



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo Ana Belén Zombona Peñaranda C.I. 5951343CP
autor/a de la tesis titulada

Plan de Negocios "Complejo Villa Alcira"

mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de

Maestría en Administración de Empresas

Mención en Gestión y Creación de PYMES

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 17 de Sep. de 2018

Firma:

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Mención en Gestión y Creación de PYMES

Gestión Académica
2014 – 2015



TESIS

Título de la Tesis: Plan de Negocios “Complejo Villa Alcira”

Nombre del Postulante: Ana Belén Zambrana Peñaranda

LA PAZ – BOLIVIA

2018



UASB
Universidad Andina
Simón Bolívar

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	2
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
3. JUSTIFICACIÓN.....	4
4. OBJETIVOS.....	4
4.1. OBJETIVO GENERAL	4
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
5. ALCANCE.....	5
5.1. ALCANCE TEMPORAL	5
5.2. ALCANCE ECONÓMICO.....	5
5.3. ALCANCE SOCIAL.....	5
5.4. ALCANCE AMBIENTAL	5
5.5. ALCANCE GEOGRÁFICO	6
5.6. ALCANCE TÉCNICO.....	6
CAPÍTULO II.....	7
1. ESTUDIO DE MERCADO	7
1.1. ANÁLISIS DE MERCADO	7
1.1.1. TURISMO ECOLÓGICO.....	7
1.1.2. PERFIL DEL ECOTURISTA.....	8
1.2. TURISMO EN BOLIVIA	9
1.2.1. COMPORTAMIENTO DEL TURISMO EN BOLIVIA	10
1.2.2. TURISMO EN RURRENABAQUE.....	11
2. ANÁLISIS DE LA OFERTA	15
2.1. ACTIVIDADES DE EMPRENMIENTOS DE BASE COMUNITARIA	17
3. PROYECCIÓN DE DEMANDA	18
3.1. RECOLECCIÓN DE DATOS	19
3.1.1. DATOS OBTENIDOS.....	20
3.2. ANÁLISIS DE PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	23
CAPÍTULO III	26
1. DESCRIPCIÓN DEL COMPLEJO VILLA ALCIRA	26

2.	MISIÓN Y VISIÓN DEL COMPLEJO VILLA ALCIRA	27
3.	LOCALIZACIÓN DEL COMPLEJO.....	27
4.	DISEÑO DE OPERACIONES	30
4.1.	ANÁLISIS DE NICHOS DE MERCADO	30
5.	DISEÑO DEL COMPLEJO VILLA ALCIRA	31
5.1.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	32
5.1.1.	ACTIVIDADES SHASHA	33
5.1.1.1.	TREKKING	33
5.1.1.1.1.	¿QUÉ ES EL TREKKING?.....	33
5.1.1.1.2.	¿QUÉ OFRECE EL “COMPLEJO VILLA ALCIRA?.....	33
5.1.1.1.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	33
5.1.1.1.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	34
5.1.1.1.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO.....	34
5.1.1.1.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	34
5.1.1.2.	ESCALADA DE ÁRBOLES	35
5.1.1.2.1.	¿QUÉ ES LA ESCALADA DE ÁRBOLES?	35
5.1.1.2.2.	¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?	35
5.1.1.2.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	35
5.1.1.2.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	36
5.1.1.2.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO.....	36
5.1.1.2.6.	ACONDICIONAMIENTO DE LOS ARBOLES	36
5.1.1.2.6.1.	PREPARACIÓN DEL ÁRBOL.....	37
5.1.1.2.6.2.	TÉCNICA PARA EL ASCENSO.....	37
5.1.1.2.7.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	38
5.1.1.3.	NADO EN PICINAS NATURALES.....	38
5.1.1.3.1.	¿QUÉ ES EL NADO EN PISCINAS NATURALES?	38
5.1.1.3.2.	¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?	38
5.1.1.3.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	38
5.1.1.3.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	39
5.1.1.3.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO.....	39
5.1.1.3.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	39
5.1.2.	ACTIVIDADES AVI.....	39
5.1.2.1.	TREKKING DE AVENTURA	39
5.1.2.1.1.	¿QUÉ ES EL TREKKING DE AVENTURA?.....	39
5.1.2.1.2.	¿QUÉ OFRECE EL “COMPLEJO VILLA ALCIRA?.....	40

5.1.2.1.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	40
5.1.2.1.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	41
5.1.2.1.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO	41
5.1.2.1.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	41
5.1.2.2.	CONVIVENCIA CON COMUNIDAD TACANA	41
5.1.2.2.1.	¿QUÉ ES LA CONVIVENCIA CON LA COMUNIDAD NATIVA?	41
5.1.2.2.2.	¿QUÉ OFRECE EL “COMPLEJO VILLA ALCIRA	42
5.1.2.2.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	42
5.1.2.2.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	44
5.1.2.2.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO	45
5.1.2.2.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	45
5.1.2.3.	PASEOS EN PEQUE.....	45
5.1.2.3.1.	¿QUÉ SON LOS PASEOS EN PEQUE?	45
5.1.2.3.2.	¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?	45
5.1.2.3.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	46
5.1.2.3.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	46
5.1.2.3.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO	46
5.1.2.3.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	46
5.1.3.	ACTIVIDADES AVI.....	46
5.1.3.1.	ZIP LINE CANOPY	46
5.1.3.1.1.	¿QUÉ ES EL ZIP LINE CANOPY?.....	46
5.1.3.1.2.	¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?	47
5.1.3.1.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	47
5.1.3.1.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	48
5.1.3.1.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO	48
5.1.3.1.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	48
5.1.3.2.	ROPE SWING.....	48
5.1.3.2.1.	¿QUÉ ES EL ROPE SWING?	48
5.1.3.2.2.	¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?	49
5.1.3.2.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	49
5.1.3.2.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	51
5.1.3.2.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO	51
5.1.3.2.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	51
5.1.3.3.	COLUMPIO ELEVADO	51
5.1.3.3.1.	¿QUÉ ES COLUMPIO ELEVADO?.....	51

5.1.3.3.2.	¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?	52
5.1.3.3.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	52
5.1.3.3.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	53
5.1.3.3.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO	53
5.1.3.3.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	53
5.1.3.4.	ESCALADA DE ÁRBOLES	54
5.1.3.4.1.	¿QUÉ ES LA ESCALADA DE ÁRBOLES?	54
5.1.3.4.2.	¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?	54
5.1.3.4.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	54
5.1.3.4.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS 55_Toc483144645	
5.1.3.4.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO	55
5.1.3.4.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	55
5.1.3.5.	AVENTURA UATI	55
5.1.3.5.1.	¿QUÉ ES LA AVENTURA UATI?.....	55
5.1.3.5.2.	¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?	56
5.1.3.5.3.	UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS	56
5.1.3.5.4.	REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS	56
5.1.3.5.5.	CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO	56
5.1.3.5.6.	RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE.....	57
5.2.	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.....	57
5.3.	ATENCIÓN AL CLIENTE	57
5.4.	PENSAMIENTO ESBELTO	58
5.4.1.	DEFINICIÓN DEL PENSAMIENTO ESBELTO	58
5.4.1.1.	MEJORA CONTINUA	59
5.4.1.1.1.	EMPODERAMIENTO	60
5.4.1.1.1.1.	GENERACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA COMUNIDAD VILLA ALCIRA	61
5.4.1.1.2.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	63
5.5.	RESTAURANTE.....	65
6.	INFRAESTRUCTURA.....	66
6.1.1.	DISEÑO ARQUITECTÓNICO.....	69
7.	REDISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS	70
CAPÍTULO IV		72
1.	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	72
1.1.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	73

1.2.	SISTEMA DE ROTACIÓN.....	76
1.2.1.	PERIODO DE ROTACIÓN Y PERIODO LABORAL (TURNOS).....	76
2.	CONSTITUCIÓN LEGAL	77
CAPÍTULO V		79
1.1.1.	PLAN DE MARKETING	79
1.1.	PLAN DE ACCIÓN.....	79
1.1.1.	RELANZAMIENTO DE LA MARCA	79
1.1.2.	POSICIONAMIENTO	82
1.2.	DIFUSIÓN Y HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN.....	83
1.2.1.	MEDIOS IMPRESOS	83
1.2.2.	MEDIOS DIGITALES.....	86
1.2.3.	CONVENIOS INSTITUCIONALES	87
1.3.	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE.....	89
1.4.	PROTECCIÓN DE LA MARCA	89
CAPÍTULO VI		91
1.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	91
1.1.	INVERSIONES.....	91
1.1.1.	ACTIVOS FIJOS	91
1.1.1.1.	OBRAS CIVILES	92
1.1.1.2.	EQUIPO Y HERRAMIENTAS.....	93
1.1.1.2.1.	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL	93
1.1.1.2.2.	EQUIPO Y HERRAMIENTAS	93
1.1.1.2.3.	EQUIPO DE APOYO A GUIAS	94
1.1.1.2.4.	RESUMEN DE COSTOS DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS	94
1.1.1.3.	MUEBLES Y ENSERES	94
1.1.1.4.	COSTOS ADICIONALES.....	96
1.1.1.4.1.	IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD.....	96
1.1.1.4.2.	INTERNET SATELITAL Y REPETIDOR DE SEÑAL TELEFÓNICA... ..	96
1.1.1.5.	RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS.....	97
1.1.2.	ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES	97
1.1.2.1.	MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA	97
1.1.2.2.	COSTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL	98
1.1.2.3.	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	99
1.1.2.4.	RESUMEN DE ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES	99
1.1.3.	RESUMEN DE ACTIVOS	100

1.2.	COSTOS OPERATIVOS.....	100
1.2.1.	COSTOS FIJOS	100
1.2.1.1.	COSTO DEL PERSONAL	100
1.2.1.2.	COSTO DE SUMINISTRO DE SERVICIOS BÁSICOS	101
1.2.1.3.	ALIMENTACIÓN DEL PERSONAL.....	101
1.2.1.4.	MARKETING Y PUBLICIDAD.....	102
1.2.1.5.	RESUMEN DE COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN.....	102
1.2.2.	COSTOS VARIABLES	103
1.2.2.1.	SERVICIOS BÁSICOS	103
1.2.2.2.	INSUMOS.....	103
1.2.2.3.	COSTOS INDIRECTOS.....	105
1.2.2.4.	RESUMEN DE COSTOS VARIABLES.....	105
1.2.3.	RESUMEN DE COSTOS DE OPERACIÓN	106
1.2.4.	DEPRECIACIÓN.....	106
2.	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	106
3.	INGRESOS	109
3.1.	DETERMINACIÓN DEL PRECIO	109
3.2.	PROYECCIÓN DE INGRESOS	111
3.3.	CUADRO DE COSTOS Y PROYECCIÓN DE UTILIDAD NETA.....	113
4.	ANÁLISIS DE FLUJO	113
4.1.	FLUJO DE EFECTIVO	113
4.1.1.	BALANCE DE APERTURA.....	113
4.1.2.	FLUJO DE CAJA.....	114
4.1.3.	ESTADO DE RESULTADOS.....	114
5.	EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	115
6.	REDISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS	116
	CAPÍTULO VII.....	119
1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 - TCO TACANA I – VILLA ALCIRA	2
GRÁFICA 2 - TURISMO DE NATURALEZA	7
GRÁFICA 3 - ESTADÍA PROMEDIO POR NACIONALIDAD.....	11
GRÁFICA 4 - MOTIVACIÓN DEL TURISMO EN RURRENABAQUE	13
GRÁFICA 5 - ANÁLISIS DE TURISTAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA.....	14
GRÁFICA 6 - RANGO DE EDADES DEL TURISMO EN RURRENABAQUE	14
GRÁFICA 7 - PROMEDIO DE DÍAS POR PERSONA EN RURRENABAQUE	15
GRÁFICA 8 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 2: ¿USTED REALIZARÍA VIAJES A DESTINOS NO TRADICIONALES COMO SER RURRENABAQUE U OTROS EN LA AMAZONÍA BOLIVIANA?.....	21
GRÁFICA 9 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 3: SELECCIONE EL TIEMPO QUE PASARÍA USTED EN UN DESTINO NO TRADICIONAL.....	21
GRÁFICA 10 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 4: ¿REALIZARÍA USTED ACTIVIDADES RELACIONADAS CON TURISMO DE AVENTURA, CONTACTO CON LA NATURALEZA Y CONVIVENCIA CON CULTURAS PROPIAS DE LA AMAZONÍA COMO PARTE DE SU VISITA?	22
GRÁFICA 11 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 5: ¿DISFRUTARÍA USTED DE HOSPEDARSE EN UN COMPLEJO TURÍSTICO, ALEJADO DEL URBANISMO PERO QUE LE BRINDE TODAS LAS COMODIDADES Y CONFORT DE UN HOTEL?	22
GRÁFICA 12 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 6: ¿LE GUSTARÍA TENER UNA OFERTA VARIADA DE ACTIVIDADES DE ECOAVENTURA Y ECOTURISMO EN UN SOLO COMPLEJO TURÍSTICO Y QUE A LA VEZ BRINDE CONDICIONES DE HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN?.....	23
GRÁFICA 13 - MAPA - COMUNIDAD VILLA ALCIRA.....	27
GRÁFICA 14 - VISTA SATELITAL DE LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.	28
GRÁFICA 15 - PILARES DEL PROYECTO COMPLEJO VILLA ALCIRA.....	31
GRÁFICA 16 - DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA DE ACTIVIDADES	32
GRÁFICA 17 - CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES OFRECIDAS	32
GRÁFICA 18 - TREKKING.....	33
GRÁFICA 19 - ESCALADA DE ÁRBOLES	35
GRÁFICA 20 - ÁRBOL DE CAOBA	36
GRÁFICA 21 - SUJECCIÓN DE LOS NUDOS.....	37
GRÁFICA 22 - NADO EN PISCINAS NATURALES	38
GRÁFICA 23 - TREKKING DE AVENTURA	40
GRÁFICA 24 - CONVIVENCIA CON LA COMUNIDAD TACANA	42
GRÁFICA 25 - PALMA	43

GRÁFICA 26 - PASEOS EN PEQUE	45
GRÁFICA 27 - ZIP LINE CANOPY	47
GRÁFICA 28 - ROPE SWING	49
GRÁFICA 29 - CUERDA DE ROPE SWING	49
GRÁFICA 30 - SISTEMA DE SUJECIÓN ROPE SWING.....	50
GRÁFICA 31 - COLUMPIOS ELEVADOS	52
GRÁFICA 32 - SUJECIÓN NEUMÁTICA AJUSTABLE	53
GRÁFICA 33 - ESCALADA A LA COPA DE LOS ÁRBOLES	54
GRÁFICA 34 - AVENTURA UATI.....	56
GRÁFICA 35 - MODELO DE PENSAMIENTO ESBELTO APLICADO AL COMPLEJO VILLA ALCIRA.....	59
GRÁFICA 36 - CICLO DEAMING	60
GRÁFICA 37 - CABAÑAS BACUATRAU	67
GRÁFICA 38 - ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL COMPLEJO VILLA	68
GRÁFICA 39 - DISTRIBUCIÓN DEL ORGANIGRAMA CIRCULAR.....	72
GRÁFICA 40 - POSICIONAMIENTO ZIP LINE CANOPY VILLA ALCIRA	80
GRÁFICA 41 - LOGO COMPLEJO VILLA ALCIRA.....	81
GRÁFICA 42 - PROMESA DE MARCA	82
GRÁFICA 43 - MARCA PAÍS	83
GRÁFICA 44 - PROPUESTA DE COLORES	84
GRÁFICA 45 - PAPELÓGRAFOS	84
GRÁFICA 46 - DÍPTICOS	85
GRÁFICA 47 - PAGINA WEB ACTUAL – ZIP LINE CANOPY VILLA ALCIRA	86
GRÁFICA 48 - OFERTA DE NUEVAS ACTIVIDADES	90
GRÁFICA 49 - TAZAS DE INTERÉS VIGENTES – MARZO 2017 (BDP SAM) .	107
GRÁFICA 50 - COSTO DEL CAPITAL EN TRES ESCENARIOS DE ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	117
GRÁFICA 51 - PROYECCIONES PARA EL COMPLEJO VILLA ALCIRA	125

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1- PERFIL DEL ECOTURISTA.....	9
TABLA 2 - TURISMO EN RURRENABAQUE	12
TABLA 3 - INGRESO DE TURISTAS A RURRENABAQUE.....	13
TABLA 4 - ANÁLISIS DE MERCADO DE RURRENABAQUE.....	16
TABLA 5 - OFERTA DE ACTIVIDADES.....	17
TABLA 6 - INFORMACIÓN CONSIDERADA EN LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	18
TABLA 7 - RESULTADO DE LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	19
TABLA 8 - PREGUNTA 1 – RANGO DE EDADES COMPRENDIDAS DENTRO DE LA CONSULTA	20
TABLA 9 - PROYECCIÓN DE DEMANDA ANUAL	24
TABLA 10 - PROYECCIÓN DE DEMANDA DEL COMPLEJO VILLA ALCIRA	24
TABLA 11 - DEMANDA ESTACIONAL.....	25
TABLA 12 - PROYECCIÓN DE VISITANTES AL AÑO 2023	25
TABLA 13 - NICHOS DE MERCADO COMPLEJO VILLA ALCIRA	30
TABLA 14 - PERFIL DEL ECOTURISTA.....	30
TABLA 15 - REQUERIMIENTOS	34
TABLA 16 - REQUERIMIENTOS	36
TABLA 17 - REQUERIMIENTOS	39
TABLA 18 - REQUERIMIENTOS	41
TABLA 19 - REQUERIMIENTOS	44
TABLA 20 - REQUERIMIENTOS	46
TABLA 21 - REQUERIMIENTOS	48
TABLA 22 - REQUERIMIENTOS	51
TABLA 23 - REQUERIMIENTOS	53
TABLA 24 - REQUERIMIENTOS	55
TABLA 25 - REQUERIMIENTOS	56
TABLA 26 - SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.....	57
TABLA 27 - CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN.....	62
TABLA 28 - DISEÑO DE ALIMENTACIÓN PROPUESTA PARA EL COMPLEJO VILLA ALCIRA	66
TABLA 29 - ANÁLISIS DE ESPACIO	69
TABLA 30 - REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	76
TABLA 31 - DISTRIBUCIÓN DE TURNOS	77
TABLA 32 - COSTO DE INVERSIÓN DEL TERRENO.	92
TABLA 33 - COSTO OBRAS CIVILES.....	92
TABLA 34 - COSTO DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL	93
TABLA 35 - COSTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS	93

TABLA 36 - EQUIPO DE APOYO A GUÍAS.....	94
TABLA 37 - RESUMEN DE COSTOS DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS	94
TABLA 38 - MUEBLES Y ENSERES.....	95
TABLA 39 - EXTINTORES Y OTROS.....	96
TABLA 40 - INSTALACIÓN DE INTERNET.....	97
TABLA 41 - RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS	97
TABLA 42 - MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA.....	98
TABLA 43 - COSTOS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	99
TABLA 44 - COSTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	99
TABLA 45 - ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES	99
TABLA 46 - RESUMEN DE ACTIVOS.....	100
TABLA 47 - BENEFICIOS SOCIALES	100
TABLA 48 - SALARIOS DEL PERSONAL	101
TABLA 49 - COSTO DE SERVICIOS BÁSICOS Y SUMINISTROS.....	101
TABLA 50 - COSTO DE ALIMENTACIÓN DEL PERSONAL.....	102
TABLA 51 - COSTO DE MERCADEO.....	102
TABLA 52 - COSTO DE SEGUROS.....	102
TABLA 53 - COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN.....	103
TABLA 54 - SERVICIOS BÁSICOS.....	103
TABLA 55 - COSTO DE INSUMOS	104
TABLA 56 - COSTOS INDIRECTOS	105
TABLA 57 - COSTOS VARIABLES.....	105
TABLA 58 - COSTOS DE OPERACIÓN.....	106
TABLA 59 - DEPRECIACIÓN	106
TABLA 60 - MONTO TOTAL DE LA INVERSIÓN REQUERIDA	106
TABLA 61 - PROGRAMACIÓN DE CUOTAS.....	108
TABLA 62 - PROGRAMACIÓN DE CUOTAS.....	108
TABLA 63 - PRORRATEO PARA LA DETERMINACIÓN DE COSTOS.....	109
TABLA 64 - DETERMINACIÓN DEL PRECIO REFERENCIAL.....	110
TABLA 65 - PRECIOS	111
TABLA 66 - PROYECCIÓN DE INGRESOS	112
TABLA 67 - PROYECCIÓN DE INGRESOS	113
TABLA 68 - CUADRO DE COSTOS.....	113
TABLA 69 - BALANCE DE APERTURA	114
TABLA 70 - FLUJO DE CAJA	114
TABLA 71 - ESTADO DE RESULTADOS	115
TABLA 72 - EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.....	115
TABLA 73 - CRITERIOS PARA EL CÁLCULO DE REDISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS.....	118
TABLA 74 - REDISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS.....	118

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

El año 2005 en el corazón de la Amazonía boliviana nace un proyecto sin precedentes, que buscaba el desarrollo comunitario indígena y el fomento al turismo ecológico en la zona. Este proyecto, por demás ambicioso, pretendía de igual forma preservar la forma de vida de la comunidad Tacana – Villa Alcira y generar empleos dignos para sus familias en armonía con la madre tierra.

Así inicia el proyecto “Zip Line Canopy - Villa Alcira”

Financiado con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo – BID y la Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos, canalizados por la Fundación “PUMA”, la comunidad montó una infraestructura moderna y única en la amazonia compuesta por 9 plataformas y 1200 metros de extensión que une la copa de los árboles más altos del parque nacional Madidi a través de cables de acero, permitiendo a sus visitantes conocer la selva desde los cielos.

A la fecha, han pasado más de 10 años desde que se planteó el reto, durante los mismos, las familias que forman parte de la propuesta han tenido que superar una serie de desafíos, desde desventajosas alianzas con empresas privadas, estafas que terminaron en tribunales, robo de sus equipos y administraciones cortadas antes de terminar su gestión, entre otros.

A la fecha, se trata de un emprendimiento pujante y lleno de nuevos retos, el más importante, convertirse en el “Complejo Villa Alcira”, un espacio turístico con infraestructura habitacional y una oferta de actividades de ecoturismo y aventura, que innovarán en la región y el país.

1.1. ANTECEDENTES

Los tacana, son habitantes naturales de la Amazonía boliviana, su población se encuentra distribuida entre el norte de La Paz y el departamento del Beni. Se trata de un grupo social y étnico con una fuerte cultura ancestral y lingüística propia, que mantienen aspectos de su forma de vida desde épocas precolombinas.

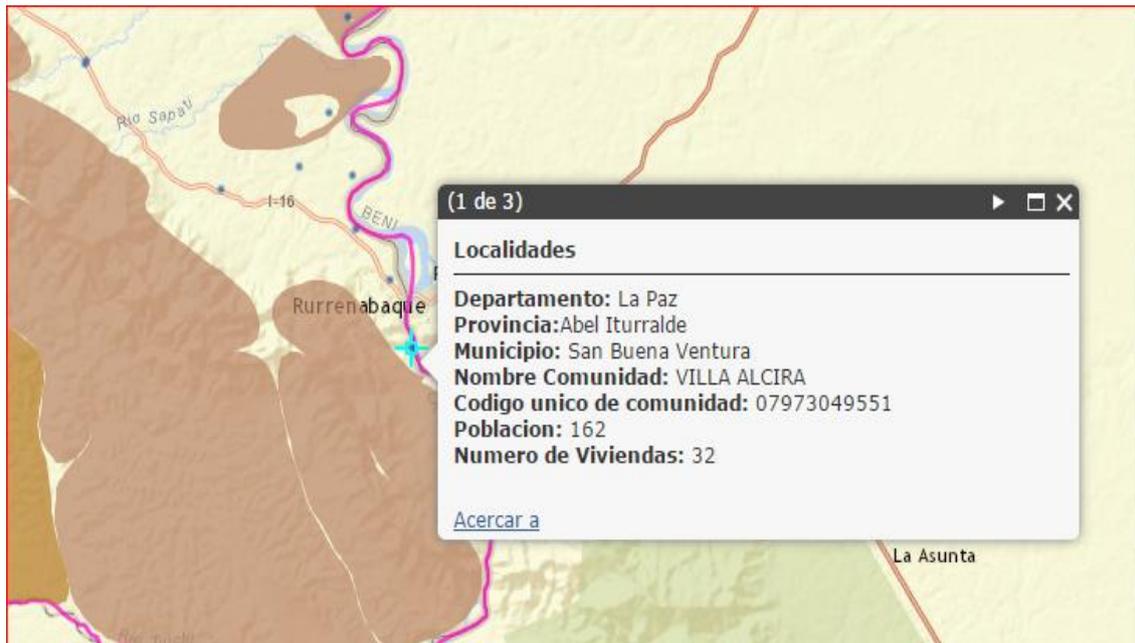
Durante varios años, sobrevivieron a través de la explotación de sus recursos naturales y trabajando en el comercio informal de la región, perdiendo así su estrecha relación con la naturaleza y el sentido de pertenencia de las nuevas generaciones.

Ante esta situación, en el año 1992 se creó el Consejo Indígena del Pueblo Tacana (CIPTA), concebido con la misión de: “*Recuperar la voz de los tacanas*”, a través de la consolidación legal de territorios, para permitir a sus habitantes mejorar las condiciones de vida y salvaguardar su patrimonio natural y cultural.

Tras doce años de gestiones en esta labor, el 2004 el INRA reconoce a favor del CIPTA un total de 371.933 hectáreas en el Municipio de San Buenaventura, departamento de La Paz denominadas TCO – Tacana I.

Beneficiando a varias comunidades tacanas, entre ellas Villa Alcira compuesta por 20 familias, que tienen asentamiento dentro de la misma.

GRÁFICA 1 - TCO TACANA I – VILLA ALCIRA



Fuente: InfoSpie – Ministerio de Planificación para el Desarrollo

La comunidad se encuentra ubicada en la provincia Iturralde del departamento de La Paz, aproximadamente a 40 minutos de Rurrenabaque, el acceso más sencillo y rápido es mediante un viaje realizado por el Río Beni, en pequeñas embarcaciones a motor conocidas como “peque-peque” por el peculiar sonido que hace el motor contra el agua.

A partir de la concesión de tierras, nace entre habitantes del poblado, un sentido de comunidad, y la conciencia de la importancia de generar ingresos que aseguren la subsistencia de su gente el territorio adquirido; así se concibe el “Zip Line Canopy Villa Alcira”, la red de plataformas de Canopy más importante del país.

Posteriormente, ante el éxito del “Zip Line”, como parte de la oferta, la comunidad decidió ofrecer paquetes turísticos complementarios: muestras de su gastronomía típica, paseos por el Río Beni en bote, caminatas guiadas por la selva, excursiones de varios días a través del Madidi e ingresar a la comunidad Villa Alcira donde el visitante puede compartir, aprender y formar parte de la vida de los tacana.

Estas condiciones, de ubicación e innovación, han permitido subsistir a la comunidad a lo largo de los años, llegando al público a través de su oficina en la ciudad de Rurrenabaque y su portal en internet.

Sin embargo, a diferencia de otros emprendimientos de ecoturismo de la zona y muy a pesar del compromiso y arduo trabajo de su gente, la propuesta ha tenido que enfrentar serias dificultades para desarrollar su potencial al máximo y mostrarse como un verdadero complejo turístico, capaz de albergar a turistas durante varios días y mostrarles las maravillas propias de lugar, lo exquisito de su gastronomía, lo ancestral de su cultura y la bondad de su gente.

El complejo Villa Alcira, no se trata de un proyecto más que busca generar turismo y lucro con la explotación de las maravillas del norte de La Paz, se trata de ecoturismo y de turismo de aventura con bases comunitarias, concebido, desarrollado y administrado por una comunidad indígena, que lucha por subsistir manteniendo sus costumbres y

mostrar al mundo la tradición de los tacana a tiempo de cuidar y conservar la flora y fauna de la que fueron dueños desde mucho antes que el concepto mismo estuviese presente.

Esto los convierte en embajadores de nuestra cultura, preservadores de nuestra riqueza; luchadores y portavoces nuestros, ansiosos de mostrarse al mundo en su plenitud.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué sucede actualmente?

El “Zip Line Canopy Villa Alcira”, si bien representa un emprendimiento importante y una innovación que se adapta a las necesidades de la zona, los ingresos y fuentes de trabajo que genera no resultan suficientes para el desarrollo de la comunidad.

El resultado es un estrecho margen de ganancias y beneficios económicos marginales para las familias. Esto obliga a los jóvenes a abandonar la zona y trasladarse hacia San Buenaventura, Rurrenabaque y otros lugares, olvidando pronto sus raíces y dejando atrás su identidad tacana.

¿Qué se propone?

Romper con los conceptos tradicionales de turismo comunitario, que lo definen como algo sencillo e improvisado, con ofertas adaptadas a las condiciones que ofrece el lugar y con poco valor agregado.

La presente propuesta busca innovar.

Propone modernas opciones de aventura, turismo y adrenalina. Poner a los pies del mundo la Amazonía boliviana desde una perspectiva nunca antes vista.

Por otro lado, el “Complejo Villa Alcira” busca también la innovación en la atención, mediante modernos conceptos de atención, ofreciendo alta flexibilidad y calidad en el trato al cliente.

El visitante tendrá a su disposición varias actividades diferentes que van desde caminatas sencillas y convivencia con la comunidad Tacana Villa Alcira, hasta aquellas diseñadas para retar las condiciones físicas del turista más experimentado.

¿Cómo se hará posible?

Mediante el desarrollo de un sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad. Brindando un proyecto sin precedentes, atractivo y que ofrezca una alternativa real, para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Se trata de un complejo turístico, cuyo desarrollo tiene fundamentos en la Ley N° 292, Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera”¹ promulgada el 25 de septiembre del 2012, cuyo fin es el de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos.

¹ Ley aprobada el 25 de septiembre del 2012 por la Asamblea Legislativa Plurinacional. Se adjunta en ANEXOS de manera íntegra.

Esta, reconoce en su Artículo N° 13 al turismo comunitario como una modalidad de actividad turística, brindando además al Estado la atribución y responsabilidad del fomento y financiamiento a actividades turísticas a través de recursos del Tesoro General de la nación (TGN), donaciones y/o créditos destinados al sector específicamente.

3. JUSTIFICACIÓN

El “Zip Line Canopy Villa Alcira”, es un proyecto de desarrollo comunitario que resultó exitoso dentro de los parámetros de la Cooperación Internacional y los objetivos planteados por una fundación de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, sin embargo, si a la fecha se realiza un análisis superficial que estudie condiciones socio – comunitarias y de desarrollo de la comunidad, es posible observar que el éxito de este proyecto no se ve reflejado en las familias de Villa Alcira. Las condiciones de pobreza aún son preocupantes, no existe acceso a educación ni salud, las vías de acceso son limitadas y la mayoría de las viviendas no cuentan con servicios básicos.

Por otro lado, en los últimos años se ha incrementado la explotación irracional de bosques y ecosistemas dentro del Madidi, resultado de la expansión de la frontera agrícola y la inserción de especies no nativas.

Esto, ha tenido efectos negativos dentro de la comunidad, generando intereses aislados que se traducen en conflictos internos, pugnas en la administración del proyecto, y el resultado en todos los casos es que los beneficios no se extienden a todos los miembros de la comunidad.

Por otro lado, se encuentra el incomparable potencial turístico de la zona, en el año 2015, “Zip Line Canopy Villa Alcira” fue incluido en el video de “Bolivia te Espera – Amazonía Apasionante”. Spot creado por el Viceministerio de Turismo con la finalidad de difundir la magia de la Amazonía Boliviana, esta situación brindó al proyecto un posicionamiento importante y sin precedentes, que permitió su promoción, fomento y crecimiento.

Villa Alcira se encuentra en un momento muy importante y crucial para su desarrollo y subsistencia a largo plazo, tiene condiciones para crecer y posicionarse dentro del mercado turístico del Norte de La Paz y Rurrenabaque y la obligación con todos los miembros de la comunidad de generar fuentes de trabajo y la redistribución equitativa de los ingresos generados.

Ante lo expuesto, la nueva administración de “Zip Line Canopy Villa Alcira” cuenta con la motivación y compromiso de diseñar un complejo turístico que integre actividades de aventura, ecoturismo y un sistema habitacional para los visitantes que rompa con todas las limitaciones y esquemas tradicionales.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Negocios que resulte técnica y económicamente factible para la construcción e implementación de un complejo de ecoturismo y aventura administrado por la comunidad Tacana de Villa Alcira.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar una propuesta sostenible, que brinde ingresos y permita el desarrollo de la comunidad preservando la Amazonía y fortaleciendo un sentido de pertenencia tacana.
- Brindar los fundamentos para la puesta en marcha del Complejo considerando aspectos de Administración Turística, financieras y mercadeo
- Enmarcar el funcionamiento del Complejo en los estamentos de la Ley 292
- Brindar todas las condiciones operativas y de atención necesarias para la implementación del Complejo Villa Alcira
- Realizar un análisis de mercado basado en información estadística que proyecte el tamaño y equipamiento requerido para el Complejo.

5. ALCANCE

5.1. ALCANCE TEMPORAL

Para el estudio se usarán datos proporcionados por fuentes oficiales de las gestiones 2011 – 2015. La proyección será al año 2023 al cabo de los cuales se deben actualizar datos y cálculos.

Los resultados obtenidos en las proyecciones están dados en condiciones normales.

No consideran imprevistos o circunstancias de fuerza mayor que puedan variar sustancialmente el flujo de turistas o los ingresos que se estiman.

5.2. ALCANCE ECONÓMICO

El diseño es para una empresa de bases socio – comunitarias, mediante la cual se espera lograr un modelo de gestión auto sostenible en el ámbito ambiental, económico-financiero y social, en un análisis de las condiciones propias de la comunidad Villa Alcira.

5.3. ALCANCE SOCIAL

La propuesta tiene una base social, su finalidad es de fortalecer a la comunidad Tacana de Villa Alcira y generar conciencia a nivel local sobre emprendimientos innovadores de desarrollo sostenible enfocados en la conservación y preservación del medio ambiente.

5.4. ALCANCE AMBIENTAL

La propuesta busca aprovechar de manera sustentable a la Amazonía en los alrededores de Villa Alcira, buscando la conservación de la flora y fauna que a través de las concesiones que fueron otorgadas a la comunidad para su administración.

5.5. ALCANCE GEOGRÁFICO

Comunidad Originaria Villa Alcira. Municipio de San Buenaventura, Departamento de La Paz

5.6. ALCANCE TÉCNICO

En el contenido se desarrollarán las características y requerimientos para la implementación de las actividades, diseño de operaciones y organización administrativa, fortalecimiento de capacidades de la comunidad e infraestructura.

No así el modelo administrativo y de control social que la Comunidad Villa Alcira deberá implementar.

De la misma forma, el proyecto propondrá las bases del diseño arquitectónico planteado. La arquitectura e ingeniería constructiva, pertenecen a otra especialidad, que se encuentra fuera del presente alcance.

CAPÍTULO II

1. ESTUDIO DE MERCADO

1.1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1.1. TURISMO ECOLÓGICO

La Organización Mundial de Turismo – OMT reconoce al Turismo Ecológico como una nueva alternativa de viajes. A través de sus publicaciones, la OMT explica su origen como una ola de mercado, que se inició durante la década de los ochenta, cuando a nivel global se suscita una fuerte conciencia ambiental y de conservación, motivando así a las personas a buscar mayor contacto con la naturaleza.

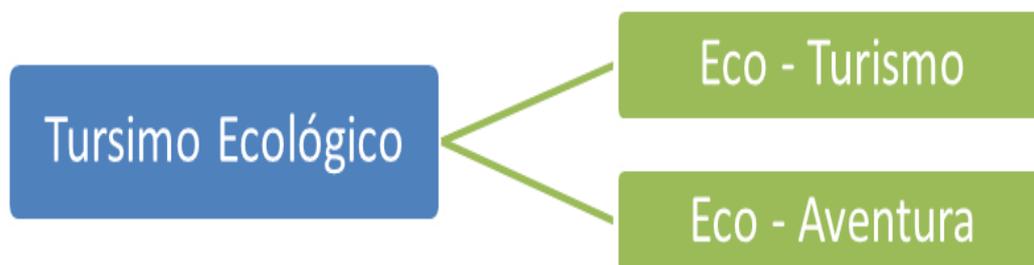
Sin embargo, no es hasta los últimos años que esta ola de mercado ha experimentado un crecimiento exponencial, se ha convertido a nivel mundial en una de las primeras elecciones al momento de elegir un viaje, principalmente entre la población joven. La motivación nace de realizar diferentes actividades que incrementen los niveles de adrenalina y emociones en las personas.

Por otro lado, se presenta el Turismo de Naturaleza o Ecoturismo, que de acuerdo a definiciones de la OMT es un nuevo modelo de turismo, que por su importancia y generación de recursos, ha recibido una definición propia:

“Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.”²

El turismo de naturaleza aprovecha también espacios naturales para ofrecer actividades de adrenalina y obstáculos físicos, esto se denomina eco-aventura, un sector no tradicional del turismo, que cada vez va ganando más adeptos.

GRÁFICA 2 - TURISMO DE NATURALEZA



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del documento: “Guía Metodológica. Desarrollo de proyectos de ecoturismo: Inventario, Diseño, Operación y Monitoreo”

² Garcés Guerrero, Fausto (1995). Guía Metodológica. Desarrollo de proyectos de ecoturismo: Inventario, Diseño, Operación y Monitoreo. Corporación de Conservación y Desarrollo. Quito, Ecuador

La finalidad del ecoturismo es ofrecer al visitante una experiencia completamente nueva, donde pueda experimentar emociones que repercutan de manera positiva en su persona y lo sensibilicen con respecto a la protección de la naturaleza y su conservación.

1.1.2. PERFIL DEL ECOTURISTA

En general, los aspectos más importantes del ecoturista, es que se trata de personas que provienen de ciudades con poco acceso a la naturaleza, además, se trata de un sector con educación y cultura, que cuenta de manera cotidiana con nmedios de prensa y comunicación, mediante los cuales se informa sobre conservación y preservación de medio ambiente y de esta manera genera interés al respecto.

Finalmente otro aspecto característico, es que se trata de un turista con una situación económica solvente, que le permite realizar viajes de ocio y esparcimiento.

De acuerdo al estudio “*Turismo de Naturaleza, una opción para la Conservación y el Desarrollo Sustentable en Establecimientos Rurales de la Reserva de Biosfera Bañados del Este*” publicado por el Centro Universitario Regional del Este - Uruguay el 2001, el turismo de naturaleza se divide en tres grupos de personas cuyas características y expectativas del viaje se definen a continuación:

- a) Turista Convencional: En promedio, mayor a 36 años, es un amante de la naturaleza, muestra una actitud pasiva al realizar el turismo de aventura y se enfoca más en el ecoturismo, observación de la naturaleza y convivencia con la comunidad. Dedicar varios días a esta actividad y busca el confort y calidad en el servicio de hospedaje.
- b) Turista Arriesgado: Entre los 18 y 36 años y mayormente de sexo masculino, frecuenta actividades extremas y recorre varios destinos diferentes tratando de encontrar sensaciones de adrenalina y riesgo. Se caracteriza por ser osado y desafiante en la práctica del turismo de aventura y no particularmente interesado en la convivencia con las culturas u observación de los atractivos naturales.
- c) Aficionado: No presentan un rango de edad fijo, son personas que buscan experiencia de aventura en un ambiente natural que le permita vivir la sensación de escapar de la rutina, sin embargo no están peculiarmente interesados en el riesgo y adrenalina³.

De la misma forma el Organismo Mundial del Turismo - OMT, a través de su publicación “Perfil y Grado de Satisfacción del Turista que por motivos de Ecoturismo”⁴, establece las siguientes características como las más importantes dentro del perfil del eco turista (Tabla 1):

³ Fagetti Piaggio, Carlos Daniel (2001). Turismo de naturaleza una opción para la conservación y el desarrollo sustentable en establecimientos rurales de la reserva de Biosfera bañados del Este - Centro Universitario Regional del Este, PROBIDES - Uruguay.

⁴ Bolio Rosado, Maria Isabel (2006). Perfil y Grado de Satisfacción del Turista por Motivos de Ecoturismo – Centro de Estudios de Turismo – Universidad Autónoma de Yucatán – Yucatán, México

TABLA 1- PERFIL DEL ECOTURISTA

ÍNDICE	DESCRIPCIÓN
60%	Sexo Masculino
45%	Comprendidos entre los 24 y 34 años
31%	Comprendidos entre los 35 y 49 años
80%	Tienen estudios superiores
53%	Con ingresos anuales sobre el promedio
100%	Con acceso a internet, TV por cable o prensa
54%	Visita más de un destino durante su viaje
4	Personas por grupo (promedio)
7	Días de estadía promedio para todo su viaje

Fuente: Elaboración Propia en base al documento PERFIL Y GRADO DE SATISFACCIÓN DEL TURISTA QUE POR MOTIVOS DE ECOTURISMO – Centro de Estudios de Turismo – Universidad Autónoma de Yucatán

1.2. TURISMO EN BOLIVIA

La Ley N° 292, define el atractivo turístico como:

“Conjunto de elementos materiales e inmateriales, que son susceptibles de ser transformados en un producto turístico que tenga capacidad para incidir sobre el proceso de decisión del turista, provocando desplazamientos de flujos turísticos desde países emisores hacia territorio nacional, haciendo que este último se transforme en un destino turístico”.

Sin embargo, el concepto de turismo va más allá, este se vincula estrechamente con el desarrollo del país, fortalece al sector de hospedaje, alimentos y bebidas, genera movimiento en la comercialización de textiles, joyería, artesanías y a través de éstos, en el comercio en general.

Al mismo tiempo, el turismo depende de sectores como el transporte (aéreo, férreo, fluvial y carretero), construcción (edificación de hoteles, centros de recreación y diversión, entre otros), energía y comunicaciones.

El hecho de que el turismo sea transversal a varios sectores, dificulta medir exactamente la magnitud del impacto real que tiene sobre la economía del país, sin embargo es una de las principales fuentes de ingresos no tradicionales con las que cuenta Bolivia.

De acuerdo a datos de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas - UDAPE en su documento “Análisis Sectorial – Turismo”, de Septiembre del 2015, en los últimos años, los ingresos registrados por el turismo se han incrementado hasta superar las exportaciones de estaño y oro.

En el año 2015, los ingresos en divisas por turismo receptivo ascendieron a \$us 614,2 millones de dólares⁵, situándolo como el quinto rubro en importancia dentro de las exportaciones bolivianas, después del gas natural, la plata y el zinc y soya.

