# INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO "ZEGEL"

# PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

## PLAN DE NEGOCIOS PARA UN ALBERGUE REGENERATIVO COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA DE LORETO

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título Profesional Técnico en Administración de Negocios**

**ORLANDO GINO CELIS ESPINOZA**
**(0009-0004-6681-571X)**

**FRESIA AMERICA CELIS ESPINOZA**
**(0009-0005-0527-825X)**

**Iquitos – Perú**
**2026**

**Dedicatoria**
No es necesario indicar la palabra “dedicatoria” y es opcional

*A mis padres*

# Índice General


Resumen Ejecutivo ..... 8
Introducción ..... 10
Capítulo I: Plan de Negocio ..... 11
Formulación de la Idea de Negocio ..... 11
Análisis de la Oportunidad ..... 15
Presentación del Modelo de Negocio ..... 20
Capítulo II: Plan estratégico y Plan Organizacional ..... 21
Descripción de la Empresa ..... 21
Datos de la Empresa ..... 22
Direccionamiento Estratégico ..... 22
Visión ..... 22
Misión ..... 23
Valores ..... 23
Objetivos ..... 24
Matriz FODA – FODA Cruzado ..... 26
Capítulo III: Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo ..... 28
Análisis del Entorno Objetivo ..... 28
Factores Económicos ..... 28
Factores Socioeconómicos ..... 30
Factores Políticos y Legales ..... 32
Factores Tecnológicos ..... 34
Factores Ambientales ..... 36
Análisis de los Principales Actores ..... 38
Perfil de los Clientes o Consumidores ..... 38
Perfil de Competidores ..... 41
Perfil de Proveedores ..... 47
Determinación del Tamaño del Mercado ..... 48
Capítulo IV: Plan de Marketing ..... 54
Producto ..... 54
Precio ..... 66
Plaza ..... 72
Promoción ..... 78
Persona ..... 84

Marketing Mix ..... 93
Programa de Acciones Tácticas ..... 93
Programa y Pronóstico de Ventas ..... 94
Capítulo V: Plan de Operaciones ..... 98
Producción de Bienes y Servicios ..... 98
Los procesos de producción ..... 102
Proceso de Venta Digital ..... 102
Logística de Entrada ..... 107
Almacenamiento ..... 107
Capítulo VI: Organización de la Empresa ..... 112
Estructura de la Organización ..... 112
Plan de Gestión del Talento ..... 113
Organigrama ..... 113
Principales Funciones que se Requieren en el Negocio ..... 115
Políticas y Estrategias para la Administración del Talento ..... 122
La Planilla de la Empresa ..... 132
Aspectos Legales y Tributarios ..... 132
Capítulo VII: Plan Financiero ..... 137
Plan de Inversiones ..... 137
Capital de Trabajo ..... 139
Análisis de Costos: Determinar los Costos del Negocio ..... 139
Análisis Financiero ..... 142
Balance General ..... 145
Estado de Ganancias y Pérdidas ..... 146
Ratios Financieros ..... 146
Presupuesto de ingresos ..... 147
Evaluación Financiera ..... 148
Flujo de Caja Proyectado ..... 148
Análisis de Sensibilidad ..... 152
Conclusiones ..... 154
Recomendaciones ..... 156
Referencias Bibliográficas ..... 157
ANEXOS ..... 160

# Índice de Tablas

**Tabla 1:** WATUNA Combina lo mejor de cada albergue exitoso ..... 13
**Tabla 2:** Modelo CANVAS ..... 20
**Tabla 3:** Información de la empresa ..... 22
**Tabla 4:** Matriz FODA - estrategias declaradas ..... 26
**Tabla 5:** Estrategias derivadas y alineación con objetivos estratégicos ..... 27
**Tabla 6:** Perfil del turista según lugar de origen ..... 40
**Tabla 7:** Competencia indirecta ..... 47
**Tabla 8:** Comparativo de competidores según ventaja ..... 47
**Tabla 9:** Diferenciación frente a la competencia ..... 61
**Tabla 10:** Distribución del ingreso (ejemplo: paquete estándar USD 1 450) ..... 71
**Tabla 11:** Resumen de la estrategia de plaza ..... 77
**Tabla 12:** Requerimiento de Personal para WATUNA ..... 89
**Tabla 13:** Tácticas de mercado ..... 93
**Tabla 14:** Presupuesto estimado de marketing (2026) ..... 94
**Tabla 15:** Pronóstico de ventas por temporada ..... 96
**Tabla 16:** Pronóstico de ventas por tipo de paquete ..... 96
**Tabla 17:** Ventas proyectadas por mes prinmer año ..... 96
**Tabla 18:** Presupuesto de Ventas – WATUNA (2026) ..... 100
**Tabla 19:** Desglose por trimestre ..... 101
**Tabla 20:** Estructura de inversiones ..... 137
**Tabla 21:** Costos Pre Operativos ..... 137
**Tabla 22:** Inversiones Fijas ..... 138
**Tabla 23:** Capital de trabajo ..... 139
**Tabla 24:** Gastos Generales de operación ..... 139
**Tabla 25:** Personal de Planta ..... 140
**Tabla 26:** Servicios de terceros ..... 140
**Tabla 27:** Costos de operaciones logísticas ..... 141
**Tabla 28:** Gastos de Alimentación por 6 días de estancia ..... 141
**Tabla 29:** Gasto de Marketing ..... 142
**Tabla 30:** Aportes de Capital ..... 142

**Tabla 31:** Estructura de Financiamiento ..... 142
**Tabla 32:** Condiciones del préstamo ..... 143
**Tabla 33:** Servicio de la Deuda o cronograma de pagos ..... 143
**Tabla 34:** Estado de Situación Financiera Inicial y Proyectada ..... 145
**Tabla 35:** Estado de Resultados proyectado a 5 años ..... 146
**Tabla 36:** Ratios Financieros Inicial y proyectado a 5 años ..... 146
**Tabla 37:** Presupuesto de Ingresos ..... 147
**Tabla 38:** Flujo de Caja proyectado ..... 148
**Tabla 39:** Cálculo de COK ..... 148
**Tabla 40:** Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital ..... 149
**Tabla 41:** Evaluación del flujo de caja económico ..... 149
**Tabla 42:** Indicadores de evaluación económica ..... 150
**Tabla 43:** Evaluación del flujo de caja financiera ..... 150
**Tabla 44:** Indicadores de evaluación financiera ..... 151
**Tabla 45:** Análisis de sensibilidad variación del VAN Económico (Variación de precios / cantidad) ..... 152
**Tabla 46:** Análisis de sensibilidad variación del VAN Financiero (Variación de precios / cantidad) ..... 153
**Tabla 47:** Implicancias para la estrategia de promoción de WATUNA ..... 162

# Resumen Ejecutivo

WATUNA es un albergue de turismo regenerativo ubicado en la Amazonía de Loreto, Perú, que opera bajo un modelo de copropiedad comunitaria (51% comunidad nativa y 49% aliado técnico). Más que un alojamiento, ofrece una inmersión transformadora donde los visitantes se convierten en "guardianes temporales" del bosque.

Su propuesta integra ciencia ciudadana, gastronomía ancestral y vivencias culturales auténticas, bajo estrictos protocolos de consentimiento indígena. La infraestructura es 100% sostenible (energía solar, captación de agua), eliminando la dependencia de combustibles fósiles.

Dirigido a un nicho internacional de alto valor (científicos y viajeros éticos), WATUNA destaca por su gobernanza real. El modelo garantiza que el 50% de los ingresos netos se distribuya directamente entre las familias, el 20% a un fondo de conservación y el resto a operación.

