empresa, a desarrollar las capacidades locales suficientes para la autogestión y a rellenar vacíos de acceso al mercado en beneficio de una comunidad indígena;
- el segundo, el capital social existente en San José, que permitió asimilar de manera compartida una visión empresarial, sin perder identidad local²⁷; y
- el tercero, el contexto geográfico, dado que el PN Madidi y su biodiversidad, constituyen el capital natural de Chalalán, sin el cual el éxito del negocio no sería posible.

A futuro, la empresa Chalalán debe priorizar, entre sus acciones, el posicionamiento de las actividades de operación turística de la oficina de La Paz, a fin de que las mismas jueguen un papel fundamental en el incremento del flujo de turistas anual. Asimismo deberá lograr la disminución de los costos de la empresa; si bien, esta acción debe ir acompañada de políticas internas que incrementen el acceso a tecnología de comunicación (Internet e idiomas) y a estrategias de marketing desarrolladas por la empresa, a fin de garantizar los niveles de ocupación del Albergue Chalalán proyectados para el período de análisis.

De la misma forma, es necesario desarrollar un plan de optimización en la asignación de recursos que son transferidos desde la empresa a la comunidad, a fin de diversificar las fuentes de ingreso de esta última. En la actualidad, se está trabajando en la producción local de diferentes productos tales como miel de caña, miel de abeja, café y cacao, entre otros, a fin de que la población de San José no dependa exclusivamente de la actividad turística. La asignación eficiente de recursos y el desarrollo de actividades productivas rentables para la comunidad permitiría en el mediano plazo reducir las transferencias que realiza la empresa.

El efecto Chalalán puede ser considerado desde el punto de vista económico, social y ambiental por autoridades gubernamentales, agencias de cooperación y organismos internacionales, como un modelo de gestión turística comunitaria, que puede ser reproducido en otras regiones del país. Este modelo de gestión comunitaria va más allá de la actividad ecoturística o de iniciativas al interior de un área protegida ya que existen elementos de carácter general en la experiencia de Chalalán, tales como el proceso de planificación, capacitación y participación local, que pueden ser aplicados a distintos tipos de actividades económicas comunitarias.

Por otro lado, la reproducción del modelo Chalalán en actividades ecoturísticas en otras regiones del país o del mundo deberá considerar restricciones tales como la existencia previa de mercados naturales, la existencia de atractivos naturales o culturales adecuados y el capital social suficiente para realizar los procesos de planificación y capacitación necesarios para lograr buenos resultados. No considerar estos factores, podría llevar a crear falsas expectativas y fracasos.

²⁷ Muchos consultores y líderes locales coinciden en afirmar que el mismo negocio, con la misma biodiversidad, generado por un privado foráneo no tendría el mismo sentido que tiene Chalalán.





Bibliografía

- CANTÓ, Sergi y RIERA, Pere (2001) *La vertiente socioeconómica en los estudios de impacto ambiental*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
- Carsten, Nico Hjortsø, *et. at.* (2006). *Economía forestal en Bolivia*. Centre for Forest, Landscape and Planning & The Royal Veterinary and Agricultural University, Dinamarca; Herbario Nacional de Bolivia; Instituto de Ecología y Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.
- COMISIÓN EUROPEA (2003). *Guía Análisis costes-beneficios de proyectos de inversión*. Unidad responsable de la evaluación DG Política Regional Comisión Europea.
- COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (2001). *Estrategia Regional de Biodiversidad*. Preparado por el consorcio GTZ/FUNDECO/IE. La Paz, Bolivia.
- DIXON, *et.al.* (1994). *Análisis Económico de Impactos Ambientales*. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba, Costa Rica.
- EVANS, Kristen, *et.al.* (2003). *Análisis de los Costos y Beneficios de dos Tratamientos Silviculturales Aplicados en un Bosque de la Transición Chiquitana-Amazónica*. Documento Técnico 134/2003. Chemonics Internacional-USAID/Bolivia.
- FUNDACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN DE LAS ESPECIES Y EL MEDIO AMBIENTE-FUCEMA (2001). *Valoración Económica de los Bosques: Revisión, Evaluación y Propuestas*. Unión Mundial para la Naturaleza (UICN).
- JENKINS, G. y HARBERGER, A. (2000). *Análisis de Costo-Beneficio de las decisiones de inversión: Capítulos de Evaluación Financiera*. Harvard Institute for Internacional Development.
- MAMANI, Guido, *et.al.* (2006). *Viaje al centro de un sueño: Una experiencia exitosa de ecoturismo comunitario en la Amazonía boliviana*. La Paz, Bolivia.
- STRONZA, Amanda, (2006). En colaboración con San José de Uchupiamonas y Conservación Internacional-Bolivia. *Madidi a través de nuestros ojos: La Historia del Ecoalbergue Chalalán de Bolivia*. La Paz, Bolivia.