⁵ Fajardo Mariño, Karol (2015), Análisis Sectorial – Turismo, UDAPE, La Paz - Bolivia

Por su importancia y dinamismo, el turismo resulta un importante generador de movimiento económico y empleos para el país.

Así mismo, el Plan de Desarrollo Económico y Social - PDES, articulado en base a los fundamentos de los 13 Pilares de la Agenda Patriótica 2025, ha establecido al turismo como una fuente estratégica de fortalecimiento, fomento y articulación para el desarrollo del Estado, formulando además, a través de varias instancias del gobierno central y gobiernos autónomos, programas y financiamiento para el beneficio y crecimiento del sector.

El Viceministerio de Turismo, en un comunicado durante el año 2015, informó que durante ese periodo (año 2015), un total de 1.295.729 turistas extranjeros llegaron al país. UDAPE complementó esta información el mismo año, estableciendo que aproximadamente el 64% de los turistas que llegan al país, lo hacen en búsqueda de turismo no tradicional.

Ante esto, se analiza que en la percepción mundial, Bolivia es un destino principalmente de turismo ecológico y mucho más que de turismo cultural y tradicional. En el país, los emprendimientos ecológicos y de ecoturismo, están ganando presencia como empresas socio – comunitarias, con la participación de operadores locales, en coordinación con fomento privado, de cooperación y/o gobiernos municipales.

Por otro lado, el comportamiento de turistas bolivianos, ha experimentado un crecimiento interesante, de acuerdo a datos oficiales del Ministerio de Cultura y Turismo. La población en general tiene preferencia por viajes al exterior, pero un sector de la población joven principalmente (comprendida entre los 20 y 35 años) ha desarrollado un mayor interés por el turismo interno, realizando viajes cortos a destinos exóticos como ser el Salar de Uyuni y Rurrenabaque.

1.2.1. COMPORTAMIENTO DEL TURISMO EN BOLIVIA

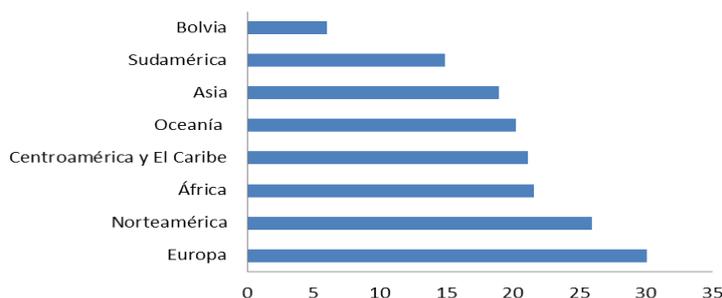
El Instituto Nacional de Estadística de Bolivia – INE, en el año 2016, realiza la Encuesta de “Gasto de Turismo Receptor y Emisor” donde analiza el comportamiento del turismo receptivo en Bolivia. Sus principales características, como ser el tiempo de estadía, recursos disponibles de los turistas, nacionalidad, entre otros.

La información publicada, indica que el gasto medio de viaje de los visitantes no residentes es de \$us1.060. Monto que se distribuye en alojamiento, transporte y alimentación de la siguiente manera: 57%; compra de servicios: 32% y compra de bienes u otros: 11%.

Con relación al tiempo empleado para actividades turísticas, informa que el tiempo promedio de estadía es de 19 días para turistas extranjeros y 6 para turistas nacionales.

Al respecto, el estudio realizado por UDAPE indica la permanencia de turistas en el país, de acuerdo a su procedencia, siendo el visitante europeo, el que mayor tiempo permanece en el país y como consecuencia, el que mayor ingreso genera para los proveedores.

GRÁFICA 3 - ESTADÍA PROMEDIO POR NACIONALIDAD
(Expresado en días)



Fuente: Encuesta Gasto de Turismo Receptor y Emisor (2016) UDAPE, La Paz, Bolivia

1.2.2. TURISMO EN RURRENABAQUE

Rurrenabaque está situado en el departamento del Beni, colindante con el Norte del Departamento de La Paz, donde se ubica el Parque Nacional Madidi. Su población es de alrededor de 10 mil habitantes y es considerada "La Perla Turística del Beni", por su ubicación donde convergen el río Beni, las estribaciones de Los Andes, las pampas y las interminables planicies del bosque tropical.

Desde hace muchos años es considerada como el destino ideal de aventureros y quienes buscan explorar la biodiversidad de la selva, los paisajes exuberantes y culturas nativas que hacen de esta región algo único en el mundo y sobre todo muy especial. Cuenta con varios atractivos que le brindan un potencial inigualable, dentro del departamento del Beni, figuran Las Pampas, ubicadas en los municipios de Reyes y Santa Rosa, donde se sitúa el Área Protegida Municipal de Pílon Lajas.

Rurrenabaque es un destino con paisajes inigualables, particular en su gastronomía y con el trato más cordial y cálido de Bolivia, es por eso, que a pesar de la dificultad en el acceso, la Perla del Beni, es el tercer destino turístico más visitado del país, después del Lago Titicaca (La Paz) y el Salar de Uyuni (Potosí).

Sin embargo, es a partir de la década de los 80, que Rurrenabaque se hace mundialmente conocida gracias a Yossi Ghinsberg, un viajero de origen israelita que perdido en la selva beniana durante 20 días, logró sobrevivir alimentándose con los frutos que veía comer a los monos, con carne de serpientes que lograba capturar y cuidándose de las amenazas del jaguar. Cuando estaba a punto de sucumbir ante la selva, el hombre fue rescatado por el cazador beniano Abelardo Tico Tudela y pudo relatar su vivencia en un libro titulado Jungle (Jungla) o también conocido como Back from the Tuichi (El retorno del Tuichi), que vendió más de un millón de copias en todo el mundo.

Con esta breve introducción, se describe a continuación los principales atractivos con los que cuenta Rurrenabaque.

TABLA 2 - TURISMO EN RURRENABAQUE

	PARQUE NACIONAL MADIDI	PAMPAS DEL RÍO YACUMA
Ubicación	Provincias Abel Iturralde y Franz Tamayo, al noroeste del Departamento de La Paz	Provincia de Yacuma al Noreste de Rurrenabaque, sobre la carretera Riberalta – Cobija
Características	Se trata de uno de los parques con más biodiversidad, en flora y fauna así como en pisos ecológicos en el mundo. Fue declarado como uno de los 20 lugares con mayor interés turístico a nivel mundial por su enorme calidad ambiental. A la fecha, se han registrado 4.838 especies de plantas vasculares, pero la flora total del área se estima en unas 5.000 especies. La fauna del parque responde con similares patrones de diversidad, hay 1.370 especies de vertebrados registradas y otros cientos en estudio.	Se constituye en el área protegida municipal más grande de Bolivia, está ubicada en una región de alta biodiversidad de la selva amazónica y de la sabana del departamento del Beni, alberga a un sinnúmero de especies amenazadas y endémicas, entre las que se encuentran: Paraba Barba Azul, Ciervo de los Pantanos, Armadillo Gigante, Delfín de Río, Tortuga del Río, Oso hormiguero y Jaguar.
		

Fuente: Portal Amazonía:

http://www.amazonia.bo/noticia_completa.php?codigo_enviado=ffJWfs2TjEKSiweoyswAmYGAiLf7s ynvOHHpehVM+0=

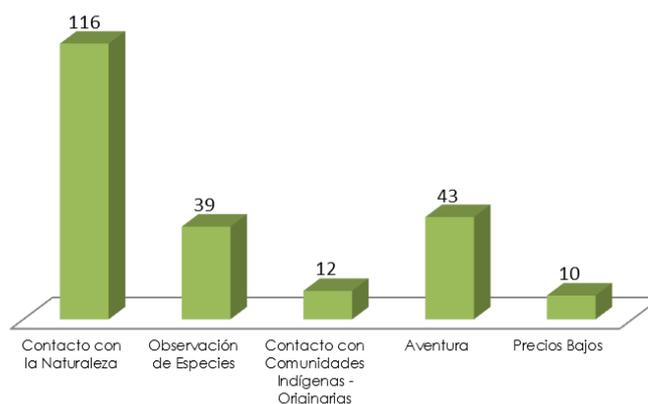
Datos de la Agencia de la GIZ en Bolivia a través del documento Turismo Sostenible⁶, indican que aproximadamente el 55% de los turistas que llegan a “Rurre” visitan las Pampas antes que la selva, debido a factores logísticos y de cercanía al pueblo.

Sin embargo, en el mismo estudio se informa que en el año 2013 existió un incremento del 32% con relación a gestiones pasadas, respecto a turistas que van la selva.

El mismo estudio, a través de un análisis realizado sobre las percepciones de los turistas que llegaron a Rurrenabaque, determina la motivación de los turistas al momento de escogerlo como su destino. La gráfica a continuación resume las respuestas de 220 personas en el año 2013.

⁶ Allgoerwar, Karin (2013), TURISMO SOSTENIBLE, Agencia de la GIZ Imprenta Grafbol, La Paz, Bolivia

GRÁFICA 4 - MOTIVACIÓN DEL TURISMO EN RURRENABAQUE



Fuente: Elaboración Propia en base al documento “Turismo Sostenible” – Agencia de la GIZ en Bolivia

La Dirección Departamental de Turismo del Beni, en un esfuerzo por contar con cifras relacionadas al ingreso de turistas a la zona, a partir del año 2006, destinó recursos al control y registro de personas mediante libros de actas foliados distribuidos entre operadores de turismo y hoteles, donde solicitan a todos los visitantes registrarse.

En base a estos datos se obtienen cifras importantes sobre el comportamiento del turismo en el lugar.

El estudio de mercado se basa en la información presentada a continuación.

TABLA 3 - INGRESO DE TURISTAS A RURRENABAQUE

Año	Turistas Registrados
2010	28.295
2011	29.361
2012	32.737
2013	33.557
2014	34.867
2015	35.004

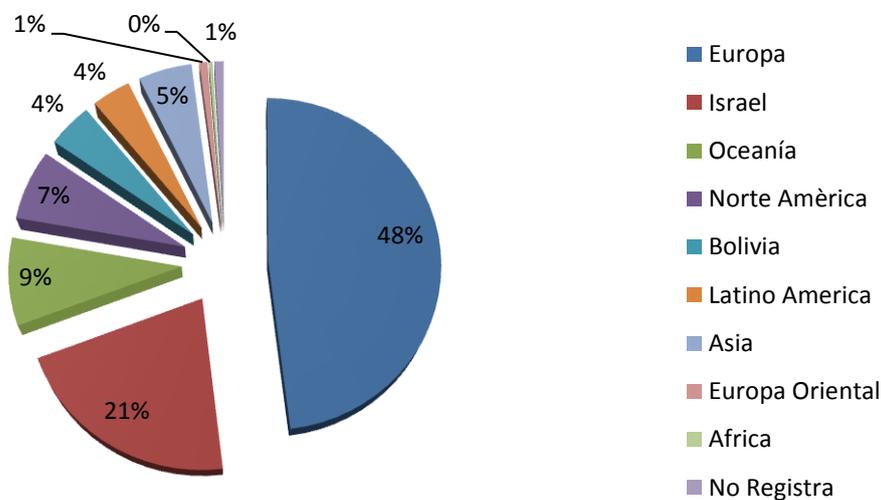
Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Dirección Departamental de Turismo del Beni

Estas cifras indican un crecimiento sostenido en la cantidad de turistas que visitan Rurrenabaque. Si bien el incremento durante las últimas gestiones ha sido de magnitud considerable, durante el 2015 este disminuye debido principalmente a que a partir de este año, debido a conflictos bélicos de Israel, políticas nacionales consideran a este país de categoría “C”, y de acuerdo a reglamentación estatal y de la Dirección General de Migración, turistas con esta nacionalidad requieren de Visado para ingresar al territorio nacional.

Por otro lado, durante este mismo periodo, se registra un importante crecimiento de turistas pertenecientes a países miembros de la Unión Europea, este sector aporta de manera importante al desarrollo turístico por las condiciones económicas favorables de Europa y permiten mayor circulación de remesas.

A través de datos de la misma fuente, en la GRÁFICA 5 consolida información de los años 2012 y 2015 y resume la información correspondiente a la nacionalidad de turistas.

GRÁFICA 5 - ANÁLISIS DE TURISTAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA

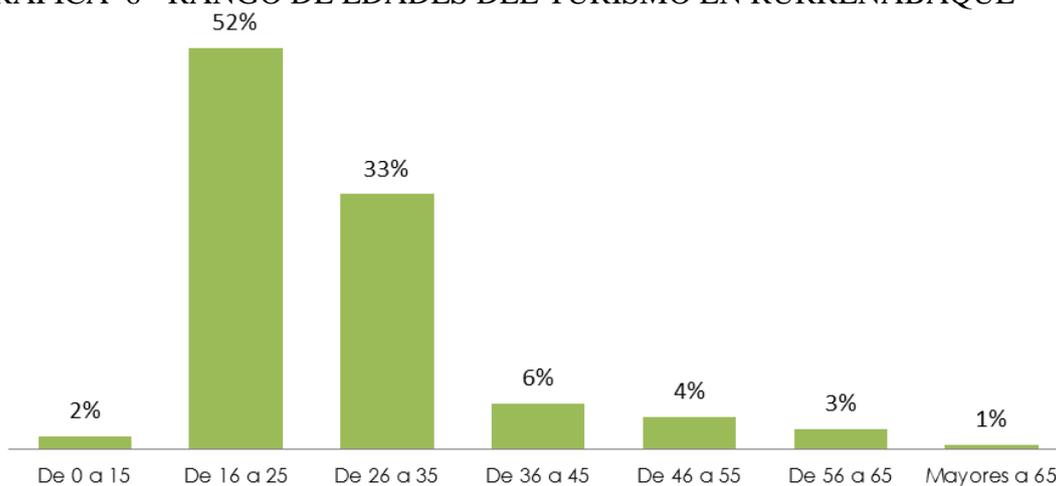


Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Municipal de Rurrenabaque

Como se puede observar, la demanda de países miembros de la Unión Europea representa casi el 50% del total de turistas, porcentaje superior al de turistas provenientes de Israel. 4% del total de turistas son nacionales.

Otro dato que resulta importante analizar, está relacionado con las edades de los turistas que frecuentan la zona. La GRÁFICA 6, resume esta información.

GRÁFICA 6 - RANGO DE EDADES DEL TURISMO EN RURRENABAQUE



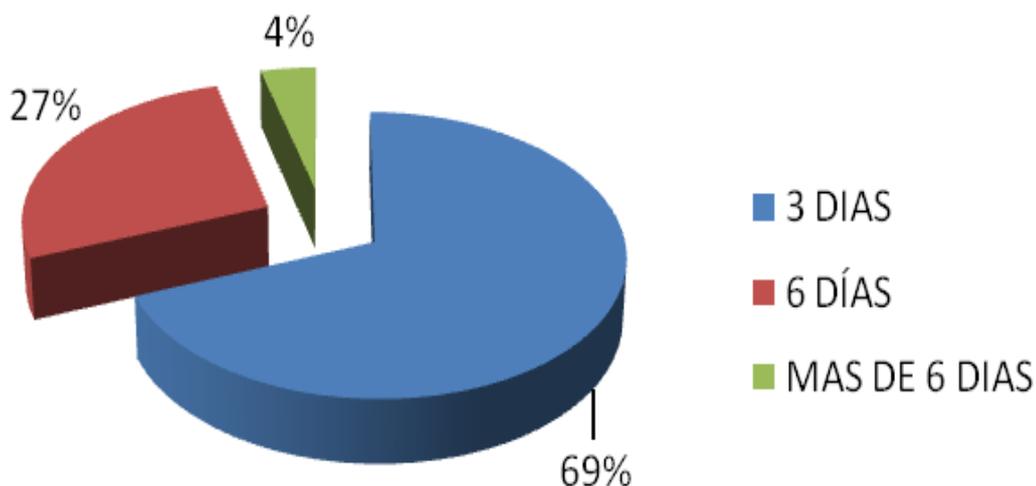
Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Municipal de Rurrenabaque

Como se puede observar, la mayoría de los turistas están comprendidos entre las edades de 16 y 35 años. Una población principalmente joven y en busca de aventura y contacto

con la naturaleza, que de acuerdo a análisis de la OMT y otras instancias citadas, es la principal edad del ecoturista.

Finalmente, la información brindada por autoridades de turismo en el Beni, permite conocer el periodo de estadía previsto por los visitantes en Rurrenabaque y sitios aledaños. La GRÁFICA 7, resume los días que pasan en la “Perla del Beni” o sus alrededores.

GRÁFICA 7 - PROMEDIO DE DÍAS POR PERSONA EN RURRENABAQUE



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Municipal de Rurrenabaque

Como se observa, en promedio el visitante pasa tres días en Rurrenabaque, en los que trata de conocer la mayor cantidad de lugares mediante visitas programadas por operadores locales.

Las personas que permanecen seis días o más en la ciudad, son aquellas que están dispuestas a adentrarse en la Amazonía y pasar tiempo conectándose más profundamente con la naturaleza y las culturas originarias.

2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Dentro de la urbe de Rurrenabaque se centran la mayoría de hoteles, restaurantes y operadores turísticos que brindan ofertas en el Madidi y las Pampas, de ahí se distribuyen ya sea por los destinos escogidos por el turista, o se concentran únicamente en las atracciones del lugar.

A continuación, en la TABLA 4 se resume la oferta turística registrada legalmente en Rurrenabaque de acuerdo al tipo de servicio que ofrecen y las características de su constitución, sea un emprendimiento privado o de alianza comunitaria.

TABLA 4 - ANÁLISIS DE MERCADO DE RURRENABAQUE

Eco - turismo (Incluye Hospedaje)		Turismo de Aventura (Incluye Hospedaje)	
Empedimiento Comunitario	Privado	Empedimiento Comunitario	Privado
			
Treacking y/o Expediciones		Complejo Eco-Turístico y Aventura	
			

Fuente: Elaboración Propia en base a información del Gobierno Autónomo Municipal de Rurrenabaque

Mediante información brindada, se conoce que los operadores turísticos basan su oferta en el precio por día y por persona, siendo normalmente aquellas que ofrecen actividades cortas, baratas y de contacto con la naturaleza las que mayor demanda tienen.

Los paquetes incluyen de 1 a 21 días de paseo, con precios que varían ampliamente de acuerdo a la actividad ofrecida. Estos pueden incluir desde transporte a la zona, paseos guiados, alimentación, hospedaje y/o camping. Estos paquetes son ofertados por expertos en turismo (sean indígenas nativos de la zona, bolivianos con experiencia en el turismo y en menor porcentaje extranjeros).

Rurrenabaque cuenta con una oferta de sin fin de paquetes para todo tipo de turistas, con precios variados, distintas actividades y duración de entre uno y varios días, sin embargo ninguno que cuente con actividades claramente diseñadas para la eco aventura específicamente.

La competencia indirecta se puede subdividir en dos grupos : 1) aquellos conformados por comunidades originarias que ofertan el servicio de eco turismo y aventura en la zona, y 2) empresarios privados que ofrecen el contacto con la naturaleza pero no son capaces de permitir una convivencia auténtica con las culturas originarias de la amazonia boliviana.

Con la información presentada, se concluye que Villa Alcira cuenta con un conjunto de condiciones que le brinda oportunidades de mercado difícilmente igualables para la construcción y operación de un Complejo Turístico, un sector que se encuentra en una ola de mercado creciente, sostenible en el tiempo por su ubicación y sin presencia de competencia directa.

2.1. ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTOS DE BASE COMUNITARIA

Este subgrupo está conformado por las siguientes empresas:

TABLA 5 - OFERTA DE ACTIVIDADES

Emprendimiento	 Empresa Comunitaria Chalalán	 Mapajo Ecoturismo Indígena
Administradores	Comunidad San José de Uchupiamonas (tacana-quechua)	Comunidades Maseten y Tsimane
Oferta	1) Transporte hacia el parque Madidi 2) Menú con gastronomía internacional y toque tradicional 3) Cabañas y habitaciones 4) Excursiones de diferente duración para observación de aves, plantas medicinales, vida silvestre, comportamiento de fauna, interacción cultural y paseos en canoa	1) Centro de interpretación basado en "Shipas" (casas tradicionales de chamanes) 2) Albergue ecológico con cabañas equipadas 3) Caminatas guiadas a salitrales, lugares de anidación de parabas y otros. 4) Caminatas a Río Quiquibey 5) Convivencia con las comunidades y uso de los elementos del bosque para la subsistencia 7) Artesanías
Precios	Varían de acuerdo a la cantidad de personas y la temporada del año (sea temporada alta o baja)	Varían de acuerdo a la cantidad de personas y la temporada del año (sea temporada alta o baja)
Ubicación	A seis (6) horas por bote de Rurrenabaque	A tres (3) horas por bote de Rurrenabaque
Emprendimiento	 Albergue San Miguel del Bala	 Agrupación Originaria Mashaquipe
Administradores	Comunidad Tacana de San Miguel del Bala	Comunidad Tacana que habita el Parque Nacional Madidi.
Oferta	1) Cabañas equipadas 2) Caminatas guiadas por senderos en el interior del Madidi 3) Gastronomía local e internacional por chefs del lugar 4) Guía nativo para todas las actividades 5) Intercambio cultural con la comunidad Tacana 6) Piscina natural y cascada 7) Observación de guacamayas	1) Cabañas equipadas 2) Caminatas guiadas por el Madidi 3) Circuito turístico conociendo las culturas tacanas que habitan el Madidi y sus alrededores 4) Gastronomía local e internacional
Precios	Varían de acuerdo a la cantidad de personas y la temporada del año (sea temporada alta o baja)	Varían de acuerdo a la cantidad de personas y la temporada del año (sea temporada alta o baja)
Ubicación	A 45 minutos por bote de Rurrenabaque	A una (1) hora por bote de Rurrenabaque

Fuente: Elaboración Propia en base a información del Gobierno Autónomo Municipal de Rurrenabaque

Al respecto se concluye que la oferta de turística de Rurrenabaque responde a un enfoque principalmente eco turístico, no así, una oferta de aventura.

La oferta tal cual el Complejo Villa Alcira pretende, no presenta competencia directa.

3. PROYECCIÓN DE DEMANDA

Es importante conocer cuál será el comportamiento de la demanda turística en el país durante los próximos años. En base a una proyección adecuada, se facilita la toma de decisiones con respecto al Complejo Villa Alcira.

La información proyectada para el presente estudio está basada en variables múltiples de cinco gestiones, que interrelacionadas correctamente mediante un método de proyección multivariable, permitirá analizar con mayor precisión el comportamiento de la demanda a mediano plazo. En este sentido, para el cálculo se consideran los siguientes valores independientes:

- Cantidad de Establecimientos Turísticos Registrados en Rurrenabaque
- Ingresos generados por Turismo Receptivo: Datos oficiales del Instituto Boliviano de Estadística. (Expresados en Millones de Dólares)
- Producto Interno Bruto de la Unión Europea, Principal consumidor del Turismo en Bolivia. (Expresado en Millones de Dólares):
- Cantidad de Turistas que recibe Rurrenabaque, de acuerdo a datos del Gobierno Autónomo Municipal de Rurrenabaque.

TABLA 6 - INFORMACIÓN CONSIDERADA EN LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Año	Cantidad de Personas que ingresaron a Rurrenabaque	Ingresos Generados en Bolivia por Turismo Receptivo (Millones de Dolares)	PIB Europeo (Millones de Euros)	Cantidad de Establecimientos Registrados Rurrenabaque
2010	28.295	336	14.430.000	122
2011	29.361	467	14.820.000	124
2012	32.737	481	15.650.000	135
2013	33.557	584	15.970.000	162
2014	34.867	609	15.850.000	246
2015	35.004	614	16.541.000	272

Fuente: Elaboración Propia en base a fuentes oficiales

Los datos fueron proyectados hasta el año 2023 mediante una regresión lineal múltiple en Excel. Los resultados estadísticos de la proyección y el análisis de la varianza se encuentran adjuntos al presente documento en Anexos.

Los resultados de la proyección de la demanda se analizan a continuación:

TABLA 7 - RESULTADO DE LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Año	Cantidad de Turistas en Rurrenabaque
2016	39.364
2017	41.137
2018	42.723
2019	44.055
2020	45.602
2021	47.194
2022	48.640
2023	50.135

Fuente: Elaboración Propia

De los datos analizados, se obtiene que el principal demandante de la ecoaventura y turismo de naturaleza es el europeo. Los resultados de la proyección presentada, proponen un escenario favorable y con un incremento sostenido a mediano plazo.

Esta información permite realizar estimaciones con relación al diseño que se realizará en próximos capítulos.

3.1. RECOLECCIÓN DE DATOS

Por otra parte, si bien se conoce con un nivel de profundidad aceptable el comportamiento del demandante a mediano plazo. La construcción del “Complejo Villa Alcira” supone una importante inversión de recursos y tiempo, por lo tanto es importante respaldar las decisiones que se tomen con información de primera mano, que analice la opinión de quienes serán usuarios de las instalaciones.

La recolección de datos de fuente primaria, consiste en tomarlos directamente del interesado, sin incurrir a datos bibliográficos o encuestas realizadas por instituciones. Esta se convierte en fuentes secundarias.

Si bien el proyecto se orienta principalmente al mercado europeo, es importante conocer que opina el turista boliviano con relación a la innovación propuesta. Este criterio se basa en dos fundamentos: el primero, es que si bien la demanda nacional es baja con relación a la internacional, existe. Esta debe ser considerada y analizada, siendo además la más accesible para los fines de estudio.

El segundo fundamento tiene igual o mayor peso que el anterior criterio y es una necesidad, se trata de promocionar las maravillas naturales de Bolivia entre los bolivianos. Un complejo enfocado en un mercado europeo, que no sea capaz de considerar las necesidades e intereses del mercado interno, no será capaz de atraer un público nacional e incentivar el interés de nuevas generaciones en la conservación y protección de la Amazonía de su propio país, antes que las playas del Caribe.

Para este fin, se ha trabajado en una encuesta que trata de analizar el comportamiento y preferencias de personas en el eje troncal del país.

Para este fin se determinó una muestra obtenida en base a la ecuación estadística para proporciones poblacionales:

$$n = z^2 * pq / e^2 + \left(\frac{z^2 pq}{N} \right)$$

Donde se consideraron los siguientes datos:

- N (Universo) - Determinado a partir de la cantidad de bolivianos que visitaron Rurrenabaque el año 2015, de 35.004 personas de las que el 4% son bolivianos:

N : 1400 personas.

- e (margen de error): 6%
- z (nivel de confianza): 95%
- p y q (probabilidad de éxito y fracaso): $p=50\%$ y $q=50\%$.

$$n = 1400^2 * (0.5 * 0.5) / 0.06^2 + \left(\frac{0.95^2 * 0.5 * 0.5}{1400} \right)$$

$$n = 59.98$$

Los datos que fueron analizados a través de la fórmula estadística para el cálculo muestral, dando como resultado de 59.98 personas, que redondeado al entero superior recomienda una muestra de 60.

Para las encuestas se utilizaron formularios electrónicos a través de “*Formularios de Google.*”

Las preguntas realizadas y los resultados obtenidos se tabulan a continuación⁷.

3.1.1. DATOS OBTENIDOS

La Pregunta N^o1 hace referencia a las edades comprendidas en la consulta. Para tener una óptica imparcial y conocer las opiniones de diferentes generaciones, se consideraron seis grupos de edad y se analizaron las respuestas de 10 personas por cada grupo. Los rangos de edad son los siguientes:

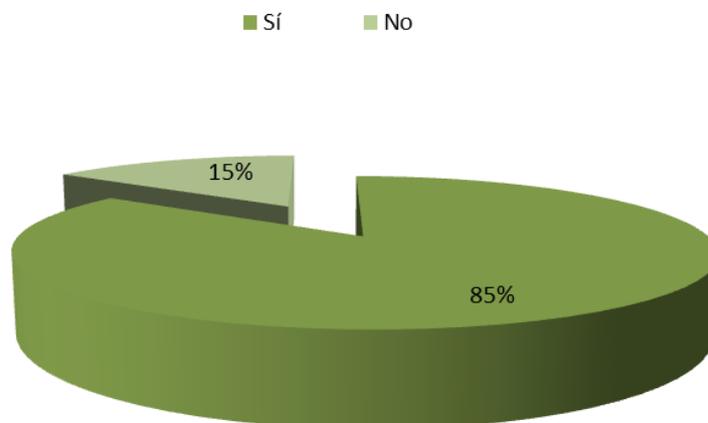
TABLA 8 - PREGUNTA 1 – RANGO DE EDADES COMPRENDIDAS DENTRO DE LA CONSULTA

Rango de Edades
Menor a 18 años
Entre 19 y 25 años
Entre 26 y 35 años
Entre 36 y 45 años
Entre 46 y 55 años
Mayor a 55 años

Fuente: Elaboración Propia

⁷ El cuestionario de Adjunta en ANEXOS

GRÁFICA 8 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 2:
¿USTED REALIZARÍA VIAJES A DESTINOS NO TRADICIONALES COMO
SER RURRENABAQUE U OTROS EN LA AMAZONÍA BOLIVIANA?



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la encuesta

Al respecto se puede apreciar la gran aceptación que tiene Rurrenabaque como un destino turístico en el mercado boliviano. De esto es posible establecer, además, que con la correcta publicidad, el Complejo podrá incidir en el mercado nacional fortaleciendo en el crecimiento turístico de la zona.

Se resalta que las respuestas negativas corresponden a dos (2) personas menores de 18 años, una (1) persona entre 46 y 55 años y cinco (5) personas mayores a 55 años. La población considerada entre 19 y 45 en su totalidad afirmó que le interesa viajar a Rurrenabaque y/o la Amazonía Boliviana

Se solicitó que únicamente las personas con respuesta afirmativa continúen con la encuesta. El resto de las preguntas fueron analizadas por un total de 51 personas.

GRÁFICA 9 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 3:
SELECCIONE EL TIEMPO QUE PASARÍA USTED EN UN DESTINO NO
TRADICIONAL

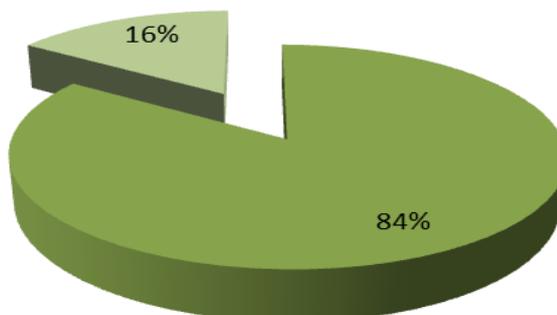


Fuente: Elaboración Propia en base a resultados de la encuesta

La mayor parte de las personas afirman que destinarían entre 3 y 6 días, confirmando lo analizado en datos proporcionados por fuentes oficiales. Por otro lado, el Complejo

debe estar preparado para brindar a sus visitantes diversas actividades por más de 3 días al mismo tiempo que condiciones de alojamiento y alimentación.

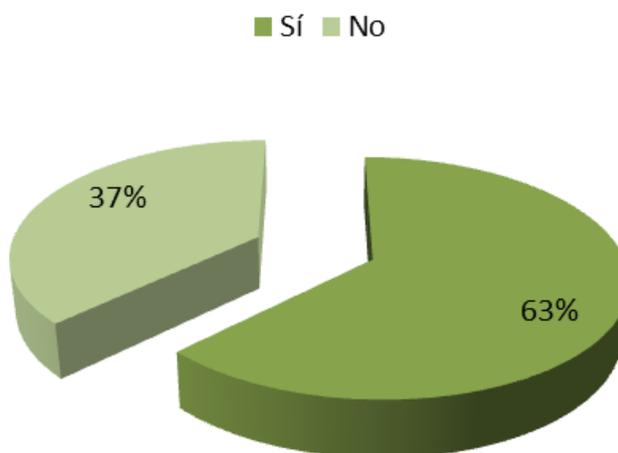
GRÁFICA 10 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 4:
¿REALIZARÍA USTED ACTIVIDADES RELACIONADAS CON TURISMO DE AVENTURA, CONTACTO CON LA NATURALEZA Y CONVIVENCIA CON CULTURAS PROPIAS DE LA AMAZONÍA COMO PARTE DE SU VISITA?



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la encuesta

El 84% de las personas respondió de manera afirmativa, implicando que están interesadas en el tipo de oferta que presenta el Complejo Villa Alcira, lo que resulta un dato importante para los fines perseguidos.

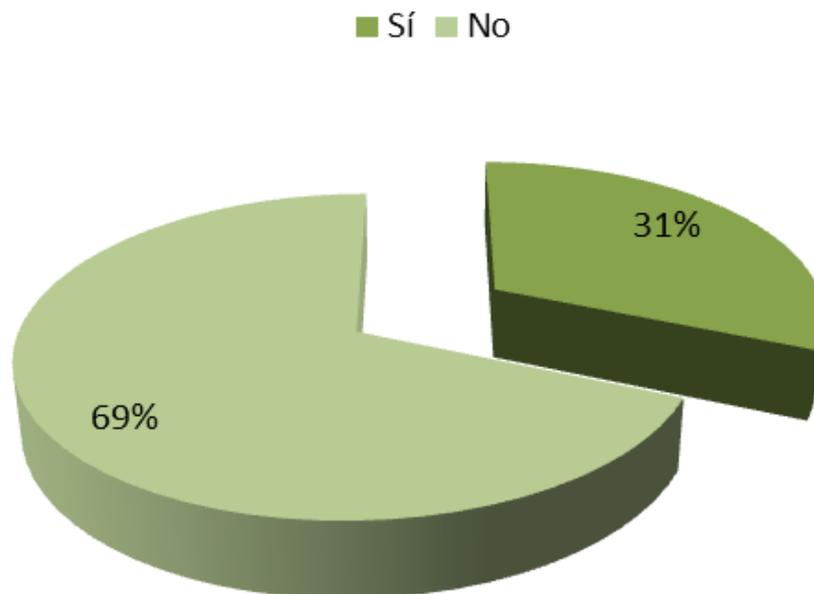
GRÁFICA 11 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 5:
¿DISFRUTARÍA USTED DE HOSPEDARSE EN UN COMPLEJO TURÍSTICO, ALEJADO DEL URBANISMO PERO QUE LE BRINDE TODAS LAS COMODIDADES Y CONFORT DE UN HOTEL?



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la encuesta

Esta pregunta afirma que 63% de las personas estarían de acuerdo con hospedarse en el Complejo, mientras que un porcentaje importante, prefiere un alojamiento en la ciudad (Rurrenabaque), esto permite incidir que existe población que pasaría solo un día en el Complejo realizando las actividades programadas, para después emprender retorno.

GRÁFICA 12 - ANÁLISIS GRÁFICO DE RESULTADOS – PREGUNTA 6: ¿LE GUSTARÍA TENER UNA OFERTA VARIADA DE ACTIVIDADES DE ECOAVENTURA Y ECOTURISMO EN UN SOLO COMPLEJO TURÍSTICO Y QUE A LA VEZ BRINDE CONDICIONES DE HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN?



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la encuesta

Esta pregunta se encuentra estrechamente ligada a la anterior, el 68% de las personas no están dispuestas a pasar toda su estadía en el Hotel, al contrario, prefieren disfrutar de su tiempo, conociendo varias locaciones de Rurrenabaque.

Las personas que respondieron que no se hospedarían en el hotel están comprendidas en su mayoría en el rango entre 19 y 35 años.

3.2 ANÁLISIS DE PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Actualmente el “Zip Line canopy Villa Alcira”, recibe alrededor de 100 personas al mes, en grupos de 5 a 15 personas, eso significa que tiene un promedio de 3 personas al día.

De los datos presentados se realiza la proyección de demanda para el Complejo Villa Alcira y el crecimiento estimado en la cantidad de personas que visitarían las instalaciones. Para esto se consideraron los siguientes factores:

- a) Cantidad de Turistas que Ingresarán a la Selva: De acuerdo a datos previos el 55% de las personas escogen las Pampas. Esto significa que el 45% escogerá la Amazonía, entonces se tomará como factor:

0,45

- b) Cantidad de Turistas que elegirán la oferta de Ecoaventura y Ecoturismo: En base a datos de la encuesta realizada se conoce que 84% de las personas escogerán actividades de Aventura y contacto estrecho con la naturaleza, sin embargo, considerando que en la zona existe una amplia oferta de actividades de eco – turismo, realizadas por otras comunidades nativas y operadores de turismo. En este sentido, una vez más, bajo un sentido de previsión se considera un factor de:

0,50

- c) Cantidad de personas que se hospedarán en el Complejo Villa Alcira: En base a información obtenida por la encuesta, donde se estima que el 69% escogerán hospedarse en el Complejo, se considera un factor de:

0.69

En base a estos datos, se presenta la siguiente información.

TABLA 9 - PROYECCIÓN DE DEMANDA ANUAL

Año	Turistas que ingresarán a Rurrenabaque	Turistas que Ingresarán a la Selva	Turistas que elegirán la oferta de Aventura y Ecoturismo	Turistas que se hospedarán en el Complejo Villa Alcira
2016	39.364	17.714	8.857	6.111
2017	41.137	18.512	9.256	6.387
2018	42.723	19.225	9.613	6.633
2019	44.055	19.825	9.912	6.840
2020	45.602	20.521	10.260	7.080
2021	47.194	21.237	10.619	7.327
2022	48.640	21.888	10.944	7.551
2023	50.135	22.561	11.280	7.783

Fuente: Elaboración Propia

De la misma forma se analiza la demanda diaria para conocer la cantidad de personas que utilizarán el recinto y hospedaje dispuesto en el Complejo Villa Alcira.

TABLA 10 - PROYECCIÓN DE DEMANDA DEL COMPLEJO VILLA ALCIRA

Año	Turistas que ingresarán cada día	Turistas que se hospedarán
2016	24	17
2017	25	17
2018	26	18
2019	27	19
2020	28	19
2021	29	20
2022	30	21
2023	31	21

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a datos de Cooperación Alemana en Bolivia “GIZ”, el flujo mensual del turismo se distribuye de la siguiente manera:

TABLA 11 - DEMANDA ESTACIONAL

Mes	Distribución Porcentual
Enero	3%
Febrero	2%
Marzo	8%
Abril	3%
Mayo	7%
Junio	16%
Julio	16%
Agosto	16%
Septiembre	10%
Octubre	5%
Noviembre	10%
Diciembre	4%

Fuente: Cooperación Alemana en Bolivia “GIZ”, Turismo Sostenible, Lujo para unos y Oportunidad para otros

Los meses de mayor afluencia corresponden a los meses de verano en el Hemisferio Norte, principales consumidores del turismo en Rurrenabaque, es decir, entre junio y agosto.

En base a esta información se analizará la cantidad de habitaciones que se deben tener disponibles en “Complejo Villa Alcira”, instaladas al año 2023.

TABLA 12 - PROYECCIÓN DE VISITANTES AL AÑO 2023

Visitantes año 2023:		7.957
Mes	Cantidad de Visitantes al Mes	Cantidad de Visitantes al Día
Enero	258	9
Febrero	143	5
Marzo	644	21
Abril	286	10
Mayo	572	19
Junio	1359	45
Julio	1288	43
Agosto	1359	45
Septiembre	859	29
Octubre	401	13
Noviembre	787	26
Diciembre	301	10

Fuente: Elaboración Propia en base a información obtenida

CAPÍTULO III

1. DESCRIPCIÓN DEL COMPLEJO VILLA ALCIRA

El “Complejo Villa Alcira” abarca una de las ofertas más diversas dentro del mercado turístico. Por un lado ofrece actividades de ecoturismo a través de experiencias cortas que conectan las emociones de los visitantes con el corazón de la Amazonía. Por otro lado, a través de la eco aventura, reta a los visitantes a conocer los límites del Madidi, desafiando sus propios miedos.

El Complejo estará ubicado en el corazón del Madidi, donde es posible explorar las maravillas de la selva exótica sin comprometer su subsistencia y conservación, al contrario, tratando de mostrar a nuestros visitantes la magia del lugar.

¿Con que contará el Complejo Villa Alcira?

Se trata de un Complejo habitacional construido con los cimientos de la arquitectura Tacana, usando materiales del lugar y mano de obra local, pero sin olvidar las condiciones propias de una infraestructura hotelera, brindando comodidad y alimentación típica e internacional, piscina y jardines, para comodidad y disfrute de todos los visitantes.

Por otro lado, adapta la infraestructura del Canopy y las condiciones naturales de la selva y el Madidi para brindar diferentes actividades de ecoaventura y ecoturismo, acondicionadas mediante equipamiento específicamente diseñado para este fin y que asegurará la seguridad de sus visitantes a tiempo de llevar al límite la naturaleza.

Sin importar el tiempo que se prolongue su estadía, la misión de Villa Alcira es retar sus emociones.

¿Cómo operará el Complejo Villa Alcira?

La Comunidad Villa Alcira, está compuesta por 20 familias que han mantenido dentro de la cultura Tacana sus condiciones tradicionales de vida, gozan de la experiencia ya ganada durante más de una década en actividades de turismo de aventura a través del Canopy y además de gente joven comprometida con el desarrollo de su comunidad y el crecimiento de su emprendimiento.

Esto la convierte en una empresa ya madura de características socio - comunitarias, con personas que han adquirido competencias para ofrecer una atención especializada, personalizada y de calidad, traduciendo sus condiciones actuales en ventajas competitivas sostenibles y que permitan materializar resultados beneficiosos para la comunidad y servicio turístico del país.

Al mismo tiempo, este grupo de familias tiene la motivación de ser parte del emprendimiento, a través de ancianos que transmitirán su conocimiento y forma de vida precolombina y gente joven que aprenderá sobre la administración hotelera y ecoturismo.

En este sentido, el “Complejo Villa Alcira” operará explotando al máximo su recurso más importante: el valor de su gente y la convivencia de su comunidad.