Financieramente, con una inversión de S/ 264,581 y una ocupación conservadora del 63% en el primer año, proyecta un VAN financiero de S/ 197,042 y una TIR del 43%. WATUNA demuestra que la rentabilidad y la justicia social son compatibles, consolidándose como un referente de autonomía económica y conservación en la Amazonía.

**Palabras clave:** Turismo regenerativo, copropiedad comunitaria, Amazonía peruana, ecoturismo, ciencia ciudadana, gobernanza indígena, sostenibilidad, Loreto.

## Executive Summary

WATUNA is a regenerative tourism lodge in the Peruvian Amazon (Loreto), operating under a community co-ownership model (51% indigenous community, 49% technical partner). It offers a transformative immersion where visitors become "temporary guardians" of the forest.

Its value proposition integrates citizen science, ancestral gastronomy, and authentic cultural experiences, governed by strict indigenous consent protocols. The 100% sustainable infrastructure (solar energy, rainwater harvesting) eliminates fossil fuel dependency.

Targeting a high-value international niche (scientists and ethical travelers), WATUNA stands out through real community governance. The model ensures 50% of net income goes directly to community families, 20% to a conservation fund, and the rest to operations.

Financially, with an initial investment of PEN 264,581 and a conservative 63% first-year occupancy, it projects a Financial NPV of PEN 197,042 and an IRR of 43%. WATUNA proves that profitability and social justice are fully compatible, establishing a scalable benchmark for local economic autonomy and Amazon conservation.



**Keywords:** Regenerative tourism, community co-ownership, Peruvian Amazon, ecotourism, citizen science, indigenous governance, sustainability, Loreto.

# Introducción

En la Amazonía, los albergues naturales y turísticos representan una interfaz crítica entre la conservación de la biodiversidad, el desarrollo comunitario y la experiencia transformadora del visitante. Estos establecimientos (ubicados en zonas remotas de selva amazónica) no solo ofrecen alojamiento, sino que funcionan como plataformas de ecoturismo sostenible que vinculan la preservación ambiental con el empoderamiento de comunidades indígenas. En países como Perú, donde la Amazonía alberga más del 60 % del territorio nacional, una riqueza biológica y cultural incomparable, los lodges comunitarios, como Posada Amazonas o Tahuayo Lodge, han demostrado ser modelos viables que generan empleo, preservan saberes ancestrales y promueven la medicina tradicional. No obstante, su operación enfrenta desafíos significativos: gestión ineficiente de compras, baja profesionalización del personal, conectividad limitada y una planificación turística insuficiente que impacta negativamente en la experiencia del visitante, como lo evidencia la reciente investigación de Quispe-Campana y Gavidia-Canaquiri (2024). A nivel regional, experiencias como la Ruta Lenca en Honduras o los pequeños hoteles de Tegucigalpa muestran que el fortalecimiento empresarial, la asesoría técnica y la cooperación interinstitucional son claves para la sostenibilidad de estos emprendimientos. En este contexto, optimizar la gestión de albergues amazónicos integrando buenas prácticas de adquisiciones, planificación participativa, innovación en la experiencia del visitante y gobernanza comunitaria no solo mejora su rentabilidad, sino que refuerza su rol como guardianes del bosque y como motores de desarrollo territorial inclusivo. Esta investigación se propone contribuir a ese propósito con propuestas concretas, basadas en evidencia empírica y buenas prácticas internacionales.

# Capítulo I: Plan de Negocio

## Formulación de la Idea de Negocio

En el mundo las personas buscan viajar, para conocerlo, pero una parte de ellos buscan llegar a zonas boscosas por diferentes razpnes, por ejemplo el escapar del agotamiento mental que provoca la vida en las ciudades, y la naturaleza es un refugio de paz que les permite encontrar tranquilidad y recuperar su energía (Louv, 2011). La necesidad de reconexión está generado un movimiento turístico gigantesco, la estimación que se obtien de los movimientos migratorios con destinos a entornos naturales representan alrededor del 20% de la industria turística mundial, movilizando a cientos de millones de viajeros cada año (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], 2023). La experiencia que reciben los visitantes ha cambiado con el tiempo, primero viajaban solo para pasear, conocer y tomar fotografías; otros impulsados por el estrés, comenzaron a buscar los bosques como una urgencia para cuidar su salud mental; y hoy la tendencia es que no solo descansar, sino que buscan una desconexión total de la tecnología y lograr una conexión con la naturaleza para proteger y conservar el bosque que visitan (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2024).

Por tanto, el Albergue “WATUNA”, cuyo significado Quechua/Shipibo significado: “Lugar donde el río abraza la vida” significa mucho con la importancia de regresar a lo natural y su importancia para el ser humano está situado en las orillas de un afluente del río Amazonas, en territorio ancestral de una comunidad indígena amazónica llamada El Chino de la etnia AWAJÚ, el albergue opera bajo un acuerdo de copropiedad comunitaria (51% comunidad, 49% aliado técnico).

Figura 1
Ubicación Satelital de la comunidad "el Chino"

Este modelo para el albergue garantiza que la comunidad no solo participe, sino que tome decisiones, controle ingresos y defina los límites éticos del turismo.

Propuesta de valor: “Una inmersión transformadora, regenerativa y co-creada”

WATUNA no vende tours. Ofrece experiencias regenerativas donde el visitante es co-guardián del bosque por una semana.

**Tabla 1:**
WATUNA Combina lo mejor de cada albergue exitoso

| Elemento diferenciador | Inspiración | Aplicación en WATUNA |
|---|---|---|
| Gestión comunitaria con gobernanza real | Posada Amazonas (Perú) | Junta directiva mixta: 3 miembros de la comunidad + 2 aliados técnicos (científicos o ONGs). |
| Ciencia ciudadana y educación ambiental | Tahuayo Lodge (Perú) | Programa "Guardián por una semana": monitoreo de aves, siembra de árboles nativos, bioindicadores de agua. |
| Experiencia cultural auténtica (no teatralizada) | Ruta Lenca (Honduras) | Narración de mitos por ancianos, talleres de artesanía con mujeres, participación en rituales de agradecimiento al río (si la comunidad lo permite). |
| Personalización extrema + bajo impacto | Estudio Quispe-Campana (2024) | Itinerarios 100% a medida, con opciones de aventura, contemplación, fotografía o investigación. Capacidad máxima: 16 huéspedes. |
| Gestión operativa eficiente y sostenible | Tesis de Tahuayo Lodge (2015) | Sistema de compras centralizado con proveedores locales; almacén comunitario; capacitación en logística sostenible. |
| Tecnología discreta al servicio de la sostenibilidad | Estudios internacionales | Paneles solares, baños secos, wifi satelital para emergencias y app offline con información cultural y ecológica. |

WATUNA se basa en cinco pilares de integración profunda

a) Economía comunitaria fortalecida

El 100% de los alimentos que se utilizara el albergue Watuna son productos que proviene de huertos familiares o cacería/siembra sostenible. Otros ingresos generados por las artesanías se venderán en una tienda comunitaria dentro del mismo albergue. Estos ingresos se distribuyen:

50%: familias involucradas (guías, cocineras, artesanos),

30%: fondo de conservación del territorio,

20%: inversión en educación, salud o infraestructura comunitaria.

b) Formación de talento local

Programa “Jóvenes Guardianes”: mediante convenios con instituciones educativas se capacitará en idiomas, formación de guías prácticos y guías técnicos ecológica, así como en primeros auxilios y gestión turística. Establecer alianza con la UNAP (Universidad Nacional de la Amazonía Peruana) para certificaciones.

c) Protección cultural y ambiental

Límites claros: como política del albergue se considera el respeto a las costumbres de la comunidad, se restringe el acceso a zonas sagradas y el uso de vestimenta ceremonial sin permiso. Los visitantes firmaran un “Acuerdo de Respeto” antes de llegar a las instalaciones y se practicará el monitoreo participativo, bajo consulta la comunidad decidirá cuántos grupos recibir al mes.

d) Arquitectura y diseño bioclimático

Las instalaciones del albergue, será con materiales locales, con un diseño elevado para evitar inundaciones, proteger al visitante de animales rastreros, y conservar el suelo. Cada cabaña tiene una “planta maestra” asociada (como ayahuasca, caoba o ungurahui), con información sobre su uso tradicional y ecológico.