Serie Técnica

Edición 1 – Análise de viabilidade sócio-econômico-ambiental de transposição de águas da bacia do Rio Tocantins para o Rio São Francisco na região do Jalápcio/TO (2002).
fani mamede, paulo garcia y wilson cabral de souza júnior

Edición 2 – Valoração econômica do Parque Estadual Morro do Diabo (SP) (2003).
cristina adams, cristina aznar, ronaldo seroa da motta, ramón ortiz y john reid

Edición 3 – A pavimentação da BR-163 e os desafios à sustentabilidade: uma análise econômica, social e ambiental (2005).
ane alencar, laurent micol, john reid, marcos amend, marília oliveira, vivian zeideman y wilson cabral de souza júnior

Edición 4 – Custos e benefícios do complexo hidrelétrico de Belo Monte (2006).
wilson cabral de souza júnior, john reid y neidja cristiane silvestre leitão

Edición 5 – Beneficios económicos regionales generados por la conservación: el caso del Madidi (2006).
leonardo c. fleck, marcos amend, lilian painter y john reid

Edición 6 – Una carretera a través del Madidi: un análisis económico-ambiental (2006).
leonardo c. fleck, lilian painter, john reid y marcos amend

Edición extra – Análisis de costo beneficio de cuatro proyectos hidroeléctricos en la cuenca Changuinola-Teribe (2006).
sarah cordero, ricardo montenegro, maribel mafla, irene burgúes y john reid

Edición 7 – Efeitos de projetos de infra-estrutura de energia e transportes sobre a expansão da soja na bacia do rio Madeira (2007).
maría del carmen vera-díaz, john reid, britaldo soares filho, robert kaufmann y leonardo c. fleck

Edición 8 – Análisis económico y ambiental de carreteras propuestas dentro de la Reserva de la Biosfera Maya (2007).
victor hugo ramos, irene burgúes, leonardo c. fleck, gerardo paiz, piedad espinosa y john reid

Edición 9 – Análisis ambiental y económico de proyectos carreteros en la Selva Maya, un estudio a escala regional (2007).
dalía amor conde, irene burgúes, leonardo c. fleck, carlos manterota y john reid

Edición 10 – Tenosique: Análisis económico-ambiental de un proyecto hidroeléctrico en el Río Usumacinta (2007).
israel amescua, gerardo carreón, javier marquez, rosa maria vidal, irene burgúes, sarah cordero y john reid

Edición 11 – Critérios econômicos para a aplicação do Princípio do Protetor-Recebedor; Estudo de caso do Parque Estadual dos Três Picos (2007).
juliana stobel, wilson cabral de souza júnior, ronaldo seroa da motta, marcos amend y demerval gonçalves

Edición 12 – Carreteras y Áreas Protegidas: un análisis económico integrado de proyectos en el norte de la amazonia boliviana (2007).
leonardo c. fleck, lilian painter y marcos amend

Edición 13 - El efecto Chalalán: Un ejercicio de valoración económica para una empresa comunitaria (2007).
alfonso malky, cándido pastor, alejandro limaco, guido mamani, zenón limaco y leonardo c. fleck

REALIZACIÓN



APOYO



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



**CONSERVACIÓN
INTERNACIONAL**
— BOLIVIA —



**Unidad de Análisis de Políticas
Sociales y Económicas**