2. MISIÓN Y VISIÓN DEL COMPLEJO VILLA ALCIRA

MISIÓN:

Retar las emociones y la imaginación de los visitantes

VISIÓN:

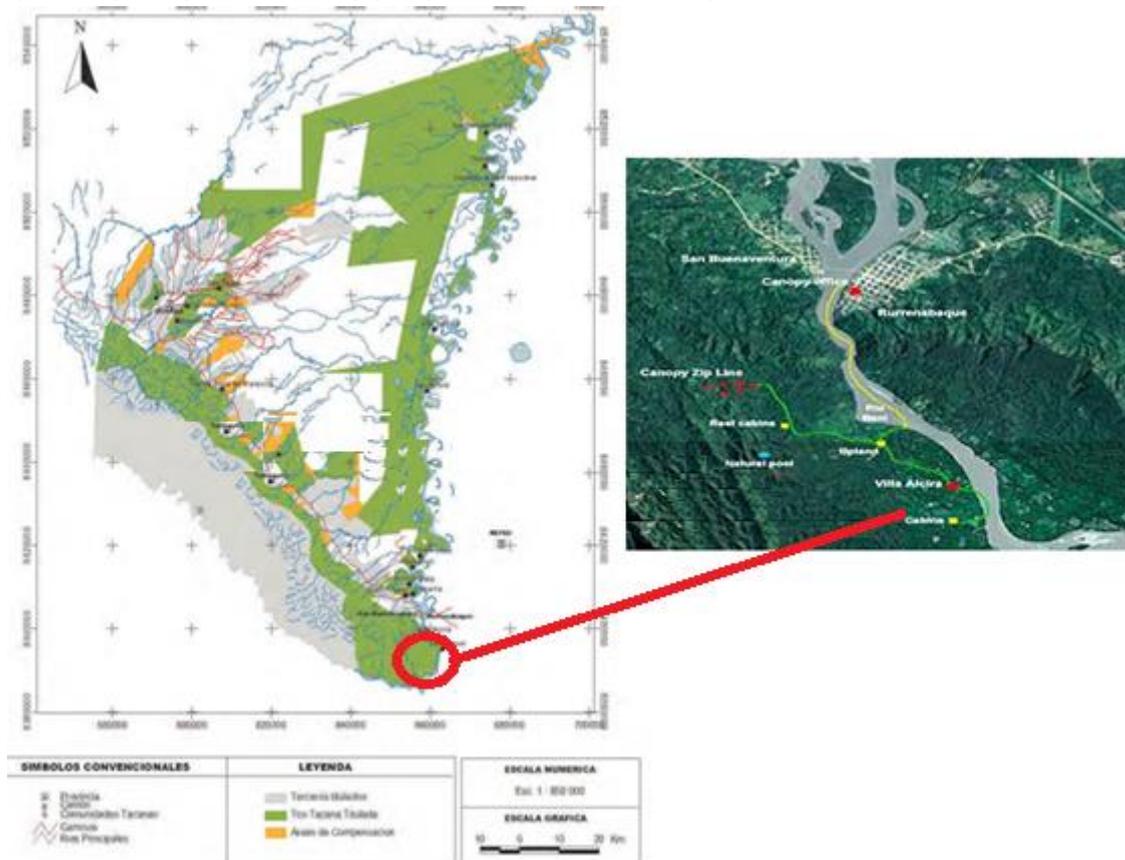
Ser el emprendimiento socio-comunitario con mayor crecimiento en Rurrenabaque, convirtiendo al Complejo Villa Alcira en un referente del ecoturismo por su compromiso con la conservación, la innovación y la calidad.

3. LOCALIZACIÓN DEL COMPLEJO

La Comunidad de Villa Alcira se encuentra ubicada en la TCO (Tierra Comunitaria de Origen) Tacana I, el cual jurisdiccionalmente pertenece al Municipio de San Buenaventura, provincia Iturralde en el Departamento de La Paz. El acceso a la comunidad se encuentra ubicado sobre el camino a San Buenaventura - Ixiamas y en las riberas del Río Beni, siendo en ingreso fluvial el más accesible.

La comunidad se encuentra a 6 kilómetros de Rurrenabaque, a 15 minutos en bote hacia el Sur del Madidi, con latitudes $14^{\circ}29'02.2''$ Sur y $67^{\circ}30'53.4''$ Oeste.

GRÁFICA 13 - MAPA - COMUNIDAD VILLA ALCIRA



Fuente: Pueblo Indígena Tacana (2007) – Consolidación y Gestión Territorial

De acuerdo a datos oficiales proporcionados por el Ministerio de Planificación para el Desarrollo, la comunidad Villa Alcira cuenta con 162 personas y 32 viviendas distribuidas a lo largo de la costa del Rio Beni, tal como se aprecia en la vista satelital a continuación.

GRÁFICA 14 - VISTA SATELITAL DE LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Google Earth

La idea de consolidar un complejo hotelero es una ambición de la comunidad desde hace de la consolidación de la TCP Tacana 1.

En el año 2008, autoridades originarias, representantes de la TCO y pobladores de Villa Alcira acordaron el aprovechamiento de especies maderables de su territorio para la construcción e instalación de plataformas y clave de acero para el Zip Line Canopy Villa Alcira”, de la misma forma, acordaron el uso de un terreno para la construcción de cabañas para el hospedaje de turistas, que forman parte del proyecto, denominadas Cabañas de Bacuatrau. Estas se encuentran a aproximadamente 300 metros de las riveras del Rio Beni, dentro de la comunidad Villa Alcira.

Actuales representantes del “Zip Line Canopy Villa Alcira”, tras debatir sobre la importancia de crecer y ante el atractivo mercado que se va consolidando en la región, han establecido el uso de estas tierras para la construcción del Complejo sobre una extensión de 3000 m², en el mismo lugar donde actualmente se encuentran las cabañas del zipline⁸.

Con la aprobación de la Nueva Constitución Política del Estado, en el Artículo 394, el Estado reconoce, protege y garantiza la propiedad comunitaria o colectiva, que comprende el territorio indígena originario campesino, las comunidades interculturales originarias y de las comunidades campesinas. La propiedad colectiva se declara indivisible, imprescriptible, inembargable, inalienable e irreversible y no está sujeta al pago de impuestos a la propiedad agraria. Las comunidades podrán ser tituladas

⁸ Este sector cuenta con agua obtenida de un pozo excavado dentro de los límites territoriales de la comunidad. El sistema sanitario instalado cuenta con un pozo séptico, que recibe poco tratamiento sanitario, lo que lo convierte en un foco de infección y debe ser considerado dentro de las iniciativas de mejora fruto del proyecto. La zona no cuenta con tendido eléctrico, por lo que es importante prever la compra de un generador eléctrico a diésel.

reconociendo la complementariedad entre derechos colectivos e individuales respetando la unidad territorial con identidad.

El Artículo 395 en sus incisos II y III establece que:

“II. Se prohíben las dobles dotaciones y la compraventa, permuta y donación de tierras entregadas en dotación. III. Por ser contraria al interés colectivo, está prohibida la obtención de renta fundiaria generada por el uso especulativo de la tierra.”

Finalmente, el Artículo 402 de la CPE, reconoce la integralidad del territorio indígena originario campesino, que incluye el derecho a la tierra, al uso y aprovechamiento exclusivo de los recursos naturales renovables en las condiciones determinadas por la ley; a la consulta previa e informada y a la participación en los beneficios por la explotación de los recursos naturales no renovables que se encuentran en sus territorios; la facultad de aplicar sus normas propias, administrados por sus estructuras de representación y la definición de su desarrollo de acuerdo a sus criterios culturales y principios de convivencia armónica con la naturaleza.

Posteriormente, en fecha 10 de diciembre del 2010, mediante el Decreto Supremo N° 727, en el Artículo 1, se determina que las TCO pasan a denominarse las Tierras Comunitarias de Origen - TCO's pasan a denominarse Territorios Indígenas Originario Campesinos - TIOC's y que estas tienen como únicos titulares del derecho propietario colectivo a los pueblos que los demandaron.

Analizando artículos anteriores, se establecen los siguientes criterios con relación a las tierras necesarias para el proyecto.

- a) Estas no pueden ser tituladas a nombre del Complejo Villa Alcira, evitando así la posesión individual del mismo. Estas serán únicamente aprovechadas para un fin común y estarán regidas bajo normas y procedimientos propios de la comunidad Tacana y bajo su consenso.
- b) Así mismo, se establece que en base al Artículo 395 que siendo contrario a fines de desarrollo comunal, la comunidad en sí misma, no puede negar el aprovechamiento de las tierras, esperando una renta producida por la tierra sola, por el sólo hecho de ser un elemento indispensable para la actividad humana, “renta fundiaria”.

Habiéndose establecido la conformidad de la comunidad con el proyecto y que la percepción de una renta fundaría es contraria a intereses comunales y está prohibida por ley, figuras de transferencia propietaria temporal en comodato, arrendamiento, compra y venta u otras no son posibles.

Pero con fines desarrollo comunitario, el proyecto analizará un escenario de resarcimiento económico para la comunidad sobre los ingresos netos generados por el proyecto, incremente el valor de las tierras y genere mejores condiciones de vida a pobladores de Villa Alcira.

4. DISEÑO DE OPERACIONES

4.1. ANÁLISIS DE NICHOS DE MERCADO

Villa Alcira pretende centrarse en dos nichos de mercado y conjugarlos en un solo complejo, con actividades y acondicionamiento para la ecoaventura y ecoturismo, llevando al visitante al corazón del Madidi de una forma que nadie más ha sido capaz de hacer.

La matriz a continuación resume estas condiciones.

TABLA 13 - NICHOS DE MERCADO COMPLEJO VILLA ALCIRA

¿A quién va dirigido?	Turistas que buscan nuevas experiencias en destinos poco urbanizados, que les permitan reconectarse con el desafío propio de lo natural y la mística de lo ancestral
¿Qué características tiene?	Se trata de "un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local" ⁹ .
¿Qué ofrece Villa Alcira?	Llevar al límite la interacción con la Amazonía boliviana, llenando al visitante de sensaciones a tiempo de fomentar su conexión con la naturaleza y fomentar su conservación

Fuente: Elaboración Propia

Tras el análisis del Nicho de Mercado al cual está enfocado el Complejo Villa Alcira, es posible determinar el tipo de cliente y perfil al cual la propuesta está dirigida.

Este análisis se basa además en el Estudio de Mercado realizado.

TABLA 14 - PERFIL DEL ECOTURISTA

Detalle	Ecoturismo
Tipo de Cliente	Turista
Edad	Mayores a 18 años
Nacionalidad	Mayormente Europea
Nivel de Educación	Indiferente
Nivel de Ingresos Mensuales	Bs. 5000 adelante
Acompañantes	Viaja solo, en grupos o en familia
Intereses	Experimentar sensaciones nuevas a través del reto a la naturaleza y contacto con culturas ancestrales
Principal Razón de Compra	Relajamiento y esparcimiento
Estilo de Vida	Persona en búsqueda de adrenalina e identificada con la naturaleza y su conservación. En búsqueda de sensaciones nuevas
Principal Modo de Contacto y Compra	Internet
Actividades de Tiempo Libre	Viajar y romper con la rutina urbana

Fuente: Elaboración Propia

Del estudio y análisis de mercado se establece que el complejo está orientado principalmente a un segmento joven, comprendido principalmente entre 18 y 45 años, que se caracteriza por ser altamente dinámico y conocedor de la oferta de actividades extremas y turismo de naturaleza.

⁹ Definición de "Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES)"

5. DISEÑO DEL COMPLEJO VILLA ALCIRA

El Complejo Villa Alcira se trata de un emprendimiento turístico de bases comunitarias, atendido, administrado y operado por el pueblo Tacana de Villa Alcira, para este fin, el diseño de actividades debe ser meticuloso, permitiendo a la comunidad generar opciones para el visitante, pero también se debe considerar ambientes acogedores y aptos para todo tipo de cliente.

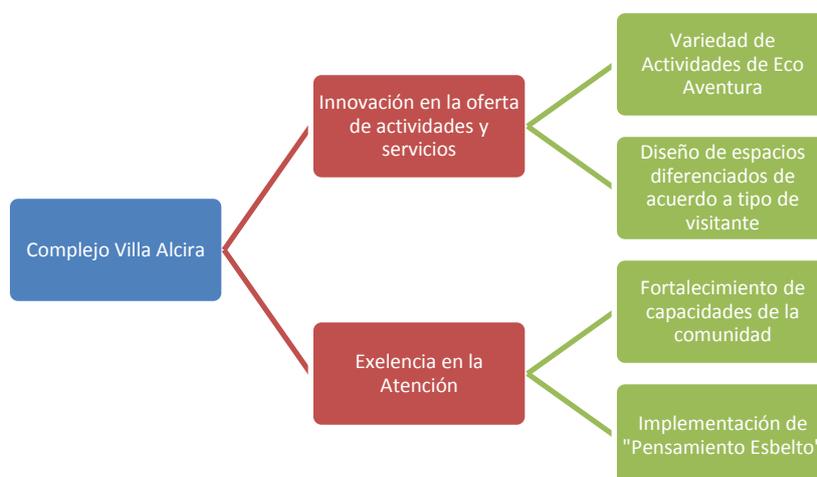
El Plan de Negocios presente considera dentro de la planificación e infraestructura un ambiente familiar y acogedor para aquellas personas que están en compañía de niños o adultos mayores que simplemente buscan relajarse a través de la cercanía y contacto con la naturaleza.

Pero contar simplemente con un ambiente acogedor y actividades innovadoras, no es suficiente como factor determinante de éxito, que ofrezca a Villa Alcira una verdadera ventaja competitiva que la distinga de la competencia. También se deben desarrollar herramientas y atención, que permitan al visitante sentirse identificado con el proyecto, con la comunidad y con la dinámica propia de la comunidad. Esto se logra únicamente mediante el trabajo de quienes representan a la comunidad y están en contacto directo con el cliente, generando en ellos un espíritu de compromiso y motivación, ya que se trata de un complejo comunitario para su propio desarrollo.

Para esto, existe una herramienta desarrollada por los grandes empresarios japoneses, llamada “Pensamiento Esbelto”, cuyo objetivo es reducir sus costos, mejorar los procesos y eliminar las actividades que no generen valor agregado, a través del fortalecimiento de los trabajadores, la atención personalizada a los clientes y una mentalidad de mejora continua.

De lo anterior se concluye que el diseño de operaciones del “Complejo Villa Alcira” se basa en dos pilares: la innovación en la oferta y la excelencia en el servicio. La GRÁFICA 15 a continuación describe ambos pilares y las herramientas planeadas para su aplicación.

GRÁFICA 15 - PILARES DEL PROYECTO COMPLEJO VILLA ALCIRA



Fuente: Elaboración Propia.

5.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Se han diseñado tres grupos de actividades, que permiten diferenciar fácilmente el nivel de dificultad de las actividades y el rango de edades sugerido para ser llevadas a cabo:

GRÁFICA 16 - DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA DE ACTIVIDADES



Fuente: Elaboración Propia

Cada grupo contiene una oferta de diversas actividades que pueden ser realizadas de manera individual, grupal (a través de un circuito combinado) o escogiendo varias actividades de diferentes grupos en uno o varios días. Accediendo con flexibilidad a la demanda del cliente y alcance de sus expectativas.

De manera adicional, el Complejo Villa Alcira ofrece la opción de simplemente disfrutar del complejo habitacional, jardines y gastronomía que se ofrecerá.

GRÁFICA 17 - CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES OFRECIDAS



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1. ACTIVIDADES SHASHA

5.1.1.1. TREKKING

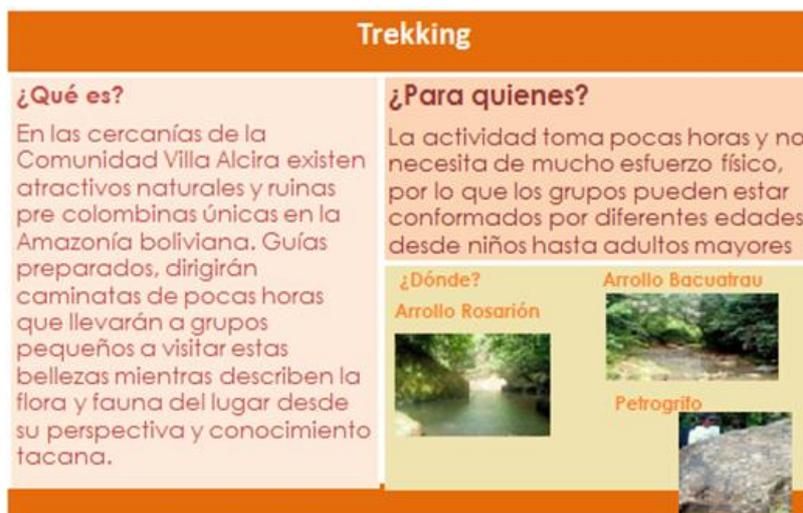
5.1.1.1.1. ¿QUÉ ES EL TREKKING?

El trekking, es también conocido como senderismo, consiste en caminatas guiadas por la selva, a través de grandes e imponentes escenarios naturales, permitiendo contacto directo con la naturaleza, la observación, fotografía y cercanía a especies nativas. Disfrutando de las bondades de la naturaleza.

Una de las características más importantes del trekking del Villa Alcira, es conocer el medio ambiente de la mano de los nativos tacana, quienes paso a paso transmiten al visitante su propia visión del mundo que les rodea.

5.1.1.1.2. ¿QUÉ OFRECE EL “COMPLEJO VILLA ALCIRA”?

GRÁFICA 18 - TREKKING



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.1.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Arrollo Rosarión

Se encuentra a 5 km del “Complejo Villa Alcira”, aproximadamente una hora de caminata al norte de la comunidad.

El arroyo de aguas cristalinas es ideal para la observación de peces, durante la caminata se puede observar diferentes especies propias de la Amazonía y huellas de mamíferos.

Magnífico para darse un baño y refrescar la caminata.

Arrollo Bacuatrau

El Arroyo Bacuatrau se encuentra ubicado a aproximadamente 8 km al suroeste de Villa Alcira en una caminata de una hora y media.

Las nacientes del arroyo son la vía de acceso al parque nacional Madidi - Serranía del Bala, es por eso que desde este lugar se puede apreciar un bosque primario saludable.

Las aguas se mantienen claras durante mayor parte del año y hogar de una variedad de peces pequeños como sardinas, que pueden ser reconocidos a simple vista.

El lugar resulta ideal para la observación de aves y mariposas que anidan en los alrededores.

Petrogrifo

El Petroglifo es una pieza de arte rupestre, ubicado al sureste de la comunidad de Villa Alcira a 3 km y aproximadamente 45 minutos de caminata cuesta arriba.

Se trata una pieza de piedra con tallados precolombinos representando personas y animales, la roca alcanza de 1.6 metros de alto, 2 metros de ancho y 1.3 metros de largo. Por su imponente volumen y presencia se asume que se sitúa en el mismo lugar donde hace cientos de años, culturas anteriores a los Tacana la tallaron. De esta manera, el visitante repite sus pasos a través de la selva.

5.1.1.1.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 15 - REQUERIMIENTOS

Equipo de Protección Personal por Persona	Cantidad de Guías¹⁰	Equipo de Apoyo de Guías
Chaleco Refractivo	1 por cada 6 personas ¹¹	1) Linterna 2) Botiquín de Primeros Auxilios

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes insumos:

- 2 litros de agua
- Refrigerio

El equipo, insumos y el (los) guías están incluidos dentro del precio.

5.1.1.1.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 6 personas

Máximo: 12 personas

5.1.1.1.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Condición física óptima

¹⁰ En el Capítulo referente al Diseño Organizacional del proyecto se detalla la experiencia requerida de los guías y capacitaciones que deberán tener como parte del proyecto

¹¹ Coffey, Maria (2016) Guía de Turismo y Senderismo". Servicio de Cooperación Técnica de la República de Chile, Santiago, Chile. explica que el número de guías para actividades turísticas es de seis (6) como máximo.

- 2) Uso de visera y protección solar
- 3) Zapatos cerrados de caña alta y suela gruesa
- 4) Pantalón
- 5) Protección contra picaduras de insectos

5.1.1.2. ESCALADA DE ÁRBOLES

5.1.1.2.1. ¿QUÉ ES LA ESCALADA DE ÁRBOLES?

La escalada de árboles se ha convertido en una nueva actividad deportiva de ascendente interés, denominada también como arbolismo. Se trata de un sistema de árboles de diferente altura y complejidad, que mediante el uso de cabos de anclaje y una polea de sujeción, la persona logra ascender hasta la copa, poniendo reto físico mientras lo hace.

5.1.1.2.2. ¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?

GRÁFICA 19 - ESCALADA DE ÁRBOLES

Escalada de Árboles	
<p>¿Qué es?</p> <p>La Amazonía boliviana cuenta con una de las mayores diversidades de especies de árboles, muchos de estos tienen cientos de años cuidando la selva desde la copa, ubicada a varios metros sobre el suelo. Los Tacana, desde tiempos ancestrales han aprendido a escalar como un medio de subsistencia, ahora transmitirán esas lecciones a los visitantes.</p>	<p>¿Para quienes?</p> <p>Es una actividad controlada y que cuenta con el equipo de seguridad ya implementado a través del Canopy, por lo que los grupos pueden estar conformados por diferentes edades, desde niños hasta adultos mayores.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.2.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

La escalada de árboles de la Aventura Shasha, se encuentra ubicada dentro del “Complejo Villa Alcira”, presenta árboles de baja complejidad, especialmente para niños o adultos que no busquen actividades de alto riesgo. Esta actividad permite al visitante revivir el instinto de supervivencia de nuestros antepasados, quienes buscaban seguridad en las alturas.

5.1.1.2.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 16 - REQUERIMIENTOS

Equipo Requerido en la Instalación	Equipo de Protección Personal por Persona	Cantidad de Guías	Equipo de Apoyo de Guías
1) Cabos de anclaje y sujeción 2) Mosquetones de seguridad 3) Cuerda estática de 12 mm de diámetro	1) Casco 2) Guantes de Caucho 3) Arnés de Seguridad y Cuerda de lanzamiento (de color brillante)	1	1) Soga y arnés de seguridad 2) Botiquín de Primeros Auxilios

Fuente: Elaboración Propia

El equipo, insumos y el guía está incluido dentro del precio.

5.1.1.2.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 1 persona

Máximo: 10 personas

5.1.1.2.6. ACONDICIONAMIENTO DE LOS ARBOLES

El Madidi contiene mas de 5000 especies de árboles y arbustos registrados, Villa Alcira cuenta con especies de árboles que no son posibles detectar en otras comunidades aledañas en el Norte de La Paz debido a la gran depredación forestal ocurrida en pasados años.

Mediante el análisis de las especies que habitan en la comunidad, el árbol de caoba resulta ideal para la actividad por las características de su tronco y su resistencia.

GRÁFICA 20 - ÁRBOL DE CAOBA



Fuente: Archivo fotográfico de Fundación Puma

Características de los Arboles

- Un árbol adulto y saludable
- Mínimamente 60 cm de diámetro
- Que presente ramas de por lo menos 15 cm de diámetro para la sujeción de poleas

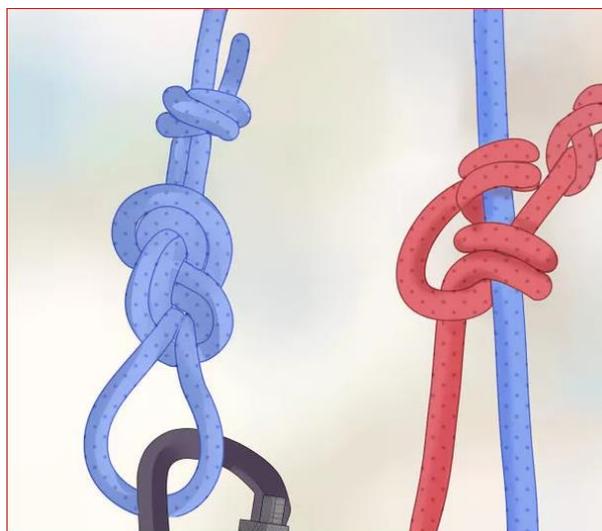
5.1.1.2.6.1. PREPARACIÓN DEL ÁRBOL

Existen varias técnicas que permiten el acondicionamiento de árboles para ser escalados, sin embargo en el afán de conservar las especies nativas sin llevarlas a su degradación, el programa turístico ha escogido un método que no infringe daños ni altera la corteza del mismo.

Esta técnica es conocida como “cuerda doble” y debe ser preparada antes de iniciar cada actividad, de la siguiente forma:

1. En una rama de por lo menos 15 cm de diámetro se deberá colocar la cuerda estática y sujetarla mediante los cabos de anclaje de manera que quede fija. El guía deberá asegurarse que la cuerda este correctamente atada.
2. Se utilizarán nudos Blake para sujetar ambos extremos de la cuerda. A uno de ellos se sujetará el mosquetón que sujete del otro extremo la cuerda de lanzamiento que utilizará el interesado.

GRÁFICA 21 - SUJECIÓN DE LOS NUDOS



Fuente: Club de conquistadores El-Shabba7h <http://elshabba7h.conquismania.cl>

5.1.1.2.6.2. TÉCNICA PARA EL ASCENSO

Una vez acondicionado el árbol se debe realizar lo siguiente con el visitante:

- 1) Supervisar el correcto colocado del arnés y el casco
- 2) Sujetar la cuerda al mosquetón del arnés

- 3) El visitante puede comenzar a trepar mientras el guía sujeta la cuerda por el extremo contrario a su cuerpo para darle estabilidad y la va jalando constantemente para facilitar el ascenso.
- 4) La altura del ascenso dependerá de las características de cada visitante.

5.1.1.2.7. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Condición física óptima
- 2) Zapatos con suela de goma
- 3) Pantalón y polera de manga larga

5.1.1.3. NADO EN PICINAS NATURALES

5.1.1.3.1. ¿QUÉ ES EL NADO EN PISCINAS NATURALES?

Actividad que combina el trekking a corta distancia y el nado en fosas naturales resultado de afluentes del Rio Beni.

5.1.1.3.2. ¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?

GRÁFICA 22 - NADO EN PISCINAS NATURALES

Nado en Piscinas Naturales	
<p>¿Qué es?</p> <p>Se trata de una vertiente ubicada a poca distancia del Complejo, rodeada del bosque nativo.</p> <p>Este espacio resulta ideal para refrescarse a tiempo de observar algunas especies nativas de peces y animales silvestres que habitan en el lugar.</p>	<p>¿Para quienes?</p> <p>La actividad toma pocas horas y no necesita de mucho esfuerzo físico, por lo que los grupos pueden estar conformados por diferentes edades, desde niños hasta adultos mayores</p>
	

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.3.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Se encuentra en el circuito del Zip Line Canopy a 6 km del Complejo en una caminata de una hora aproximadamente, sus aguas cristalinas y de poca profundidad son renovadas constantemente por la vertiente natural que ahí desemboca, siendo ideal para baños refrescantes.

5.1.1.3.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 17 - REQUERIMIENTOS

Equipo de Protección Personal por Persona	Cantidad de Guías ¹²	Equipo de Apoyo de Guías
1) Chaleco Refractivo	1 por cada 6 personas ¹³	1) Linterna
2) Chaleco Salvavidas (opcional)		2) Botiquín de Primeros Auxilios

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes insumos:

- 2 litros de agua
- Refrigerio

El equipo, insumos y el (los) guías están incluidos dentro del precio.

5.1.1.3.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 6 persona

Máximo: 12 personas

5.1.1.3.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Condición física óptima
- 2) Conocimientos básicos de nado
- 3) Uso de visera y protección solar
- 4) Zapatos cerrados de caña alta y suela gruesa
- 5) Pantalón
- 6) Protección contra picaduras de insectos
- 7) Muda de ropa

5.1.2. ACTIVIDADES AVI

5.1.2.1. TREKKING DE AVENTURA

5.1.2.1.1. ¿QUÉ ES EL TREKKING DE AVENTURA?

El trekking de aventura es un tipo de senderismo de mayor duración y que implica acampar, pernoctar y continuar con el recorrido al día siguiente. Esto permite un mayor contacto con la naturaleza y una perspectiva que no es posible obtener en caminatas de corta duración.

¹² En el Capítulo referente al Diseño Organizacional del proyecto se detalla la experiencia requerida de los guías y capacitaciones que deberán tener como parte del proyecto

¹³ De acuerdo al Instituto Nacional "Servicio de Cooperación Técnica" de la República de Chile, en su manual de "Guía de Turismo y Senderismo" expedido como parte de una capacitación de guías para actividades turísticas, el número de Turistas por Guía es de seis (6) como máximo.

5.1.2.1.2. ¿QUÉ OFRECE EL “COMPLEJO VILLA ALCIRA”?

GRÁFICA 23 - TREKKING DE AVENTURA

TREKKING DE AVENTURA	
<p>¿Qué es?</p> <p>El Parque Madidi se caracteriza por tener los paisajes más exóticos y ser uno de los reservorios más importantes de flora y fauna en el país y una de las selvas menos exploradas del mundo.</p> <p>Guías tacana, que han nacido en medio de toda esta majestuosidad serán quienes dirijan caminatas de un día o dos, dependiendo del destino en grupos pequeños a visitar estas bellezas mientras describen la flora y fauna del lugar desde su perspectiva y conocimiento ancestral.</p>	<p>¿Para Quienes?</p> <p>La actividad está orientada a adultos que quieran adentrarse en la selva y absorber durante largas caminatas de un día o más, toda la mística que esta tiene para ofrecer</p> <p>¿Dónde?</p> <p>Amanecer en la Selva</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Parabal</p>  </div> </div>

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.1.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Amanecer en el Madidi

Se trata de una caminata al sur de la comunidad por alrededor de 120 minutos, recorriendo el sendero que parte desde la comunidad y llega a la Serranía del Bala. Tras atravesar 10 km, se arriba al Arroyo Indira, cuyo entorno natural es ideal para acampar y la observación de flora y fauna.

Por la noche la selva cambia completamente, los tímidos felinos salen a buscar su alimento, las aves se ocultan y los árboles empiezan a crujir, es cuando es posible observar a la naturaleza de una manera que muy pocos han conseguido.

Pero no es hasta el amanecer, cuando las aves finalmente salen de sus nidos que empieza el verdadero coro de la Amazonía, invitando a aquellos que lo escuchan a sentirse parte de un mundo completamente diferente.

Parabal

El Parabal, conocido por los nativos como Caquihuara es el hogar de la paraba roja o aliverde, es la segunda especie de paraba más grande del mundo después de la paraba azul, llega a medir hasta 85 a 90cm. El Parque Nacional Madidi, es morada de 1,500 aves aproximadamente, especie de loro en peligro de extinción.

El Parabal se encuentra en el corazón del Parque Nacional Madidi. Es posible acceder al lugar a través de dos rutas, que el Complejo Villa Alcira propone como alternativas para el visitante, en bote, en un recorrido de 3 – 4 horas, dependiendo del caudal del Río Beni o a través de una caminata de 4 días acampando en la selva.

5.1.2.1.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 18 - REQUERIMIENTOS

Equipo Requerido	Equipo de Protección Personal por Persona	Cantidad de Guías	Equipo de Apoyo de Guías
1) Carpas (cada 4 personas) 2) Leña y equipo para prender fogatas	1) Chaleco Refractivo 2) Linterna	2	1) Soga y arnés de seguridad 2) Botiquín de Primeros Auxilios 3) Largavistas 4) Equipo de Visión Nocturna
1) Bote	1) Chaleco Refractivo 2) Chaleco Salvavidas	2	1) Soga y arnés de seguridad 2) Botiquín de Primeros Auxilios 3) Largavistas

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes insumos:

- 4 litros de agua
- Refrigerio por cada día

El equipo, insumos y los guías están incluidos dentro del precio.

5.1.2.1.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 6 persona

Máximo: 12 personas

5.1.2.1.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Condición física óptima
- 2) Uso de visera y protección solar
- 3) Zapatos cerrados de caña alta y suela gruesa
- 4) Una muda de ropa y una chamarra impermeable
- 5) Protección contra picaduras de insectos

5.1.2.2. CONVIVENCIA CON COMUNIDAD TACANA

5.1.2.2.1. ¿QUÉ ES LA CONVIVENCIA CON LA COMUNIDAD NATIVA?

La comunidad Tacana desde épocas precolombinas habitaba en el norte de La Paz, entre los ríos Beni, Madre de Dios, Madidi y Tuichi y que su territorio se extendía abarcando los actuales territorios de Bolivia, Brasil y Perú en sus áreas limítrofes. Más tarde, durante la vida de la Colonia y el inicio de la República sus territorios se redujeron, muchos Tacana migraron a las ciudades y otros fueron obligados a brindar servicios de pongueaje, diezmado su población.

Años más tarde, aquellos niños que quedaron en la comunidad, se convirtieron en ancianos que hoy abren las puertas de su hogar para compartir con los visitantes su cultura, sus tradiciones, su forma de vida, pero sobre todo su calor.

5.1.2.2.2. ¿QUÉ OFRECE EL “COMPLEJO VILLA ALCIRA

GRÁFICA 24 - CONVIVENCIA CON LA COMUNIDAD TACANA

CONVIVENCIA CON COMUNIDAD TACANA	
<p>¿Qué es?</p> <p>Los Tacana son una comunidad que por su forma de vida en el medio de la selva y su pericia para subsistir en ella, nunca fueron sometidos completamente a otras culturas, conservando así, intactas sus creencias, tradiciones y modo de vida.</p> <p>20 familias y 162 personas abren las puertas de sus hogares y muestran a los turistas su forma de vida, creencias, rituales ancestrales y la mística de sus tradiciones, con la finalidad de permitir que el viajero se transporte en el tiempo antes de que la civilización y la cultura dominaran el mundo.</p>	<p>¿Para Quienes?</p> <p>La actividad está orientada a adultos que quieran ser parte de la vida ancestral tacana compartiendo con ellos su día a día</p> <p>¿Qué Actividades?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artesanía Tacana - Recolección de Plantas Medicinales - Pesca Tacana 

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.2.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Las actividades se realizarán en inmediaciones de la comunidad Villa Alcira o en el interior de la comunidad, donde el visitante convivirá con las familias y será por un tiempo, un miembro más de la familia. Dentro de las actividades de convivencia Tacana se ofrecen tres diferentes que pueden ser desarrolladas en conjunto o la que el visitante prefiera:

- **Artesanía – Tejido Jipi Japa**

Se trata de un tejido hecho en base a la palma habitual de la zona, que desde hace muchos años es conocida por las mujeres Tacanas y utilizada para la elaboración de canastas, recipientes y abanicos. Últimamente, esta técnica ha sido retomada por las mujeres pertenecientes al CIPTA (Consejo Indígena del Pueblo Tacana), como parte de proyectos de desarrollo y emprendimiento comunitario.

El proceso para el tejido Tacana consta de cuatro etapas, que serán desarrolladas en su totalidad por los visitantes durante tres a cuatro horas, dependiendo del tamaño del grupo. Todo el proceso será acompañado por mujeres de la comunidad que guiarán cada paso de la actividad.

1) Preparación de la Palma

GRÁFICA 25 - PALMA



Fuente: Base de Datos Fotográfica Fundación Puma

El proceso inicia con cortar la palma desde el tallo y golpearla para que se abra sin quebrarse. Una vez abiertas las palmas, estas deben hervirse por alrededor de una hora con cal.

Se tendrán fibras listas para continuar con la actividad. Las que sean hervidas serán guardadas para un próximo grupo.

2) Teñido de la fibra

Después de ser hervida, la fibra de palma cambia de color, entonces es teñida con colorantes naturales. Proceso que será parte de la actividad.

Se tendrán fibras listas para continuar con la actividad. Las que sean teñidas serán guardadas para un próximo grupo.

3) Enrollado de la fibra

Las fibras teñidas son enrolladas de manera manual, la técnica será explicada por las mujeres Tacana, hasta obtener las hebras requeridas para el tejido.

4) Tejido

Finalmente se enseñará al grupo a realizar el tejido, con el uso de herramientas nativas y las técnicas que las mujeres Tacana han venido utilizando desde hace cientos de años.

- **Recolección de Plantas Medicinales**

El Parque Nacional Madidi es hogar de innumerable cantidad de especies vegetales, algunas de las cuales no han sido aún reconocidas ni clasificadas. La cultura Tacana es conocedora de muchas de estas especies y capaz de utilizarlas en fines medicinales.

Durante una caminata de aproximadamente dos horas, se llevará a los visitantes en compañía del chaman del pueblo a recorrer el Madidi y reconocer las plantas nativas y sus correspondientes usos para fines medicinales.

- **Pesca Tacana**

El pueblo Tacana ha vivido siempre a orillas del Río Beni e innumerables Arroyos, fuente de todo tipo de pescados, que forman base de su alimentación. Su habilidad y pericia en la pesca los ha llevado a desarrollar proyectos sostenibles de pesca y actualmente llegan a mercados de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Ahora, invitan a sus visitantes a formar parte de expediciones de pesca en el Arroyo Indira ubicado en las cercanías de la Comunidad. El lugar tiene una población importante de sardinas que serán aprovechadas de manera sustentable y con técnicas utilizadas por antiguos pescadores de la comunidad.

El grupo estará dirigido por un guía que acompañará e instruirá a los visitantes en todo momento.

5.1.2.2.4. QUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 19 - REQUERIMIENTOS

Actividad	Equipo de Protección Personal por Persona	Cantidad de Guías	Equipo de Apoyo de Guías
Artesanía Tacana		1	1) Hornillas y Ollas 2) Tintes naturales 3) Azufre 4) Bastidor y Agujas de Tejido
Recolección de Plantas Medicinales	1) chaleco Refractivo	1 guía por cada 6 personas	1) Botiquín de primero auxilios
Pesca Tacana	1) chaleco Refractivo 2) chaleco Salvavidas (opcional)	1 guía por cada 6 personas	1) Botiquín de primero auxilios 2) linterna

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes insumos para el caso de la recolección de plantas medicinales y la pesca Tacana:

- 2 litros de agua
- Refrigerio

El equipo, insumos y el (los) guías están incluidos dentro del precio.

5.1.2.2.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 3 persona

Máximo: 12 personas

5.1.2.2.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

Para el caso de la recolección de plantas medicinales y la pesca Tacana

- 1) Condición física óptima
- 2) Uso de visera y protección solar
- 3) Zapatos cerrados de caña alta y suela gruesa
- 4) Protección contra picaduras de insectos
- 5) Muda de ropa (Para la pesca Tacana)

5.1.2.3. PASEOS EN PEQUE

5.1.2.3.1. ¿QUÉ SON LOS PASEOS EN PEQUE?

El Peque, se refiere a pequeñas embarcaciones de madera y con motor a diésel, construidas para trasladar a pocas personas a la vez. Cuando el motor, ubicado en la parte trasera hace girar las astas necesarias para que el bote avance, estas resuenan en el agua “peque peque peque”, es de donde adquieren ese peculiar nombre.

La comunidad Villa Alcira utiliza peques para transportar a los visitantes desde Rurrenabaque hasta el poblado, sin embargo también ofrece viajes a través del Río Beni y el Tuichi para observar el Madidi y sus especies.

Permitiendo a los turistas ser testigos del majestuoso vuelo de las aves en una excursión que dura aproximadamente dos horas.

5.1.2.3.2. ¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?

GRÁFICA 26 - PASEOS EN PEQUE

PASEOS EN PEQUE	
<p>¿Qué es?</p> <p>El Parque Madidi, se encuentra a orillas del Río Beni, el cual alimenta la majestuosidad de la selva y su diversidad. Es por esto, que los tacana se han convertido en expertos navegantes, en pequeñas barcas impulsadas por un motor que al golpear contra el agua realiza un sonido que retumba peque – peque, de donde obtienen su nombre.</p> <p>guías expertos llevarán a los visitantes conocer el Madidi desde el caudal del Río Beni, disfrutando de su suave brisa, paisajes salvajes, el volar de las aves y ruinas pre – colombinas que aún existen lejos de la mirada de una visita tradicional.</p>	<p>¿Para Quienes?</p> <p>La actividad está orientada a adultos que quieran conocer la selva navegando.</p> 

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.3.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El recorrido se realiza a través del Río Tuichi, que nace en la Cordillera de Apolobamba a 6,000 msnm, atraviesa el área natural del Parque Nacional Madidi y desemboca en el Río Beni, cerca del estrecho de El Bala.

En el recorrido que se realiza desde la confluencia con el Río Beni, aguas arriba se puede observar impresionantes paisajes de la selva tropical y animales como las capibaras, monos, jaguares, chanchos salvajes, caimanes, tortugas y una variedad de aves.

5.1.2.3.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 20 - REQUERIMIENTOS

Equipo de Protección Personal por Persona	Cantidad de Guías	Equipo de Apoyo de Guías
Chaleco Salvavidas	2 por cada 10 personas en el bote	Botiquín de primero auxilios

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes:

- 2 litros de agua
- Refrigerio

El equipo, insumos y el (los) guías están incluidos dentro del precio.

5.1.2.3.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 6 persona

Máximo: 10 personas

5.1.2.3.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Uso de visera y protección solar
- 2) Protección contra picaduras de insectos

5.1.3. ACTIVIDADES UATI

5.1.3.1. ZIP LINE CANOPY

5.1.3.1.1. ¿QUÉ ES EL ZIP LINE CANOPY?

El servicio estrella, se trata del circuito de Canopy más grande de Bolivia, y el único que te invita a recorrer la selva desde lo más alto, balanceándose por el cielo, suspendido entre árbol y árbol.

El paseo se eleva en sus puntos máximos a una altura de 40 metros del suelo, desde esa altura se puede contemplar asombrosos paisajes imposibles de apreciar desde el suelo. Las plataformas, que son de madera, están situadas en las copas de los árboles.

El recorrido cuenta con guías expertos que acompañan toda la travesía, velando por cada aspecto relacionado con la seguridad y funcionamiento del Canopy. Además, de explicar la flora y fauna que se aprecia alrededor.

5.1.3.1.2. ¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?

GRÁFICA 27 - ZIP LINE CANOPY

ZIPLINE CANOPY	
<p>¿Qué es?</p> <p>Con ya más de una década de experiencia en el salto entre los árboles, el ZIPLINE CANOPY es una secuencia que consta de 9 plataformas y más de 1300 metros de cuerda que permite recorrer la selva desde el cielo.</p>	<p>¿Para Quienes?</p> <p>Es una actividad orientada a mayores de 18 años que buscan conocer la selva desde una nueva perspectiva. Como muy pocos la pueden tener.</p>
	

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.1.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

La instalación del Zip Line Canopy se encuentra a una distancia de 3 km del Complejo, lo que supone una caminata de 30 a 40 minutos hasta llegar a la primer plataforma.

Una vez dentro del lugar se inicia la aventura es un poco de arbolismo, escalando por un árbol que te situará al visitante sobre la plataforma ubicada a 30 metros de altura.

A partir de ese lugar, se ubican nueve plataformas adicionales, con una distancia entre ellas de 80 a 230 metros. Suspendidas en sólidos árboles que cuentan con cientos de años de antigüedad y a la custodia del Madidi.

Una vez que se inicia el recorrido, la velocidad que toma el visitante, alcanza hasta los 80 km por hora, dependiendo de la distancia entre árbol y árbol y condiciones propias de quien emprende el camino.

5.1.3.1.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 21 - REQUERIMIENTOS

Equipo de Protección Personal por Persona	Equipo Requerido	Cantidad de Guías	Equipo de Apoyo de Guías
1) Casco	1) 9 Plataformas	2 por cada 10 personas	1) Botiquín de primeros auxilios
2) Arnés con mosquetones y cuerda de seguridad	2) 1200 metros de sistema de cable de acero		
3) Guantes de caucho	Ya disponibles		

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes:

- 2 litros de agua
- Refrigerio

El equipo, insumos y el (los) guías están incluidos dentro del precio.