Figura 2
Estilo de construcción local

Fuente: Yacu Amazon Lodge

e) Modelo de gobernanza innovador

Comité de Bioética Turística: Para la toma de decisiones en el albergue se formará un comité constituido por ancianos, mujeres, jóvenes y aliados técnicos. El que aprobará las actividades, límites de capacidad y protocolos de emergencia. Se retroalimentará a través de encuestas del visitante (como en Quispe-Campana, 2024) en la asamblea comunitaria.

## Análisis de la Oportunidad

*Oportunidades ambientales y de conservación*

*Biodiversidad única en la cuenca amazónica*: La Amazonía peruana alberga el 10% de la biodiversidad mundial. Ubicar WATUNA en un afluente del río Amazonas permite posicionarlo como un destino de en observación de fauna, flora endémica y conciencia ciudadana.

Figura 3
Biodiversidad

Yacu Amazon Lodge

*Acceso a redes de conservación*: WATUNA puede integrarse a iniciativas como Áreas Naturales Protegidas por el Estado (ANP) o reservas comunales, asegurando marcos legales para la conservación y acceso a fondos internacionales.

Figura 4
Bosque tropical Amazónico

Stock credits emarys

*Demanda global por turismo regenerativo*: Cada vez más viajeros buscan experiencias que no solo "no dañen", sino que contribuyan a restaurar ecosistemas. WATUNA puede incorporar programas de reforestación, monitoreo de especies o manejo de huertos agroecológicos gestionados por la comunidad.

Oportunidades socioeconómicas y comunitarias

*Fortalecimiento de capacidades locales*: Siguiendo el modelo de Posada Amazonas, WATUNA puede operar bajo copropiedad comunitaria, donde la comunidad no solo trabaja, sino que decide, recibe ingresos directos y gestiona fondos de conservación.

Generación de empleo digno, la tesis de Núñez Lagos & Andino (Honduras, 2014) muestra que los pequeños alojamientos generan empleo estable (5–30 puestos por unidad). WATUNA puede escalar esto con formación en guiado, lengua nativa, primeros auxilios, y gestión de huertos.

*Empoderamiento de mujeres y jóvenes*. Como en la Ruta Lenca (Honduras), se puede crear espacios específicos para que mujeres produzcan artesanías, alimentos tradicionales o lideren talleres culturales, mejorando su autonomía económica y social.

*Rescate cultural proactivo*: Con programas de transmisión intergeneracional (lengua, relatos, medicina tradicional), WATUNA se convierte en un laboratorio vivo de preservación cultural frente a la aculturación.

Oportunidades de mercado y experiencia del visitante

*Segmento de turismo premium de bajo volumen*: El estudio de Quispe-Campana & Gavidia (2024) confirma que los visitantes están dispuestos a pagar más por experiencias auténticas, personalizadas y bien gestionadas. WATUNA puede enfocarse en nichos como:

- Ornitólogos y fotógrafos naturalistas
- Viajeros transformacionales (buscan conexión profunda con naturaleza y cultura)
- Grupos académicos y científicos

*Personalización extrema*: A diferencia de lodges genéricos, WATUNA puede ofrecer itinerarios 100% a medida, según intereses del huésped (ciencia, gastronomía amazónica, espiritualidad, aventura suave).

*Diferenciación por tecnología responsable*: Integrar apps offline, códigos QR informativos y sistemas solares sin romper la inmersión natural, respondiendo al deseo de desconexión con seguridad mínima.

*Certificaciones internacionales*: Obtener sellos como Rainforest Alliance, Travelife o el sello de tripadvisor, lo que incrementa visibilidad en tour operadores éticos y plataformas especializadas.

*Oportunidades institucionales y de alianzas*

*ONGs:* (Plan Internacional, Progettomondo, INPET, otros) para financiamiento y asesoría técnica.

*Universidades*: (UNAP, UNMS, UTP, UNU, otros) para programas de investigación y voluntariado.

*Agencias internacionales:* (USAID, GEF, PNUD) que apoyan modelos de turismo comunitario con enfoque de género y biodiversidad.

*Inserción en políticas públicas*: El Plan Nacional de Turismo Sostenible (MINCETUR) y el SERNANP, PROEMPLEO, PROCOMPITE que promueven albergues comunitarios en zonas remotas. WATUNA puede acceder a fondos concursables, capacitaciones o promoción en ferias internacionales.

*Modelo replicable y escalable*: Al documentar su diseño de gobernanza, métricas de impacto y lecciones aprendidas, WATUNA puede convertirse en un caso de estudio regional, atrayendo cooperación técnica y posicionándose como referente en América Latina.

La creciente demanda global por turismo sostenible, políticas públicas alineadas y comunidades amazónicas cada vez más organizadas y conscientes de su valor. Con una gestión profesional, participación comunitaria real y diseño experiencial de alto nivel, WATUNA tiene el potencial de convertirse en un modelo pionero de turismo regenerativo en la Amazonía.