5.1.3.1.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 6 persona

Máximo: 14 personas

5.1.3.1.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Uso de visera y protección solar
- 2) Pantalón
- 3) Zapatos de caña alta y suela gruesa
- 4) Protección contra picaduras de insectos

5.1.3.2. ROPE SWING

5.1.3.2.1. ¿QUÉ ES EL ROPE SWING?

El Rope Swing es una técnica nueva en las actividades extremas que deriva del Bonji Jump o Puenting, la diferencia más importante al con relación a los anteriores, es que en el Rope Swing, la persona que salta pero no se encuentra sujeta en el otro extremo a una estructura fija, si no que la sogas, a través de una polea es sujeta al cable de acero de la estructura del Zip Line Canopy, permitiendo que este recorra libremente la estructura y elimina la pendulación al final del salto.

5.1.3.2.2. ¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?

GRÁFICA 28 - ROPE SWING

ROPE SWING	
<p>¿Qué es?</p> <p>El rope swing se trata de un salto en caída libre, donde lo único que separa al visitante del suelo es un arnés sujeto a su torso. Aprovechando el tendido instalado para el Canopy, se ofrecerá a los visitantes realizar el salto al vacío sobre más de 40 metros de altura.</p> <p>Pasando en cuestión de segundos de la copa de los árboles al medio de la selva.</p>	<p>¿Para Quienes?</p> <p>Es una actividad orientada a mayores de 18 años con condición física y capacidad de resistir emociones fuertes</p> 

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.2.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Es parte de la estructura del del Zip Line Canopy, se implementará sobre la primer plataforma, que será especialmente acondicionada cuando el visitante así lo requiera. Una vez más, la aventura se inicia con un poco de arbolismo, escalando por un árbol que te situará al visitante sobre la a 30 metros de altura.

Una vez en el lugar se instalará un sistema de mosquetones sujetos al cable de acero mediante una cuerda de al menos 2 cm de diámetro y de goma flexible (con la finalidad de tener elasticidad necesaria que permita un poco de rebote), tal como se muestra en la GRÁFICA 29.

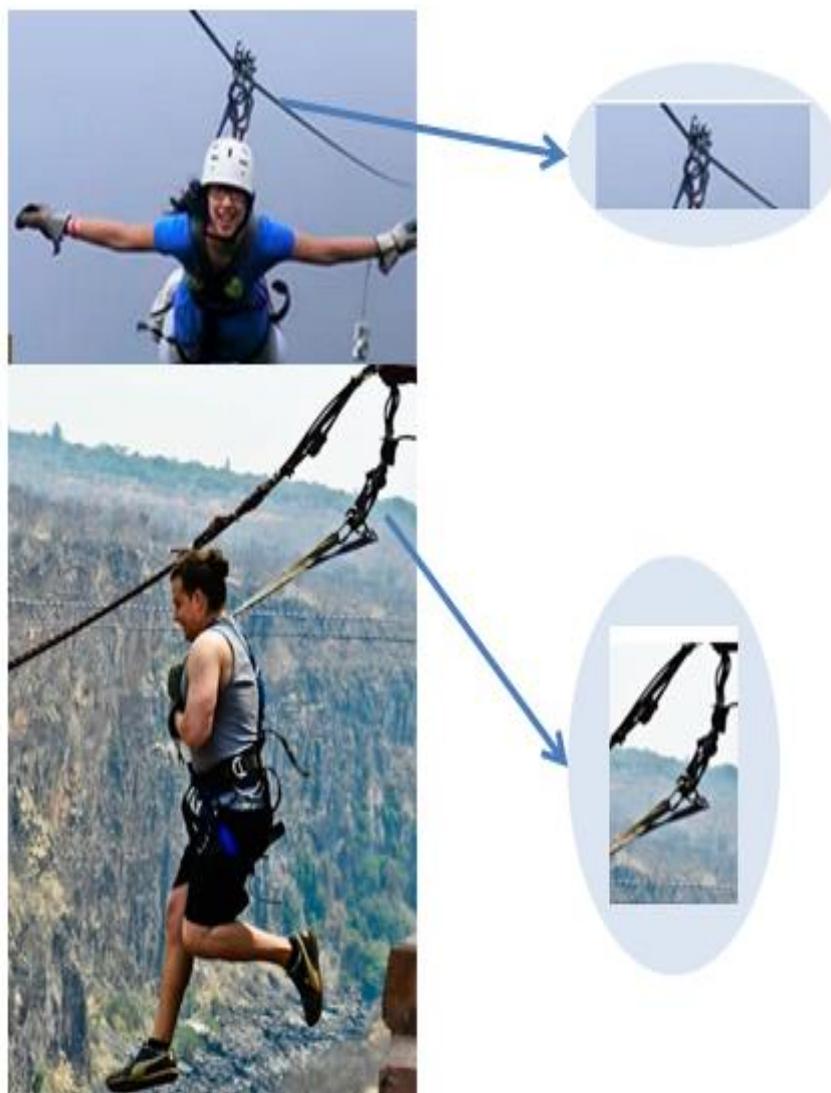
GRÁFICA 29 - CUERDA DE ROPE SWING



Fuente: <http://www.puenting.net/materiales.htm>

Los mosquetones deben ser de seguro automático con resistencia hasta de 2500 kg y estar sujetos al cable de acero mediante Nudo Remy para brindar mayor sujeción al momento del salto, además de permitir mayor balanceo. Necesariamente la cuerda deberá tener un doble anudamiento y una longitud máxima de 30 metros, que brinde estabilidad y mayor seguridad. El visitante deberá usar arnés de cintura obligatoriamente y este debe estar sujeto mediante un nudo de ocho. La GRÁFICA 30 resume esta información.

GRÁFICA 30 - SISTEMA DE SUJECIÓN ROPE SWING



Fuente: <http://www.puenting.net/materiales.htm>

Finalizado el salto, cada persona será suspendida hacia el árbol, por donde podrá volver a descender a través de las plataformas¹⁴.

¹⁴ Necesariamente la instalación deberá realizarse mediante profesionales y expertos, que además deberán capacitar a los guías del Complejo Villa Alcira, esto para evitar cualquier riesgo que comprometa la integridad del visitante.

5.1.3.2.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 22 - REQUERIMIENTOS

Equipo de Protección Personal por Persona	Equipo Requerido	Cantidad de Guías	Equipo de Apoyo de Guías
1) Casco	1) Instalación del	2 por cada 10	1) Botiquín de
2) Arnés de cintura con mosquetones y cuerda de seguridad	Zip Line Canopy	personas	primeros auxilios
3) Cabos de Anclaje de sujeción			
4) Guantes de caucho			

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes:

- 2 litros de agua
- Refrigerio

El equipo, insumos y el (los) guías están incluidos dentro del precio.

5.1.3.2.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 6 persona

Máximo: 14 personas

5.1.3.2.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Uso de visera y protección solar
- 2) Pantalón
- 3) Zapatos de caña alta y suela gruesa
- 4) Protección contra picaduras de insectos

5.1.3.3. COLUMPIO ELEVADO

5.1.3.3.1. ¿QUÉ ES COLUMPIO ELEVADO?

Es una actividad que deriva del Rope Swing, donde la persona sujeta el arnés por ambos extremos a la estructura del Zip Line Canopy, sin embargo, la variante en esta actividad es que el arnés superior se encuentra fijo al cable de acero, permitiendo de esta manera al visitante balancearse por un periodo de tiempo a 30 metros de altura y con una pendulación que puede alcanzar niveles mayores a los 45°, dependiendo del impulso, sintiendo la brisa de la Amazonía y disfrutando de la vista.

5.1.3.3.2. ¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?

GRÁFICA 31 - COLUMPIOS ELEVADOS

COLUMPIOS ELEVADOS	
<p>¿Qué es?</p> <p>Se trata de columpios amarrados en la copa de los árboles más altos del Parque donde, con el impulso necesario, el visitante podrá balancearse por varios minutos, sintiendo la fuerza del viento en su cuerpo, al mismo tiempo de poner al límite el vértigo y la estabilidad de sus emociones.</p>	<p>¿Para Quienes?</p> <p>Es una actividad orientada a mayores de 18 años con condición física y capacidad de resistir emociones fuertes por un periodo de tiempo elevado.</p>
	

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.3.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Se encuentra en la misma instalación del Zip Line Canopy, sobre la primera plataforma, que tiene una altura de 30 metros sobre el nivel de la selva.

La instalación del columpio es muy similar a la del Canopy, con dos variantes, la cuerda que sujeta a la persona es mucho más larga, de aproximadamente 10 metros, por lo que requiere también ser de mayor diámetro (3 cm).

La segunda variante se encuentra en la polea, esta será sujeta a 15 metros de la plataforma y fijada al cable de acero mediante una sujeción neumática ajustable, impidiendo que esta se desplace. Esta experiencia supone un alto nivel de adrenalina, combina la velocidad del salto inicial con una oscilación que dura varios minutos.

GRÁFICA 32 - SUJECIÓN NEUMÁTICA AJUSTABLE



Fuente: <http://equipyacht.com/16-mm-eyestrapp-block.html>

5.1.3.3.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 23 - REQUERIMIENTOS

Equipo de Protección Personal por Persona	Equipo Requerido	Cantidad de Guías	Equipo de Apoyo de Guías
1) Casco	Instalación del	2 por cada 10	Botiquín de primeros auxilios
2) Arnés con mosquetones y cuerda de seguridad	Zip Line Canopy	personas	
3) Guantes de caucho	*Instalación de Sujeción Neumática		

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes:

- 2 litros de agua
- Refrigerio

El equipo, insumos y el (los) guías están incluidos dentro del precio.

5.1.3.3.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 6 persona

Máximo: 14 personas

5.1.3.3.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Uso de visera y protección solar
- 2) Pantalón
- 3) Zapatos de caña alta y suela gruesa
- 4) Protección contra picaduras de insectos

5.1.3.4. ESCALADA DE ÁRBOLES

5.1.3.4.1. ¿QUÉ ES LA ESCALADA DE ÁRBOLES?

El Complejo Villa Alcira ofrece nuevamente la escalada de árboles como actividad extrema, sin embargo la escalada de árboles UATI se trata de un sistema de árboles de diferente altura y complejidad, el nivel de reto físico y el riesgo se incrementan considerablemente.

5.1.3.4.2. ¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?

GRÁFICA 33 - ESCALADA A LA COPA DE LOS ÁRBOLES

ESCALADA A LA COPA DE LOS ÁRBOLES	
<p>¿Qué es?</p> <p>Los árboles más altos son los guardianes de la selva, ellos son que cuentan las historias más antiguas de sus copas y guías tacana, invitan a conocer las historias escalando hasta las copas y luego descendiendo de ellas en Rappel</p>	<p>¿Para Quienes?</p> <p>Es una actividad orientada a mayores de 18 años con condición física y capacidad de resistir emociones fuertes por un periodo de tiempo elevado.</p>
	

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.4.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Se encuentra en la misma instalación del Zip Line Canopy, donde el visitante deberá recorrer a pie hasta la segunda plataforma, ubicada a 45 metros de alto, y que podrán ascender mediante técnicas combinadas con arbolismo de rappel.

El proceso será supervisado por los guías y realizado de la siguiente forma:

- 1) Uso de arnés de seguridad, mosquetones y cabos de sujeción fijos a la estructura del canopy.
- 2) El ascenso contará con una cuerda sujeta al arnés del visitante, a una estructura fija ubicada en la plataforma y en el otro extremo controlada por el guía.
- 3) A partir de este momento, el ascenso se realizará utilizando el apoyo del cuerpo sobre el árbol y la fuerza de los brazos para trepar.

El equipo de protección personal les brindará la seguridad que requieren durante el ascenso.

5.1.3.4.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 24 - REQUERIMIENTOS

Equipo de Protección Personal por Persona	Equipo Requerido	Cantidad de Guías	Equipo de Apoyo de Guías
1) Casco	Instalación del Zip	2 por cada 10	1) Botiquín de
2) Arnés con mosquetones y cuerda de seguridad	Line Canopy	personas	primeros auxilios
3) Cabos de sujeción			
4) Guantes de caucho			

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes:

- 2 litros de agua
- Refrigerio

El equipo, insumos y el (los) guías están incluidos dentro del precio.

5.1.3.4.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 6 persona

Máximo: 14 personas

5.1.3.4.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Uso de visera y protección solar
- 2) Pantalón
- 3) Zapatos de caña alta y suela gruesa
- 4) Protección contra picaduras de insectos

5.1.3.5. AVENTURA UATI

5.1.3.5.1. ¿QUÉ ES LA AVENTURA UATI?

La Aventura Uati es una secuencia de actividades de aventura y de alto riesgo que son desarrolladas en las instalaciones del Zip Line Canopy y supervisadas por guías expertos.

La secuencia de actividades dentro de la Aventura Uati permitirá a los visitantes llenarse de adrenalina y al finalizar, ver desde la última plataforma la Serranía del Bala el atardecer, brindando una de las vistas más maravillosas que la selva tiene para ofrecer.

5.1.3.5.2. ¿QUÉ OFRECE EL COMPLEJO VILLA ALCIRA?

GRÁFICA 34 - AVENTURA UATI

AVENTURA UATI

<p>¿Qué es?</p> <p>Una secuencia con todas las actividades extremas que empezará por la mañana, llevando a los visitantes a experimentar los límites durante todo el día, para finalizar con la puesta del sol en la Serranía del Bala.</p>	<p>¿Para Quienes?</p> <p>Es una actividad horientada a mayoes de 18 años con condición física y capacidad de resistir emociones fuertes por un periodo de tiempo elevado.</p>
	

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.5.3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Se encuentra en la misma instalación del Zip Line Canopy.

5.1.3.5.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPO, INSUMOS Y GUÍAS

TABLA 25 - REQUERIMIENTOS

Equipo de Protección Personal por Persona	Equipo Requerido	Cantidad de Guías	Equipo de Apoyo de Guías
1) Casco	Instalación del Zip	2 por cada 10	Botiquín de primeros auxilios
2) Arnés con mosquetones y cuerda de seguridad	Line Canopy	personas	
3) Cabos de sujeción			
4) Guantes de caucho			

Fuente: Elaboración Propia

Por cada turista se entregarán los siguientes:

- 2 litros de agua
- Refrigerio

El equipo, insumos y el (los) guías están incluidos dentro del precio.

5.1.3.5.5. CANTIDAD DE PERSONAS POR GRUPO

Mínimo: 6 persona

Máximo: 14 personas

5.1.3.5.6. RECOMENDACIONES PARA EL VISITANTE

- 1) Uso de visera y protección solar
- 2) Pantalón
- 3) Zapatos de caña alta y suela gruesa
- 4) Protección contra picaduras de insectos

5.2. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

El Complejo Villa Alcira, está concebido y diseñado para brindar sistema de hospedaje, que deberá cumplir con todas las condiciones necesarias de alimentación, transporte, logística y otros servicios complementarios. El fin, es brindar a los turistas comodidades y un trato de primera, esto, en búsqueda de la excelencia y como parte complementaria a la experiencia.

En la matriz a continuación se resumen los aspectos que deben ser considerados en el diseño operacional y de actividades.

TABLA 26 - SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Servicio	Descripción	Alcance	Equipamiento Requerido
Alimentación	Servicio de cocina típica e internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Desayuno buffet para visitantes - Almuerzo y cena a la carta - Refrigerios a la carta durante todo el día - Catering para actividades programadas - Bebidas con y sin alcohol a la carta 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 Refrigeradores - Cocina semindustrial y horno - Utensilios de cocina
Transporte y Logística	Traslado de Rurrenabaque a Villa Alcira	Transporte de visitantes en bote desde las oficinas de Rurrenabaque hasta el Complejo	2 Botes a motor con capacidad para 15 personas
Resguardo de Equipaje	Resguardo de equipaje y casilleros	<ul style="list-style-type: none"> - Resguardo de maletas y equipaje pesado en recepción - Resguardo de pertenencias personales y equipaje de mano en casilleros (para visitantes de un día o menos) 	Casilleros de 30x50 cm

Fuente: Elaboración Propia

5.3. ATENCIÓN AL CLIENTE

El servicio turístico se caracteriza por ser el que mayor contacto persona – cliente exige y de cuya calidad depende directamente su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Al margen de las características propias del “Zip Line Canopy Villa Alcira”, que lo diferencian del resto de la oferta que actualmente existe en Rurrenabaque, el valor agregado que le brinda un importante factor de diferenciación es la calidad en el trato y atención al cliente.

Ese es un valor importante que se debe conservar una vez implementado el “Complejo Villa Alcira”, pero además debe ser fortalecido con competencias en el ámbito de administración hotelera y financiera, esto a través de un modelo de administración que ha sido de mucho éxito en emprendimientos en general, pero con mayor éxito en los comunitarios, este modelo se denomina: “pensamiento esbelto”.

Su principal característica es que simplifica los procesos, empodera a los actores e incrementando de forma paralela el enfoque a los clientes y satisfacción.

Por otro lado, al tratarse de un proyecto de desarrollo socio comunitario y en el marco de la Ley N° 292 Ley General de Turismo, “Bolivia Te Espera”, dentro del alcance del presente análisis, se sentarán las bases para la redistribución equitativa de los excedentes generados por el proyecto para el beneficio de la comunidad en general y su desarrollo. La propuesta busca involucrar a todos los habitantes en diferentes factores claves de éxito y generando una micro economía sustentable, identidad colectiva y el compromiso de las familias de Villa Alcira con el Complejo.

5.4. PENSAMIENTO ESBELTO

La comunidad debe ser capaz de ser autosostenible en sus actividades, generando constantemente aptitudes que les permitan la subsistencia del emprendimiento y la independencia operativa y económica de fuentes externas, que en caso de existir, poco a poco se apropien del Complejo o disminuyan réditos a sus habitantes.

En este sentido, en el planteamiento de la presente propuesta, el componente social se vuelve imprescindible, fortaleciendo las capacidades gerenciales de la comunidad y la inserción de una nueva filosofía y metodología administrativa, que involucre a toda la comunidad y la vuelva partícipe y responsable del rumbo que el complejo vaya a tomar a futuro.

Para este fin, se ha considerado una alternativa, se adapta a las características de una empresa comunitaria que ya tiene bases sentadas y está en etapa de expansión. Esta herramienta conocida como “Pensamiento Esbelto” se resume a continuación, profundizando en los puntos en los que deberá ser capacitada la Comunidad Villa Alcira.

5.4.1. DEFINICIÓN DEL PENSAMIENTO ESBELTO

El “Pensamiento Esbelto” es una filosofía de trabajo implementada y desarrollada por Ford en el año 1913 y que fue de gran éxito en la industria manufacturera, posteriormente en la década de los 90 y años posteriores esta técnica fue adoptada por el servicio hotelero y de turismo con gran éxito.

Se trata de una filosofía que hace sencilla la operatividad a través del liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas. De esta forma se adquiere un espíritu emprendedor en todos los empleados y quienes forman parte del mismo, esto conduce a la organización hacia una mejora continua, empoderamiento del personal y satisfacción del cliente¹⁵.

Su mayor ventaja sobre otros métodos, es la eliminación de desperdicios, entendiéndose por desperdicios todo aquello que no aporta valor al Complejo.

Esquemáticamente, la operativa propuesta para el complejo se sintetiza en la GRÁFICA 35.

GRÁFICA 35 - MODELO DE PENSAMIENTO ESBELTO APLICADO AL COMPLEJO VILLA ALCIRA



Fuente: Elaboración Propia

Una de las bases del Pensamiento Esbelto es que todas las personas conozcan de todos los ámbitos y el concepto de especialista se diluya entre un grupo de personas muy bien capacitadas. El rotar puestos de trabajo y no permitir que ciertos sectores adquieran mayor poder sobre otros es la forma de proteger la inversión de la comunidad y garantizar un proyecto a largo plazo sin la intervención de terceros o empresarios que minimicen el potencial de los miembros y sus réditos.

Más adelante se planteará la organización institucional y jerárquica del proyecto, proponiendo un sistema de rotación continua y rendición de cuentas transparente y periódica.

5.4.1.1. MEJORA CONTINUA

La mejora continua es un concepto que implica la constante verificación de aptitudes, detección de fallas y correcciones, con la finalidad de generar un incremento continuo y cuantificable de cualidades en la operación del Complejo y la satisfacción del cliente.

Una forma sencilla de comprender la mejora continua es a través del Ciclo de Deming, que se basa en cuatro conceptos que siguen un ciclo circular:

- Planificar: Analizar de manera sistémica y profunda todos los aspectos concernientes a la administración y operación del Complejo
- Desarrollar: Una vez detectadas falencias se deberá desarrollar medidas para su corrección y mejora

¹⁵ González Correa Francisco, (2007) "MANUFACTURA ESBELTA (LEAN MANUFACTURING)". Edit. Panorama. México DF, México

- Controlar: Una vez implementadas las medidas se debe controlar que estén funcionando correctamente o caso contrario realizar los ajustes que correspondan.
- Actuar: Consiste en continuar con las operaciones con las mejoras implementadas en búsqueda de la satisfacción del cliente, analizando de manera sistémica y profunda nuevamente todos los aspectos que requieran mejoras¹⁶.

GRÁFICA 36 - CICLO DEAMING



Fuente: <https://es.slideshare.net/eszami/phva-o-ciclo-de-deming>

5.4.1.1.1. EMPODERAMIENTO

Como se observa, en este caso, la Mejora Continua se logra a través de dos pilares: el empoderamiento del personal, en este caso la comunidad y la satisfacción del cliente.

El empoderamiento significa proporcionar directrices de producción y administración, que permitan a comunitarios involucrados en el funcionamiento del Complejo, tomar las decisiones del día a día que afectan a sus tareas laborales. Resulta el método más efectivo de mejorar la moral y transformar las tareas de trabajo en tareas más eficientes.

Un proceso de empoderamiento efectivo se basa en cuatro criterios que deben ser considerados dentro del diseño operativo del Complejo:

- Creación de Identidad

El proceso no logra cimentarse dentro de la concepción de un emprendimiento de bases comunitarias, si este no cuenta con una identidad común en todos los miembros, esto significa que “tengan puesta la camiseta”. Crear espíritu afín de desarrollo, éxito y consolidación. Esto significa motivar a todos los involucrados a concebir un objetivo único: El desarrollo de la Comunidad Tacana Villa Alcira a través del éxito del “Complejo Villa Alcira”.

Parte del proceso de creación de la identidad, significa también establecer que todos tienen el mismo nivel de responsabilidades y derechos con relación al proyecto, como parte de una comunidad indígena y como responsables de su subsistencia y bienestar.

¹⁶ Alemany José M., (2012) “El Ciclo Shewhart o el Ciclo Deming” – Tecnológico de Monterrey, Monterrey México

- Conocimiento Global

Los asociados con el servicio a clientes operan de forma más eficiente cuando tienen un conocimiento global de las directrices, del funcionamiento y operación de la entidad, el conocimiento les brinda autoridad como representantes individuales y la experiencia generada, les brinda poder de discernimiento.

Por otro lado, ante las características propias del proyecto, generar competencias administrativas y operativas en todos los involucrados fortalece la identidad y homogeneidad del grupo, disminuyendo así la creación de grupos polarizados que tomen control absoluto del rumbo del Complejo.

- Reconocimiento de su Capacidad

La única persona que entiende la manera más efectiva de realizar la operación y aportar mejoras sustanciales, es aquella que realiza el trabajo relacionado de manera periódica. Son quienes han administrado el “Zip Line Canopy Villa Alcira” quienes comprenden mejor la operativa y quienes son responsables de capacitar a todos con competencias administrativas y operativas.

Esto no con el fin de brindarles una jerarquización sobre los demás grupos que ingresen a formar parte, si no al contrario, mediante la generación y reconocimiento de las capacidades de miembro de la comunidad generar la rotación de funciones constantemente y evitar así en un futuro inmediato la consolidación de “imprescindibles” que monopolicen la administración y gestión.

- Estructura del Equipo

Un grupo de trabajo empoderado, genera un ambiente de responsabilidad y siente así la necesidad de crear su propia estructura para generar un equipo, buscando además que este pueda sentirse cómodo en su forma de trabajo y aumentar la productividad. La estructura que el equipo creado tiene sus propios dictados sobre cómo el equipo funciona y procesa la información y cómo el equipo ejecuta eficientemente sus funciones.

Un equipo de trabajo puede evitar el escrutinio de la empresa si su rendimiento está continuamente encima de las expectativas. Para ello, el grupo desarrolla maneras de motivarse a sí mismo y desarrolla métodos para mantenerse eficiente¹⁷.

5.4.1.1.1. GENERACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA COMUNIDAD VILLA ALCIRA

Si bien no todos los habitantes de Villa Alcira tienen las condiciones y disposición de factores que les permita trabajar de manera continua en la atención del “Complejo Villa Alcira”, deben ser considerados de igual forma en las capacitaciones para ser proveedores de alimentos, transporte y mano de obra de mantenimiento, reparación u otros que puedan ser requeridos de manera externa por el proyecto en ejecución.

¹⁷ Arzobispado de Guatemala (2004) “Empoderamiento: Base del Desarrollo Local” - Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado, Guatemala

De esta manera se involucra a toda la población en el Complejo y se generan economías a escala, mejorando las condiciones de vida, las ganancias de la comunidad y la sostenibilidad del proyecto.

El alcance del presente estudio no comprende la capacitación en su totalidad, ya que esta se engloba dentro de otro estudio, el trabajo si define su alcance en términos generales.

Previamente a la capacitación y durante esta, el equipo responsable de la misma, deberá analizar las condiciones de la población económicamente activa y realiza la óptima distribución de actividades y responsabilidades para todos los miembros de la comunidad ya sea con participación directa o indirecta en el Complejo.

Se han identificado aquellos aspectos en las que deben ser fortalecidas las competencias del personal del Complejo, considerado tres dimensiones: en la administración hotelera y de turismo de aventura, administración y finanzas y liderazgo.

La matriz a continuación resume esta información describe las capacitaciones que deben tener quienes formarán parte del desarrollo y operación del mismo:

TABLA 27 - CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

Capacitación	Competencias Específicas Adquiridas
Administración Hotelera y de Turismo de Aventura	
Conceptos de Turismo,	Capacitación en flora y fauna nativa de la Amazonía
	Historia Nativa Tacana
Turismo de Aventura y Ecoturismo	Guía en Eco turismo y Aventura
	Primeros Auxilios y Salvataje
Gestión de Operaciones de Alojamiento	Atención al Cliente
	Operaciones y Servicios de Alimentos y Bebidas
	Administración del Talento Humano
	Inglés
	Limpieza y Aseo
	Marketing
	Dirección de Eventos
Administración y Finanzas	
Gestión Contable Hotelera	Contabilidad General
	Costos y Presupuestos
	Finanzas Empresariales
Liderazgo	
Planificación estratégica	Generación y Formulación de Objetivos
	Planificación de estrategias
	Diseño de Operaciones
Fortalecimiento de Identidad Tacana	
Trabajo en Equipo	

Fuente: Elaboración Propia¹⁸

¹⁸ Elaborado en base a la malla curricular de la Licenciatura en Administración Turística de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” - Cede La Paz, Bolivia

Esta capacitación deberá ser encaminada por expertos en la atención hotelera y con experiencia en complejos turísticos comunitarios.

El proceso de capacitación debe considerar que se está trabajando con un grupo de personas pertenecientes a una comunidad indígena campesina, cuyo nivel de educación en la mayoría de los casos no supera el secundario, adicionalmente, se trata de un grupo de personas que pertenecen a una comunidad nativa de la Amazonía con poco contacto urbano, diferentes edades y géneros.

Todos deben generar un interés por el proyecto y responsabilidad por su éxito. En este sentido la capacitación además de los aspectos técnicos citados anteriormente deberán tener un fuerte componente social y psicológico que en tiempo de duración, de manera paralela logre fortalecer un espíritu de compromiso y éxito.

La finalidad de tener una comunidad con competencias homogéneas y compromiso con el éxito del proyecto, es que se generan las condiciones para el sustento en la administración a largo plazo y se obtiene organización circular en lugar de piramidal.

5.4.1.1.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como segunda parte del proceso de mejora continua se encuentra la persecución constante de la satisfacción del cliente como base fundamental para medir la calidad del servicio y las acciones requeridas para incrementar sus niveles.

Al respecto es importante definir que existen dos tipos de clientes: Externo, a quien se dirigen los servicios y el Interno: quien genera los servicios. Al estar ambos con niveles de satisfacción iguales o mayores a las expectativas, se cuenta con una empresa funcional, caso contrario, el sistema no está funcionando y se corren riesgos de improductividad¹⁹.

En el funcionamiento del “Complejo Villa Alcira”, es necesario crear conciencia acerca de la importancia y el papel del cliente (interno y externo), si durante el diseño y administración no se visualiza al cliente como un integrante más de la cadena, no se comprende su importancia y no se generan herramientas para verificar su nivel de satisfacción, es muy sencillo caer en el error de operar bajo procesos que llevarán al Complejo a un estado de inoperancia o su fracaso.

Para evitar esto, la planeación estratégica juega un rol fundamental en todas las áreas funcionales de la organización y una vez más, la creación de un espíritu identidad y responsabilidad para con el proyecto. Que promueva el éxito y sentimiento de desarrollo con todos los miembros de la comunidad.

Esto se logra cuando todos los clientes internos conocen la misión y visión del “Complejo Villa Alcira”, lo entienden y lo consideran como parte de una filosofía de trabajo y de vida principalmente.

¹⁹ Merino Estrada Valentín, Gaytán Triguero D. Fernando (2002), “Procesos de Mejora Continua - Sección Técnica de Procesos de Mejora y Sistemas de Medición de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP” Valencia, España

Son ellos, los miembros de la comunidad y los responsables de la administración del Complejo, quienes deben velar por mantener el ambiente de satisfacción entre todos los trabajadores, creando para este fin instancias abiertas de capacitación constante, comunicación y participación donde se mida su nivel de satisfacción, se escuche los reclamos que puedan existir y se planteen posibles mejoras y/o soluciones a problemas detectados.

Por otro lado, está la satisfacción del Cliente Externo, se debe verificar constantemente que este se encuentra por lo menos dentro de los parámetros de lo que espera del servicio, si no es que superando su expectativa.

El método más común y efectivo para determinar esto es la consulta a los clientes, donde se debe tener en las limitaciones de tiempo y de recursos existentes, este proceso contiene las siguientes etapas:

- Identificación de los servicios y de los clientes²⁰

Se deben determinar los servicios que comprenderá la consulta, así como los clientes de cada uno de los servicios, los participantes, deberán ser una muestra representativa de los clientes, esto significa realizar la consulta a personas de diferente rango de edad, nacionalidad y que participen en distintos grupos de actividades (Shasha, Avi o Uati).

Se recomienda utilizar métodos estadísticos para la determinación de la muestra, a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Dónde:

- Z_a^2 (Valor del desvío normal al correspondiente nivel de confianza 95%) = 3,84
- p (Probabilidad de caso de éxito) = 0,05
- q (Probabilidad de caso desfavorable) = 0,95
- d^2 (Error máximo admisible predicción mínima establecida) = 0,025
- N (Universo) = Cantidad total de personas en el Complejo Villa Alcira al momento de realizar la consulta

Entonces:

$$n = \frac{N * 0,183}{0,025 * (N - 1) + 0,183}$$

- Determinar las necesidades de información y las técnicas a utilizar

²⁰ Lagares Barreiro Paula, Puerto Albandoz Justo. (2001) "Población y muestra. Técnicas de muestreos"
- Management Mathematics for European Schools, Sevilla, España

Se deberá plantear las preguntas en base los objetivos perseguidos, los recursos y el tiempo disponibles para la realización de la consulta.

Nuevamente, en este punto se genera la necesidad de contar con el compromiso y la identidad común de todos miembros de la Comunidad en el desarrollo del Complejo, son ellos quienes reconocen lo que el cliente busca y el nivel de satisfacción que persigue; entonces su criterio resulta fundamental para determinar las necesidades de información y las preguntas a ser realizadas.

Ellos también determinarán en el momento adecuado, los métodos consultivos en función a los participantes y los recursos disponibles, pudiendo elegir uno o varios métodos: el llenado de encuestas, el desarrollo de grupos focales o la consulta directa y verbal.

- Desarrollo de la consulta

La consulta debe estar siempre basada en dos partes, las expectativas del cliente y su percepción real. Para este fin, existe un método ampliamente utilizado para este fin denominado “Servqual”²¹, el cual podrá ser parcialmente aplicado o en su totalidad, dependiendo del criterio de quienes los aplican al momento.

- Análisis de los resultados

Comprende las actividades de recolección de datos y su análisis, con la participación de todos los involucrados (proceso de empoderamiento), esta información permite realizar un estudio de situación actual y determinar cuáles son las medidas que se debe tomar para mejorar las condiciones presentes (mejora continua).

5.5. RESTAURANTE

De acuerdo a información anterior, el “Complejo Villa Alcira” cuenta con un restaurante para alimentación de los visitantes y el servicio de catering para las actividades. La atención en instalaciones para todos los huéspedes y visitantes del Complejo comprende el desayuno y platos y comida a la carta el resto del día. El catering, consta de uno o dos sándwiches, dependiendo la actividad y comida de apoyo, como ser fruta o papas fritas.

Por otro lado, el servicio de alimentación comprende comida internacional y comida tacana, menú que será fijado en el presente Plan de Negocios por fines logísticos y para la coordinación con miembros de la misma comunidad u otras aledañas en el suministro de insumos e ingredientes.

La TABLA 28, resume el la alimentación propuesta para el Complejo Villa Alcira.

²¹ Parasuraman, Berry (2012) “Aplicación del instrumento Servqual y su interpretación”, Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, Monterrey México

TABLA 28 - DISEÑO DE ALIMENTACIÓN PROPUESTA PARA EL COMPLEJO VILLA ALCIRA

Descripción	Alcance
Desayuno: Buffet	<ul style="list-style-type: none"> • Jugos de frutas Naturales (2 variedades) • Leche y Café • Ensalada de Frutas • Pan • Queso en rodajas • Huevo Revuelto
Platos a la Carta	<p>“Salad bar”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensalada Mixta: Lechuga, verduras frescas, frijoles, fruta y aderezo • Ensalada de Pollo: Pechuga de pollo con una cama de ensalada mixta y aderezo • Ensalada de Pescado: Trozos de pescado fileteados con una cama de ensalada mixta y aderezo <p>Comida Tacana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pollo Madidi: Pollo criollo, aderezado con especias nativas y arroz salteado. Yuca de acompañamiento. • Sudado de Pescado: Pescado de la estación preparado en aderezos nativos y arroz salteado. <p>Comida internacional y rápida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sándwich de pollo asado o a la parrilla, con mayonesa, aderezo y acompañamiento de yuca frita. • Papas al horno con cebolletas • Hamburguesa con aderezo y acompañamiento de yuca frita • Carne al horno con arroz salteado y acompañamiento de yuca frita.
Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Jugos de Frutas Naturales • Gaseosa o Agua Embotellada • Cerveza
Catering	<ul style="list-style-type: none"> • Sándwich de pollo asado o a la parrilla, con mayonesa, aderezo y acompañamiento de yuca frita. • Ensalada de Fruta

Fuente: Elaboración Propia

6. INFRAESTRUCTURA

La propuesta para la construcción del “Complejo Villa Alcira” busca combinar las diferentes experiencias ofrecidas con la mística y tradición del pueblo Tacana. Actualmente la comunidad ya cuenta con Eco Albergue denominado “Cabañas Bacuatrau”, se trata de seis cabañas dobles con baño propio cada una y un comedor.

Las cabañas fueron construidas usando únicamente materiales locales y finos diseños con bambúes y madera de palmas, además de troncos de Momoqui y el techo es de hojas de Jatata.

Cada cabaña está protegida con malla milimétrica además de estar amobladas con camas simples, mesas y sillas.

GRÁFICA 37 - CABAÑAS BACUATRAU



Fuente: Zip Line Canopy Villa Alcira

Manteniendo el mismo concepto estructural, se realizará la construcción de cabañas de diferente capacidad, distribuidas entre jardines y alrededor de un edificio central donde se ubicará el comedor, recepción, cocinas, otras áreas de atención.

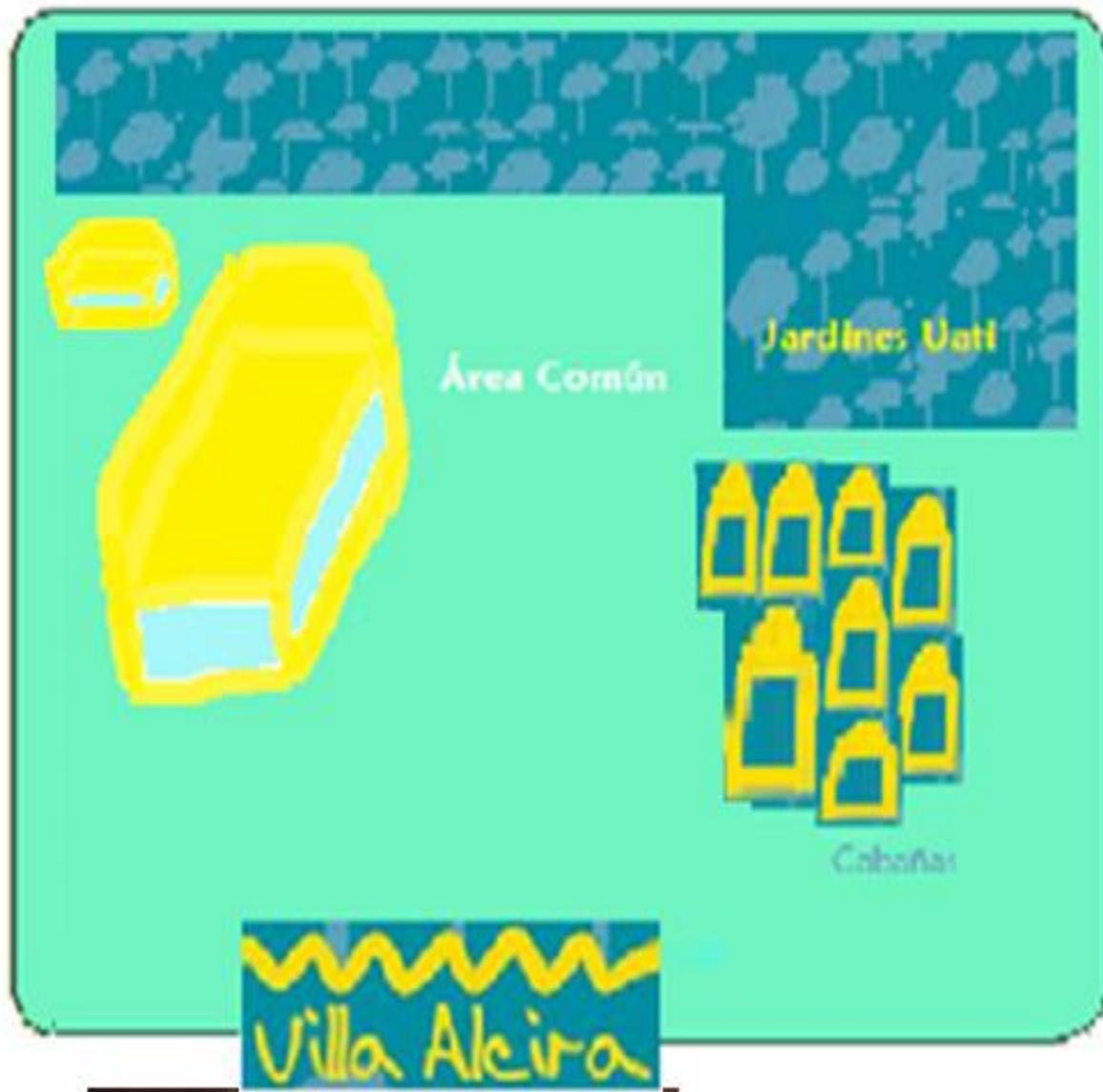
La distribución y cantidad de habitaciones, se encuentra determinada en base al análisis de mercado, asignando espacios para cabañas comunes, para personas o grupos pequeños que compartan habitaciones con otros visitantes a precios más económicos, además de cabañas individuales, matrimoniales y familiares.

Adicionalmente se contará con un comedor con capacidad para albergar a varios visitantes a la vez, donde sean atendidos en todos sus requerimientos de alimentación, esta estructura, contará también con una cocina equipada, almacenes y las oficinas de administración del “Complejo Villa Alcira” y se contará además con un Anexo donde se realizará el servicio de lavandería y se dará vivienda a los funcionarios del Complejo que presten turno.

Este espacio contará con casilleros para que visitantes que estén en el Complejo por menos de un día, puedan dejar sus pertenencias de valor durante la visita al Complejo.

A continuación se presenta un esquema de la distribución del “Complejo Villa Alcira”

GRÁFICA 38 - ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL COMPLEJO VILLA ALCIRA



Fuente: Elaboración Propia

La distribución de espacios disponibles en las cabañas, comedor y anexo se realiza en base a los datos obtenidos en el Estudio de Mercado.

Para determinar correctamente la cantidad de habitaciones construidas que se deberá tener, evitando tener espacios que resulten ociosos o al contrario, saturación de espacios disponibles, se analizará la variación de la demanda de acuerdo a la estacionalidad del año. La TABLA 29 resume la distribución habitacional y de espacios de operación y atención al cliente del “Complejo Villa Alcira”.

TABLA 29 - ANÁLISIS DE ESPACIO

Extensión del terreno: 2000 m ²					
Cabañas	Superficie Construida (m ²)	Cantidad	Cantidad Máxima de Personas	Descripción	Baño
CABAÑAS					
Familiares	30	4	6	Compuesta por dos (2) camas matrimoniales y dos (2) individuales, para grupos grandes y/o familias	Si
Individuales	8	2	1	Compuesta por una (1) cama individual	Si
Doble	12	6	2	Compuesta por una (1) cama matrimonial	Si
Compartida	40	1	12	Cabaña con diez (10) camas individuales para diferentes grupos o personas que no les importa compartir el espacio con otros huéspedes. Incluye una batería con tres (3) baños y dos (2) duchas	Baños y Duchas compartidas
Total	248	13	50		
ÁREA COMÚN					
Comedor	50	1	40	Espacio común con mesas	
Cocina y alacena	25	1	1	Área restringida para atención a huéspedes	
Baños Damas	10	1	1	Con 3 letrinas	
Baños Varones	10	1	1	Con 3 letrinas	
Recepción	20	1		Mostrador y sillones para la recepción de los huéspedes	
Oficina de Administración	10	1		Escritorio independiente y separado del resto de espacios	
Casilleros para visitantes	20				
Almacenes	30	1		Para el almacenamiento de alimentos, utensilios y otros	
Total	175				
ÁREA DE SERVICIOS					
Dormitorios	40	1	8	Para personas de turno en la atención del Complejo Incluye una batería con tres (3) baños y dos (2) duchas	Si
Lavandería	20	1		Para el lavado de sábanas, mantelería y otros	
Sala de Generadores	8				
Tratamiento de residuos	12				
Total	80				
TOTAL SUPERFICIE CONSTRUIDA:			503 metros²		
TOTAL SUPERFICIE SIN CONSTRUIR:			2497 metros²		

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1. DISEÑO ARQUITECTÓNICO

En base al esquema presentado y planilla de espacios analizada, en “Anexos” se presenta el diseño arquitectónico preliminar que muestran el proyecto del “Complejo Villa Alcira”.

7. REDISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

La Ley 292 “Ley General de Turismo” – Bolivia Te Espera sienta las bases para el turismo de base comunitaria, dando a este una definición específica y brindando los lineamientos para su administración.

Se define *turismo de base comunitaria* como: “Modelo dinámico de gestión, en el marco del desarrollo sustentable del turismo, que nace y se gestiona de la base comunitaria urbana, rural, naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas, y que se sustentan en los principios de complementariedad, reciprocidad, redistribución y otros que tutelan la vida en comunidad en el marco del Vivir Bien”.

De la definición, el concepto de complementariedad y distribución equitativa, resulta muy importante y debe ser concebido como la base organizacional y fuente del “Complejo Villa Alcira”.

La misma Ley, en el Artículo 14 establece los lineamientos para gestión comunitaria campesina. De lo anterior, la ejecución, implementación y operación del Complejo debe ser realizado de manera armónica y sustentable, promoviendo un sentido de pertenencia de la comunidad, la participación de sus actores en la planificación, organización y gestión de la oferta turística.

Por otro lado, los beneficios generados deberán ser administrados por modelos de gestión que tomen en cuenta los principios de la vida en comunidad y la complementariedad en la prestación de servicios, con el fin de redistribuir las ganancias de manera justa, armónica y equitativa entre todos los miembros de la comunidad.

De lo anterior y como parte de la propuesta del Complejo se analiza la incorporación de una instancia comunal, creada por representantes de Villa Alcira y fiscalizado por los pobladores de la comunidad y por el CIPTA – “Consejo Indígena de Pobladores Tacana”, el cual vele por un sistema de redistribución de los beneficios netos generados a toda la comunidad en las condiciones deseadas entre, 162 que conforman la comunidad (de acuerdo a datos oficiales).

La distribución de beneficios propuesta se realizará mediante la entrega y custodia de dos fondos uno común para la generación de proyectos de desarrollo de la comunidad, como beneficio económico por la concesión de los terrenos y un sistema de bonos individuales.

Mediante el diseño administrativo financiero parte de la propuesta se estimará las ganancias netas de la Comunidad Villa Alcira a largo plazo, obtenidas tras cubrir los compromisos asumidos con terceros: obligaciones impositivas, de financiamiento y otras previsiones consideradas y personal funcional del proyecto.

Del resultado, el 48% del total será redistribuido entre la comunidad de la siguiente forma: la mitad del total, ira al fondo común y el dinero será destinado a incrementar el valor de las tierras de la comunidad, a través del desarrollo de proyectos de mejora en la calidad de vida, como ser obras públicas, salud, educación u otras que la comunidad en su conjunto considere pertinentes.

El otro 50% será distribuido mediante un sistema de bonos teniendo las siguientes consideraciones:

- Clasificación de personas de acuerdo a su rango de edad y participación en el proyecto:
 - o Personas con participación activa en el Complejo Villa Alcira
 - o Menores de 18 años y en escolaridad
 - o Adultos mayores (de 65 años)

El monto a ser distribuido se calculará en base a la siguiente fórmula y será entregado personalmente a cada persona por las autoridades designadas o el Consejo Comunal escogido:

VARIABLES Consideradas:

Utilidad Neta después de debitado el fondo social	U_N
Personas con participación activa en el Complejo Villa Alcira	α_1
Menores de 18 años y en escolaridad	α_2
Adultos mayores (a 65 años)	α_3
Cálculo de Factor de redistribución:	β

$$\beta = \frac{U_N}{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3}$$

Cálculo de Bonos:

Personas con participación Activa en el Complejo Villa Alcira. Para este grupo se considerará un factor de 1,4.

$$Bono_{\alpha_1} = \beta * 1,4$$

Menores de 18 años y en escolaridad. Para este grupo se considerará un factor de 0,75.

$$Bono_{\alpha_2} = \beta * 0,75$$

Adultos Mayores (Mayores a 65 años). Para este grupo se considerará un factor de 0,95.

$$Bono_{\alpha_3} = \beta * 0,95$$

En caso de un adulto mayor o un menor a 18 años y en escolaridad trabajen en el proyecto, recibirá el bono correspondiente a persona activa en el Complejo.

En caso de existir saldos, estos irán se contabilizarán en el fondo común.

Se recomienda realizar siempre el cálculo y redistribución de los bonos a través de un notario de fe pública, que contribuya a la transparencia del proceso.

CAPÍTULO IV

1. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

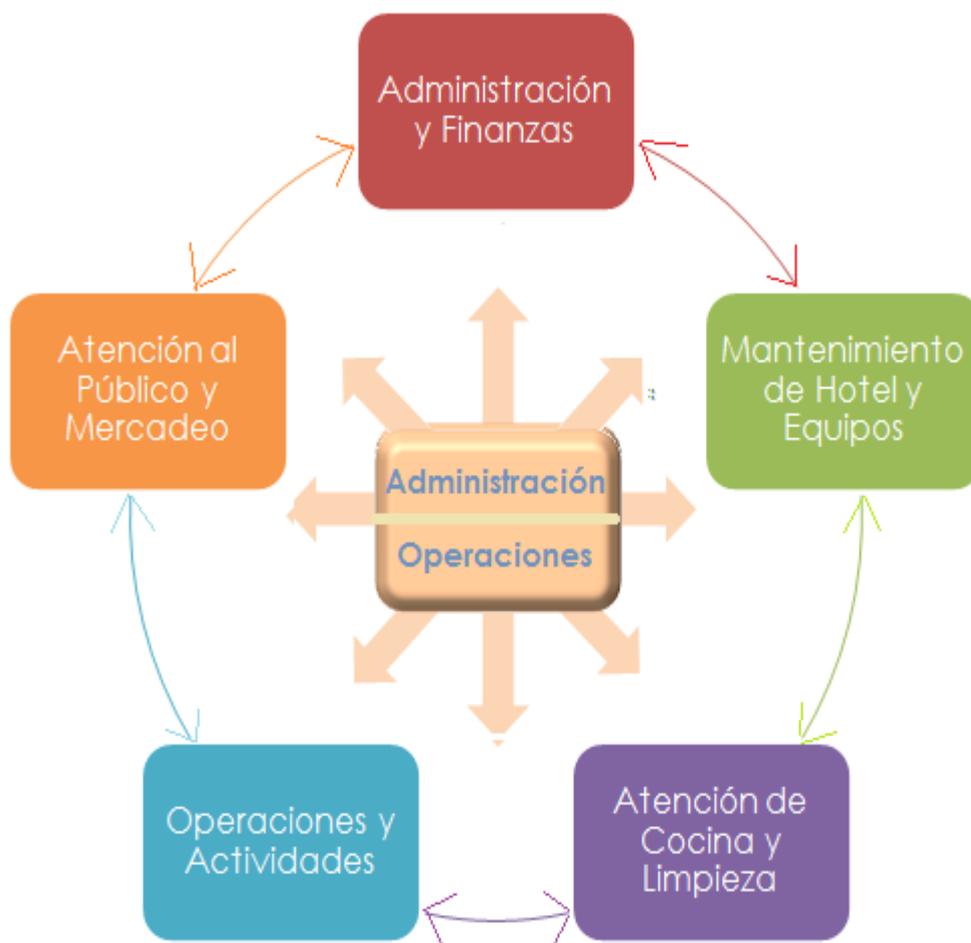
El “Complejo Villa Alcira” es un emprendimiento de Base Comunitaria, que deberá ser administrado por la misma comunidad. De una administración efectiva, transparente y homogénea depende la sustentabilidad del proyecto y su éxito a largo plazo.

En este sentido, se debe reforzar el concepto de que todos los miembros de la comunidad tienen los mismos derechos y obligaciones sobre el proyecto y no existe un sometimiento jerárquico que reduzca o incremente la participación de nadie.

Por eso la organización institucional que se propone es circular y rotativa sin tener puestos fijos, centrandose en el núcleo del mismo la coordinación administrativa/operativa del Complejo y posicionando a demás funcionarios en el mismo nivel jerárquico, evitando las jefaturas posicionadas y abusos por parte de cabezas.

En el organigrama circular se adapta perfectamente a este tipo de organización.

GRÁFICA 39 - DISTRIBUCIÓN DEL ORGANIGRAMA CIRCULAR



Fuente: Elaboración Propia

1.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

El organigrama propuesto muestra un trabajo de coordinación entre todas las partes y equidad en las responsabilidades y funciones. En el núcleo existen dos núcleos encargados de coordinar entre sí y organizar a las partes en sus responsabilidades, pero a través de una flecha bidireccional, también demuestra la equidad entre estas partes y que se encuentran en una posición de coordinación y no así de directiva o jefatura, siendo sujetos también de la fiscalización de la comunidad y las partes que componen el anillo externo.

Se recomienda que los periodos de rotación y asignación de responsabilidades para puestos sean de cada 20 días²², sin embargo estos podrán variar de acuerdo a criterio de los funcionarios del Complejo.

El alcance actual únicamente define la operación y funciones de cada uno.

No existe una experiencia mínima requerida ni conocimientos exigidos, en el entendido que todos generarán competencias y capacidades a través de las capacitaciones previas.

a) Administración y Finanzas

- Administración de todos los ingresos registrados por el Complejo Villa Alcira, ya sea por concepto de sus actividades, ingresos financieros, financiamiento de entidades estatales o no gubernamentales y otras.
- Pago de todas las obligaciones que tenga el Complejo Villa Alcira por concepto de servicios, salarios y otros.
- Previsiones financieras que correspondan
- Pago de obligaciones tributarias, salariales y patronales o de financiamiento adquiridas con entidades privadas o estatales
- Cotización y compra de todos los insumos, alimentos, repuestos, equipamiento y otros que sean necesarios para el funcionamiento del Complejo Villa Alcira
- Informe periódico de ingresos y egresos con documentación de respaldo correspondiente.
- Cuando corresponda, la subcontratación de servicios complementarios
- Otras de acuerdo a requerimientos existentes
- Deberá realizar turnos durante la noche para la atención de cualquier eventualidad.

b) Mantenimiento de Hotel y Equipos

- Mantenimiento constante y preventivo de infraestructura, habitaciones, parques

²² Posteriormente se explicará el criterio del tiempo elegido.

- Fumigación y saneamiento del Complejo Villa Alcira y terrenos aledaños
- Mantenimiento de equipo e implementos de actividades, en caso de ser necesario, se deberá solicitar su reparación por servicios especializados o renovación.
- Reparaciones o reacondicionamiento de predios y equipos en caso de ser necesario.
- Informe periódico de condiciones del Complejo, reparaciones realizadas o renovaciones solicitadas
- Deberán realizar turnos en el Complejo Villa Alcira, con el fin de garantizar la atención permanente ante cualquier eventualidad
- Otras de acuerdo a requerimientos existentes

c) Atención de Cocina y Limpieza

- Preparación de desayuno buffet
- Preparación de platos a la carta y bebidas
- Preparación de refrigerios dentro de las actividades
- Limpieza de la cocina
- Requerimiento de alimentos e insumos de concina al equipo de Administración y Finanzas con la anterioridad necesaria
- Limpieza de área administrativa y cabañas
- Aseo de cabañas y renovación de kits de hotelería
- Deberán realizar turnos durante la noche en el Complejo Villa Alcira, con el fin de garantizar la atención permanente al cliente ante cualquier eventualidad
- Otras de acuerdo a requerimientos existentes

d) Operaciones y Actividades

- Elaboración de paquetes y/o actividades de acuerdo a demanda y planificación de cada una de ellas
- Coordinación de refrigerios, insumos y otros que sean requeridos para las actividades
- Garantizar la seguridad de los visitantes en la actividades a ser realizadas
- Guía en las Actividades
- Guía Turística para visitantes
- Resguardo de Equipos e Insumos utilizados en los equipos
- Liderazgo en todas las actividades a ser realizadas

- Deberán realizar turnos en el Complejo Villa Alcira, con el fin de garantizar la atención permanente ante cualquier eventualidad
- Otras de acuerdo a requerimientos existentes

e) Atención al Cliente y Mercadeo

- Atención de oficina de Rurrenabaque
- Atención de Complejo Villa Alcira
- Coordinación de reservas
- Traslado de clientes hasta el Complejo desde Rurrenabaque
- Actualización de disposición de cabañas y espacio
- Actualización de oferta de paquetes y armado de grupos
- Atención a consultas y requerimientos de clientes
- Actualización de página web y redes sociales
- Distribución de propagandas y otros elementos de mercadeo
- Coordinación con instituciones públicas y privadas para la difusión de la marca y posicionamiento del Complejo

f) Núcleo Central: Administración y Operaciones

- Responsable de la coordinación entre todas las partes y distribución de funciones ante cualquier conflicto
- Responsable de resolver situaciones imprevistas o conflictivas
- Coordinación directa con instituciones o autoridades en caso de ser requerida
- Responsable de velar por la armonía y ambiente laboral
- Responsable de rendición de cuentas a la Comunidad y al Consejo Comunal

En base a los conceptos definidos en el organigrama circular y la delimitación de responsabilidades en la descripción de funciones, la demanda analizada y el estudio de mercado en general, la matriz a continuación resume la cantidad de personas que deberá considerarse por cada área de trabajo.

Se resume la cantidad de personas en función a la demanda en el mediano plazo y el largo plazo cuando la demanda incrementa.

TABLA 30 - REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Actividad	Cantidad de Personas (Del 1-2 año)	Cantidad de Personas (Del 3-5 año)
Administración y Finanzas	4	8
Mantenimiento de Hotel y Equipos	4	4
Atención de Cocina y Limpieza	8	12
Operaciones y Actividades	12	16
Atención al Cliente y Mercadeo	6	6
Administración y Operaciones	4	4
TOTAL	38	50

Fuente: Elaboración Propia

Se debe considerar de manera adicional las personas que no trabajan directamente en el “Complejo Villa Alcira”, pero que prestan servicios complementarios como la previsión de insumos de cocina, de insumos para el mantenimiento del complejo, transporte, entretenimiento y otros que la operativa de un proyecto de estas características vaya a requerir. Estas personas, de manera indirecta forman parte del proyecto y requieren las mismas capacitaciones, generación de identidad y redistribución equitativa de ingresos generados.

1.2. SISTEMA DE ROTACIÓN

La finalidad del sistema de rotación, es contar con trabajo equitativo, ordenado y reducir el riesgo a que se presente grupos polarizados que se hagan cargo del “Complejo Villa Alcira” reduciendo la distribución de equitativa de fondos y diluyendo el concepto de emprendimiento comunitario. Es por eso que se pretende capacitar a todos los integrantes del Complejo con todos los conocimientos operativos, técnicos y administrativos. Resulta claro que el en el segmento de operación y actividades el trabajo es especializado y sus consecuencias por mala práctica podrían resultar fatales.

1.2.1. PERIODO DE ROTACIÓN Y PERIODO LABORAL (TURNOS)

Se recomienda realizarla cada 20 días.

El cerebro humano genera una rutina tras 21 días seguidos de realizar una actividad. Con el periodo propuesto se proporciona un tiempo suficiente para actividades con resultados tangibles y sin generar rutinas que estanquen al grupo únicamente en un tipo de actividad.

La Ley General del Trabajo en Bolivia, establece un periodo laboral de 8 horas diarias y 40 horas semanales para el caso de mujeres y 48 horas semanales para el caso de varones. Sin embargo para fines del proyecto se considera su equivalente en 20 días laborales distribuidos en 120 horas, con turnos de 8 horas diarios.

En este entendido, considerando los turnos de noche requeridos y la cantidad de personas que componen cada grupo, la matriz a continuación resume una propuesta del periodo laboral para funcionarios del Complejo.

TABLA 31 - DISTRIBUCIÓN DE TURNOS

Actividad	Cantidad de Personas (2 años)	Horas/Hombre disponibles durante el turno	Distribución de Turnos	Cantidad de Personas (3 años)	Horas/Hombre disponibles durante el turno	Distribución de Turnos
Administración y Finanzas	4	912	Turnos de dos personas de 8 horas	8	912	Turnos de dos personas de 8 horas
Mantenimiento de Hotel y Equipos	4	456	Turnos individuales de 8 horas	4	456	Turnos individuales de 8 horas
Atención de Cocina y Limpieza	8	912	Turnos de dos personas de 8 horas	12	1440	Turnos de tres personas de 8 horas
Operaciones y Actividades	12	De acuerdo a programación de actividades		16	De acuerdo a programación de actividades	
Atención al Cliente y Mercadeo	6	720	Turnos de dos personas de 8 horas*	6	720	Turnos de dos personas de 8 horas*
Administración y Operaciones	4	456	Turnos individuales de 8 horas	4	456	Turnos individuales de 8 horas
TOTAL	38			50		

*Dos personas en oficinas de Rurrenabaque y 4 en Complejo Villa Alcira

Fuente: Elaboración Propia

El inicio de operaciones de cada grupo, tendrá un desfase de tres días, con la finalidad de poder contar con tres días de descanso por cada grupo entre un ciclo y otro.

2. CONSTITUCIÓN LEGAL

La Constitución Política del Estado reconoce en su Cuarta Parte - ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO, Artículo 307, establece que: “El Estado reconocerá, respetará, protegerá y promoverá la organización económica comunitaria. Esta forma de organización económica comunitaria comprende los sistemas de producción y reproducción de la vida social, fundados en los principios y visión propios de las naciones y pueblos indígena originario y campesinos.”

Una Organización Económica Comunitaria se puede definir como una “empresa social comunitaria” tiene una visión social, progresista y con miras a la equidad social. Cuya organización es mixta, es decir que contiene matices un colectivo laboral: comunidad, asociación productiva o grupo de personas organizadas y de la empresa privada, propiamente organizada, con escalafones y segmentos internos organizados con la finalidad de generar réditos a favor de sus constituyentes²³.

En el marco del Art. 307, donde el Estado asume la responsabilidad de proteger y promover la organización económica comunitaria, se convierte en uno de los protagonistas principales y el ente rector institucional dentro de este modelo productivo

²³ Arandia -Vladimir (2006) LA “EMPRESA SOCIAL COMUNITARIA MIXTA” EL SISTEMA ESTATAL PRODUCTIVO. De las bases del modelo económico del nuevo Estado Plurinacional, La Paz, Bolivia

empresarial, viabilizando ventajas competitivas que asegurarán cualquier emprendimiento encarado bajo esta figura.

Sin embargo, la legislatura nacional vigente no tiene identificada una forma de constitución legal específica para las Organizaciones Económicas Comunitarias, por lo tanto se rige bajo el Código Civil vigente que establece en su Art. 72ª La comunidad campesina como una forma de asociación civil y establece que la comunidad campesina se rige por las leyes que le conciernen.

En este sentido, el “Zip Line Canopy Villa Alcira” ya cuenta con constitución legal como Sociedad de Responsabilidad Limitada y con Matrícula de Comercio 00347796. Dando como domicilio legal la oficina turística en la ciudad de Rurrenabaque. El registro del “Zip Line Canopy Villa Alcira” indica como actividad principal:

79-ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJE, OPERADORES TURÍSTICOS, SERVICIOS DE RESERVAS Y ACTIVIDADES CONEXAS

Para la constitución del Complejo deberá presentar ante el Gobierno Autónomo del Beni el nuevo alcance de sus actividades para su registro y permisos correspondientes, manteniendo su Matrícula de Comercio y su constitución Legal.

CAPÍTULO V

1.1.1. PLAN DE MARKETING

1.1. PLAN DE ACCIÓN

El análisis de proyección de la demanda refleja un mercado interesante en los próximos años para el “Complejo Villa Alcira”. Al respecto resaltan dos aspectos de importancia: la ola de mercado creciente de la ecoaventura y el ecoturismo y por otro el perfil considerado para los clientes del Complejo, gente joven comprendida entre los 21 y 35 años, de procedencia principalmente europea, con disponibilidad de estadía de alrededor de 3 días y gasto moderado.

Ambos aspectos deben necesariamente orientar las estrategias de mercadeo y plan de marketing; enfocados en un segmento joven, utilizando elementos atractivos y que les resulten desafiantes.

Finalmente existe otro aspecto que debe ser considerado como parte del Plan de Acción, la importancia y repercusión que el “Zip Line Canopy Villa Alcira” ya tiene sobre el mercado local e internacional, a través de 10 años de servicio.

De acuerdo a lo anterior, se plantea como parte del presente estudio un plan de acción que se divide en dos fases, que deben ser desarrolladas de forma paralela y en virtud relación a los resultados del Estudio de Mercado realizado: una primera de difusión con respecto al proyecto de ampliación del “Canopy Zip Line Villa Alcira” a un Complejo de con actividades integradas de ecoaventura y ecoturismo y una segunda fase que comprenda el posicionamiento de la marca con relación a los resultados del Estudio realizado.

1.1.1. RELANZAMIENTO DE LA MARCA

Es importante considerar que más del 95% de las personas que visita Rurrenabaque son extranjeras, debido a la distancia y condiciones propias de turismo de aventura, donde la persona busca experimentar constantemente nuevas sensaciones, en su mayoría, los visitantes no retornarán nunca más al lugar.

En este sentido no se buscar generar un posicionamiento de marca capaz de generar fidelidad del cliente, sino un posicionamiento cuya imagen y percepción de satisfacción puedan ser transmitidas de boca en boca.

Al respecto es importante analizar las percepciones del cliente con relación al “Zip Line Canopy Villa Alcira” y conocer cuál es su opinión al respecto. Para este fin, se toma como referencia los principales blogs turísticos donde el Zip Line es mencionado. Esto se resume en la GRÁFICA 40.

GRÁFICA 40 - POSICIONAMIENTO ZIP LINE CANOPY VILLA ALCIRA

Las opiniones más recientes. **Los precios más bajos.** El lugar perfecto para buscar y reservar hoteles.

tripadvisor Canopy Villa Alcira, Rurrenabaque - opiniones y fotos Opinión UNIRSE INICIAR SESIÓN

Rurrenabaque Hoteles Motos Restaurantes Qué hacer Foro Lo mejor de 2017 Más

Encuentra: Qué hacer Cerca: Rurrenabaque, Bolivia **Buscar**

[América del Sur](#) [Bolivia](#) [Beni Department](#) [Rurrenabaque](#) [Atracciones en Rurrenabaque](#) [Canopy Villa Alcira](#)

Canopy Villa Alcira

11 opiniones | N.º 9 de 14 cosas que hacer en Rurrenabaque

Más actividades al aire libre, Actividades al aire libre

Descripción general **Opiniones (11)** Preguntas y respuestas





Todas las fotos del visitante (15)

¿Esta atracción es una buena opción para grupos grandes (más de 5 integrantes)?

Sí No No estoy seguro

Y Como llegar



Map data ©2017 Google

Dirección: Calle Comarolo, Frente Oficinas de Aerolíneas Amazonas, Rurrenabaque, Bolivia

Teléfono: 69042735

[Mejorar este perfil](#)

Lo más destacado según el crítico de TripAdvisor [Lee las 11 opiniones](#)

Calificación de los visitantes	Cantidad
Excoiente	7
Muy bueno	2
Regular	0
Malo	0
Pésimo	0

"Volando entre los árboles!"

Una excelente experiencia, una aventura hermosa, llena de adrenalina, y acompañada de paisajes hermosos, vistas increíbles, y sentirse por un momento que uno está "volando entre... Más información

Escribió una opinión el 8 septiembre 2015

sorlaes, La Paz, Bolivia

Cosas similares que hacer en Rurrenabaque [Actividades al aire libre en Rurrenabaque: Ver todas las opciones](#)



Bala Tours & Ecolodges

79 opiniones



El Chocolatal Golf Eco Resort

12 opiniones



Indigena tours

4 opiniones

Fuente: https://www.tripadvisor.com.pe/Attraction_Review-g303188-d4041143-Reviews-Canopy_Villa_Alcira-Rurrenabaque_Beni_Department.html

A pesar de no tener demasiadas opiniones al respecto, se observa que el Canopy cuenta con una aceptación positiva por parte del cliente y un mercado cautivo que tiene buenas percepciones del servicio, incluso superiores a otros parecidos en la localidad y áreas de influencia. De esto se concluye que para el plan de mercadeo y el reposicionamiento de la marca, se debe partir del mercado ya ganado, para esto se analizará cada uno de los aspectos relevantes.

- Logo

Actualmente se cuenta con un logo, sencillo, se encuentra correctamente relacionado al servicio y resulta llamativo a simple vista. Es por esto que a través de los años el cliente lo recuerda con facilidad y lo considera como una opción.

Como primer etapa del relanzamiento se mostrará la evolución de Villa Alcira de Canopy a un Complejo, compuesto por un circuito de actividades de aventura, pero manteniendo la esencia del logo inicial.

El logo escogido debe identificar la evolución del proyecto en todo momento, siendo un distintivo de calidad, esmero en el servicio y aventura.

GRÁFICA 41 - LOGO COMPLEJO VILLA ALCIRA



Fuente: Elaboración Propia

1.1.2. POSICIONAMIENTO

Para el posicionamiento, dentro del Plan de Marketing se propone el análisis de dos factores clave:

- Promesa de Marca

Se acompañará al logo con una “Promesa de Marca”. La Promesa de Marca es la parte más importante del proceso de creación y continuidad de una empresa, ya que esta se compromete con lo que recibirán y hará por sus clientes, así como lo que ellos perciben que pueden esperar de ella. Por otra parte, debe ser relevante y diferente a las de nuestros competidores, además de basarse en un beneficio único, que solo el “Complejo Villa Alcira” puede aportar²⁴.

Para fines del presente Plan de Negocios, se diseñó frase corta y fácil de recordar, que invite al cliente a identificarse con la oferta, misión y visión de la comunidad Villa Alcira y su preocupación por la conservación de la naturaleza.

GRÁFICA 42 - PROMESA DE MARCA

La selva puso el desafío...
¿Tu tienes lo que se necesita?

Fuente: Elaboración Propia

- Marca País

El año 2011 el Ministerio de Culturas lanzó la Marca País: Bolivia te espera, bajo el eslogan: “Donde lo Fantástico es Real”, con la finalidad de incrementar la aceptación de los productos y servicios que el país ofrece en otros países, impulsar y mejorar el turismo y atraer nuevas oportunidades de negocio o “fidelizar” las actuales.

La principal ventaja de la Marca País es la diferenciación, esto será siempre un tema clave al momento de competir en un mercado. En este caso, la diferenciación entre países será un beneficio que una marca país nos otorga.

Todos los videos promocionales de la marca país entre el año 2011 y 2016 han considerado a la Amazonía como parte del mensaje promocional, en el año 2015, se lanzó la propuesta Bolivia Te Espera – Amazonía Apasionante, como parte de la marca país en la promoción de la Amazonía boliviana.

Esta es una importante herramienta de crecimiento y difusión del proyecto, por un lado, cuenta con el respaldo a nivel central del Estado, como una de las principales atracciones turísticas del Madidi y por otro lado representa a Bolivia ante miles de turistas a nivel mundial que buscan conocer sobre la magia de nuestro país.

²⁴ Definición obtenida de: <https://www.forbes.com.mx/promesa-de-marca-compromiso-entre-empresa-y-cliente/>

En este sentido, en el marco de la Resolución Ministerial 332/2016 del Ministerio de Turismo y Culturas – Procedimiento para la Emisión de la Certificación de Auspicios, se deberá obtener la autorización para el uso del logo Bolivia Te Espera ante el Ministerio de Culturas y Turismo y utilizarlo en todas las propuestas publicitarias y de mercadeo.

GRÁFICA 43 - MARCA PAÍS



Fuente: Ministerio de Culturas y Turismo

Conjugando todos los criterios anteriores, el Plan de Acción contiene los elementos mencionados que deberán estar respaldados por medios de difusión apropiados para este fin.

1.2. DIFUSIÓN Y HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN

Lo más importante para crear la estrategia de difusión, es tener las herramientas adecuadas y definir bien el cliente objetivo, en este caso se trata del siguiente:

Turista joven en busca de emociones extremas.

En este sentido, el material deberá ser útil, ligero y agradable. No es recomendable saturar al cliente de información que se vuelva pesada y termine por ser olvidada.

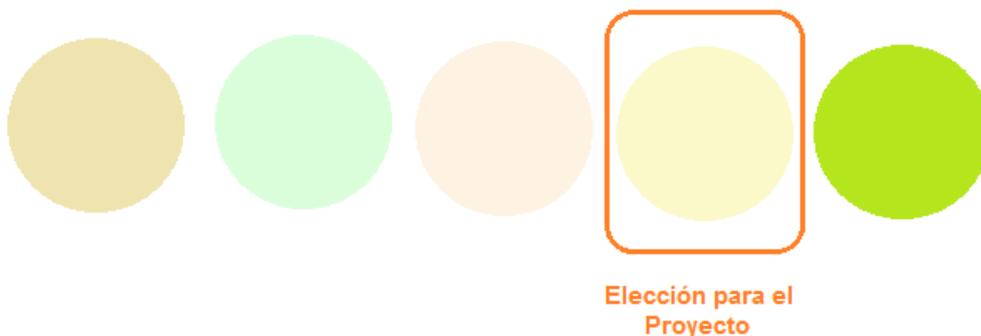
Los medios que desarrollará el proyecto se detallan a continuación.

1.2.1. MEDIOS IMPRESOS

En la etapa inicial se considera la mayor circulación de información. Se realizará publicidad vistosa que contenga el logo de la empresa, fotografías del Canopy e imágenes del circuito de aventura con el que se contará el “Complejo Villa Alcira”.

Para los medios impresos se recomienda el uso de colores suaves como fondo, para impedir que el cliente se sature visualmente y no llegue a prestar la atención requerida para la difusión de la información que se requiere. La GRÁFICA 44 resume la gama de colores propuesta y la base elegida para todo el material impreso.

GRÁFICA 44 - PROPUESTA DE COLORES



Fuente: Asesoramiento Empresa de Publicidad e Imagen Factor H

El tono elegido, un color crema suave, se basa el criterio de utilizar un matiz suave que resalte los colores del proyecto en lugar de opacarlos. Con esto definido, se utilizarán los siguientes medios:

a) Papelógrafos

Impresiones de 30x60cm que puedan ser pegados en aeropuertos, estaciones de buses, restaurantes, empresas de turismo y calles.

GRÁFICA 45 - PAPELÓGRAFOS



Fuente: Elaboración Propia

b) Dípticos

Impresiones a color de 20x20cm a colores con información de los paquetes ofertados, actividades de interés y un mapa didáctico con la información más sobresaliente del proyecto, aconsejablemente en español e inglés. Para ser repartidos en agencias de viaje, operadoras de turismo y por la misma empresa.

La finalidad de este medio es permitir al cliente potencial identificar rápidamente la marca.

GRÁFICA 46 - DÍPTICOS

Complejo aventura Villa Alcira
Comunidad Nativa Tacana

Encuentranos/Find us:

Contáctanos: www.canpy.org

**La naturaleza puso el desafío...
Tu tienes lo que se necesita?**

Así es como la comunidad Tacana, te ofrece la selva

**The jungle set the challenge...
Got what is needed??**

This is how Tacana's people offer the jungle to you

Shasha (Row) Es un turismo para todos lo hacen desde las más pequeñas que pueden disfrutar de maravillosas experiencias vivenciales de alto nivel en el primer y único centro de actividades acuáticas de la zona Tacana.	Avi (Aguá) Es un turismo de aventura, recreativo, divertido, seguro y cómodo, se realiza en el río Tacana.	Uofli (Fuego) Es un aventura para quienes buscan un desafío constante.
Shasha (Row) Ecotourism for the family, even the little ones, they can enjoy easy and recreational activities that are free of danger, getting at the same time, deeper on Tacana's life style.	Avi (Row) Ecoadventure with medium intensity, where the approach to the nature is gradual, as well as the entrance to the Tacana community.	Uofli (Raft) Ecoadventure for those looking to constantly break the limits.

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. MEDIOS DIGITALES

a) Página Web

La tendencia de páginas web en la actualidad es hacer de estas un espacio simple e interactivo, donde el usuario pueda responder a todas sus dudas sin ingresar a muchas ventanas secundarias diferentes. De esta manera, evitar el empleo de demasiado tiempo y facilitar el uso de “tablets” y celulares.

Actualmente el Zip Line Canopy Villa Alcira cuenta con una página web bastante bien organizada y administrada, aunque el “Complejo Villa Alcira” deberá actualizar su página web con los nuevos servicios, mostrando un lugar innovador, que refleje la adrenalina y la fuerza del proyecto. Evitando tener textos largos y recargados o demasiadas imágenes que puedan confundir a quien visite la página.

GRÁFICA 47 - PAGINA WEB ACTUAL – ZIP LINE CANOPY VILLA ALCIRA



Fuente: <http://www.canopybolivia.org/>

El diseño está elaborado sobre una presentación dinámica e interactiva autoadministrable con tecnología PHP – Joomla.

Para la implementación del Complejo Villa Alcira se deberá trabajar sobre la misma página, poniendo énfasis en la nueva imagen y la transición a un Complejo de Eco – Aventura, durante el periodo que tome la construcción e implementación del mismo. Esto con la finalidad de generar expectativa entre los usuarios.

Necesariamente la página web a ser implementada contará con calendario para las reservas de habitaciones y la programación de paquetes con la finalidad que el visitante pueda formar parte de los paquetes que ya se tienen programados o de acuerdo al número de personas pueda programar el que desee.

De manera adicional se debe programar un buzón de ingreso de comentarios y reservas y un blog interactivo tanto de turistas que ya disfrutaron del servicio como de futuros clientes que será atendido diariamente por los administradores.

b) Redes sociales

Las redes sociales son medios de información masiva, donde es posible transmitir con facilidad la información y los comentarios de una persona a otra en todo el mundo. Hoy en día es el medio de circulación de información para las empresas más utilizado y difundido.

Actualmente el Zip Line Canopy Villa Alcira cuenta con un perfil en Facebook pero que no se encuentra bien administrado y presenta información confusa, denuncias y reclamos que perjudican su imagen en lugar de promocionarla.

Por este motivo se debe crear un nuevo perfil de Facebook, mediante una cuenta empresarial, que si bien tiene un costo adicional, podrá estar directamente enlazado con la página web que realce el proyecto, difunda su crecimiento y promocióne sus actividades. Este, al igual que la página web, deberá estar administrado por funcionarios del Complejo Villa Alcira, de acuerdo a capacitaciones y competencias creadas para este fin.

De la misma forma El “Complejo Villa Alcira” deberá contar cuentas empresariales en Twitter y You Tube que actualice su estado constantemente y lo promocióne ante sus usuarios.

c) Blogs

Los blogs especializados en turismo son una importante referencia para visitantes de todo el mundo ya que permiten socializar la información de primera mano. En éstos es posible incorporar la oferta turística para el proyecto comunitario de Villa Alcira. Se recomienda ingresar la información del proyecto en los blogs turísticos más utilizados, estos son:

- www.blogspot.com
- www.mytravels.com
- www.tripadvisor.com
- www.trivago.com

1.2.3. CONVENIOS INSTITUCIONALES

a) Agencias y Operadoras de Viajes y Turismo

Las agencias y operadoras de viaje entran en contacto directo con los turistas en áreas urbanas, son capaces de influir en la decisión de los itinerarios que estos preparan para su estadía. Mediante ellos se facilita la promoción de los paquetes turísticos que se ofrecen.

Una oportunidad importante para “Villa Alcira” de posicionarse en el mercado es contactar a agencias de viaje en las ciudades de Rurrenabaque, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz en un principio, siendo interesante la oportunidad de contactar agencias de viaje en el exterior, principalmente en Europa.

Con el fin de que estas ofrezcan constantemente los paquetes disponibles o realicen ofertas especiales a través de promociones o “outlets” turísticos.

b) Hoteles, hostales y alojamientos

Los hoteles, hostales y alojamientos son centros estratégicos de promoción e información de los paquetes turísticos del Complejo Villa Alcira, ya sean éstos de tránsito al tratarse sobre todo en las ciudades de La Paz o Santa Cruz u hoteles en la ciudad de Rurrenabaque, en donde se centra la actividad turística.

Mediante la distribución de tarifarios, manuales de venta y material de apoyo se promueve la debida promoción y difusión de información del emprendimiento. Sería oportuno de la misma forma distribuir afiches y mapas vistosos en los principales hoteles, hostales y alojamientos de Rurrenabaque, La Paz y Santa Cruz.

c) Participación en Ferias de Turismo y Ruedas de Negocios

Realizar un intercambio constante con clientes potenciales y gente interesada en destinos turísticos es un medio importante para la difusión del proyecto. Un medio importante para la convivencia con clientes es el ingreso a ferias, la opción más importante en Bolivia es la Feria Internacional de Turismo, organizado por el Grupo Boliviano de Turismo (GBT), la misma se realiza en marzo y tiene una duración de 3 días en el que participan muchas agencias de viaje de Bolivia, Perú, Chile, Brasil y Argentina.

d) Revistas especializadas en Promoción Turística

Existen revistas impresas de difusión en aviones, aeropuertos y otros sitios de contacto con clientes que se especializan en la promoción turística. Se recomienda las siguientes suscripciones:

- Grupo Boliviano de Turismo: Es un directorio completo y certificado de prestadores de servicios turísticos de toda Bolivia. La mayoría de las empresas con trascendencia turística se registran en la GBT.
- Bolivia Touring: Es la revista de la línea aérea de Amazonas, ésta se distribuye en agencias de viaje, hoteles, pubs, casetas de información turística, restaurantes turísticos, etc.
- Turismo Rural Bolivia: Es un portal electrónico que promociona los servicios turísticos que existe en el área rural de Bolivia, su página web es: www.turismoruralbolivia.com.

e) Alianzas Estratégicas con líneas aéreas

Amazonas y TAM (Transporte Aéreo Militar) son las líneas aéreas que cubren la ruta La Paz – Rurrenabaque, se debe contactar con ellas para permitir el flujo de información turística durante los vuelos que éstas realizan. Mediante el uso de mapas, promociones, afiches y otros se establecerían contacto con los clientes.

1.3. FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Villa Alcira es una comunidad indígena originaria, que durante muchos años ha tenido que sufrir las condiciones adversas de su lejanía, la explotación de sus recursos y la pérdida de su identidad. Para el éxito del Complejo, Villa Alcira requiere de un flujo constante de clientes, que se identifiquen con ellos, sientan como propias sus necesidades y lleguen a sus lugares de origen convencidos de que se trata de la mejor opción en la selva. Esta es la forma más efectiva de asegurar el flujo de clientes para el emprendimiento es crear empatía con el cliente y esperar que éste difunda información positiva al respecto.

La publicidad transmitida de cliente a cliente es uno de los métodos más sencillos y poderosos de publicidad que existe y es también el método más económico. La forma más sencilla de fidelizar al cliente es ganar su simpatía y permitir que este llegue a identificarse con la comunidad durante la experiencia y seguir manteniendo el vínculo después de la misma.

Para este fin, la estrategia será:

- Informar a los turistas sobre las motivaciones del proyecto, las formas de vida de la comunidad y la importancia que tiene para ellos.
- Un trato cordial, amistoso y personalizado con los turistas, haciéndolos sentir parte activa de la comunidad en todo momento.
- Enviar correos electrónicos personalizados ofertando los paquetes turísticos que ofrece el Complejo Villa Alcira.
- Enviar correos electrónicos felicitando a los turistas que fueron parte del proyecto en fechas especiales como cumpleaños y fiestas de fin de año.

Por otro lado, la Ley 292 que establece en su Artículo 4, la importancia del Posicionamiento Estratégico del Turismo y establece a través del inciso II que el posicionamiento estratégico del turismo implica que el Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco de sus competencias de nivel central, compromete la provisión de recursos financieros destinados al desarrollo del sector turístico en sus diversos componentes, en procura de su posicionamiento como actividad estratégica, productiva y sustentable.

En esta base Villa Alcira y a través de la gestión del Ministerio de Culturas y Turismo, debe buscar ser parte de la difusión de la marca BOLIVIA TE ESPERA, para la fidelización del cliente y su compromiso con el proyecto. Esto se analizará más a fondo en el capítulo económico – financiero.

1.4. PROTECCIÓN DE LA MARCA

La estrategia de posicionamiento de la marca es mediante la diferenciación. A largo plazo el Complejo Villa Alcira buscará la fidelización del cliente mediante la calidad en el servicio, el esmero en el trato y la respuesta flexible y eficiente a la demanda de los clientes.

Por otro lado, el desarrollo turístico de Rurrenabaque genera competencia directa al proyecto, sin embargo, los pobladores de la Amazonía consideran que mientras esta, se mantenga dentro del marco del cuidado y conservación de la naturaleza y promueva la generación de empleos para los residentes, no es competencia, al contrario, formarán parte de una cadena de valor importante para el desarrollo de los Tacana.

2. GENERACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS

Villa Alcira tiene una proyección a corto plazo, convertirse en un emprendimiento socio – comunitario innovador, que genere un Complejo de ecoaventura como no se conoce dentro de la Amazonía boliviana. Se trata de un proyecto por demás ambicioso y un reto para todos los involucrados con el proyecto.

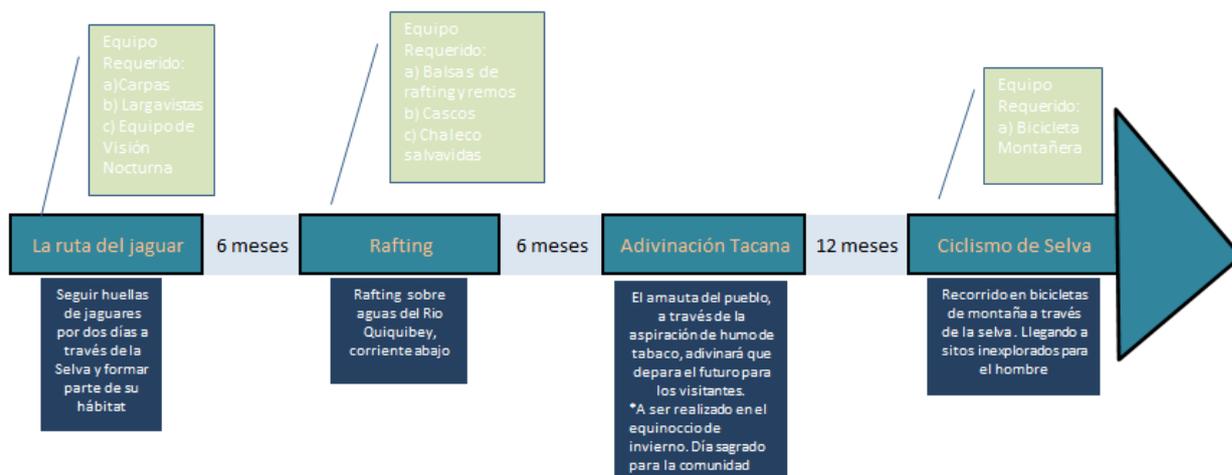
Sin embargo, el mercado turístico, se trata de un segmento altamente cambiante, donde día a día se renuevan las ofertas y las demandas de los visitantes cambian de maneras inesperadas. Es por eso, que se requiere tener una planificación de operaciones que se renueve constantemente y mantenga interesado al visitante.