## Presentación del Modelo de Negocio

**Tabla 2:**
Modelo CANVAS

<table>
<tr><td>8. Socios clave</td><td>7. Actividades clave</td><td rowspan="2">2. Propuesta de valor</td><td>4. Relaciones con clientes</td><td rowspan="2">1. Segmentos de clientes</td></tr>
<tr><td>• Agencias internacionales: PNUD, GEF, USAID (financiamiento para sostenibilidad).<br>• Tour operadores éticos y agencias de viaje especializadas.<br>• MINCETUR y SERNANP (certificaciones, promoción, políticas públicas).<br>• Inversión inicial: infraestructura sostenible (materiales locales, energía solar, agua).<br>• Operación diaria: alimentos locales, logística fluvial, mantenimiento.</td><td>• Fortalecimiento de capacidades locales (formación en idiomas, guías prácticos, gestión).<br>• Comercialización ética y marketing regenerativo.<br>• Evaluación continua de impacto (social, ambiental, económico).<br>• Comunidad indígena anfitriona (copropietaria y gestora).<br>• ONGs ambientales y de desarrollo: Ángeles de la Amazonía, Conservación Internacional.<br>• Universidades: UNAP, UNAMAZ (investigación y voluntariado).<br>6. Recursos clave<br>• Infraestructura sostenible: cabañas con diseño bioclimático, energía solar, baños secos.<br>• Alianzas estratégicas: UNAP, ONGs (Ángeles de la Amazonía), MINCETUR, SERNANP.<br>• Modelo de gobernanza: Comité de Bioética Turística con participación comunitaria real.<br>• Gestión participativa del albergue (copropiedad comunitaria).<br>• Diseño y operación de experiencias personalizadas.<br>• Monitoreo ambiental y cultural (con huéspedes y comunidad).</td><td>WATUNA: Donde tu viaje regenera la Amazonía y te transforma a ti. Es un albergue regenerativo en la Amazonía donde cada huésped, en alianza con comunidades indígenas, contribuye a la conservación, vive una experiencia personalizada y ética, y se transforma al conectar con la selva desde el respeto, la ciencia y la reciprocidad. Tu estancia no solo se disfruta: deja huella de vida.</td><td>• Experiencia hiperpersonalizada durante la estancia.<br>• Retroalimentación post viaje y participación en comunidad global de “Guardianes WATUNA”.<br>• Reportes de impacto anual compartidos con huéspedes (árboles plantados, especies monitoreadas, ingresos comunitarios).<br>• Paquetes turísticos premium (3 a 7 noches, desde USD 500/noche).<br>• Programas de ciencia ciudadana y voluntariado (precios diferenciados).<br>3. Canales<br>• Ferias internacionales: Fitur, ITB, WTM – con énfasis en turismo regenerativo.<br>• Redes sociales con enfoque en storytelling comunitario y biodiversidad.<br>• Programas de fidelización y recompra vía newsletter y comunidad de viajeros.<br>• Atención 1:1 desde el diseño del itinerario.<br>• Comunicación previa: envío de “Acuerdo de Respeto” y guía cultural</td><td>• Viajeros internacionales de alto poder adquisitivo (Europa, EE.UU., Canadá).<br>• Turistas especializados: ornitólogos, fotógrafos naturalistas, científicos, documentalistas.<br>• Viajeros transformacionales: buscan desconexión, inmersión cultural y regeneración personal.<br>• Programas educativos: universidades, ONGs, voluntarios en conservación.<br>“Una experiencia regenerativa co-creada con la comunidad amazónica”, que ofrece:<br>• Inmersión auténtica en cultura indígena (no teatralizada).<br>• Alojamiento de bajo impacto en pleno corazón del río Amazonas.</td></tr>
<tr><td colspan="3">9. Estructura de costos</td><td colspan="2">5. Fuentes de ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Gestión comunitaria: capacitaciones, salud, educación, fondo de conservación. Marketing y reservas: web, ferias, aliados.<br>• Monitoreo y evaluación: indicadores de impacto, software, informes.<br>• Seguros y protocolos de emergencia: evacuación médica, conectividad satelital.</td><td colspan="2">• Donaciones voluntarias para el Fondo de Conservación Comunitario.<br>• Venta de artesanías y productos locales (100 % ingresos a familias).<br>• Alianzas con universidades y ONGs para investigación y capacitación (financiamiento parcial).<br>• Territorio ancestral de la comunidad indígena (con derechos reconocidos).<br>• Personal local formado: guías, cocineros, gestores culturales, primeros respondedores.</td></tr>
</table>

# Capítulo II: Plan estratégico y Plan Organizacional

## Descripción de la Empresa

WATUNA es un albergue regenerativo comunitario ubicado en las orillas de un afluente del río Amazonas, en la región de Loreto, Perú. Su nombre, que evoca “lugar donde el río abraza la vida”, refleja su propósito fundamental: ser un puente vivo entre el visitante, la comunidad indígena anfitriona y la selva amazónica. Operado bajo un modelo de copropiedad comunitaria (51 % comunidad y 49 % aliado técnico), WATUNA no se limita a ofrecer alojamiento, sino que articula conservación, desarrollo local y experiencia transformadora en una propuesta integral.

La empresa se distingue por integrar sostenibilidad ambiental rigurosa energía solar, captación de agua de lluvia, manejo de residuos orgánicos con una gobernanza cultural ética, en la que las comunidades cercanas (El Chino, Cannan, Esperanza, Buenas Vista, San Pedro y Diamante Azul) deciden los límites, rituales, zonas sagradas y actividades permitidas. Cada huésped se convierte en un “guardián temporal”, participando en ciencia ciudadana, talleres culturales y actividades de reforestación, con la garantía de que su estancia genera impacto positivo medible.

WATUNA apuesta por la personalización, con itinerarios 100 % a medida según los intereses del visitante (ornitología, fotografía, etnografía, contemplación), todo ello con guías locales formados en idiomas, primeros auxilios y conservación. Su operación logística desde el transporte fluvial comunitario certificado hasta la cadena de abastecimiento local de alimentos y artesanías está diseñada para minimizar costos operativos y maximizar beneficios comunitarios, evitando la dependencia de Iquitos o de combustibles fósiles.

Más que un albergue, WATUNA es un laboratorio de turismo regenerativo en la Amazonía, donde cada decisión desde la arquitectura bioclimática hasta el diseño del menú responde a un compromiso con la tierra, las culturas vivas y el futuro del bosque.

## Datos de la Empresa

**Tabla 3:**
Información de la empresa

| Nombre comercial | WATUNA |
|---|---|
| **Razón social** | Empresa Comunitaria de Turismo Regenerativo WATUNA E.I.R.L. *(propuesta)* |
| **Forma legal** | Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) con participación comunitaria reconocida en pacto de socios y estatutos |
| **Ubicación** | Afluentes del río Amazonas, jurisdicción de la Comunidad Nativa de El Chino, Distrito de Mazán, Provincia de Maynas, Región Loreto, Perú |
| **Fecha de constitución** | Por constituir (proyectada para el primer trimestre de 2026) |
| **RUC** | Por tramitar |
| **Actividad principal** | Alojamiento turístico en zonas naturales (CIIU: 5510) |
| **Actividades secundarias** | Servicios de guías practicos y guías técnicos turística en áreas naturales (CIIU: 7912), gestión de programas de conservación comunitaria, comercialización de artesanías locales |
| **Propiedad** | 51 % Comunidad Nativa de El Chino y comunidades asociadas (Cannan, Esperanza, etc.)<br>49 % Aliado técnico (ONG, cooperativa o inversionista social con compromiso regenerativo) |
| **Representante legal** | Por designar (deberá ser un miembro de la comunidad con capacitación en gestión empresarial, o un representante técnico con poder otorgado por asamblea comunitaria) |
| **Número de trabajadores iniciales** | 12 (8 de las comunidades: guías, cocineros, artesanos, operadores de transporte; 4 técnicos externos: gestión, marketing, conservación, logística) |
| **Capacidad de alojamiento** | 12 huéspedes (6 cabañas dobles) |
| **Sitio web** | Por desarrollar (www.watuna.pe o .com) |
| **Redes sociales** | En proceso de registro (@watuna.amazónica) |

## Direccionamiento Estratégico

### *Visión*

Ser, al 2035, el referente latinoamericano de turismo regenerativo en territorios indígenas, reconocido por su modelo replicable de copropiedad comunitaria, ciencia ciudadana y conservación activa, donde la selva no se muestra, sino que se comparte con quienes la respetan.

***Misión***

WATUNA existe para tejer encuentros transformadores entre el mundo y la Amazonía, donde cada huésped se convierte en guardián temporal del bosque, cada decisión de la comunidad fortalece su autonomía cultural, y cada estancia deja huella de vida, no de impacto.

***Valores***

1. *Reciprocidad*: No damos ni tomamos: intercambiamos. Cada experiencia se construye con respeto mutuo entre visitante, comunidad y naturaleza.

2. *Autenticidad con consentimiento*: La cultura no se exhibe, se comparte. Solo lo que la comunidad decide enseñar, se enseña. Nada más.

3. *Regeneración activa*: No nos conformamos con "no dañar". Cada huésped siembra, monitorea, aprende y deja el bosque mejor de lo que lo encontró.

4. *Gobernanza comunitaria real*: La comunidad no participa: decide. Desde los precios hasta los límites sagrados, el poder reside en quienes cuidan el territorio desde siempre.

5. *Excelencia en lo esencial*: No ofrecemos lujo, sino perfección en lo que importa: agua segura, energía silenciosa, guías sabios, comida con alma y seguridad con calma.

6. *Transparencia radical*: Cada dólar, cada árbol plantado, cada visita a una zona sagrada (si ocurre) se cuenta con honestidad. El visitante sabe exactamente cómo y dónde impacta su estancia.