Es un reto verdaderamente interesante, lograr que turistas vuelvan recurrentemente al mismo lugar a volver al lugar para sentir nuevamente la adrenalina de su primera visita, pero también para conocer nuevas propuestas.

Un excelente método de mercadeo es generar alternativas para la ampliación de los servicios a partir del quinto año²⁵ de funcionamiento del complejo, que mantengan expectantes a los visitantes mediante un correcto uso de técnicas de mercadeo, donde se renueve la oferta y mantengan el interés en aquellos que ya conocen la excelencia del trato del Complejo Villa Alcira y la magia de la Amazonía.

Esta oferta es presentada en una gráfica de línea del tiempo, que incluye el tiempo que se debe tomar entre una actividad y la siguiente, el equipamiento e infraestructura que se debe considerar para su implementación y otros detalles.

GRÁFICA 48 - OFERTA DE NUEVAS ACTIVIDADES



Fuente: Elaboración Propia

²⁵ Se considera cinco años debido a esto se considera una segunda fase, que requiere de un estudio de condiciones reales con respecto al desempeño del Complejo Villa Alcira

CAPÍTULO VI

1. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

El presente capítulo se refiere al estudio de la formulación y análisis económico-financiero para el proyecto, que permita determinar la factibilidad del mismo en el plazo establecido.

Para este fin, todos los cálculos serán realizados en moneda local, es decir en Bolivianos. En caso de ser requerido, se aplicará una constante del tipo de cambio de 6,96 bolivianos por cada unidad de dólar americano.

Se entiende que el “Complejo Villa Alcira” es el resultado del crecimiento y emprendimiento del “Zip Line Canopy Villa Alcira”, sin embargo el estudio financiero se realizará sobre un cálculo con foja cero (salvo para la instalación del Canopy²⁶), esto con la finalidad de aplicar un margen de seguridad para la Comunidad a la hora de invertir, a partir de la fecha específica en la que se decida realizar la inversión. En este sentido, no se requerirá realizar una valoración actualizada de los activos disponibles y ponga en riesgo el análisis financiero.

1.1. INVERSIONES

Las inversiones representan el monto de capital de trabajo necesario para el funcionamiento del proyecto, éstas se clasifican en activos fijos y activos diferidos e intangibles.

1.1.1. ACTIVOS FIJOS

Son todos aquellos bienes tangibles que forman parte del funcionamiento de la empresa.

a) Terreno

Para la construcción e implementación del “Complejo Villa Alcira” se dará uso al terreno que la TCO 1 utilizará a favor del emprendimiento²⁷. Se encuentra localizada al Norte de la Vía de circulación vehicular, a aproximadamente 300 metros de la encalladura para embarcaciones pequeñas que comunica Villa Alcira con Rurrenabaque.

Al tratarse de un terreno inscrito dentro de una TCO no existe la figura de una concesión, sin embargo, el terreno a través de estamentos notariales, queda a ser aprovechado dentro del desarrollo del emprendimiento, que también es de tenencia de la comunidad, a través de su personería jurídica. Pero además se le asignará un valor nominal calculado en base al costo del m² en San Buenaventura²⁸, que será la cuota inicial para el fondo común a ser utilizado para el desarrollo comunal.

En este sentido, se deben considerar los costos notariales. La TABLA 31 resume la inversión total del terreno.

²⁶ La instalación será considerada como una inversión requerida pero que tampoco será monetarizada para fines del estudio

²⁷ Mayor referencia ver Capítulo III: Localización del Complejo Villa Alcira

²⁸ El metro cuadrado en San Buenaventura es de Bs. 7.28

TABLA 32 - COSTO DE INVERSIÓN DEL TERRENO.
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Extensión (m2)	Costo m2	Monto Total
Costo del Terreno	3.000,00	5,28	15.840,00
Timbres			62,00
Costos Notariales			250,00
TOTAL			16.152,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos

1.1.1.1. OBRAS CIVILES

El presupuesto establecido para las obras civiles se realiza en base a los criterios y requerimientos previamente establecidos²⁹.

El presupuesto de Obras Civiles es estimado a través de la colaboración de la Empresa Constructora Grupo Marcorol S.R.L, con domicilio legal en el Municipio de Rurrenabaque y experiencia en diseño, construcción y supervisión de proyectos de ejecución civil e infraestructura³⁰.

El presupuesto considerado contiene los siguientes ítems:

TABLA 33 - COSTO OBRAS CIVILES

(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Cant.	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Limpieza de Terreno	3.000	m2	24,00	72.000,00
Instalación de Faenas	1	global	19.565,00	19.565,00
Replanteo y Trazado	3.000	m2	34,00	102.000,00
Enmallado - Malla Olímpica N° 14	180	M	95	17.100,00
Instalación Sanitaria	1	global	99.454,00	99.454,00
Instalación Eléctrica	1	global	178.354,00	178.354,00
Construcción e Instalación de Cabañas	248	m2	283,00	70.184,00
Construcción e Instalación de Área Común	255	m2	156,00	39.780,00
TOTAL				598.437,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos

Se resalta que dentro de la limpieza del terreno no se contempla un ítem de desmonte, porque no se incurrirá en la tala de árboles, ya que se considera a estos como parte del atractivo principal del Recinto y el emprendimiento se genera en el marco de la conservación.

En Anexos se detalla los el Análisis de Precios Unitarios

²⁹ Mayores referencias ver Capítulo III, inciso 5.5 Infraestructura

³⁰ Se ha solicitado el presupuesto a la empresa Empresa Constructora Grupo Marcorol S.R.L. para la elaboración del presupuesto adjunto, siendo esta misma la que construyó previamente las Cabañas Bacuatrau

1.1.1.2. EQUIPO Y HERRAMIENTAS

Se analiza el costo de compra e implementación de equipos de protección personal y equipo requerido para el montaje y operación de las actividades, de acuerdo a cotizaciones de proveedores³¹.

1.1.1.2.1. EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL

El equipo fue determinado en base al estudio de operaciones previo y los precios en base a precios referenciales y cotizaciones del mercado local³².

TABLA 34 - COSTO DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL

(Expresado en Bolivianos)

Equipo de Protección Personal	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio (Bs.)
Chaleco Refractivo	50	Pza	25,00	1.250,00
Casco	40	Pza	90,00	3.600,00
Guantes de Caucho	50	Par	35,00	1.750,00
Arnés de Seguridad	40	Pza	110,00	4.400,00
Cuerda de Lanzamiento	150	Metro	85,00	12.750,00
Soga de sujeción	150	Metro	63,00	9.450,00
Chaleco Salvavidas	30	Pza	250,00	7.500,00
		TOTAL		40.700,00

Fuente: Elaboración Propia

1.1.1.2.2. EQUIPO Y HERRAMIENTAS

El equipo fue determinado en base al estudio de operaciones previo y los precios en base a precios referenciales y cotizaciones del mercado local.

TABLA 35 - COSTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS

(Expresado en Bolivianos)

Equipo Requerido en la Instalación	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Cabos de anclaje y sujeción	16	Pza	47,00	752,00
Mosquetones de seguridad				-
Tamaño 1	100	Pza	36,00	3.600,00
Tamaño 2	75	Pza	28,00	2.100,00
Tamaño 3	75	Pza	24,00	1.800,00
Cuerda estática de 12 mm de diámetro	350	Metro	95,00	33.250,00
Bote a Motor	1	Pza	8.300,00	8.300,00
Carpas (cada 4 personas)	6	Pza	545,00	3.270,00
Hornillas	1	Pza	150,00	150,00
Olla	4	Pza	80,00	320,00
Bastidor y Agujas de Tejido	3	Juego	540,00	1.620,00
Sujeción neumática	4	Pza	230,00	920,00
		TOTAL		56.082,00

Fuente: Elaboración Propia

³¹ Mayores referencias ver Capítulo III, inciso 5. Diseño del Complejo Villa Alcira

³² Los datos fueron obtenidos en base a cotizaciones en Importadoras Locales y el SICOES

No se considera costos de mantenimiento y refacción a la estructura del Canopy, debido a que esta fue renovada parcialmente y se realizó un mantenimiento general en 2015 a través de un proyecto canalizado con la Cooperación Internacional.

1.1.1.2.3. EQUIPO DE APOYO A GUIAS

El equipo fue determinado en base al estudio de operaciones previo y los precios en base a precios referenciales y cotizaciones del mercado local.

TABLA 36 - EQUIPO DE APOYO A GUÍAS
(Expresado en Bolivianos)

Equipo de Apoyo de Guías	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Linterna	30	pza	48,00	1.440,00
Botiquín de Primeros Auxilios	5	jgo	958,00	4.790,00
Largavistas	30	pza	389,00	11.670,00
Equipo de Visión Nocturna	3	pza	1.105,00	3.315,00
			TOTAL	21.215,00

Fuente: Elaboración Propia en base a información obtenida

1.1.1.2.4. RESUMEN DE COSTOS DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS

La TABLA 36 resume la información anterior.

TABLA 37 - RESUMEN DE COSTOS DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Costo (Bs)
Equipo de Protección Personal	40.700,00
Equipo Requerido en la Instalación	56.082,00
Equipo de Apoyo de Guías	21.215,00
Costo de Traslado al Lugar (8%)	9.439,76
TOTAL	127.436,76

Fuente: Elaboración Propia

1.1.1.3. MUEBLES Y ENSERES

La adquisición de muebles y enseres para equipar las cabañas, el área administrativa y áreas sociales designadas para el personal en general, se resume en la matriz de costos de equipamiento en la TABLA 38. Los costos se clasifican de acuerdo al destino de los bienes requeridos en las subdivisiones siguientes:

- Cabañas
- Oficinas.
- Cocina
- Comedor y estanterías

Los análisis de requerimiento muebles y enseres se basan en datos estándares de equipamiento de oficinas, que permitan un desempeño cómodo de actividades. Los precios fueron consultados en empresas del medio³³.

TABLA 38 - MUEBLES Y ENSERES
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
<u>Cabañas</u>				
Camas 1 1/2 Plaza	20	Pza	450,00	9.000,00
Camas 2 1/2 Plaza	14	Pza	550,00	7.700,00
Veladores	34	Pza	210,00	7.140,00
Estantería	21	Pza	320,00	6.720,00
Mesas	14	Pza	280,00	3.920,00
Sillas	14	Pza	78,00	1.092,00
Box de Baño	15	Pza	340,00	5.100,00
Espejo de Bajo	15	Pza	54,00	810,00
Kits de Dormitorio	44	Jgos	145,00	6.380,00
Frazadas	34	Pza	125,00	4.250,00
Juego de Toallas	44	Jgos	200,00	8.800,00
<u>Oficinas</u>				
Computadora de Escritorio	2	Equipo	4.800,00	9.600,00
Impresora	1	Pza	420,00	420,00
Teléfono	2	Pza	105,00	210,00
Escritorio completo (mesa y silla)	5	Pza	490,00	2.450,00
Sillones	1	Juego	4.500,00	4.500,00
Librero	2	Pza	600,00	1.200,00
Mueblería de Recepción	1	Juego	3.400,00	3.400,00
Casilleros (8 armarios)	5	Pza	2.500,00	12.500,00
Estantería (Almacén de Equipos)	4	Pza	4.050,00	16.200,00
<u>Cocina</u>				
Refrigerador	2	Pza	2.450,00	4.900,00
Microondas	1	Pza	1.400,00	1.400,00
Gabinetes	6	Pza	700,00	4.200,00
Cocina Gas (6 hornallas)	1	Pza	2.240,00	2.240,00
Horno Semi - Industrial	1	Pza	3.500,00	3.500,00
Ollas	3	Jgos	6.500,00	19.500,00
Utensilios de Cocina	1	Gbal	3.500,00	3.500,00
<u>Restaurante</u>				
Mesas	12	Pza	340,00	4.080,00
Sillas	60	Pza	320,00	19.200,00
Vajilla (12 pzas)	4	Jgos	1.340,00	5.360,00
Vasos y cristalería (12 pzas)	4	Jgos	1.220,00	4.880,00

³³ Consultas: Muebles Sarmiento S.A. y tiendas minoristas de venta de estos productos en la ciudad de La Paz

Área de Servicio				
Camas	8	Pza	450,00	3.600,00
Sillas	8	Pza	78,00	624,00
Gabetas	6	Pza	1.400,00	8.400,00
Casilleros (8 armarios)	2	Juego	2.500,00	5.000,00
Lavaropas	2	Pza	7.000,00	14.000,00
Tachos de Basura	4	Pza	90,00	360,00
Estantería (Almacén de Enseres y otros)	4	Pza	4.050,00	16.200,00
Kits de Dormitorio	8	Jgos	145,00	1.160,00
Frazadas	8	Pza	125,00	1.000,00
Juego de Toallas	8	Jgos	200,00	1.600,00
Equipo de Limpieza	2	Jgos	800,00	1.600,00
Equipo de Mantenimiento y Jardinería	2	Jgos	1.200,00	2.400,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES				240.096,00
Transporte (8%)				19.207,68
TOTAL				259.303,68

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos

1.1.1.4. COSTOS ADICIONALES

1.1.1.4.1. IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD

Se considera la adquisición de un set completo de señalización y carteles de seguridad industrial para disponer en toda la planta y extintores para cada ambiente de la empresa. De ésta manera se cumple con las normas de salud y seguridad ocupacional de las OSHAS.

TABLA 39 - EXTINTORES Y OTROS
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Set de carteles de seguridad industrial	Juego	2	750,00	1.500,00
Extintores	Pza	5	980,00	4.900,00
TOTAL				6.400,00

Fuente: Elaboración Propia en base a cotizaciones realizadas en la empresa ROGUSA S.A.

1.1.1.4.2. INTERNET SATELITAL Y REPETIDOR DE SEÑAL TELEFÓNICA

Se realizará la instalación de Internet Satelital en el Complejo y un repetidor de señal telefónica, para el trabajo coordinado con la agencia de Rurrenabaque y la clientela en general.

Los precios están dados en base a información proporcionada por Hansa Ltda. y precios referenciales del SICOES.

TABLA 40 - INSTALACIÓN DE INTERNET
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Repetidor de Señal	2	pza	1.500,00	3.000,00
Antena de Internet	1	pza	4.500,00	4.500,00
TOTAL				7.500,00

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida

1.1.1.5. RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS

TABLA 41 - RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS
(Expresado en Bolivianos)

Item	Costo
Terreno	16.152,00
Obras Civiles	598.437,00
Equipo y Herramientas	127.436,76
Muebles y Enseres	259.303,68
Seguridad	6.400,00
Telefonía e Internet	7.500,00
TOTAL	1.015.229,44

Fuente: Elaboración Propia en base a datos anteriores

1.1.2. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES

Comprende a todos los activos constituidos en la empresa y que no son de naturaleza material.

1.1.2.1. MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA

Para el montaje y puesta en marcha del “Complejo Villa Alcira”, se contratarán los servicios de especialistas en instalaciones de sistemas de Turismo en Aventura con un equipo de apoyo que consta de dos personas y la asistencia y acompañamiento constante de personal de Villa Alcira³⁴.

Se determinó que el tiempo de trabajo requerido por el grupo experto es de 20 días laborales, al cabo de los cuales la planta estaría lista para el inicio de actividades.³⁵

El precio establecido incluye las herramientas, material personal de apoyo y los costos profesionales.

³⁴ Para este fin, se tomó como referencia a la empresa Plaza Aventura Business Center - Panamá, mismo grupo de expertos encargados de la implementación y puesta en marcha del Zip Line Canopy Villa Alcira. El análisis de precios se realizó en base a los costos y cotizaciones anteriores, considerando un incremento del 5% y la contratación de mano de obra local para el apoyo.

³⁵ Se realizó la consulta sobre tarifas y tiempos de instalación mecánica y puesta en marcha al Ing. Jaime Sánchez, especialista Ingeniero Mecánico, quien fue parte anteriormente de los procesos de instalación y mantenimiento del Zip Line Canopy Villa Alcira, acompañando al grupo de expertos internacionales.

TABLA 42 - MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Instalación	Gbl	1	45.000,00	45.000,00
Costos Adicionales de Instalación	Gbl	1	4.900,00	4.900,00
Pasajes Aereos	Pza	2	6.415,00	12.830,00
Hospedaje y Alimentación (por 2 personas)	Día	20	100,00	2.000,00
TOTAL				64.730,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por profesionales del medio.

1.1.2.2. COSTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

Los costos de capacitación del personal pretenden asegurar que la Comunidad Villa Alcira y funcionarios de la empresa conozcan con detalle el proceso, uso del equipo y características técnicas de la operación.

Así como, las medidas de seguridad, salud y seguridad ocupacional y el cumplimiento de las normas medio ambientales. Todo esto con el fin de acelerar la curva de aprendizaje y reducir la probabilidad de incidentes, accidentes o situaciones adversas para la empresa.

Para la capacitación en temas de operación y mantenimiento del equipo instalado y complementario al “Zip Line Canopy Villa Alcira”, se consideran los servicios del equipo contratado para el montaje y puesta en marcha de la empresa. Contratando sus servicios por cinco días adicionales y a un costo día. Se consideran también costos de refrigerio y material de apoyo.

Para la capacitación prevista en capítulos anteriores³⁶ se considera la contratación de un equipo de profesionales que diseñe un sistema de capacitación y generación de competencias específico para el “Complejo Villa Alcira”.

Esto como una Consultoría por Producto, durante un periodo específico, misma que incluye el equipo de profesionales, material y su traslado, hospedaje, vivienda y alimentación durante el periodo total de la capacitación³⁷.

Los costos de alimentación per cápita serán incluidos dentro de los costos de globales de capacitación, así como cualquier otro costo adicional.

³⁶ Ver CAPÍTULO III - Generación de Competencias para la Comunidad Villa Alcira

³⁷ Se tomó como precio referencial servicios de Capacitación Integral del Proyecto: “Construcción e Implementación de un Sistema Sostenible de Explotación Forestal, Centro de Negocios Forestales – CONFOR Ixiamas” Impartido por la Fundación PUMA a indígenas del Norte de La Paz, comprometidos en trabajos forestales.

TABLA 43 - COSTOS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL
(Expresado en Bolivianos)

Item	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Capacitación	glb	1	236.000,00	236.000,00
TOTAL				236.000,00

Fuente: Elaboración Propia en base a consultas realizadas

1.1.2.3. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Son costos obligatorios los que se deben incurrir el “Complejo Villa Alcira” para actualizar su constitución y avalar su funcionamiento ante todas las instancias correspondientes.

TABLA 44 - COSTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Costo
FUNDEMPRESA (no se requiere)	-
Servicio de Impuestos Nacionales	453,00
Gobierno Municipal	120,00
Caja de Salud	14,00
Administración de Fondos de Pensiones	-
Ministerio de Trabajo	79,00
Registro Sanitario	4.462,00
ANH - FELCC ³⁸	448,00
TOTAL	5.576,00

Fuente: Elaboración Propia en base a consulta realiza en la Cámara Nacional de Industria y Comercio.

1.1.2.4. RESUMEN DE ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES

Se considera también dentro de los Activos Diferidos e Intangibles un margen del 5% del total, los mismos que serán destinados a gastos por imprevistos. Generando una inversión total que se observa en la TABLA 45.

TABLA 45 - ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Costo
Costo de Montaje y Puesta en Marcha	64.730,00
Capacitación para el Personal	236.000,00
Costos de Constitución de la Empresa	5.576,00
Gastos Imprevistos	30.630,60
TOTAL	336.936,60

Fuente: Elaboración Propia en base a datos anteriores

³⁸ Se debe considerar las autorizaciones correspondientes para el uso de Diesel (sustancia controlada) en el generador de Luz.

1.1.3. RESUMEN DE ACTIVOS

TABLA 46 - RESUMEN DE ACTIVOS
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Costo
Activos Fijos	1.015.229,44
Activos Intangibles	336.936,60
TOTAL	1.352.166,04

Fuente: Elaboración Propia en base a datos anteriores

1.2. COSTOS OPERATIVOS

Los costos operativos son aquellos con los que la empresa incurre para el desarrollo y oferta de sus actividades. Estos consideran:

- Costos Fijos: No son sensibles a cambios en el volumen de atención a visitantes. Son invariables con respecto a estos.
- Costos Variables: Son altamente sensibles con respecto a cambios en el volumen de visitantes. Aumentan o disminuyen de acuerdo a estos.

El cálculo de costos tanto fijos como variables, se realiza tomando en cuenta un criterio prudencial, es decir estimando siempre los peores escenarios, con la finalidad de contar con un margen de seguridad apropiado.

Los costos para la operación del Complejo, son estimados de manera anual.

1.2.1. COSTOS FIJOS

1.2.1.1. COSTO DEL PERSONAL

El cálculo de costos de salarios del personal se realiza en base a las normas vigentes en el país, obtenidas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social. Los beneficios sociales corresponden a lo establecido en las directivas nacionales vigentes y se observan en la TABLA 47.

TABLA 47 - BENEFICIOS SOCIALES

Ítem	Detalle	Porcentaje Mensual (%)
Beneficios Sociales		
Aguinaldo	Un sueldo cada diciembre	8,33
Indemnización	Un sueldo luego de 3 meses	8,33
Prima		8,33
Cargas Sociales (Empleador)		
Caja Nacional de Salud		10,00
AFP		1,71
Provienda		2,00
Fondo Solidario	Salario menor a 13.000Bs	0,50
TOTAL		39,20

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Ministerio de Trabajo

En base a estos datos, se estima el monto mensual salarios del personal. Todo el personal de Villa Alcira recibe el mismo salario³⁹, evitando las jerarquizaciones dentro del grupo.

TABLA 48 - SALARIOS DEL PERSONAL
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Cantidad	Sueldo por Persona	Beneficios Sociales	Total mes	Total Año
Salario	38	4.000,00	1.668,00	215.384,00	2.584.608,00
TOTAL					2.584.608,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de sueldos estándares de la industria hotelera en el sector de Rurrenabaque.

En la proyección de costos para siguientes gestiones, se considera el incremento salarial obligatorio para todo funcionario y que a partir del año tres (3) la cantidad de personas requeridas para la operación es de 50.

1.2.1.2. COSTO DE SUMINISTRO DE SERVICIOS BÁSICOS

Se consideran los servicios básicos y suministros que se requiere para la operación y administración del Complejo Villa Alcira y de la oficina en Rurrenabaque.

TABLA 49 - COSTO DE SERVICIOS BÁSICOS Y SUMINISTROS
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Consumo (Mes)	Unidad	Tarifa	Costo mes	Costo Año
Energía Eléctrica	180	lt (diesel)	3,72	669,60	8.035,20
Agua	120	m ³	2,55	306,00	3.672,00
Internet	1024	Kbbs	1.080,00	1.080,00	12.960,00
Telefonía	500	Min	0,70	350,00	4.200,00
TOTAL					28.867,20

Fuente: Elaboración propia en base a datos de proveedores de servicios locales.

1.2.1.3. ALIMENTACIÓN DEL PERSONAL

La alimentación del personal es importante, en este sentido se prevé un presupuesto para alimentación del personal diariamente, que será preparado a través del personal de turno en la cocina. El costo diario estimado en base a precios locales y consideraciones de distancia y logística será de 24,00 bolivianos diarios por persona. Esto incluye alimentación en cada uno de los turnos.

³⁹ Ver Capítulo IV – Organización Institucional

TABLA 50 - COSTO DE ALIMENTACIÓN DEL PERSONAL
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Costo Unitario	Cantidad Empleados	Costo Total Día	Costo Total Año
Alimentación	18	38	684,00	249.660,00
TOTAL				249.660,00

Fuente: Elaboración Propia en base a información obtenida

1.2.1.4. MARKETING Y PUBLICIDAD

Costos de la difusión de la imagen corporativa, material impreso y costos de mantenimiento de la página web y otros medios de comunicación masiva.

TABLA 51 - COSTO DE MERCADEO
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Anual
Impresión de Material	1	Gbl	5.000,00	5.000,00
Mantenimiento de página Web y creación y mantenimiento de portales en otras redes sociales	1	Gbl	1.392,00	1.392,00
TOTAL				6.392,00

Fuente: Elaboración Propia en base a costos obtenidos

1.2.1.5. SEGUROS

Se debe tomar en cuenta el costo de seguros, a equipo e instalaciones y ante posibles siniestros por la ubicación del proyecto. De manera paralela se deben considerar seguros de vida y accidentes para personal y turistas, al tratarse de actividades de alto riesgo.

Para este fin, se tomará un seguro que tenga los siguientes alcances:

- Póliza de Seguro contra todo riesgo y daños a la propiedad (multirisgo)
- Póliza de Seguro de responsabilidad civil (contra siniestros)
- Póliza de Seguro de responsabilidad civil (contra accidentes)
- Póliza comprensiva 3-D que comprende:
 - o Dishonestidad de empleados y/o funcionarios
 - o Pérdidas de dinero y/o valores dentro y fuera de los predios

TABLA 52 - COSTO DE SEGUROS
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Anual
Póliza de Seguro contra todo riesgo y daños a la propiedad (multirisgo)	1	Gbl	151.393,05	137.055,97
Póliza de Seguro de responsabilidad civil (contra siniestros)	1	Gbl	50.464,35	30.456,88
Póliza de Seguro de responsabilidad civil (contra accidentes)	1	Gbl	100.928,70	106.599,09
Póliza comprensiva 3-D que comprende:	1	Gbl	33.642,90	30.456,88
TOTAL				304.568,83

Fuente: Elaboración Propia en base a cotización de Compañía de Seguros y Reaseguros Fortaleza S.A.

1.2.1.6. RESUMEN DE COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN

TABLA 53 - COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Costo
Salarios	2.539.008,00
Servicios	28.867,20
Alimentación	249.660,00
Marketing y Publicidad	6.392,00
Seguros	304.568,83
TOTAL	3.128.496,03

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. COSTOS VARIABLES

Los costos variables se calculan en el primer periodo sobre una base proyectada al 2019, considerando un periodo de construcción del “Complejo Villa Alcira”.

1.2.2.1. SERVICIOS BÁSICOS

Se calcula los servicios utilizados exclusivamente por los visitantes del “Complejo Villa Alcira”, en este sentido, para la estimación anual se realiza un prorrateo en base a las temporadas de mayor y menor demanda, incrementando en un porcentaje determinado el consumo fijo del recinto.

TABLA 54 - SERVICIOS BÁSICOS
(Expresado en Bolivianos)

Costo Servicios (Mensual)	975,60		
Ítem	Porcentaje de Incremento ⁴⁰	Costo Mensual	Costo Anual
Temporada Alta (Mayo - Agosto)	25%	1.219,50	14.634,00
Temporada Baja (Sep - Abril)	20%	1.170,72	14.048,64
		TOTAL	28.682,64

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2.2. INSUMOS

Dentro de un sistema diseñado para la oferta de servicios como es el “Complejo Villa Alcira”, insumo se entiende como todos los elementos que sirven para la atención a los clientes y el desempeño de sus actividades.

El cálculo de costo para los insumos, resulta por demás, el de mayor cuidado en la operación de un complejo de hospedaje y con las características de ubicación del

⁴⁰ Incremento estimado en base a la cantidad de turistas proyectada. Ver Capítulo II – Estudio de Mercado

Complejo, una mala estimación, resulta en la generación de desperdicios y por el otro lado, la escasas y falta en la atención al cliente.

En este sentido, el cálculo de costos se realizó en base a los siguientes criterios:

- Suministros de higiene:

La cantidad de ítems se realizó en base a las proyecciones de visitantes al Complejo, diferenciando, a través del promedio de demanda entre temporada alta y baja.

Para el cálculo se consideró adicionalmente, almacenamiento, esto en el entendido que no se trata de insumos perecederos y pueden ser almacenados de manera indefinida dentro del Complejo; por otro lado, la compra y traslado de estos insumos en dos partidas al año, disminuye los costos logísticos.

- Alimentos y Bebidas

Para el cálculo se utilizaron precios unitarios de la canasta básica y de productos en La Paz, así como para el diseño del menú y cantidad de alimentos, se tomó como base la lista de insumos y utilizadas en la Cocina del Hotel el “Rosario”, utilizando factores de diferenciación entre temporada alta y baja.

La TABLA 54 se resume los insumos necesarios para la operación del Complejo, considerando suministros y alimentación.

TABLA 55 - COSTO DE INSUMOS
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Suministros de Higiene					
Papel Higienico	1080	rollo	1,00	1.080,00	12.960,00
Jaboncillo	400	pza	0,50	200,00	2.400,00
Jabón Líquido	12	pza	15,00	180,00	2.160,00
Shampoo y Enjuague	400	pza	1,50	600,00	7.200,00
Alimentos y Bebidas					
Alimentos	1	gbl		32.144,00	385.728,00
Temporada Alta (Mayo - Agosto)			25%	8.036,00	96.432,00
Temporada Baja (Sep - Abril)			20%	6.428,80	77.145,60
Bebidas alcholicas	1	gbl	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Empaques	300	jgo	1,8	540,00	6.480,00
Suministros de Limpieza y Mantenimiento					
Temporada Alta (Mayo - Agosto)			25%	2.575,00	10.300,00
Temporada Baja (Sep - Abril)			20%	1.176,00	9.408,00
				TRANSPORTE (8%)	50.737,09
TOTAL					684.951,69

Fuente: Elaboración propia en base consultas realizadas

1.2.2.3. COSTOS INDIRECTOS

Los costos indirectos se refieren a los costos de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo industrial, equipo de oficina e instalaciones. Para este efecto se asigna el 1% del costo variable para el mantenimiento de la infraestructura, el 2% para el mantenimiento de jardines⁴¹.

Por otro lado, dado que el mantenimiento de las instalaciones de aventura del Complejo resultan de mucha importancia en la operación, ya que de su buena condición y mantenimiento constante depende la seguridad de los visitantes, de los guías y la sostenibilidad del emprendimiento.

En estas circunstancias, mensualmente se destina presupuesto a actividades de mantenimiento preventivo a los espacios, equipos e instalaciones y dos veces al año el mantenimiento general de todos los espacios, equipos e instalaciones.

El costo estimado para el mantenimiento mensual y semestral se define a continuación:

- Mantenimiento mensual: Considerando como plazo de depreciación para los equipos e instalaciones dos años, se establece un factor de 4,17% sobre el monto total.

Esto incluye equipos, herramientas, materiales y mano de obra terciarizada, este último en el mantenimiento general. La TABLA 56 resume esta información.

TABLA 56 - COSTOS INDIRECTOS
(Expresado en Bolivianos)

	Factor	Costo
Infraestructura	1,00%	5.984,37
Jardines	2,00%	11.968,74
Equipo	3,00%	17.953,11
TOTAL		35.906,22

Fuente: Elaboración Propia en base a datos anteriores

1.2.2.4. RESUMEN DE COSTOS VARIABLES

TABLA 57 - COSTOS VARIABLES
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Costo
Servicios	28.682,64
Insumos	684.950,69
Indirectos	35.906,22
TOTAL	749.539,55

Fuente: Elaboración Propia

⁴¹ Administración de Costos” Don R. Hansen – Maryanne M. Mowen

1.2.3. RESUMEN DE COSTOS DE OPERACIÓN

Los costos totales de operación, considerando costos fijos y variables se analizan en la TABLA 58.

TABLA 58 - COSTOS DE OPERACIÓN
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Costo
Costos Fijos	3.128.496,03
Costos Variables	749.539,55
TOTAL	3.878.035,58

Fuente: Elaboración Propia en base a datos anteriores

1.2.4. DEPRECIACIÓN

La depreciación es una reducción anual del valor de los activos fijos debida a tres factores: uso, paso del tiempo y obsolescencia. Para el presente caso de estudio se utiliza el sistema de depreciación lineal de activos fijos y diferidos. Los resultados se muestran en la TABLA 59⁴².

TABLA 59 - DEPRECIACIÓN
(Expresado en Bolivianos)

Item	Inv.	Vida Útil (años)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Obras Civiles	598.437,00	20	29.921,85	29.921,85	29.921,85	29.921,85	29.921,85	448.827,75
Equipo	127.436,76	10	12.743,68	12.743,68	12.743,68	12.743,68	12.743,68	63.718,38
Muebles y Enseres	259.303,68	5	51.860,74	51.860,74	51.860,74	51.860,74	51.860,74	-
TOTAL			94.526,26	94.526,26	94.526,26	94.526,26	94.526,26	512.546,13

Fuente: Elaboración Propia en base a datos anteriores

2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto requiere de una alta inversión con respecto a otros similares del medio, como se observa en cada uno de los ítems de los cuadros presentados.

TABLA 60 - MONTO TOTAL DE LA INVERSIÓN REQUERIDA
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Costo
Activos	1.352.166,04
Costos de Operación	3.878.035,58
TOTAL	5.230.201,62

Fuente: Elaboración propia en base a datos anteriores

⁴² Los valores considerados son los aplicados en vigencia en Bolivia, propuestos por el "ABC de la Contaduría" Funez Orellana

En el marco de la Resolución Ministerial 325/2014 del 12 de mayo del 2014 del Ministerio de Culturas y Turismo, mediante el cual se aprueba el Reglamento Operativo de Co-Financiamiento (entre el BID y el Ministerio) para el Programa Nacional de Turismo Comunitario, en cuyo Componente II, establece financiamiento para la Capacitación Integral para Emprendimientos de Turismo Comunitario, enfocado a ampliar sus conocimientos en administración y gestión de negocios, se presentará el proyecto con la finalidad de solicitar la capacitación y generación de competencias⁴³ de miembros de la Comunidad Villa Alcira.

En este sentido, la capacitación y generación de competencias para funcionarios del Complejo Villa Alcira, monto que asciende a Bs. 236,000.00 (Dos cientos treinta y seis mil 00/100 Bolivianos) no será considerado dentro del análisis financiero a continuación.

Por otro lado, el saldo del proyecto será financiado a través del Banco de Desarrollo Productivo S.A.M., una Sociedad Anónima Mixta con la misión de fortalecer el sector productivo nacional, a través de financiamientos de emprendimientos de sectores estratégicos. En este sentido, el Complejo Villa Alcira, al encontrarse dentro del alcance de la misión y visión de la entidad podrá beneficiarse con un crédito que financie el 100% de su requerimiento.

Para este fin, las tasas ofrecidas por el BDP SAM muestran las condiciones más favorables del sector financiero, como se observa en la GRÁFICA 49, obtenida del portal propio del Banco.

GRÁFICA 49 - TAZAS DE INTERÉS VIGENTES – MARZO 2017 (BDP SAM)

Ventanilla	Descripción	Moneda	Plazo Máximo (Años)	Tasa Base (1)	Eje Central		Fuera del Eje Central (4)	
					Margen Financiero	Tasa Mínima (2)	Margen Financiero	Tasa Mínima (2)
64	Crédito Empresa Productiva	Bs.	12	TRE	0.96	3.54	0.86	3.86
42	Crédito Arrendamiento Financiero Productivo	Bs.	8	TRE	1.56	4.56	1.46	4.46
3	Crédito MyPE Productiva	Bs.	5	TRE	1.64	3.96	1.54	4.54
17	Crédito PyME Productiva	Bs.	8	TRE	1.64	3.96	1.54	4.54
61	(3) Crédito Agropecuario	Bs.	8	TRE	1.64	3.96	1.54	4.54

Fuente: https://www.bdp.com.bo/tasas_ventanilla.php

De acuerdo a consultas realizadas con la misma entidad, el “Complejo Villa Alcira” se considera una Empresa PYME Productiva fuera del Eje Central (por su ubicación en el sector rural) y es sujeto de crédito con las siguientes condiciones y características:

- Monto total del préstamo: 4.995.856,14 Bs.
- Plazo del crédito: 7⁴⁴ años

⁴³ De acuerdo al Reglamento Operativo de Co-Financiamiento se tienen cinco sectores priorizados para ser elegibles dentro de los parámetros del financiamiento, siendo el primer sector priorizado el de las Pampas/Madidi para Turismo de Naturaleza (Punto 1.2.1 Descripción del Programa Nacional de Turismo Comunitario).

⁴⁴ Para motivos de análisis del Presente Plan de Negocios se estimará un crédito sobre siete años, de acuerdo a lo planteado en los alcances.

- Tasa de interés (TRE⁴⁵): 3,96%
- Cuotas de Amortización: Fijas

El crédito para emprendimientos productivos ofrecido por el BDP, esta orientado a instrumentar un sistema crediticio enfocado en sostener y desarrollar emprendimientos que no tienen, por muy diversas razones, acceso al crédito formal bancario. A tasas subsidiadas y la presencia permanente de asesores para aconsejar la forma más eficaz de utilizar los recursos recibidos por cada beneficiario.

Otra peculiaridad del crédito asistido es el desembolso parcial del préstamo de acuerdo a hitos alcanzados por la comunidad en la construcción e implementación del Complejo Villa Alcira. Esto permite tener un control adecuado sobre el préstamo y asegurar que el total sea invertido de acuerdo al presente plan de negocios.

En este sentido se propone un programa de desembolsos como el que sigue:

TABLA 61 - PROGRAMACIÓN DE CUOTAS
(Expresado Bolivianos)

Nº de Desembolso	Monto de Desembolso	Hito Alcanzable	Etapa
1	139.631,40	Al inicio	Construcción, Implementación y Puesta en marcha - Año 0
2	749.378,42	Al 40% del avance del las Obras Civiles de la Construcción del Complejo Villa Alcira	
3	576.893,08	Al 80% del avance del las Obras Civiles de la Construcción del Complejo Villa Alcira	
4	1.248.964,04	A la entrega definitiva del Complejo Villa Alcira	
5	2.280.989,21	Al inicio de Operación el Complejo Villa Alcira	Operación
	4.995.856,14	Total	

Fuente: Elaboración Propia

Ante estas condiciones, se analizan los plazos y cuotas de amortización del crédito a ser extendido por el Banco de Desarrollo Productivo.

TABLA 62 - PROGRAMACIÓN DE CUOTAS
(Expresado en Bolivianos)

Interés	3,96%
Plazo	5
Monto Financiado	4.994.201,62

Año	Saldo	Amortización	Interés	Cuota Anual	Cuota Mensual
1	4.994.201,62	998.840,32	197.770,38	1.196.610,71	99.717,56
2	3.995.361,30	998.840,32	158.216,31	1.157.056,63	96.421,39
3	2.996.520,97	998.840,32	118.662,23	1.117.502,55	93.125,21
4	1.997.680,65	998.840,32	79.108,15	1.077.948,48	89.829,04
5	998.840,32	998.840,32	39.554,08	1.038.394,40	86.532,87
	0				

Fuente: Elaboración propia mediante el uso tablas macro en Excel

⁴⁵ **Tasa de interés de Referencia (TRE):** Es la tasa de interés Efectiva Pasiva (TEP) promedio ponderada de los depósitos a plazo fijo considerando todos los plazos de las operaciones de estos depósitos del sistema bancario, correspondientes a la semana anterior a la fecha de contratación de la operación o de ajuste de la tasa variable, según corresponda. Esta tasa se obtiene considerando las tasas de interés de los depósitos a plazo fijo (DPF) del sistema bancario, en todos los plazos en que las operaciones sean pactadas durante los 28 días anteriores a la fecha de cierre de la semana de cálculo. La TRE para cada moneda es publicada semanalmente por BDP SAM. y se considera vigente la última tasa publicada.

El TRE para a Mayo 2017 y que se utilizará para los fines de la presente es de 3,90%

3. INGRESOS

3.1. DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Los precios fueron determinados a través del prorrateo de los costos fijos, costos variables y margen de ganancia; definido para cada uno de los ingresos proyectados para la operación del Complejo:

- Actividades
- Hospedaje
- Alimentación

La TABLA 63 define los criterios utilizados en el prorrateo de los costos.

TABLA 63 - PRORRATEO PARA LA DETERMINACIÓN DE COSTOS

Ítem	Porcentaje del Costo Total Asignado		
	Actividades	Hospedaje	Alimentación
Terreno	100%		
Obras Civiles	40%	60%	
Equipo y Herramientas	100%		
Muebles y Enseres	45%	45%	10%
Seguridad		100%	
Telefonía e Internet	70%	30%	
Costo de Montaje y Puesta en Marcha	100%		
Costos de Constitución	50%	50%	
Gastos Imprevistos	60%	40%	
Salarios	60%	35%	5%
Servicios	40%	60%	
Alimentación	20%	30%	50%
Servicios	70%	30%	
Insumos	50%	50%	
Indirectos	80%	20%	
MARGEN DE UTILIDAD	35%	35%	35%

Fuente: Elaboración Propia

El precio referencial para las actividades se estima en base a la TABLA 60, sin embargo, no resulta coherente que absorba el costo total de los activos e inversiones realizadas para la construcción e implementación del “Complejo Villa Alcira”. Por este motivo, se le otorgará un factor que disminuye en un 30% del costo total de Activos. Esto se observa en la TABLA 64.

TABLA 64 - DETERMINACIÓN DEL PRECIO REFERENCIAL
(Expresado en Bolivianos)

Ítem	Actividades	Hospedaje	Alimentación
Activos			
Terreno	16.152,00	-	-
Obras Civiles	239.374,80	359.062,20	-
Equipo y Herramientas	127.436,76	-	-
Muebles y Enseres	116.686,66	116.686,66	25.930,37
Seguridad	-	6.400,00	-
Telefonía e Internet	5.250,00	2.250,00	-
Costo de Montaje y Puesta en Marcha	64.730,00	-	-
Capacitación para el Personal	-	-	-
Costos de Constitución de la Empresa	2.788,00	2.788,00	-
Gastos Imprevistos	18.378,36	12.252,24	-
Costos de Operación			
Salarios	1.523.404,80	888.652,80	126.950,40
Servicios	11.546,88	17.320,32	-
Alimentación	49.932,00	74.898,00	124.830,00
Seguro	182.741,30	106.599,09	15.228,44
Servicios	20.077,85	8.604,79	-
Insumos	342.475,34	342.475,34	-
Mantenimiento	28.724,98	7.181,24	-
ASIGNACIÓN DE ACTIVOS (20%)	549.939,94	389.034,14	58.587,84
TOTAL	2.199.759,78	1.556.136,55	234.351,37
COSTO UNITARIO	241,07	250,79	37,77
PRECIO REFERENCIAL	349,55	363,64	54,76

Fuente: Elaboración Propia

En base a esta información, la TABLA 65 establece los costos determinados para cada tipo de producto.