## *Objetivos*

### *Objetivo General*

Para diciembre de 2030, consolidar WATUNA como un albergue regenerativo comunitario plenamente operativo, reconocido nacional e internacionalmente, que genere ingresos sostenibles para al menos seis comunidades ribereñas de Loreto, contribuya activamente a la conservación de 5 000 hectáreas de bosque amazónico y ofrezca una experiencia transformadora a 250 turistas internacionales al año, con una tasa de satisfacción superior al 90 %.

### *Objetivos Estratégicos*

1. Fortalecer la gobernanza comunitaria y la copropiedad como pilar del modelo de negocio

   Para diciembre de 2027, establecer una estructura legal y operativa de copropiedad comunitaria (51 % comunidades – 49 % aliado técnico), formalizada mediante estatutos sociales, pacto de socios y asambleas mensuales, que garantice la participación de al menos dos representantes por cada una de las seis comunidades asociadas (El Chino, Cannan, Esperanza, Buenas Vista, San Pedro y Diamante Azul) en la toma de decisiones estratégicas, incluyendo precios, límites culturales, distribución de ingresos y acceso a zonas del territorio.

2. Implementar un sistema de turismo regenerativo con impacto ambiental y social medible

Para diciembre de 2028, haber ejecutado un programa integral de regeneración que incluya: La siembra y monitoreo de 10 000 árboles nativos en zonas degradadas; La formación de 24 jóvenes comunitarios (4 por comunidad) como “Guardianes WATUNA” como guías prácticos y guías técnicos ecológica, primeros auxilios y ciencia ciudadana; La captación y tratamiento sostenible del 100 % del agua consumida (lluvia + filtración); La eliminación del 100 % de la dependencia de generadores gasolineros mediante energía solar, u ogtro medios amigables con el medio ambiente; y la certificación en al menos un sello de turismo sostenible internacional.

3. Posicionar WATUNA en mercados internacionales de alto valor ético y científico

Para diciembre de 2030, lograr que el 80 % de los ingresos brutos provenga de turistas internacionales (EE. UU., Europa, Canadá, Australia) interesados en turismo regenerativo, mediante: Alianzas con 5 tour operadores internacionales especializados en naturaleza y sostenibilidad; Presencia en 3 ferias internacionales de turismo responsable (ITB, WTM, Fitur – sección sostenible); Una tasa de ocupación anual promedio del 65 %, con 250 huéspedes internacionales al año; y una puntuación promedio en plataformas como TripAdvisor y Google de 4,8 o más sobre 5.

## Matriz FODA – FODA Cruzado

**Tabla 4:**
Matriz FODA - estrategias declaradas

| Fortalezas (Internas) | Oportunidades (Externas) | Debilidades (Internas) | Amenazas (Externas) |
|---|---|---|---|
| **F1.** Modelo de copropiedad comunitaria (51% comunidad – 49% aliado técnico) | **O1.** Crecimiento del 23,1% en visitas extranjeras a Pacaya Samiria (2025) | **D1.** Ausencia de infraestructura turística sostenible en la zona (energía, agua, transporte) | **A1.** Competencia de lodges informales que operan sin estándares ambientales ni participación comunitaria (ej. lodges en El Chino con generadores y agua embotellada) |
| **F2.** Ubicación en corredor de alta biodiversidad y bajo impacto turístico masivo | **O2.** Demanda global creciente por turismo regenerativo y experiencias con propósito (EE.UU., Europa, Canadá) | **D2.** Limitada conectividad digital y dependencia total del transporte fluvial | **A2.** Presión extractiva (minería, petróleo) y deforestación en Loreto, que deterioran la percepción de integridad del ecosistema |
| **F3.** Apoyo potencial de comunidades organizadas (El Chino, Cannan, Esperanza, etc.) | **O3.** Existencia de fondos internacionales (PNUD, USAID, GEF) para turismo comunitario sostenible en la Amazonía | **D3.** Baja capacitación inicial en gestión empresarial, idiomas y conservación entre la población local | **A3.** Volatilidad en conectividad aérea y fluvial desde Iquitos (precio de combustible, clima, regulación) |
| **F4.** Lecciones aprendidas de casos exitosos (Posada Amazonas, Tahuayo Lodge) | **O4.** Reconocimiento institucional del MINCETUR y SERNANP al turismo comunitario como eje de desarrollo en áreas protegidas | **D4.** Falta de marca, presencia digital y canales de comercialización internacionales | **A4.** Cambios climáticos extremos (sequías o inundaciones prolongadas) que afecten la operatividad y la biodiversidad |

**Tabla 5:**
Estrategias derivadas y alineación con objetivos estratégicos

| Tipo de Estrategia | Estrategia Propuesta | Alineación con Objetivo Estratégico |
|---|---|---|
| **FO (Fortalezas + Oportunidades)** | **FO1.** Articular el modelo de copropiedad con fondos internacionales (PNUD, GEF) para financiar infraestructura sostenible (energía solar, captación de agua), usando el respaldo de SERNANP como aval. | **Objetivo 2**: Implementar sistema regenerativo con impacto medible |
| | **FO2.** Posicionar WATUNA en mercados de alto valor (EE.UU., Europa) mediante alianzas con tour operadores especializados, destacando la autenticidad comunitaria y la biodiversidad del corredor Pacaya Samiria. | **Objetivo 3**: Posicionar en mercados internacionales |
| **FA (Fortalezas + Amenazas)** | **FA1.** Crear un "sello WATUNA de turismo regenerativo" con protocolos verificables (cero generador, gobernanza comunitaria, ciencia ciudadana) para diferenciarse claramente de la competencia informal y combatir la percepción de "greenwashing". | **Objetivo 1 y 3**: Fortalecer gobernanza y posicionamiento |
| | **FA2.** Desarrollar un plan de contingencia climática y logística (inventario de emergencia, acuerdos con múltiples operadores fluviales, seguros de interrupción) para mitigar riesgos de conectividad y clima extremo. | **Objetivo 2**: Garantizar sostenibilidad operativa |
| **DO (Debilidades + Oportunidades)** | **DO1.** Diseñar un programa de formación "Jóvenes Guardianes WATUNA" con apoyo de UNAP y ONGs, financiado por fondos de cooperación, para superar la brecha de capacitación en idiomas, guías prácticos y guías técnicos y conservación. | **Objetivo 2**: Implementar sistema regenerativo |
| | **DO2.** Desarrollar una estrategia digital bilingüe (web, redes, app offline) con apoyo técnico externo, aprovechando la demanda global por transparencia y autenticidad. | **Objetivo 3**: Posicionar en mercados internacionales |
| **DA (Debilidades + Amenazas)** | **DA1.** Establecer alianzas logísticas con al menos 3 operadores fluviales certificados para diversificar riesgos de transporte y garantizar acceso incluso en épocas de clima extremo. | **Objetivo 1 y 2**: Fortalecer gobernanza y operatividad |
| | **DA2.** Implementar un sistema de monitoreo ambiental comunitario (calidad de agua, ruido, biodiversidad) para documentar y comunicar la integridad del territorio frente a la presión extractiva externa. | **Objetivo 2**: Proteger el activo ambiental central |

# Capítulo III: Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo

## Análisis del Entorno Objetivo

### *Factores Económicos*

En la región de Loreto, el factor económico configura un entorno complejo, pero con ventanas estratégicas para el desarrollo de albergues turísticos comunitarios. A diferencia de otras regiones amazónicas del Perú como Madre de Dios, donde el crecimiento del sector turismo ha sido más dinámico, Loreto presenta un desempeño económico marcado por la dualidad entre sectores extractivos y el incipiente turismo natural y cultural. Según los datos del *Reporte Regional de Turismo – Loreto, octubre 2025* (MINCETUR, 2025), la actividad productiva regional registró un crecimiento de 5,8 % en el primer semestre de 2025, impulsado principalmente por Minería e Hidrocarburos (+13,3 %), Transporte (+8,0 %) y Administración Pública (+5,7 %). No obstante, sectores clave para el turismo de base comunitaria, como el Agropecuario, se contrajeron en –8,3 %, lo que refleja una economía poco diversificada y dependiente de actividades no sostenibles a largo plazo.