TABLA 65 - PRECIOS
(Expresado en Bolivianos)

Actividades

ACTIVIDAD	PRECIO POR PERSONA (Bs)	
	EXTRANGEROS	NACIONALES
Treaking	320,00	200,00
Escalada de Árboles	320,00	200,00
Nado en Piscinas Naturales	320,00	200,00
Treaking Avi	750,00	650,00
Convivencia en Comunidad Villa Alcira	350,00	300,00
Paseos en Peque	350,00	300,00
Canopy Zip Line	400,00	350,00
Rope Swing	400,00	350,00
Columpios Elevados	400,00	350,00
Escalada de Arboles	400,00	350,00
Aventura UATI	1.200,00	850,00

Fuente: Elaboración Propia

Hospedaje

Tipo de Cabaña	Precio por Cabaña		Adicional
Familiares	2.400,00	Máximo de 6 personas	Bs. 150,00 por persona
Individuales	380,00		
Doble	750,00	Máximo 2 personas	Bs. 150,00 por persona
Compartida	340,00		

Fuente: Elaboración Propia

Alimentación

Menú	Precio Promedio
Salad Bar	45
Comida Tacana e Internacional	60
Bebidas	15

Fuente: Elaboración Propia

3.2. PROYECCIÓN DE INGRESOS

La proyección de ingresos analiza e integra la información obtenida a partir del Estudio de Mercado y los precios estimados por la venta de los servicios que ofrece el “Complejo Villa Alcira”. La proyección de ingresos se calcula a partir del año 2019, considerando que durante la gestión 2018 se realizará la construcción del “Complejo Villa Alcira”.

TABLA 66 - PROYECCIÓN DE INGRESOS
(Expresado en Bolivianos)

Actividades

Año	Demanda Anual de Turistas		Precio Ponderado de Actividades		Ingresos Proyectados
	Extranjeros	Nacionales	Extranjeros	Nacionales	
2019	8.669	456	474,00	373,00	4.275.917,00
2020	9.016	475	474,00	373,00	4.447.351,00
2021	9.362	493	474,00	373,00	4.617.938,00
2022	9.709	511	474,00	373,00	4.788.999,00
2023	10.056	529	474,00	373,00	4.960.060,00

Fuente: Elaboración Propia

Hospedaje

Año	Cantidad de Turistas	Precio Ponderado por Persona	Ingresos Proyectados
2019	6.205	373,75	2.319.118,75
2020	6.570	373,75	2.455.537,50
2021	6.935	373,75	2.591.956,25
2022	6.935	373,75	2.591.956,25
2023	7.300	373,75	2.728.375,00

Fuente: Elaboración Propia

Alimentación

Año	Cantidad de Turistas	Precio Promedio Alimentación	Ingresos Proyectados
2019	6.205	60,00	372.300,00
2020	6.570	60,00	394.200,00
2021	6.935	60,00	416.100,00
2022	6.935	60,00	416.100,00
2023	7.300	60,00	438.000,00

Fuente: Elaboración Propia

La TABLA 66, resume el precio estimado, basado en un criterio de precaución, donde se estima el precio más bajo en el caso de hospedaje y alimentación para el cálculo de proyección de ingresos. Con respecto al análisis de las actividades, la base es sobre el servicio estrella de Villa Alcira, el Canopy. En base al mismo criterio no se contempla un incremento de precios en los primeros cinco años.

La TABLA 67 resume la proyección de ingresos.

TABLA 67 - PROYECCIÓN DE INGRESOS
(Expresado en Bolivianos)

Año	Ingresos Proyectados			Total Ingresos Proyectados
	Actividades	Hospedaje	Alimentación	
2019	4.275.917,27	2.319.118,75	372.300,00	6.967.336,02
2020	4.447.350,91	2.455.537,50	394.200,00	7.297.088,41
2021	4.617.938,18	2.591.956,25	416.100,00	7.625.994,43
2022	4.788.999,09	2.591.956,25	416.100,00	7.797.055,34
2023	4.960.060,00	2.728.375,00	438.000,00	8.126.435,00

Fuente: Elaboración Propia

3.3. CUADRO DE COSTOS Y PROYECCIÓN DE UTILIDAD NETA

El cuadro de costos refleja las variaciones en el capital requerido para las operaciones, de acuerdo al volumen de producción para un periodo de cinco años establecidos en el análisis del “Complejo Villa Alcira”.

La variación anual de costos será de 5% anual⁴⁶.

TABLA 68 - CUADRO DE COSTOS
(Expresado en Bolivianos)

Año	Total Ingresos Proyectados	Costos Operativos Proyectados
2019	6.967.336,02	3.878.035,58
2020	7.297.088,41	4.071.937,36
2021	7.625.994,43	4.275.534,23
2022	7.797.055,34	4.489.310,94
2023	8.126.435,00	4.713.776,49

Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS DE FLUJO

4.1. FLUJO DE EFECTIVO

Mediante el flujo de efectivo se refleja el detalle de movimientos monetarios y los pagos que debe incurrir la empresa durante un periodo anual determinado la situación financiera del “Complejo Villa Alcira”.

4.1.1. BALANCE DE APERTURA

El balance de apertura muestra los bienes y valores invertidos inicialmente en la empresa y las obligaciones.

⁴⁶ Estimación en base al Incremento a Precios al Consumidor – IPC entre las gestiones 2015 y 2016, que fue de 3,5%

TABLA 69 - BALANCE DE APERTURA
(Expresado en Bolivianos)

Activo		Pasivo y Patrimonio	
Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	3.978.972,18	Financiamiento	4.994.201,62
Total Activo Corriente	3.978.972,18	Patrimonio	
Activo No Corriente		Capital Aportado	236.000,00
Terreno	16.152,00		
Obras Civiles	598.437,00		
Equipo y Herramientas	127.436,76		
Muebles y Enseres	259.303,68		
Seguridad	6.400,00		
Telefonía e Internet	7.500,00		
Total Activo No Corriente	1.015.229,44		
Otros	236.000,00		
TOTAL ACTIVO	5230201,62	TOTAL P.P	5230201,62

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. FLUJO DE CAJA

Mediante el análisis del flujo de caja se analizan las entradas y salidas de efectivo, año a año, provenientes de las actividades de operación de la empresa, calculadas en base a las proyecciones de costos, financiamiento y comportamiento del mercado.

TABLA 70 - FLUJO DE CAJA
(Expresado en Bolivianos)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	6.967.336,02	7.297.088,41	7.625.994,43	7.797.055,34	8.126.435,00
Costos Totales	3.878.035,58	4.071.937,36	4.275.534,23	4.489.310,94	4.713.776,49
Utilidad Bruta	3.089.300,44	3.225.151,05	3.350.460,20	3.307.744,40	3.412.658,51
Impuesto IUE	772.325,11	806.287,76	837.615,05	826.936,10	853.164,63
Utilidad Neta Gestión	2.316.975,33	2.418.863,29	2.512.845,15	2.480.808,30	2.559.493,89
Depreciación	94.526,26	94.526,26	94.526,26	94.526,26	94.526,26
FLUJO DE CAJA	2.411.501,59	2.513.389,55	2.607.371,42	2.575.334,56	2.654.020,15

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados refleja las cuentas nominales expresando el importe y detalle de las operaciones de venta (ingresos) y el costo de operación (egresos).

TABLA 71 - ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Bolivianos)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	6.967.336,02	7.297.088,41	7.625.994,43	7.797.055,34	8.126.435,00
Costos Totales	3.878.035,58	4.071.937,36	4.275.534,23	4.489.310,94	4.713.776,49
Utilidad Bruta	3.089.300,44	3.225.151,05	3.350.460,20	3.307.744,40	3.412.658,51
Impuesto IUE	772.325,11	806.287,76	837.615,05	826.936,10	853.164,63
Costo Financiero	1.196.610,71	1.157.056,63	1.117.502,55	1.077.948,48	1.038.394,40
Pago de Bonos	1.112.148,16	1.161.054,38	1.206.165,67	1.190.787,98	1.228.557,07
Utilidad Neta Gestión	8.216,46	100.752,28	189.176,93	212.071,84	292.542,42
Depreciación	94.526,26	94.526,26	94.526,26	94.526,26	94.526,26
FLUJO DE CAJA	102.742,73	195.278,54	283.703,19	306.598,10	387.068,68
Utilidad Neta Acumulada	102.742,73	298.021,27	581.724,45	888.322,56	1.275.391,24

Fuente: Elaboración propia

5. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

La evaluación económica financiera refleja mediante el análisis del Flujo de Caja la rentabilidad del Proyecto en el tiempo. Se basa en el análisis de dos factores: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.

La TIR es el tipo de interés efectivo de una operación y se define como el tipo de interés que hace que una serie de flujos monetarios futuros (en diferentes momentos del tiempo) sean positivos o negativos, dependiendo de la rentabilidad de la inversión

Por otro el VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá la empresa, para determinar que luego de descontar la inversión inicial queda alguna ganancia. Si el resultado es positivo proyecto es viable.

Bajo estas consideraciones se realizó el análisis financiero arrojando lo siguiente resultados:

TABLA 72 - EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA
(Expresado en Bolivianos)

Año	Inversión	Flujo de Caja	Amortización	Valor	Flujo
0	- 4.994.201,62				-4.994.202
1		2.411.501,59	1.196.610,71		1.214.890,89
2		2.513.389,55	1.157.056,63		1.356.332,92
3		2.607.371,42	1.117.502,55		1.489.868,86
4		2.575.334,56	1.077.948,48		1.497.386,09
5		2.654.020,15	1.038.394,40	512.546,13	2.128.171,88

Total	2.692.449,01	
TIR		14,86%
VAN	10,00%	694.703,61
B/C		1,14

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido del TIR muestra que el interés efectivo percibido por la inversión del proyecto es de 9,10%. Ésta tasa de retorno del capital indica la rentabilidad del proyecto. Si se compara porcentaje con la tasa de interés sobre ahorros ofrecida por el sistema bancario, (alrededor de 3% dependiendo de la institución), el resultado del TIR observado, ofrece mayores beneficios.

El resultado obtenido del VAN, indica que después de analizar los flujos (ingresos y egresos) que tendrá la empresa en los próximos cinco años y descontando la inversión inicial, queda una ganancia total de 1.441.267,00. Al ser un resultado positivo, se concluye que el proyecto es viable.

De la misma se trabajó en determinar la relación costo-beneficio que muestra la cantidad de dinero actualizado (valor presente) que recibirá el proyecto por unidad monetaria invertida, logrando una ganancia de 1,31 bolivianos por unidad invertida.

6. COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO

El Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) o WACC de acuerdo a sus siglas en inglés, es una medida financiera, la cual tiene el propósito de englobar en términos porcentuales, el costo de las diferentes fuentes de financiamiento que serán utilizadas para el Complejo y la rentabilidad que eso significa frente a otros proyectos en los que los mismos recursos podrían ser utilizados.

La fórmula para su cálculo en la siguiente:

$$WACC = \frac{CAA}{CAA+D} Kd * (1 - t) + \frac{D}{CAA+D} * Ke$$

47

Dónde:

WACC: Weighted Average Cost of Capital (Promedio Ponderado del Capital)

K_e : Tasa de costo de oportunidad

CAA: Capital aportado por accionistas

D: Deuda Financiera Adquirida

K_d : Costo de deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

Cabe analizar la Tasa de Costo de Oportunidad (K_e) como el Rendimiento Requerido por los accionistas de un proyecto, ajustando los valores al riesgo del negocio y al riesgo financiero. La estimación del Costo de Oportunidad, mantiene una naturaleza incierta, por los retornos que puede generar una empresa en el contexto actual y condiciones socio-económicas del país. En el caso de Bolivia, al ser una economía en desarrollo y con un mercado bursátil que recién se consolida, esto resulta más

⁴⁷ Velez Pareja, Ignacio, (2002) Costo de Capital Para Firmas no Transadas en Bolsa. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, No. 29, pp. 45-75, Buenos Aires, Argentina

complicado. Al respecto se debe aplicar una teoría financiera con diversos enfoques, mercantiles, económicos y de comportamiento del mercado.⁴⁸

El Economista Alejandro Vargas Sánchez, a través de su documento “Definición obtenida de: Estimación del Costo del Patrimonio y Costo del Capital por medio de Tasas de Rendimiento Ajustadas al Riesgo” obtiene las constantes para el costo del capital basados en cálculos econométricos específicos a la situación financiera del país.

Los resultados se plasman en una tabla maestra, que brinda constantes en tres escenarios de la situación financiamiento de la empresa, para los principales sectores económicos del país.

GRÁFICA 50 - COSTO DEL CAPITAL EN TRES ESCENARIOS DE ESTRUCTURA DE CAPITAL

Sector	Escenario 1: 20% Deuda, 80% Patrimonio			Escenario 2: 20% Deuda, 80% Patrimonio			Escenario 3: 80% Deuda, 20% Patrimonio		
	KD (%)	CAPM (%)	WACC (%)	KD (%)	CAPM (%)	WACC (%)	KD (%)	CAPM (%)	WACC (%)
Textiles	13,8	21,26	19,08	13,8	24,8	17,57	13,8	38,93	16,07
Metalmecánica, materiales y equipos	14,37	19,8	17,99	14,37	22,37	16,57	14,37	32,66	15,15
Aserraderos y Productos de Madera	14,82	24,05	21,46	14,82	28,42	19,77	14,82	45,9	18,07
Alimentos y bebidas	16,08	16,62	15,71	16,08	16,88	14,47	16,08	17,92	13,23
Productos químicos y fármacos	16,88	18,06	16,98	16,88	18,61	15,64	16,88	20,84	14,3
Servicios	9,08	14,32	12,59	9,08	14,67	13,04	9,08	16,07	12,87

Fuente. Definición obtenida de: Estimación del Costo del Patrimonio y Costo del Capital por medio de Tasas de Rendimiento Ajustadas al Riesgo

En base a esta información para el cálculo del WACC se utilizará el Ke del Escenario 3 en el sector de Alimentos, bebidas y tabaco, siendo el **factor a aplicar el de 16,08%**.

La información obtenida se replica en la fórmula del WACC:

$$WACC = \frac{4.995.856,14}{236.000 + 4.995.856,14} * 0,0396 * (1 - 0,25) + \frac{4.995.856,14}{236.000 + 4.995.856,14} * 0,1608$$

$$WACC = 15,49\%$$

Del resultado obtenido se observa, que siendo la TIR calculada para el proyecto de 14,86% y el Costo de Capital Promedio Ponderado de 15,49%, la inversión en el Complejo Villa Alcira, resulta en un escenario interesante para potenciales inversionistas.

48 Vargas Sánchez Alejandro (2012) Definición obtenida de: Estimación del Costo del Patrimonio y Costo del Capital por medio de Tasas de Rendimiento Ajustadas al Riesgo” – La Paz, Bolivia

7. REDISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

En el marco del funcionamiento planteado para el “Complejo Villa Alcira” y la redistribución equitativa de ingresos para el desarrollo de la comunidad, la TABLA 66 define la aplicación de fórmulas para su cálculo⁴⁹.

El cálculo se realiza considerando la utilidad neta después de descontar costos financieros y los impuestos sobre la utilidad, esto tomando todas las previsiones del caso y evitando caer en evasión de impuestos.

TABLA 73 - CRITERIOS PARA EL CÁLCULO DE REDISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

(Expresado en Bolivianos)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA	1.112.148,16	1.161.054,38	1.206.165,67	1.190.787,98	1.228.557,07
Fondo Común	556.074,08	580.527,19	603.082,84	595.393,99	614.278,53
Monto Disponible	556.074,08	580.527,19	603.082,84	595.393,99	614.278,53
Personas Activas	38	38	50	50	50
Menores	65	68	71	74	77
Adultos mayores	39	41	43	44	46
Factor β	3.916	3.958	3.688	3.531	3.532
<i>Bono α_1</i>	5.482,42	5.541,68	5.163,16	4.943,57	4.944,54
<i>Bono α_2</i>	2.937,01	2.968,76	2.758,60	2.648,34	2.648,86
<i>Bono α_3</i>	3.720,21	3.760,42	3.503,57	3.354,57	3.355,23

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos, se describe la distribución programa para las primeras cinco gestiones de funcionamiento del “Complejo Villa Alcira”.

TABLA 74 - REDISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

(Expresado en Bolivianos)

Periodo	Fondo Común	<i>Bono α_1</i>	<i>Bono α_2</i>	<i>Bono α_3</i>	Saldo a ser incluido al Fondo Común	Total
Año 1	556.074,08	208.331,98	190.905,71	145.088,34	11.748,04	1.112.148,16
Año 2	580.527,19	210.583,76	201.614,16	153.226,76	15.102,50	1.161.054,38
Año 3	603.082,84	258.157,76	195.734,97	149.156,33	33,77	1.206.165,67
Año 4	595.393,99	247.178,70	196.330,21	149.210,96	2.674,12	1.190.787,98
Año 5	614.278,53	247.227,25	205.166,08	155.926,22	5.958,98	1.228.557,07

Fuente: Elaboración propia

Se recomienda al cabo del quinto año reinvertir los fondos generados, con la finalidad de renovar el equipamiento depreciado y realizar mejoras en la infraestructura, esto para garantizar la sostenibilidad de la inversión a largo plazo, manteniendo condiciones de calidad, seguridad y satisfacción del cliente.

⁴⁹ Ver CAPÍTULO IV – 7 Redistribución de Beneficios

CAPÍTULO VII

1. ANÁLISIS DE RIESGOS Y MEDIDAS DE CONTINGENCIAS

Una vez realizado el diseño y análisis del proyecto, es sencillo estimar que todas las variables que resultan determinantes en el mismo, son ciertas y con absoluta certeza que las previsiones tomadas se cumplirán perfectamente en la realidad.

En la práctica este supuesto raras veces se cumple. Las circunstancias de un entorno incierto hacen que las previsiones tomadas no ofrezcan soluciones efectivas, especialmente cuando los horizontes temporales son relativamente amplios.

El riesgo y la incertidumbre surgen, pues, de la posibilidad de que los valores realmente alcanzados por las variables no coinciden con los valores estimados. En tal caso, todas o algunas de las variables serán aleatorias y el sujeto decisor tendrá que tomar diferentes decisiones, que pueden resultar positivos o no para los resultados esperados⁵⁰.

La diferencia entre ambas situaciones (incertidumbre y riesgo), se basa en que la primera es una situación que puede resultar posible, pero no se conoce la probabilidad de ocurrencia. Por otro lado, el riesgo es una situación donde se conocen los posibles resultados y si es posible determinar la probabilidad de su ocurrencia.

Ante esto, se crea un plan de mitigación, que disminuye la posibilidad de ocurrencia y medidas de contingencia, con posibles soluciones a cada uno de los riesgos, cuando ya han sucedido. Con la finalidad de contar con un abanico de posibilidades, que permita afrontar situaciones adversas con mayor eficacia, menores recursos y en poco tiempo.

En este sentido, para la construcción del Complejo Villa Alcira, se analizan los riesgos en cinco niveles, considerados los de mayor relevancia:

- a) Riesgos sociales
- b) Riesgos Ambientales
- c) Riesgos con los clientes internos y externos
- d) Riesgos con los proveedores
- e) Riesgos financieros

Para este fin, la primer etapa consiste en identificar todos los posibles riesgos y se analiza el impacto que estos podrían tener en el Complejo Villa Alcira.

Los riesgos son obtenidos a partir de un análisis aleatorio de alternativas, que una vez registrados, son analizados y consolidados en estamentos reales y clasificados de acuerdo a su nivel de ocurrencia.⁵¹

⁵⁰ BUENO, E.; CRUZ, I. y DURÁN, J.J. (1986): Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide. Madrid – España

⁵¹ Para el análisis de riesgos se utiliza la matriz de Agesic – Agencia de Gobierno Electrónico y Sociudad de la Información

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Riesgo	Nivel de Impacto (Bajo – Alto)
Falta de experiencia de guías turísticos genere situaciones de riesgo, accidentes e incidentes de trabajo	Alto
Mala administración por falta de competencias	Alto
Pugnas internas por la administración	Alto
Inundación	Bajo
Incendio Forestal	
Accidentes de turistas	Alto
Robo de equipos	Alto
Altos niveles de degradación medio ambiental por factores internos y externos	Alto
Disminución en la demanda turística en la zona	Alto
Falta de abastecimiento de servicios e insumos	Bajo
Malversación de fondos	Alto

Fuente: Elaboración Propia en base a planilla de Agesic

Con esta información se consolida una matriz de Identificación de Riesgos, que además de clasificar los mismos de acuerdo a los cinco niveles establecidos, adicionalmente los analiza y describe.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Riesgo	Descripción	Clasificación / Categoría	Consecuencias
Pugnas internas por la administración	Pugnas internas entre funcionarios por desarrollar ciertas actividades en lugar de otras debido al sistema de rotación de puestos de trabajo	Riesgos sociales	1. Desmotivación y/o renuncia de funcionarios 2. Creación de grupos que centralicen la administración del Complejo
Disminución en la demanda turística en la zona	Debido a condiciones socio - económicas del país y Europa (principal demandante del servicio), reducción del turismo en la zona	Riesgos sociales	1. Disminución en los ingresos proyectados que minimicen las ganancias del proyecto o generen pérdidas 2. Quiebra del Complejo
Inundación	El proyecto se encuentra a las riveras del Río Beni, en caso de crecida del volumen del mismo en época de lluvias, existe la posibilidad de inundación	Riesgos Ambientales	1. Deterioro grave y/o destrucción del Complejo
Incendio Forestal	Malos planes de desmonte implican la quema de vegetación, que puede llegar a descontrolarse y afectar el proyecto	Riesgos Ambientales	1. Deterioro grave y/o destrucción del Complejo
Altos niveles de degradación medio ambiental por factores internos y externos	La demanda de actividades genere la degradación del ecosistema de la Amazonía por contaminación y generación de niveles elevados de residuos. Por otro lado, la ampliación de la frontera agrícola, la generación de industrias y e inserción de especies no nativas	Riesgos Ambientales	1. Deterioro irreversible del medio ambiente 2. Diminución de atractivos naturales que forman parte del proyecto
Falta de experiencia de guías turísticos genere situaciones de riesgo, accidentes e incidentes de trabajo	Dentro de las Actividades Uati, el mal uso de los equipos tanto para el desarrollo de actividades como de protección personal, la mala planificación de actividades u otras circunstancias generadas por la falta de experiencia de los guías.	Riesgos con los clientes internos y externos	1. Causar accidentes que resulte en lesiones o muerte de guías y/o turistas 2. Deterioro de equipos e instalaciones que repercutan en gastos para el proyecto

Accidentes de turistas	Al tratarse de actividades de alto riesgo, la probabilidad de ocurrencia de accidentes e incidentes de trabajo por prácticas poco adecuadas o poco seguras incrementa	Riesgos con los clientes internos y externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Causar accidentes que resulte en lesiones o muerte de guías y/o turistas 2. Deterioro de equipos e instalaciones que repercutan en gastos para el proyecto 3. Demandas al Complejo por parte de afectados
Falta de abastecimiento de servicios e insumos	Por condiciones sociales, ambientales u otras, impedimento de ingreso de alimentos, insumos y otros para el funcionamiento del Complejo Villa Alcira	Riesgos con los proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución en la capacidad de atención a clientes 2. Mala percepción de clientes 3. Disminución en la demanda
Mala administración por falta de competencias	Malas decisiones por parte del equipo del Complejo Villa Alcira	Riesgos financieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de capital 2. Endeudamiento fue de capacidad de pago del Complejo 3. Deterioro en la gestión administrativa del Complejo
Robo de equipos	Robo de equipos y herramientas por parte de huéspedes o personas ajenas al proyecto	Riesgos financieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reinversión no presupuestada que resulte en reducción de capital de operaciones
Malversación de fondos	Mal uso de recursos debido a una administración poco transparente	Riesgos financieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución en los ingresos proyectados que minimicen las ganancias del proyecto o generen pérdidas 2. Quiebra del Complejo 3. Pugnas dentro de la comunidad

Fuente: Elaboración Propia en base a planilla de Agestic

Una vez establecidos los riesgos y completado su análisis correspondiente, procede realizar la ponderación de los mismos en función a su probabilidad de ocurrencia e impacto estimado, para este fin, se establecen los siguientes niveles:

PONDERACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

Estados para riesgos	Probabilidad %
Poco Probable	20%
Probablemente no suceda	40%
Probable	60%
Altamente Probable	80%
Seguramente suceda	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a planilla de Agestic

CLASIFICACIÓN DE IMPACTO DEL RIESGO

Impacto del Riesgo	
Expresión	Puntuación
Muy Bajo	2
Bajo	4
Moderado	6
Alto	8
Critico	10

Fuente: Elaboración Propia en base a planilla de Agestic

En función a estos datos, se realiza la correspondiente ponderación del riesgo, que dará lugar a los planes de contingencia y mitigación que deben ser planteados para cada riesgo.

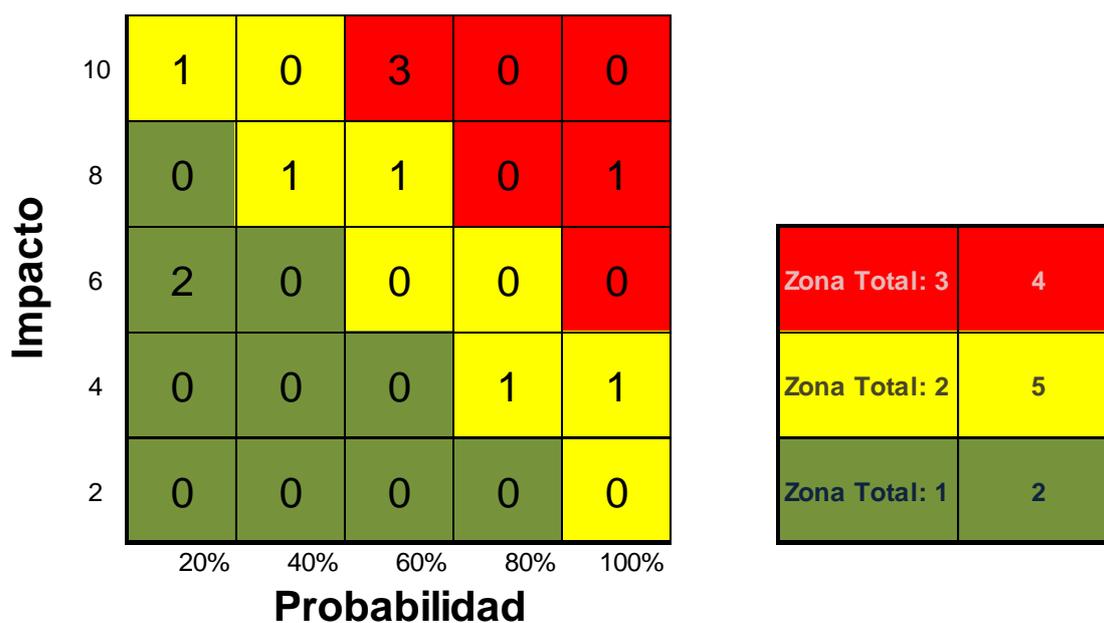
CALIFICACIÓN DEL RIESGO

ID Riesgo	Título	Probabilidad (Porcentaje)	Impacto (Numerico)	Exposición (Numerico)
R001	Falta de experiencia de guías turísticos genere situaciones de riesgo, accidentes e incidentes de trabajo	60%	8	4,80
R002	Mala administración por falta de competencias	80%	4	3,20
R003	Pugnas internas por la administración	100%	4	4,00
R004	Inundación	60%	10	6,00
R005	Incendio Forestal	20%	10	2,00
R006	Accidentes de turistas	40%	8	3,20
R007	Robo de equipos	20%	6	1,20
R008	Altos niveles de degradación medio ambiental por factores internos y externos	60%	10	6,00
R009	Disminución en la demanda turística en la zona	20%	6	1,20
R010	Falta de abastecimiento de servicios e insumos	100%	8	8,00
R011	Malversación de fondos	60%	10	6,00

Fuente: Elaboración Propia en base a planilla de Agestic

Esta información permite consolidar los riesgos. Los que se encuentran resaltados en color rojo, son aquellos que deben ser tratados con mayor detalle y cuidado. Se observa que en total, existen 4 riesgos de alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia, 5 de mediano cuidado y 2 cuyo impacto y probabilidad de ocurrencia son bajos.

MATRIZ PROBABILIDAD/IMPACTO



Fuente: Fuente: Elaboración Propia en base a planilla de Agestic

Finalmente, con esta información consolidada, es posible realizar los planes de mitigación y contingencia correspondientes, para la planificación y gestión de riesgos.

PLAN DE MITIGACIÓN Y CONTINGENCIA

Riesgo	Plan de mitigación		Plan de contingencia		
	Tareas	Recursos	Activa el Plan	Tareas	Recursos
Falta de abastecimiento de servicios e insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abastecimiento con un margen de seguridad de por lo menos el 20% 2. Recetas con insumos locales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado del proyecto 2. Inversión de presupuesto de operaciones para el abastecimiento del proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte de corte vial en las carreteras de acceso a lugar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abastecimiento en el mercado local de insumos con un margen de seguridad del 20% 2. Congelar todos los perecederos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado del proyecto 2. Refrigeradores
Inundación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de gaviones de contención en caso de crecida del río 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ganancias netas del proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento atípico del río 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evacuación de clientes 2. Traslado de bienes, activos y muebles más valiosos a lugares más altos y seguros en la medida de lo posible 3. Desalojo de instalaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal del Complejo
Altos niveles de degradación medio ambiental por factores internos y externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de tratamiento de residuos 2. Educación ambiental a usuarios y trabajadores 3. Prohibir todo tipo de caza, pesca y/o depredación durante visitas, fuera de las programadas 4. Generar conciencia entre la comunidad y funcionarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones y talleres 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reportes de caza de especies protegidas u otras 2. Evidencia de degradación ambiental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de causas 2. Informe y documentación del caso 3. Talleres y actividades grupales para buscar soluciones contando con el compromiso de todos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado del proyecto
Malversación de fondos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control cruzado en la administración de recursos del Complejo entre la Comunidad, el CIPTA y los funcionarios 2. Auditorías anuales y rendición de cuentas 3. Establecer sanciones civiles y penales en caso de corrupción comprobada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal Capacitado 2. Convenios interinstitucionales con el Ministerio de Culturas y Turismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faltantes injustificados en los reportes financieros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditoría 2. Determinación de responsabilidad 3. Denuncias ante autoridades competentes y responsabilidad civil para resarcimiento de daños 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado del proyecto 2. Leyes y autoridades competentes
Falta de experiencia de guías turísticos genere situaciones de riesgo, accidentes e incidentes de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar durante la capacitación puntuación a los participantes y reforzar conocimientos de aquellos que no alcancen un puntaje mínimo 2. Buscar a través de becas u otros convenios capacitaciones complementarias, principalmente para guías, mantenimiento de equipos y SYSO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios interinstitucionales a través del Ministerio de Culturas y Turismo 2. Incluir parámetros de calificación en TDR a ser elaborados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accidente o Incidente registrado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención inmediata de heridos (si fuese el caso) y activación de seguro 2. Análisis de magnitud de daños y/o lesiones 3. Investigación de causas 4. Informe y documentación del caso 5. Refacciones que correspondan incluyendo medidas necesarias (de acuerdo a investigación de causas) para evitar que se repita 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado del Complejo 2. Activo circulante disponible
Pugnas internas por la administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el sentido de pertenencia de los integrantes del proyecto durante la capacitación 2. Explicar ventajas y desventajas del método propuesto y analizar otras alternativas de operación que satisfagan a todos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones periódicas de personal para analizar situación actual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peleas entre funcionarios recurrentes 2. Renuncias o abandono laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de causas 2. Informe y documentación del caso 3. Talleres y actividades grupales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámicas de grupo
Mala administración por falta de competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar capacitaciones anuales a funcionarios de complejo que fortalezcan sus debilidades 2. Elaborar planillas de registro de necesidades y debilidades encontradas que 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios interinstitucionales a través del Ministerio de Culturas y Turismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En caso de que ingresos registrados sean menores a los proyectados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de causas 2. Informe y documentación del caso 3. Diseño de actividades y/o planes de mercadeo que incrementen la demanda y los ingresos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado del Complejo 2. Balance Financiero y Flujo de Caja proyectado

	deben ser fortalecidas			actuales 4. Disminución de gastos innecesarios	3. Página Web, Redes Sociales, Blogs y otros
Accidentes de turistas	1. Cursos de primeros auxilios 2. Contar con botiquín bien equipado 3. Elaborar un plan de acción que indique responsables y tiempos máximos de reacción en caso de accidentes	1. Personal capacitado del proyecto	1. Accidente registrado	1. Atención inmediata de heridos y activación de seguro 2. Análisis de magnitud de daños y/o lesiones 3. Investigación de causas 4. Informe y documentación del caso 5. Implementar medidas necesarias (de acuerdo a investigación)	1. Personal capacitado del Complejo 2. Activo circulante disponible
Incendio Forestal	1. Simulacros en caso de incendio	1. Ganancias netas del proyecto	1. Alerta de incendio	1. Evacuación inmediata del Complejo	1. Personal del Complejo
Robo de equipos	1. Asegurar los equipos contra robos 2. Resguardo de equipos en lugares de acceso limitado 3. Coteo periódico de equipos 4. Elaboración de planilla para la entrega de equipos durante actividades	1. Ganancias netas del proyecto 2. Almacenes seguros para depósito	1. Desaparición de un activo confirmado	1. Investigación de desaparición y análisis de causas 2. Denuncia a autoridades (si corresponde) 3. Informe, avalúo del bien y documentación del caso 4. Reposición o cobro del bien en caso de encontrar culpable	1. Personal capacitado del Complejo 2. Activo circulante disponible
Disminución en la demanda turística en la zona	1. Captar el mercado local y nacional	1. Convenios interinstitucionales con el Ministerio de Culturas y Turismo	1. Registro de niveles de turismo menor al proyectado	1. Promociones dirigidas al turista nacional	1. Personal capacitado del Complejo 2. Balance Financiero y Flujo de Caja proyectado 3. Página Web, Redes Sociales, Blogs y otros

Fuente: Elaboración Propia

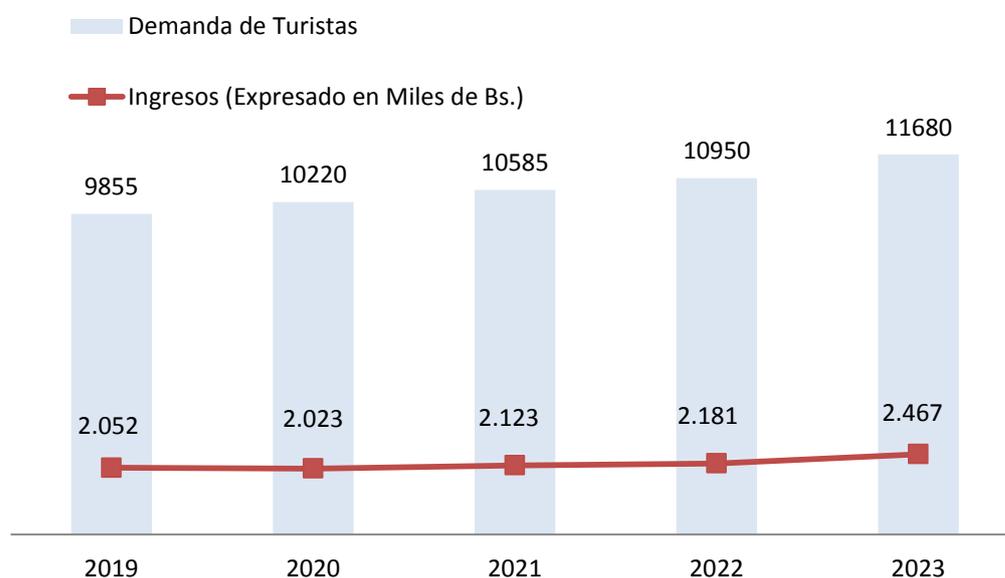
2. CONCLUSIONES

El “Complejo Villa Alcira” es un reto que rompe esquemas en el turismo local y nacional. Se trata de una asociación comunitaria campesina que ingresando a una creciente ola de mercado turística, busca innovar en atención y servicios.

Un proyecto que de llevarse a cabo bajo los criterios planteados, de acuerdo al estudio de mercado y el económico financiero, resulta factible y rentable, recibiendo a más de 11.600 turistas al año 2023 con ingresos acumulados que se proyecta alcanzarán Bs. 1.275.391,24 (Un millón doscientos setenta y ciento mil trescientos noventa y uno 24/100 Bolivianos) después de 5 años de operación.

La GRÁFICA 48 resume las proyecciones de turistas y de ingresos estimados hasta el año 2023 para el “Complejo Villa Alcira”.

GRÁFICA 51 - PROYECCIONES PARA EL COMPLEJO VILLA ALCIRA



Fuente: Elaboración Propia

Esta información, en términos financieros, significa una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 14,86%, muy superior a la media de la banca y similar a otros emprendimientos turísticos. Por otra parte el Valor Actual Neto (VAN), analizado con una tasa del 10% que implica un margen de seguridad aplicado de acuerdo al nivel de riesgo de un proyecto de servicios, otorga un valor de Bs. 694.703,61 al final de los cinco años. Esto significa dentro de un análisis de costo/beneficio, que por cada unidad monetaria invertida, se generarán 0,14.

Esto, demuestra un Plan de Negocio con resultados positivos, que respalda la inversión de cualquier fuente financiadora. Sin embargo el proyecto tiene un sentido mucho más profundo. Busca el desarrollo de la comunidad Tacana, a través de la preservación de la flora y fauna del Parque Nacional Madidi, lugar único en su especie a nivel mundial.

El presente plan, enfoca un desarrollo sostenible, armónico, autorregulado por la misma comunidad y la organización propia de la Comunidad Tacana, el CIPTA, que redistribuye de forma equitativa los recursos generados, promueve economías a escala y consolida fuentes de trabajo para toda una región.