Este contexto, se traduce en una oferta turística asimétrica: por un lado, existe una alta concentración de arribos nacionales (64,3 % del total entre enero y agosto de 2025), principalmente desde Lima (45,1 %) y la propia región (41,9 %), cuyo perfil responde a turismo de negocios o familiar, con una baja disposición a pagar por experiencias premium. Por otro lado, los turistas extranjeros, aunque representan solo el 35,7 % del flujo total, son el segmento de mayor valor económico. Estos provienen principalmente de Estados Unidos (31,3 %), España (8,9 %) y China (6,4 %), y buscan inmersión en biodiversidad, conservación y autenticidad cultural tal como lo

confirma el crecimiento del 23,1 % en visitas a la Reserva Nacional Pacaya Samiria en el periodo enero-octubre de 2025 (MINCETUR, 2025).

Sin embargo, la economía local enfrenta limitaciones estructurales que impactan directamente en la viabilidad financiera de albergues en zonas remotas. La conectividad aérea, aunque operativa, sigue siendo costosa y limitada: el Aeropuerto Internacional Coronel FAP Francisco Secada de Iquitos recibió 384 590 pasajeros entre enero y setiembre de 2025, un 12,6 % por debajo de los niveles prepandemia de 2019, y dominado por LATAM (53,5 %) y Star Perú (23,6 %), lo que reduce la competencia tarifaria (MINCETUR, 2025). A ello se suma la dependencia logística fluvial, donde el transporte a comunidades como El Chino oscila entre S/ 20 (bote particular) y S/ 50 (transporte rápido), sin regulación ni estándares de seguridad, una brecha que encarece la cadena de suministro y reduce la rentabilidad operativa, como ya se identificó en la tesis del *Lodge Tahuayo* (2015), donde se demostró que la ausencia de un sistema eficiente de adquisiciones eleva innecesariamente los costos en hasta un 15 %.

Además, el modelo económico predominante entre los competidores caracterizado por generadores gasolineros, abastecimiento de agua en bidones desde Iquitos y compras descentralizadas evidencia una economía de supervivencia más que de sostenibilidad. Este esquema, aunque funcional a corto plazo, es vulnerable a las fluctuaciones del precio del combustible y a las interrupciones logísticas, lo que disuade a turistas de alto valor que buscan predictibilidad y calidad. En contraste, experiencias como Posada Amazonas en Madre de Dios han mostrado que la inversión en infraestructura sostenible (paneles solares, captación de agua, gestión local de compras) reduce costos operativos a mediano plazo y aumenta la percepción de valor, incluso si el precio inicial es superior (Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri, 2024).

El factor económico en Loreto también está condicionado por el bajo acceso al financiamiento y la falta de asesoría empresarial para microempresas turísticas, tal como se documentó en el estudio hondureño de Núñez Lagos & Andino Fonseca (2014), cuyos hallazgos son trasladables: los emprendedores de zonas remotas carecen de conocimientos en obligaciones fiscales, gestión de inventarios, promoción digital y diseño de páginas web áreas críticas para competir en mercados internacionales. Sin apoyo institucional, estos albergues permanecen en la informalidad o dependen de intermediarios que capturan la mayor parte del valor.

### *Factores Socioeconómicos*

El factor social constituye un pilar fundamental para el diseño e implementación de albergues turísticos comunitarios, ya que condiciona tanto la capacidad de gestión local como la autenticidad de la experiencia ofrecida al visitante. Este factor se articula en cinco dimensiones clave educación, trabajo, religión, tradición y salud que, en conjunto, definen el tejido sociocultural amazónico y determinan la viabilidad de modelos regenerativos basados en la participación comunitaria.

La educación en Loreto se caracteriza por importantes brechas de acceso y calidad, especialmente en zonas rurales y comunidades indígenas. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2025), el nivel educativo promedio en la región se sitúa por debajo del nacional, con tasas de deserción escolar elevadas en secundaria y escasa formación técnica en turismo o gestión empresarial. Esta limitación impacta directamente en la capacidad de las comunidades para gestionar servicios turísticos de calidad, diseñar itinerarios personalizados o manejar sistemas digitales de reservas y comunicación. No obstante, experiencias como la de

Posada Amazonas demuestran que, con programas de formación continua en idiomas, guías prácticos y guías técnicos con conocimiento en ecológica y primeros auxilios articulados con la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP), es posible cerrar estas brechas y profesionalizar el talento local (Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri, 2024).

En cuanto al trabajo, la informalidad y la baja productividad marcan el mercado laboral en zonas riberas del Amazonas. La mayoría de los habitantes de comunidades como El Chino, Cannan o Esperanza dependen de actividades estacionales: pesca, agricultura de subsistencia, artesanía y, en menor medida, empleos en lodges privados. Estos empleos suelen carecer de contratos formales, beneficios sociales o perfiles de puesto claros, tal como se documenta en la tesis del *Lodge Tahuayo* (2015), donde se observa que el personal ejecuta funciones sin capacitación previa y con escasa especialización. Este desafío puede superarse mediante la creación de empleos dignos y diferenciados guías culturales, gestores de conservación, cocineros de gastronomía amazónica respaldados por planes de carrera, evaluación de desempeño y estímulos por desempeño, transformando al trabajo turístico en una vía sostenible de desarrollo personal y familiar.

La religión en Loreto presenta una compleja sinergia entre el catolicismo, introducido durante la colonia, y cosmovisiones indígenas ancestrales, como las de los pueblos AWAJÚ. Aunque muchos comuneros se identifican como católicos, coexisten rituales ligados a la espiritualidad de la selva el respeto por los espíritus del río (*yacuruna*), la medicina tradicional basada en la ayahuasca o la veneración de plantas maestras. Esta dualidad exige una ética de respeto profundo por parte del albergue: no se deben comercializar ceremonias sagradas, ni permitir el acceso a lugares espirituales sin consentimiento comunitario.

La tradición constituye el alma del turismo comunitario. En Loreto, el tejido cultural se expresa en la lengua nativa (aunque en proceso de pérdida), en la música, en la artesanía en chambira y en la transmisión oral de mitos y saberes ecológicos. Sin embargo, el riesgo de "folclorización" convertir la cultura en espectáculo es alto.

La salud es un eje crítico. El acceso a servicios médicos en zonas remotas es limitado: los centros de salud suelen estar sub-equipados y distantes horas de viaje. En este contexto, la seguridad del visitante depende de protocolos robustos de gestión de riesgos: agua potable tratada en el albergue (no traída en bidones de Iquitos), botiquines avanzados, capacitación en primeros auxilios y acuerdos con centros médicos de referencia en caso de emergencia. La tesis del *Lodge Tahuayo* (2015) revela que los turistas extranjeros perciben los "riesgos físicos" como un factor negativo clave en su experiencia, incluso cuando no ocurren incidentes reales.

### *Factores Políticos y Legales*

El factor político condiciona tanto la viabilidad como la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos en zonas de selva, el Estado peruano ha establecido un marco normativo orientado a fomentar el turismo sostenible en la Amazonía, respaldado por instrumentos como la Ley del Ecoturismo y el régimen de Reintegro Tributario para la Selva, que permite a las empresas operativas en la región recuperar el Impuesto General a las Ventas (IGV) bajo ciertos requisitos (Tesis Lodge Tahuayo, 2015). Este régimen, en teoría, incentiva la formalización y la inversión en infraestructura turística, pero su efectividad depende de la capacidad administrativa local y del acceso a asesoría técnica, elementos frecuentemente limitados en zonas remotas.

Además, la presencia institucional del Estado en Loreto sigue siendo débil, lo que se traduce en una baja fiscalización ambiental, escasa coordinación intersectorial y una implementación irregular de políticas públicas en territorios indígenas. Aunque el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) ha avanzado en la articulación de comunidades nativas con la gestión de reservas como Pacaya Samiria recibió 12 954 visitas entre enero y octubre de 2025, con un crecimiento del 23,1 % respecto a 2024 (MINCETUR, 2025) , persisten vacíos en la gobernanza local que afectan la equidad en la distribución de beneficios y la protección de derechos culturales. Las comunidades, como El Chino, Cannan o Esperanza, operan en un entorno donde la titulación territorial no siempre garantiza autonomía real sobre los recursos turísticos, y donde la toma de decisiones sigue siendo influenciada por actores externos o por dinámicas asimétricas de poder.

Por otro lado, el reconocimiento legal de los emprendimientos comunitarios como la obligatoriedad de contar con permiso de funcionamiento, alrededor de S/ 800 anuales representa una oportunidad de formalización, pero también una barrera administrativa para poblaciones con bajos niveles de alfabetización administrativa y limitado acceso a servicios gubernamentales. En este contexto, la ausencia de políticas descentralizadas que promuevan modelos de copropiedad comunitaria como el de Posada Amazonas limita la escalabilidad de experiencias regenerativas (Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri, 2024).

Internacionalmente, experiencias como la Ruta Lenca en Honduras demuestran que el fortalecimiento político de comunidades indígenas es posible mediante la creación de comités locales de emprendimiento con representación paritaria, articulados a planes de desarrollo turístico de largo plazo (Fondo ODS, 2023). Loreto carece aún de un mecanismo equivalente, lo que dificulta la incidencia de las comunidades en la agenda turística regional. No obstante, el

crecimiento sostenido de la demanda con 101 954 arribos extranjeros a hospedajes en enero-agosto de 2025, pese a una leve caída del 9 % respecto a 2024 (MINCETUR, 2025) genera una ventana estratégica para que el gobierno regional y las municipalidades impulsen ordenanzas locales que reconozcan y protejan los modelos de turismo comunitario, asegurando que la gobernanza sea legítima, inclusiva y alineada con los principios del Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas.

### *Factores Tecnológicos*

El aspecto tecnológico del entorno presenta una paradoja característica de la Amazonía peruana: por un lado, existe una alta dependencia de tecnologías básicas para la supervivencia y operación turística, y por otro, una escasa integración de soluciones innovadoras que podrían mejorar la sostenibilidad, la calidad de la experiencia y la competitividad frente a destinos amazónicos de otros países. Esta brecha tecnológica no es solo una limitación logística, sino una oportunidad estratégica para albergues comunitarios al aprovechar tecnologías apropiadas eficientes, sostenibles y culturalmente sensibles para diferenciarse de la competencia y generar valor tanto para la comunidad como para el visitante.

Actualmente, los albergues de la zona de intervención, incluidos los dos operados por un mismo dueño en la cuenca del río Amazonas, dependen de generadores gasolineros para su suministro eléctrico, una solución costosa, ruidosa, contaminante y vulnerable a las fluctuaciones del precio del combustible y a las interrupciones en la cadena de abastecimiento desde Iquitos (Tesis Lodge Tahuayo, 2015). Este modelo no solo eleva los costos operativos que se trasladan al precio final , sino que deteriora la calidad de la experiencia del visitante, quien busca precisamente

desconexión, silencio y armonía con el entorno natural. Asimismo, el abastecimiento de agua se realiza mediante bidones traídos desde la ciudad, lo que implica altos costos logísticos, riesgos de contaminación y una huella de carbono innecesaria. Estas prácticas reflejan un enfoque tecnológico reactivo, más que estratégico.

En contraste, el acceso a tecnologías renovables como los sistemas solares fotovoltaicos ha demostrado ser viable en contextos similares, como en el *Lodge Tahuayo*, donde la implementación de paneles solares redujo significativamente la dependencia de la gasolina y mejoró la percepción de sostenibilidad entre los turistas (Tesis Lodge Tahuayo, 2015).

La conectividad digital, es extremadamente limitada en la zona. No existe acceso a la red eléctrica nacional ni a internet de banda ancha; la comunicación se realiza mediante radio VHF o, en algunos casos, con satelitales de bajo ancho de banda (Starlink). Si bien los turistas valoran la desconexión, también esperan mínimos de seguridad: la posibilidad de avisar en caso de emergencia médica o de coordinar evacuaciones.

En el ámbito de la gestión y comercialización, la tecnología representa una brecha aún mayor. La mayoría de los albergues no cuentan con sistemas de reservas en línea, presencia web profesional ni estrategias digitales de marketing, lo que los excluye de los canales internacionales de comercialización. Según un estudio en Honduras, el 51,7 % de pequeños hoteles deseaba aprender a diseñar una página web, y el 52,8 % necesitaba capacitación en técnicas de venta y promoción digital (Núñez Lagos & Andino Fonseca, 2014).

### *Factores Ambientales*

En la Amazonía peruana, el tema ambiental y climático condiciona tanto la operatividad de los albergues turísticos como la experiencia del visitante, especialmente en relación con el calendario vacacional del hemisferio norte y los imperativos de conservación ambiental y cultural. Este entorno se caracteriza por un clima tropical húmedo, con temperaturas promedio anuales entre 24 °C y 32 °C, alta humedad relativa (superior al 80 %) y una marcada estacionalidad pluvial, que define dos periodos claramente diferenciados: la época seca (mayo a octubre) y la época lluviosa (noviembre a abril) (MINCETUR, 2025).

Esta dinámica climática tiene una interacción crítica con la demanda turística internacional, cuyo grueso proviene del hemisferio norte especialmente de Estados Unidos (31,3 % en Loreto; 17,1 % en Madre de Dios), Europa y Canadá, cuyas temporadas vacacionales de verano (junio–agosto) y festividades (diciembre–enero) coinciden respectivamente con la estación seca y el inicio de la estación lluviosa en la Amazonía. Durante la estación seca, los ríos tienen menor caudal, los senderos son más accesibles y la observación de fauna especialmente aves y mamíferos como monos y delfines rosados se intensifica, lo que convierte a este periodo en el momento óptimo para el ecoturismo y el turismo de aventura. Los reportes regionales confirman este patrón: en Madre de Dios, las visitas a la Reserva Nacional de Tambopata alcanzaron 77 596 entre enero y octubre de 2025 un incremento del 26,4 % respecto a 2024 , mientras que en Loreto, Pacaya Samiria recibió 12 954 visitantes en el mismo periodo, con un crecimiento del 23,1 % (MINCETUR, 2025). Estos picos coinciden directamente con la coincidencia entre la estacionalidad climática favorable y las vacaciones internacionales.