Se considera que el Plan de Negocios, describe un proyecto por demás ambicioso, donde el criterio Ganar – Ganar se ajusta perfectamente a escalas mucho mayores de las perceptibles a través del documento.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguayo Fuenzalida Nicolás, (2014) “Calificación para Guías de Turismo Aventura y Estándares de Desempeño” Adventure Travel Trade Association — Santiago de Chile
- Alemany José M.(2012) – “El Ciclo Shewhart o el Ciclo Deming – Tecnológico de Monterrey” Monterrey México
- Allgoerwar Karin (2013) - “TURISMO SOSTENIBLE. Rurrenabaque Bolivia” –. Agencia de GIZ en Bolivia - Imprenta Grafbol, La Paz, Bolivia
- Banco Central de Bolivia (2015) - “Informe de Estabilidad Financiera”
- Bolio Rosado, Marial Isabel (2006) “Perfil y Grado de Satisfacción del Turista por Motivos de Ecoturismo” Centro de Investigación y Desarrollo del Turismo CIDeTur-EEyN – Universidad Autónoma de Yucatán. Yucatán – México
- Borda Dionisio. Ramírez Julio (2015) “Bolivia y la Estabilidad de sus MIPYMES y su contribución a la Economía” - Banco Interamericano de Desarrollo
- Delgadillo Camacho María Félix, Lazo Suárez Álvaro (2015). Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) – “Análisis Sectorial, Turismo”
- Dohn Catherine (2007) Pueblo Indígena Tacana – “Consolidación y Gestión Territorial” – MacArthur Foundation, Gordon and Betty Moore Foundation y Blue Moon Fund. La Paz, Bolivia
- Equipo de Profesores del Centro de Documentación de Estudios (2001) “Diseño de ofertas gastronómicas. Tipos. Estructura, planificación y grupos de alimentos que las componen. Desarrollo de ejemplificaciones indicando posibles alternativas en los diseños”. – Madrid España
- Fagetti Piaggio Carlos Daniel. (2001) - “Turismo de Naturaleza una Opción para la Conservación y el Desarrollo Sustentable en Establecimientos Rurales de la Reserva de Biosfera Bañados del Este” — Centro Universitario Regional del Este, Uruguay. PROBIDES. Montevideo, Uruguay.
- Fuentelsaz Gallego C. (2003) – “Cálculo del tamaño de la muestra” – Centro de Investigación Universitario «Vall d’Hebron». Barcelona España
- Gobierno Autónomo Municipal del Beni (2014) – “Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social” – Santísima Trinidad, Bolivia
- González Correa Francisco (2007) “Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing)” - Edit. Panorama, México DF México
- Instituto Boliviano de Estadística INE (2016) – “Gasto Turismo Receptor y Emisor” - La Paz, Bolivia
- Ley N^o 292 Ley General de Turismo, “Bolivia Te Espera”
- LEY N^o 856 Presupuesto General del Estado Gestión 2017 del 28 de Noviembre del 2016
- Mariaca Marcelo (1994). Corporación de Conservación y Desarrollo. Guía Metodológica. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. - “Desarrollo de proyectos de ecoturismo: Inventario, Diseño, Operación y Monitoreo” – Bogotá, Colombia,
- Merino Estrada Valentín, Gaytán Triguero D. Fernando (2002), “Procesos de Mejora Continua” – Sección Técnica de Procesos de Mejora y Sistemas de Medición de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP”, Valencia, España
- Ministerio de Planificación para el Desarrollo (2015) - “Agenda Patriótica 2025”- La Paz, Bolivia
- Ministerio de Planificación para el Desarrollo (2015) - “Plan de Desarrollo Económico y. Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (PDES, 2016 - 2020)” - La Paz, Bolivia

- Moral Salvador, Orgaz Agüero Francisco, Cañero Morales Pablo M.(2010), “El turismo de aventura: Concepto, evolución, características mercado meta. El caso de Andalucía” – Andalucía España.
- Organización Mundial de Turismo (OTM) (2015) – “Aunar fuerzas – Procesos de Colaboración para un Turismo Sostenible y Competitivo”,
- Organización Mundial de Turismo (OTM) (2015) - “Normas y sistemas de calidad en el turismo y su relación con la sostenibilidad y las leyes de turismo – La experiencia de las Américas”
- Pineda Uriel (2012) “Aplicación del instrumento Servqual y su interpretación” - Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, Monterrey México
- Quenevo Cartagena Celín, Lara Delgado Kantuta (2007) – “Pueblo Indígena Tacana, consolidación y gestión territorial” - Manufactura e Imprenta Weinberg s.r, La Paz, Bolivia
- Rifai Taleb (2013) “Manual de turismo accesible para todos – Alianzas público-privadas y buenas prácticas” Fundación ACS– Madrid, España
- Risi Marcelo (2014), “Exports from international tourism rise to US\$ 1.5 trillion in 2014”, Organización Mundial de Turismo
- Splett Kathrin (2010), “Guía de Turismo y Senderismo” Servicio de Cooperación Técnica de la República de Chile - Santiago de Chile
- Vélez-Pareja Ignacio, (2002) “Costo de Capital Para Firms no Transadas en Bolsa. Academia, Revista Latinoamericana de Administración”, No. 29, Colombia
- Villa Gonzalo (2004) “Base del Desarrollo Local” Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala. Guatemala

PORTALES WEB CONSULTADOS

- www.entornoturistico.com/turismo-de-aventura-actividades-por-tierra
- www.entornoturistico.com/turismo-de-aventura-actividades-por-agua
- El-Shabba7h <http://elshabba7h.conquismania.cl>
- <http://www.puenting.net/materiales.htm>
- <http://equipyacht.com/16-mm-eyestrapp-block.html>
- unwto.org/es
- http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_catalogue_2016.pdf
- <https://www.gnb.com.bo/guia/Gobiernos-Municipales/Gobiernos-Municipales-Rurales/131750/GOBIERNO-AUTONOMO-MUNICIPAL-DE-RURRENABAQUE-CUARTA-SECCION-=-GRAL.-JOS%C3%89-BALLIVI%C3%81N.html>
- www.canopybolivia.org
- http://www.amazonia.bo/noticia_completa.php?codigo_enviado=ffJWfS2TjEKSuweoyswAmYGAiLf7synvOHHpehVM+0=
- www.migracion.gob.bo/
- www.trademap.org/Index.aspx?lang=es
- www.linguee.com/spanish-english/.../sociedad+internacional+de+ecoturismo.html
- <https://es.slideshare.net/eszami/phva-o-ciclo-de-deming>
- https://www.tripadvisor.com.pe/Attraction_Review-g303188-d4041143-Reviews-Canopy_Villa_Alcira-Rurrenabaque_Beni_Department.html
- https://www.bdp.com.bo/tasas_ventanilla.php
- <http://ssrn.com/abstract=391620> or doi:10.2139/ssrn.391620

REGISTROS FOTOGRÁFICOS

- Canopy Zip Line Villa Alcira
- Fundación PUMA

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE REGRESIÓN LINEAL MULTIVARIABLE

Resumen

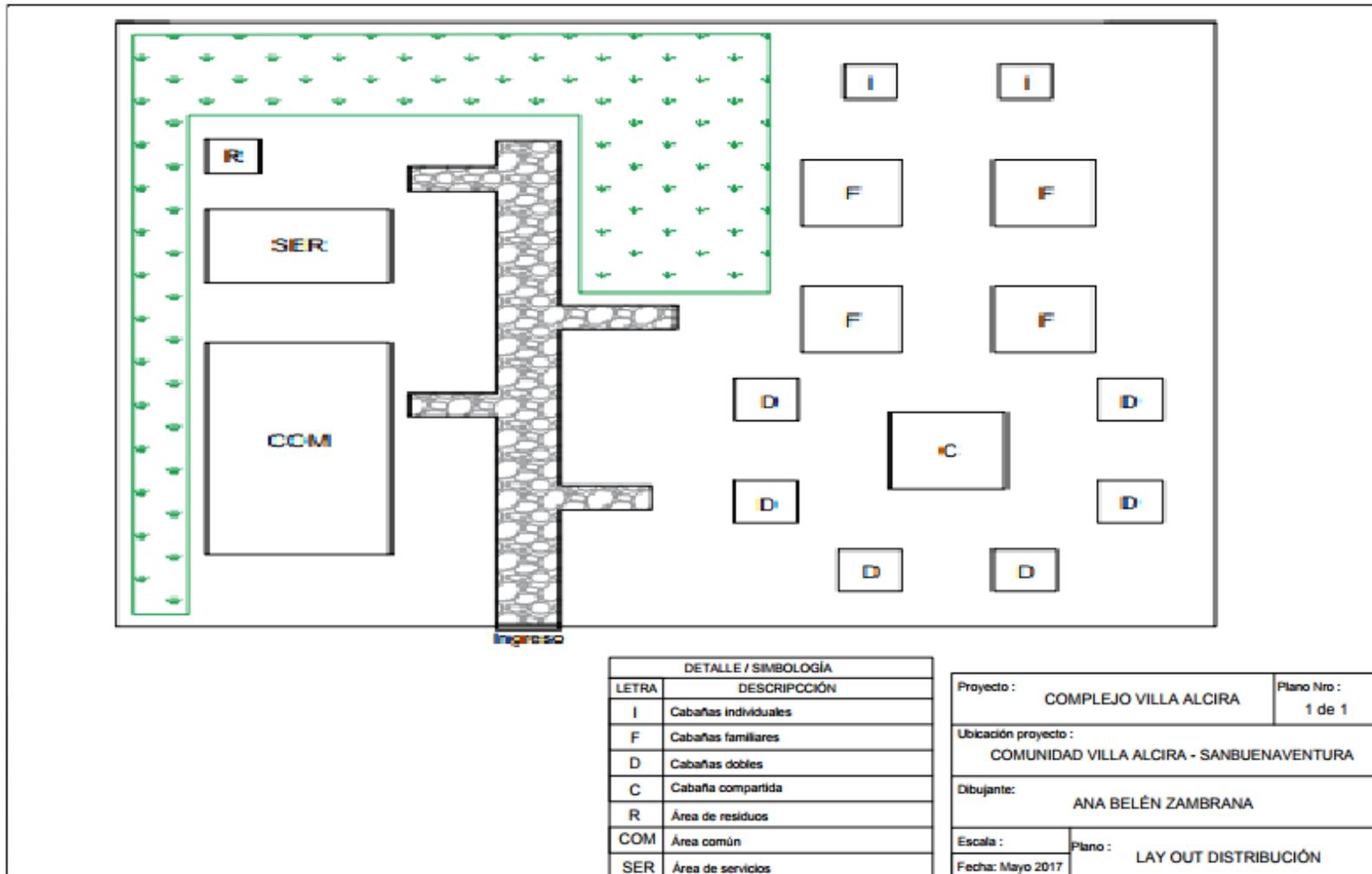
<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,96677565
Coefficiente de determinación R ²	0,93465515
R ² ajustado	0,83663787
Error típico	1148,18365
Observaciones	6

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	3	37713144,1	12571048	9,5356163	0,09639817
Residuos	2	2636651,4	1318325,7		
Total	5	40349795,5			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	-19249,5698	25580,1815	-0,75251889	0,53025194	-129312,208	90813,0681	-129312,208	90813,0681
Variable X 1	-2,67165138	15,7647907	-0,16946951	0,8810182	-70,5020709	65,1587682	-70,5020709	65,1587682
Variable X 2	0,00330477	0,0020545	1,6085511	0,24898291	-0,00553504	0,01214459	-0,00553504	0,01214459
Variable X 3	9,05779761	16,727078	0,54150507	0,64241529	-62,9130104	81,0286056	-62,9130104	81,0286056

ANEXO 2: LAYOUT ARQUITECTÓNICO PRELIMINAR QUE MUESTRAN EL PROYECTO DEL “COMPLEJO VILLA ALCIRA”.



ANEXO 3: ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS DE OBRAS CIVILES

LIMPIEZA DE TERRENO					
1. MATERIALES					
Descripción		Unidad	Cantidad	Precio productivo	Costo total
				Total materiales	0.00
2. MANO DE OBRA					
Descripción		Unidad	Cantidad	Precio productivo	Costo total
19194	PEÓN - LIMPIEZA	gbl	1.00	8.00	8.00
				Cargas sociales	55.00% 4.40
				I.V.A. de M.O. y cargas sociales	14.94% 1.85
Total mano de obra					14.25
3. EQUIPO, MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS					
Descripción		Unidad	Cantidad	Precio productivo	Costo total
1374	Maquinaria para limpieza	gbl	1.00	3.88	3.88
				Herramientas	5.00% 0.71
Total equipo, maquinaria y herramientas					4.59
4. GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS					
Gastos generales = (% de 1+2+3)				8.00%	1.51
Total gastos generales y administrativos					1.51
5. UTILIDAD					
Utilidad = (% de 1+2+3+4)				15.00%	3.05
Total utilidad					3.05
6. IMPUESTOS					
IT = (% de 1+2+3+4+5)				3.09%	0.72
Total impuestos					0.72
Total Precio Unitario de Limpieza de terreno					24.13

**ANEXO 4: LEY N° 292 DE SEPTIEMBRE DEL 2012 – LEY GENERAL DE TURISMO
“BOLIVIA TE ESPERA”**

LEY N° 292

LEY DE 25 DE SEPTIEMBRE DE 2012

LILLY GABRIELA MONTAÑO VIAÑA

**PRESIDENTA EN EJERCICIO DEL ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA**

Por cuanto, la Asamblea Legislativa Plurinacional, ha sancionado la siguiente Ley:

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA PLURINACIONAL,

DECRETA :

LEY GENERAL DE TURISMO

“BOLIVIA TE ESPERA”

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1. (OBJETO). La presente Ley tiene por objeto establecer las políticas generales y el régimen del turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes, fortaleciendo el modelo de turismo de base comunitaria, en el marco de las competencias exclusivas asignadas al nivel central del Estado por la Constitución Política del Estado.

ARTÍCULO 2. (ÁMBITO DE APLICACIÓN). Las disposiciones de la presente Ley se aplican a todas las actividades públicas, privadas, mixtas y comunitarias relacionadas al turismo en territorio nacional, de acuerdo a la normativa vigente.

ARTÍCULO 3. (OBJETIVOS DEL TURISMO). El turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable, respondiendo a los siguientes objetivos:

- a) Promover, desarrollar y fomentar el turismo interno, para fortalecer la identidad plurinacional y las riquezas inter e intraculturales.
- b) Fomentar, desarrollar, incentivar y fortalecer el turismo receptivo y emisoro a partir de la gestión territorial y la difusión del “Destino Bolivia”, sus atractivos y sitios turísticos para la generación de ingresos económicos y empleo que contribuyan al crecimiento de la actividad turística y al Vivir Bien de las bolivianas y bolivianos, fortaleciendo el turismo de base comunitaria.
- c) Promover, desarrollar y fortalecer los emprendimientos turísticos de las comunidades rurales, urbanas, naciones y pueblos indígena originario campesinas para el aprovechamiento sustentable, responsable, diverso y plural de patrimonio natural y cultural.
- d) Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional entre los niveles territoriales del Estado, para la captación y redistribución de ingresos provenientes de la actividad turística, destinados al desarrollo, fomento, promoción y difusión del turismo.
- e) Fortalecer la capacidad operativa, financiera y de planificación del Estado Plurinacional de Bolivia, sobre la base de la implementación y actualización constante de un sistema de información y estadísticas del sector turístico.
- f) Implementar mecanismos de regulación a la actividad turística.
- g) Proteger los lugares y símbolos sagrados, conservar los recursos naturales y respetar la identidad de los pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.

ARTÍCULO 4. (IMPORTANCIA Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TURISMO).

I. La importancia estratégica del turismo radica en:

- a) Revalorizar el patrimonio natural y cultural de los pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.

- b) Contribuir en el establecimiento de relaciones de carácter social, cultural y económico entre los visitantes y las poblaciones receptoras.
- c) Respetar y conservar el medio ambiente, de manera progresiva e interrelacionado con la diversidad cultural.
- d) Constituirse en una actividad económica integrante de la matriz productiva nacional, estratégica y exportadora de servicios turísticos.

II. El posicionamiento estratégico del turismo implica que:

- a) El Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco de sus competencias de nivel central, compromete la provisión de recursos financieros destinados al desarrollo del sector turístico en sus diversos componentes, en procura de su posicionamiento como actividad estratégica, productiva y sustentable.
- b) El Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de sus competencias de nivel central, promoverá el establecimiento de políticas crediticias orientadas al fortalecimiento integral del sector turístico.

ARTÍCULO 5. (PRINCIPIOS). La actividad turística se desarrollará en el marco de los siguientes principios:

- a) **Inclusión.** La política turística promueve la incorporación de todas las formas de organización económica reconocidas en la Constitución Política del Estado, incentivando la formación de alianzas estratégicas equitativas para el desarrollo del turismo.
- b) **Redistribución, Equidad e Igualdad.** El desarrollo de la actividad turística, impulsará la distribución y redistribución de beneficios, la igualdad de oportunidades, un trato justo y una relación armónica entre los actores turísticos, respetando las formas de organización económica.
- c) **Responsabilidad.** La actividad turística debe caracterizarse por su ejercicio de manera responsable, promoviendo la conservación del medio ambiente, las culturas, sus normas y procedimientos, y el orden social establecido, de manera que se minimicen y mitiguen los impactos negativos de esta actividad.
- d) **Solidaridad y Complementariedad.** Los actores del turismo actuarán conjuntamente con el nivel Central del Estado y las entidades territoriales autónomas mediante la coordinación, cooperación y complementariedad permanente entre ellos.

ARTÍCULO 6. (DEFINICIONES). Para fines de interpretación de la presente Ley, se establecen las siguientes definiciones:

- a) **Atractivo Turístico.** Conjunto de elementos materiales e inmateriales, que son susceptibles de ser transformados en un producto turístico que tenga capacidad para incidir sobre el proceso de decisión del turista, provocando desplazamientos de flujos turísticos desde países emisores hacia territorio nacional, haciendo que este último se transforme en un destino turístico.
- b) **Circuito Turístico.** Conjunto de rutas y recorridos turísticos que cuentan con atractivos y servicios turísticos, cuya dinámica implica iniciar el recorrido turístico con retorno al lugar de partida, sin pasar dos (2) veces por un mismo sitio.
- c) **Destino Turístico.** Espacio o área geográfica con límites de naturaleza física, donde se desarrollan los productos turísticos para el aprovechamiento del turista, que conforman el “Destino Bolivia”.
- d) **Destino Bolivia.** Gestión territorial del Estado Plurinacional de Bolivia, estructurada como oferta turística integral, multisectorial e intercultural donde se desarrollan destinos y productos turísticos, contextualizado la imagen de Marca País que permita transmitir la realidad turística de Bolivia.
- e) **Emprendimiento Turístico de Base Comunitaria.** Toda inversión que realizan las comunidades urbanas y rurales, naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas para la prestación de servicios turísticos, bajo las distintas formas de organización económica, las cuales deben alcanzar la armonía y el desarrollo sustentable de sus comunidades.
- f) **Fomento al Turismo.** Actividad encaminada al fortalecimiento de la oferta turística del “Destino Bolivia” y/o los destinos turísticos, a través de medidas concretas que aportan al desarrollo de las actividades turísticas, la mejora de la calidad de los servicios, además garantiza las condiciones para la preservación y mantenimiento de los atractivos turísticos, la generación de empleo y la cualificación de los recursos humanos.
- g) **Modalidades del Turismo.** Son las formas de hacer turismo, que están relacionadas con el interés particular del turista; la clasificación de estas modalidades depende del propósito u objetivo que motiva el viaje del turista y puede tratarse de turismo: Comunitario, cultural, de naturaleza, ecoturismo, rural, de aventura, agroturismo, de salud, gastronómico, espiritual y otros.

h) Modelo de Turismo de Base Comunitaria. Modelo dinámico de gestión, en el marco del desarrollo sustentable del turismo, que nace y se gestiona de la base comunitaria urbana, rural, naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas, y que se sustentan en los principios de complementariedad, reciprocidad, redistribución y otros que tutelan la vida en comunidad en el marco del “Vivir Bien”.

i) Prestador de Servicios Turísticos. Son todas aquellas formas de organización económica comunitaria, pública y privada, referidas a servicios de hospedaje, intermediación, traslado, transporte, información, asistencia, guía, o cualquier otro servicio conexo o complementario al turismo, que se encuentren debidamente registrados y autorizados.

En el marco de esta Ley se consideran prestadores de servicios turísticos a: Empresas operadoras de turismo receptivo, establecimientos de hospedaje turístico en todas sus modalidades y categorías, empresas de viaje y turismo en todas sus modalidades y categorías, empresas de transporte turístico exclusivo, empresas organizadoras de congresos y ferias internacionales de turismo, guías de turismo, servicios gastronómicos turísticos y otros servicios afines que adquieren la categoría de servicios turísticos. Los aspectos inherentes a los prestadores de servicios turísticos se establecerán a través de reglamentación expresa.

j) Promoción Turística. Conjunto de actividades y medios a través de los cuales se genera mayor demanda por el “Destino Bolivia” en el ámbito nacional e internacional.

k) Régimen de Turismo. Conjunto de normativas orientadas a regular la actividad turística en el Estado Plurinacional de Bolivia, que en el marco de esta Ley comprende aspectos inherentes a normar operativamente a los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional, la adecuada prestación de servicios turísticos y sus contraprestaciones, incentivos orientados a promover y controlar el turismo interno y receptivo, promover el desarrollo de investigaciones científicas y aplicadas en materia turística, establecer estándares generales que permitan unificar criterios de información turística a nivel nacional e internacional, proponer e implementar políticas en materia de seguridad turística en coordinación con las instancias competentes y otros aspectos que permitan el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Turismo. Este régimen es una competencia exclusiva de la Autoridad Competente en Turismo del nivel central del Estado.

- l) Seguridad Turística.** Ejercicio de las competencias y gestión de todos los niveles del Estado, en el marco de la norma jurídica aplicable, con el propósito de evitar situaciones de hecho que afecten negativamente a la experiencia turística, propiciando que la o el turista se desplace en un espacio turístico seguro, exento de riesgos reales o potenciales. Al ser adecuada, ésta impactará positivamente en la imagen del destino.
- m) Turismo.** Actividad que realiza la persona de manera individual o en grupo, al trasladarse durante sus viajes y permanencias en lugares distintos a su entorno habitual, con fines de descanso, esparcimiento, negocio y otras actividades, por un período de tiempo no mayor a un (1) año, de acuerdo a normativa migratoria vigente.
- n) Turismo Emisivo.** Forma de turismo constituido por las y los habitantes de un lugar que realizan viajes fuera de su territorio.
- o) Turismo Receptivo.** Se produce cuando llegan al territorio del Estado Plurinacional de Bolivia visitantes de otras naciones con la intención de permanecer un periodo de tiempo, excluyendo el comercio en fronteras.
- p) Turismo Armónico y Sustentable.** Modelo de desarrollo, basado en la viabilidad económica de la actividad turística, cuyo objetivo es rescatar y proteger los recursos naturales y culturales de una región, favoreciendo la estabilidad de los ecosistemas y sus procesos biológicos básicos y generando beneficios sociales y económicos, al fomentar mejores niveles de vida para la o el visitante y la comunidad receptora, a partir del racional aprovechamiento y conservación de estos recursos, generando el continuo mejoramiento de la calidad en los servicios y la diversificación de la oferta turística, en el marco del orden legal establecido.
- q) Turismo Comunitario.** Es la relación directa del emprendimiento y la comunidad, con los visitantes desde una perspectiva plurinacional e intercultural en el desarrollo de viajes organizados, con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de los patrimonios culturales y territoriales, de las naciones y pueblos, para la distribución equitativa de los beneficios generados para el “Vivir Bien”.
- r) Turista.** Es la persona que visita cualquier país o región distinta al de su residencia habitual o permanente, independientemente de cuál sea el motivo de su viaje.

CAPÍTULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES

ARTÍCULO 7. (DERECHOS DE LAS Y LOS TURISTAS). Las y los turistas tienen los siguientes derechos:

- a) Elegir libremente, dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, el destino turístico de su preferencia.
- b) Exigir que los servicios turísticos cumplan en los términos, condiciones y precios ofertados, salvo caso fortuito debidamente justificado o fuerza mayor.
- c) Formular quejas y reclamos referentes a los servicios turísticos recibidos ante las autoridades competentes.
- d) Denunciar ante autoridades competentes cualquier atropello contra su persona o sus bienes durante su estadía.
- e) Recibir una respuesta oportuna por parte de las autoridades competentes, cuando formule quejas, reclamos o denuncias.
- f) Ser informado oportunamente por el prestador de servicios turísticos, cuando se produzcan de manera justificada cambios de precios, tarifas o condiciones de los servicios contratados.
- g) Recibir el reintegro o devolución de montos que resulten a su favor por incumplimientos injustificados en cuanto a las condiciones de prestación de los servicios.
- h) Ser informado sobre los plazos de vigencia de las ofertas y promociones de los servicios.
- i) Contar con seguridad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, a través de las autoridades competentes en procura de posibilitar entre otros fines, el libre tránsito de las y los turistas en el territorio nacional.

ARTÍCULO 8. (OBLIGACIONES DE LAS Y LOS TURISTAS). Las y los turistas durante su desplazamiento y permanencia en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- a) Respetar el ordenamiento jurídico del país.
- b) No cometer actos discriminatorios, ilícitos ni cualquier comportamiento que pueda resultar lesivo para el Estado y la sociedad boliviana, ni dañar y/o destruir el entorno del lugar o las instalaciones de los prestadores de servicios turísticos.
- c) Conservar el medio ambiente y el patrimonio cultural cumpliendo con la normativa referente a su protección y preservación.
- d) Respetar las manifestaciones culturales, populares, tradicionales y la forma de vida de la población.
- e) Respetar y preservar los bienes públicos y privados que guarden relación con el turismo y en caso de daño, efectuar los resarcimientos correspondientes inmediatamente.
- f) Denunciar cualquier acto u omisión que genere o pudiera causar daños o impactos negativos al patrimonio turístico.
- g) Contar con un seguro personal o transitorio cuando la actividad turística involucre riesgo.
- h) Contar con servicios de empresas y/o emprendimientos turísticos especializados cuando el turismo involucre actividades de riesgo.
- i) Solicitar el permiso y/o autorización para la toma de fotografías y filmaciones, cuando corresponda.

ARTÍCULO 9. (DERECHOS DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS). Los prestadores de servicios turísticos tienen los siguientes derechos:

Ejercer la actividad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, previa autorización de las autoridades competentes.

- a) Recibir apoyo e incentivos de las entidades territoriales autónomas en la promoción de sus servicios.
- b) Recibir capacitación en materia turística.
- c) Participar en la promoción y difusión del “Destino Bolivia” en el marco de la coordinación y colaboración entre los actores del turismo.
- d) Contar con seguridad turística dentro del territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, a través de las autoridades competentes.

ARTÍCULO 10. (OBLIGACIONES DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS). Los prestadores de servicios turísticos tienen las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir las disposiciones establecidas en la presente Ley, sus reglamentos, el Plan Nacional de Turismo, así como las disposiciones regulatorias y de supervisión orientadas al ejercicio de las atribuciones de la Autoridad Competente en Turismo.
- b) Cumplir las disposiciones establecidas por las entidades territoriales autónomas, en materia de turismo en el marco de sus competencias.
- c) Proporcionar a las autoridades competentes información clara, precisa, cierta, completa y oportuna respecto al ejercicio de sus actividades, que no sea estratégica y/o confidencial, conforme al Reglamento.
- d) Contribuir con la preservación de la cultura y medio ambiente de las naciones y los pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianas visitados.
- e) Contribuir a la difusión de la información orientada a preservar y valorar los significados y valores del patrimonio cultural y turístico.
- f) Cumplir con las previsiones de los planes de manejo de los sitios patrimoniales y/o áreas protegidas.
- g) Dar a conocer a las y los turistas las obligaciones y prohibiciones contenidas en la presente Ley.
- h) Asumir la responsabilidad por los incumplimientos injustificados en la prestación de servicios turísticos.
- i) Realizar prestaciones de servicios turísticos de manera individual o a través de alianzas en sociedades estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos, autorizados a nivel nacional o departamental.

CAPÍTULO III

POLÍTICAS GENERALES DE TURISMO

ARTÍCULO 11. (POLÍTICAS GENERALES DE TURISMO).

- I.** Las políticas generales de turismo establecidas en el presente Capítulo, serán implementadas por el nivel central del Estado, en el marco de sus competencias.
- II.** Las entidades territoriales autónomas definirán sus políticas de acuerdo con sus facultades y competencias, en el marco de las políticas generales establecidas en la presente Ley.
- III.** Conforme a la Ley N° 031 de 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”, el nivel central del Estado, a través de la Autoridad Competente en Turismo, definirá las responsabilidades de las entidades territoriales autónomas, respecto al establecimiento y desarrollo del Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos y el Sistema de Información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas.
- IV.** La sociedad civil organizada en el marco de la Constitución Política del Estado, en concordancia con los artículos 241 y 242, participará de la formulación de políticas del sector y la construcción de la normativa aplicable.

ARTÍCULO 12. (DESARROLLO ARMÓNICO Y SUSTENTABLE DEL TURISMO). La actividad turística realizada por las formas de organización económica, comunitaria, estatal y privada, será efectuada en el marco de un desarrollo armónico y sustentable, de manera que tenga sostenibilidad económica a largo plazo y promueva su crecimiento en base a un manejo racional y responsable en lo ambiental, cultural, social y económico.

ARTÍCULO 13. (MODALIDADES DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA). La actividad turística se desarrolla bajo las modalidades de turismo: comunitario, cultural, de naturaleza, ecoturismo, rural, urbano, de aventura, agroturismo, de salud, gastronómico y otras que surjan en base a las demandas del sector y conforme a las particularidades socioculturales, naturales y geográficas del país.

ARTÍCULO 14. (TURISMO DE BASE COMUNITARIA E INICIATIVA PRIVADA). El Estado Plurinacional de Bolivia, reconoce los siguientes modelos de gestión turística:

- I.** El turismo de base comunitaria es un modelo de gestión que deberá desarrollarse de manera armónica y sustentable, a través de emprendimientos turísticos donde las comunidades urbanas y rurales, naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas, participen en la planificación, organización y gestión de la oferta turística.
- II.** Los emprendimientos turísticos de iniciativa privada constituyen un modelo de gestión que en el marco de los lineamientos constitucionales, se desarrollarán de manera armónica y sustentable, promoviendo la participación de sus actores en la planificación, organización y gestión de la oferta turística.

- III.** Los modelos de gestión del turismo podrán establecer alianzas que posibiliten el desarrollo del sector, en el marco del respeto a sus formas de organización e inversiones.
- IV.** Los modelos de gestión deberán tomar en cuenta los principios de la vida en comunidad y fundamentalmente el de complementariedad en la prestación de servicios y redistribución de los beneficios provenientes de la actividad turística. Para este efecto los modelos de gestión del turismo detallados en los parágrafos I y II del presente Artículo, comprenden:
- a) La planificación coordinada con los diferentes niveles del Estado.
 - b) La estructuración de la oferta turística bajo un sistema de catalogación de los recursos, evaluación del potencial turístico, creación de condiciones apropiadas de infraestructuraturística y servicios inherentes a la oferta turística.
 - c) La regulación de la operación turística, a través del desarrollo de un sistema de registro de prestadores de servicios turísticos.
 - d) La creación de incentivos para el fomento, promoción y difusión del “Destino Bolivia”.
 - e) La sensibilización turística, en todos los sectores relacionados con esta actividad.
 - f) La elaboración e implementación de acuerdos estratégicos nacionales e internacionales en materia turística para promover y difundir el “Destino Bolivia”.

ARTÍCULO 15. (PLAN NACIONAL DE TURISMO).

- I.** El nivel Central del Estado a través de la Autoridad Competente en Turismo elaborará e implementará el Plan Nacional de Turismo, en coordinación con las entidades territoriales autónomas, el que contendrá programas, proyectos, estrategias e instrumentos relativos al desarrollo de normativa, promoción, difusión, fomento, priorización de zonas turísticas y sensibilización turística. Este Plan Nacional de Turismo estará sujeto a modificaciones periódicas en base a la dinámica turística que se presente en el Estado.
- II.** Las entidades territoriales autónomas, en el marco del Plan Nacional de Turismo, elaborarán sus correspondientes Planes de Turismo.

ARTÍCULO 16. (SOBERANIA TURÍSTICA).

- I.** Las empresas prestadoras de servicios turísticos extranjeras que operan o pretenden operar en territorio nacional, deberán contar con la autorización de la Autoridad

Competente en Turismo o en su defecto establecer alianzas estratégicas con empresas bolivianas legalmente establecidas en Bolivia.

- II. El establecimiento de alianzas estratégicas entre empresas nacionales y extranjeras deberá ser informado a la Autoridad Competente en Turismo. Los mecanismos aplicables a este procedimiento serán establecidos en reglamentación específica.

ARTÍCULO 17. (TURISMO EN ÁREAS PROTEGIDAS) Para el desarrollo de actividades turísticas en áreas protegidas, los prestadores de servicios turísticos deberán contar con la autorización otorgada por la Autoridad Competente en Turismo del nivel central del Estado o del gobierno autónomo departamental en materia turística, según corresponda; y con la autorización correspondiente emitida por la instancia competente en materia de áreas protegidas, en el marco de la normativa sectorial establecida para el efecto.

CAPÍTULO IV

SISTEMA DE REGISTRO, CATEGORIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS

ARTÍCULO 18. (SISTEMA DE REGISTRO, CATEGORIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS).

- I. El Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos está conformado por un conjunto de normas, mecanismos e instrumentos destinados a cumplir los objetivos e implementar las directrices del Plan Nacional de Turismo.
- II. El Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos, está conformado por el subsistema de registro, subsistema de categorización y el subsistema de certificación.
- III. El Sistema de Registro, Categorización y Certificación de prestadores de servicios turísticos, contará con información actualizada proporcionada por las Entidades Territoriales Autónomas, en el marco de sus responsabilidades definidas en la presente Ley.

ARTÍCULO 19. (SUBSISTEMAS DE REGISTRO, CATEGORIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN).

- I. El Subsistema de Registro tiene por objeto registrar y actualizar de manera permanente, información relacionada a los prestadores de servicios turísticos.

- II.** El Subsistema de Categorización tiene por objeto establecer la jerarquización de los prestadores de servicios turísticos, que será la única reconocida para la promoción nacional e internacional.
- III.** El Subsistema de Certificación tiene por objeto establecer criterios de complementariedad, estándares de seguridad y normas técnicas para elevar los niveles de calidad de los servicios turísticos.
- IV.** Los Subsistemas de Categorización y Certificación de los prestadores de servicios turísticos estarán bajo la administración y supervisión de la Autoridad Competente en Turismo.
- V.** El funcionamiento y administración de estos subsistemas estarán sujetos a reglamentación expresa.

ARTÍCULO 20. (RESPONSABILIDADES DEL NIVEL CENTRAL DEL ESTADO). El nivel central del Estado a través de la Autoridad Competente en Turismo, en el marco del Sistema de Registro, Categorización y Certificación, y de las competencias asignadas en la Constitución Política del Estado y en la Ley N° 031 Marco de Autonomía y Descentralización “Andrés Báñez”, tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Autorizar y supervisar el funcionamiento de los prestadores de servicios turísticos que desarrollen actividades en más de un Departamento.
- b) Llevar un registro de los prestadores de servicios turísticos establecidos en el territorio nacional.
- c) Categorizar y clasificar a todos los prestadores de servicios turísticos registrados a nivel nacional.
- d) Certificar la calidad de todos los prestadores de servicios turísticos registrados a nivel nacional.

ARTÍCULO 21. (RESPONSABILIDADES DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES AUTÓNOMAS).

- I.** Los Gobiernos Autónomos Departamentales, tienen las siguientes responsabilidades en el marco del Sistema de Registro, Categorización y Certificación:
- a) Autorizar el funcionamiento de los prestadores de servicios turísticos que desarrollen actividades en el Departamento.
 - b) Registrar en el sistema administrado por la Autoridad Competente en Turismo, a los prestadores de servicios turísticos establecidos en el Departamento.
 - c) Controlar el funcionamiento de los servicios turísticos, con excepción de aquellos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido

definidos de atribución municipal; preservando la integridad de la política y estrategias nacionales de turismo.

d) Remitir información actualizada a la Autoridad Competente en Turismo, referida a los prestadores de servicios turísticos establecidos en el Departamento, conforme a Reglamento.

II. Los Gobiernos Autónomos Municipales, en el marco del Sistema de Registro, Categorización y Certificación, tienen la responsabilidad de supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios turísticos que mediante normativa municipal expresa hubieran sido definidos de atribución municipal.

III. Los Gobiernos Autónomos Municipales, a fines de registro y a solicitud de la Autoridad Competente en Turismo o del Gobierno Autónomo Departamental, remitirán información actualizada referida a los prestadores de servicios turísticos establecidos en su Municipio, conforme a Reglamento.

IV. En el marco del Artículo 298, parágrafo II, numeral 37 de la Constitución Política del Estado, las entidades territoriales autónomas en el ejercicio de sus competencias, aplicarán las disposiciones regulatorias emitidas por la Autoridad Competente en Turismo, de acuerdo al Artículo 24 de la presente Ley.

CAPÍTULO V

SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA OFERTA TURÍSTICA NACIONAL, LA DEMANDA Y LA CALIDAD DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS

ARTÍCULO 22. (SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA OFERTA TURÍSTICA NACIONAL, LA DEMANDA Y LA CALIDAD DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS).

I. El Sistema de Información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas está conformado por un conjunto de normas, mecanismos e instrumentos destinados a cumplir los objetivos e implementar las directrices del Plan Nacional de Turismo.

II. El Sistema de Información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas tiene por objeto establecer las directrices generales aplicables respecto a los atractivos turísticos sobre el patrimonio natural y cultural, infraestructura turística, servicios básicos, de accesibilidad y de recursos disponibles para operar el sistema turístico, que deberán ser debidamente catalogados.

III. El funcionamiento y administración de este sistema estará sujeto a reglamentación expresa.

ARTÍCULO 23. (RESPONSABILIDADES DE LOS NIVELES DEL ESTADO).

I. El nivel central del Estado, en el marco de las competencias asignadas en la Constitución Política del Estado y la Ley N° 031 de 19 de julio de 2010, Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Bóñez”, en cuanto al Sistema de Información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas, tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Sistematizar la oferta turística en un catálogo turístico.
- b) Establecer el Plan de Manejo de los sitios patrimoniales de uso turístico, a fin de ser catalogados.
- c) Priorizar los atractivos y zonas turísticas, dentro de la Marca País. La metodología de la priorización será establecida en reglamentación expresa.
- d) Establecer mecanismos que permitan promover los atractivos de carácter patrimonial, natural, cultural y cualquier otro con valor turístico.
- e) Promocionar el “Destino Bolivia” en el ámbito nacional e internacional como componente de la Marca País.

II. Las entidades territoriales autónomas, departamentales, municipales e indígena originario campesinas, remitirán a la Autoridad Competente en Turismo, información actualizada referida a la oferta turística, la demanda y la calidad de actividades turísticas, de acuerdo a Reglamento.

CAPÍTULO VI

MARCO INSTITUCIONAL

ARTÍCULO 24. (MINISTERIO DE CULTURAS). El Ministerio de Culturas, a través del Viceministerio de Turismo, ejerce las funciones de Autoridad Competente en Turismo.

ARTÍCULO 25. (ENTIDADES TERRITORIALES AUTÓNOMAS). Las entidades territoriales autónomas asumen las responsabilidades establecidas en la presente Ley, referidas al Sistema de Registro, Categorización y Certificación de Prestadores de Servicios Turísticos y al Sistema de Información, sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas.

ARTÍCULO 26. (COORDINACIÓN).

- I.** La Autoridad Competente en Turismo y las entidades territoriales autónomas, promoverán la conformación de Consejos de Coordinación Sectorial en materia de turismo, como una instancia consultiva de proposición y concertación entre los diferentes niveles del Estado, conforme a la Ley N° 031 de 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Bólvarez”. La conformación de los Consejos Sectoriales estará sujeta a reglamentación expresa y podrá contar con la participación de los actores del sector.
- II.** Las entidades públicas y/o privadas que tuvieran conocimiento de la planificación y/o ejecución de actividades o eventos relacionados al turismo, que comprometan la imagen del país y que no estuvieran estipuladas en la presente norma, deberán informar a la Autoridad Competente en Turismo a fin de que esta instancia realice el seguimiento respectivo.

CAPÍTULO VII

RÉGIMEN FINANCIERO Y FOMENTO PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

ARTÍCULO 27. (FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y DESTINO DE RECURSOS).

- I.** El cumplimiento de las competencias y atribuciones del nivel central del Estado, de la Autoridad Competente en Turismo, cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento:
 - a) Transferencias del Tesoro General del Estado, de acuerdo a su disponibilidad financiera.
 - b) Tasa Administrativa de Regulación Turística.
 - c) Donaciones y créditos destinados a programas y proyectos en el sector turístico, gestionados en el marco de la normativa vigente.
 - d) Recursos propios y por prestación de servicios turísticos.

ARTÍCULO 28. (SERVICIOS Y FOMENTO A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA).

- I. A efectos de aplicar la presente Ley, se crea la Tasa Administrativa de Regulación Turística.
- II. Los prestadores de servicios turísticos pagarán anualmente la Tasa Administrativa de Regulación Turística, que se cobrará por concepto de servicios administrativos de regulación, inherentes al registro, categorización, certificación de sus actividades turísticas y otros. El cálculo, condiciones y aplicación de la Tasa Administrativa de Regulación Turística, serán definidos mediante reglamentación expresa.
- III. La Tasa Administrativa de Regulación Turística, será administrada por el Tesoro General del Estado, que asignará los recursos que permitan el cumplimiento de las funciones de la Autoridad Competente en Turismo del nivel central del Estado.

ARTÍCULO 29. (MEDIOS DE COMUNICACIÓN).

- I. Los medios de comunicación nacionales, deberán promover acciones de fomento y difusión orientados a consolidar las identidades plurinacionales a partir de un turismo de inclusión social, a través del posicionamiento de la Marca País y la oferta turística nacional integral, con el fin de crear una cultura turística que procure la preservación, protección y difusión de la diversidad natural y cultural, que a su vez permita posicionar los atractivos turísticos del país y la sensibilización ciudadana respecto a nuestro patrimonio turístico.
- II. Los parámetros establecidos en el párrafo anterior, serán reglamentados por el Órgano Ejecutivo.

ARTÍCULO 30. (IMPUESTO AL VALOR AGREGADO EN EL SECTOR DE TURISMO). A efectos de la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en el sector turismo, se considera como exportación de servicios: la venta de servicios turísticos que efectúen los operadores nacionales de Turismo Receptivo en el exterior y los servicios de hospedaje prestados por establecimientos hoteleros a turistas extranjeros sin domicilio o residencia en Bolivia. El respectivo procedimiento será reglamentado por el Órgano Ejecutivo.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.

- I. Quedan vigentes las categorías reconocidas a los prestadores de servicios turísticos legalmente autorizados de forma transitoria, hasta que se apruebe el Reglamento del Sistema de Registro, Categorización y Certificación.
- II. Los emprendimientos nuevos que soliciten la autorización como prestadores de servicios turísticos, podrán funcionar temporalmente con la categoría con la que se identifique hasta que se apruebe el Reglamento del Sistema de Registro, Categorización y Certificación.

SEGUNDA. En tanto se reglamente el contenido del Artículo 30 de la presente Ley, se aplicarán los Artículos 42 al 46 del Decreto Supremo N° 26085 de 23 de febrero de 2001.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA. Las modificaciones al Decreto de Organización del Órgano Ejecutivo, para adecuar la atribuciones necesarias de la Autoridad Competente en Turismo del nivel central del Estado, se realizará en un plazo máximo de cuarenta y cinco (45) días a partir de la promulgación de la presente Ley.

SEGUNDA. El Plan Nacional de Turismo una vez coordinado y aprobado con las instancias competentes, será presentado en un plazo de noventa (90) días a partir de la promulgación de la presente Ley.

TERCERA. La reglamentación expresa inherente a la presente Ley, será presentada en un plazo de ciento ochenta (180) días a partir de la promulgación de la presente Ley.

DISPOSICION ABROGATORIA

ÚNICA. Se abroga la Ley N° 2074 de 14 de abril de 2000, de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística en Bolivia, y las disposiciones de igual o inferior jerarquía contrarias a la presente Ley.

Remítase al Órgano Ejecutivo, para fines Constitucionales.

Es dado en la Sala de la Asamblea Legislativa Plurinacional, a los dieciocho días del mes de septiembre del año dos mil doce.

Fdo. Lilly Gabriela Montaña Viaña, Richard Cordel Ramírez, Mary Medina Zabaleta, María Elena Méndez León, Luis Alfaro Arias, Erica Roxana Claire.

Por tanto, la promulgo para que se tenga y cumpla como Ley del Estado Plurinacional de Bolivia.

Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los veinticinco días del mes de septiembre del año dos mil doce.

FDO. LILLY GABRIELA MONTAÑO VIAÑA PRESIDENTA EN EJERCICIO DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA, Juan Ramón Quintana Tabora, Ana Teresa

Morales Olivera MINISTRA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA
PLURAL E INTERINA DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS, Claudia Stacy Peña
Claros, Pablo Cesar Groux Canedo, Amanda Dávila Torres.

ANEXO 5: RECOLECCIÓN DE DATOS – CUESTIONARIO

Having trouble with viewing or submitting this form?

FILL IN USING GOOGLE FORMS

Pedirles por favor su ayuda con el llenado de la encuesta adjunta.

COMPLEJO VILLA ALCIRA

Rango de Edad *

- Menor a 18 años
- Entre 19 - 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Mayor a 55 años
- Other:

¿USTED REALIZARÍA VIAJES A DESTINOS NO TRADICIONALES COMO SER RURRENABAQUE U OTROS EN LA AMAZONÍA BOLIVIANA? *

- SI
- NO
- Other:

SELECCIONE EL TIEMPO QUE PASARÍA USTED EN UN DESTINO NO TRADICIONAL *

- 3 DIAS
- ENTRE 3 Y 6 DÍAS
- MAS DE 6 DÍAS
- Other:

¿REALIZARÍA USTED ACTIVIDADES RELACIONADAS CON TURISMO DE AVENTURA, CONTACTO CON LA NATURALEZA Y CONVIVENCIA CON CULTURAS PROPIAS DE LA AMAZONÍA COMO PARTE DE SU VISITA? *

- SI
- NO

¿DISFRUTARÍA USTED DE HOSPEDARSE EN UN COMPLEJO TURÍSTICO, ALEJADO DEL URBANISMO PERO QUE LE BRINDE

TODAS LAS COMODIDADES Y CONFORT DE UN HOTEL? *

- SI
- NO

¿LE GUSTARÍA TENER UNA OFERTA VARIADA DE ACTIVIDADES DE ECOAVENTURA Y ECOTURISMO EN UN SOLO COMPLEJO TURÍSTICO Y QUE A LA VEZ BRINDE CONDICIONES DE HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN? *

- SI
- NO

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by



This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

[Create your own Google Form](#)