Sin embargo, la presión turística no está exenta de riesgos ambientales. La Amazonía alberga el 10 % de la biodiversidad mundial y actúa como regulador climático global, pero enfrenta amenazas crecientes por deforestación, minería ilegal y contaminación de cuerpos de agua (Tesis Lodge Tahuayo, 2015). En este contexto, los albergues tienen una responsabilidad crucial: su modelo de operación debe alinearse con los principios del turismo regenerativo, no solo mitigando impactos (residuos, ruido, alteración de hábitats), sino contribuyendo activamente a la conservación. El caso de *Posada Amazonas* gestionado por la Comunidad Nativa de Infierno demuestra que una gestión ambiental rigurosa repercute directamente en la percepción del visitante: el estudio de Quispe-Campana y Gavidia-Canaquiri (2024) encontró una correlación del 54,2 % entre la calidad de la gestión ecoturística y la satisfacción del turista, destacando que los "riesgos físicos" y los "impactos negativos sobre la biodiversidad" son factores que deterioran significativamente la experiencia, incluso cuando no ocurren incidentes reales.

La conservación incluye la protección del patrimonio cultural. Las comunidades amazónicas como las cercanas a Iquitos (El Chino, Cannan, Esperanza, entre otras) poseen saberes ancestrales sobre la medicina vegetal, la cosmogonía y el manejo sostenible del bosque. Un albergue ético debe asegurar que estas prácticas no se "folkloricen" ni se ofrezcan sin consentimiento, estableciendo protocolos claros de acceso y respeto, tal como lo subraya la experiencia de la Ruta Lenca en Honduras, donde el empoderamiento cultural fue clave para el éxito sostenible del turismo comunitario (Fondo ODS, 2023).

## Análisis de los Principales Actores

### *Perfil de los Clientes o Consumidores*

Con base en los reportes regionales de turismo actualizados a 2025, los estudios de casos como *Posada Amazonas* y *Tahuayo Lodge*, y las investigaciones sobre gestión ecoturística en la Amazonía peruana, se puede elaborar un perfil detallado del turista dispuesto a internarse en la selva en un lodge. Este perfil refleja no solo rasgos demográficos, sino también motivaciones profundas, expectativas operativas y sensibilidad hacia la sostenibilidad y la autenticidad cultural.

El turista que se interna en la selva amazónica en busca de una experiencia en un lodge de naturaleza presenta un perfil claramente definido por su interés en la inmersión ecológica y cultural, más que por el ocio convencional. Según los *Reportes Regionales de Turismo: Loreto y Madre de Dios (octubre 2025)*, los visitantes extranjeros a zonas como la Reserva Nacional Pacaya Samiria y la Reserva Nacional de Tambopata representan entre el 35,7 % y el 80 % del flujo total, con predominancia absoluta de extranjeros en Madre de Dios (80 %), lo que refuerza la orientación internacional de este segmento.

Desde una perspectiva geográfica, proviene mayoritariamente de Estados Unidos (31,3 % en Loreto; 17,1 % en Madre de Dios), seguido de España (8,9 %), Brasil (10,5 %), Reino Unido (8,2 %) y Alemania (5,2 %) (MINCETUR, 2025). Estos mercados comparten un alto poder adquisitivo, una fuerte cultura de viaje de naturaleza y una creciente demanda por experiencias con propósito, lo que los convierte en los principales candidatos para alojamientos remotos de alto valor percibido.

Este turista suele tener entre 30 y 65 años, con nivel educativo universitario o posgrado, y pertenece a un segmento de viajeros especializados: ornitólogos, fotógrafos naturalistas, científicos, docentes, viajeros transformacionales o amantes del *slow travel*. No busca lujo en el sentido convencional, sino autenticidad, seguridad, sostenibilidad y personalización. Valora profundamente la posibilidad de observar biodiversidad en su hábitat natural especialmente aves, primates y flora endémica, así como de interactuar de forma respetuosa con comunidades indígenas, siempre que dicha interacción sea consentida, no teatralizada y culturalmente significativa (Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri, 2024).

Sus expectativas operativas son exigentes en lo esencial: agua potable segura, energía estable (aunque silenciosa y renovable), comunicación de emergencia y atención médica básica, pero tolerante ante la rusticidad deliberada del entorno. No requiere conectividad constante, pero sí desea la certeza de que, en caso de emergencia, existen protocolos claros y medios de evacuación. La gestión eficiente de compras, logística y calidad de servicios como se identifica en la *Tesis Lodge Tahuayo* (2015) impacta directamente en su percepción de valor y en su disposición a recomendar o regresar.

Además, este turista está cada vez más consciente del impacto de su consumo. Prefiere alojamientos que demuestren gobernanza comunitaria real, uso de energías renovables, manejo de residuos sostenible y contribución activa a la conservación. Según el estudio de Quispe-Campana y Gavidia-Canaquiri (2024), existe una correlación del 54,2 % entre la calidad de la gestión ecoturística y la satisfacción del visitante, lo que subraya que la percepción de sostenibilidad no es un añadido, sino un pilar central de la experiencia.

**Tabla 6:**
Perfil del turista según lugar de origen

| Característica | Estados Unidos | Europa (España, Reino Unido, Alemania, Francia) | Brasil | Canadá y Australia | Turismo nacional (Perú) |
|---|---|---|---|---|---|
| % del flujo extranjero (2025) | • Loreto: 31,3%<br>• Madre de Dios: 17,1%<br>• Ucayali: 22,0% | • Loreto: España 8,9%, Reino Unido 5,2%, Alemania 5,2%, Francia 4,4%<br>• Madre de Dios: España 7,5%, Reino Unido 8,2%, Alemania 5,5% | • Madre de Dios: 10,5% | • Loreto y Madre de Dios: ~3–4% cada uno | • Loreto: 64,3%<br>• Madre de Dios: 81,1%<br>• Ucayali: 94,8% |
| Edad típica | 35–60 años | 30–65 años | 25–50 años | 40–65 años | 25–55 años (mayoritariamente Lima, Cusco, Pucallpa) |
| Nivel educativo | Alto (universitario o posgrado) | Alto (universitario o posgrado) | Medio-alto | Alto (universitario o posgrado) | Variable (universitario en segmentos de aventura o negocios) |
| Motivaciones principales | Observación de aves, fotografía natural, turismo de aventura, ciencia ciudadana | Inmersión cultural, conservación, experiencias transformadoras, “slow travel” | Naturaleza, cercanía geográfica, aventura accesible | Ética ambiental, turismo regenerativo, sostenibilidad | Negocios (Loreto), vacaciones familiares (Ucayali), turismo de naturaleza (Madre de Dios |
| Expectativas clave | • Alta personalización<br>• Guías especializados (ornitología, primates)<br>• Seguridad médica y evacuación<br>• Estándares de sostenibilidad verificables | • Autenticidad cultural (no teatralizada)<br>• Interacción con comunidades indígenas<br>• Baja huella ecológica<br>• Experiencia “off the grid” con seguridad | • Accesibilidad desde Brasil<br>• Precios competitivos<br>• Experiencias de selva “exótica” | • Transparencia en impacto ambiental y social<br>• Involucramiento en conservación<br>• Diseño regenerativo del albergue | • Relación calidad-precio<br>• Comodidad básica<br>• Acceso a internet limitado<br>• Seguridad percibida |
| Capacidad de gasto | Alta (USD 300–600/noche) | Alta (USD 350–700/noche) | Media-alta (USD 250–500/noche) | Alta (USD 400–800/noche) | Media (USD 80–200/noche) |
| Duración promedio de estancia | 5–7 noches | 6–8 noches | 3–5 noches | 7–10 noches | 2–4 noches |
| Canales de reserva | Operadores especializados (ej. National Geographic Expeditions), agencias de viaje de lujo, recomendaciones en redes | Plataformas de turismo sostenible (Responsible Travel, Green Pearls), ferias internacionales (ITB, WTM) | Operadores regionales, redes sociales en prtugués | Operadores de nicho ético, ONGs, voluntariados científicos | Booking.com, redes sociales locales, recomendación boca a boca |
| Sensibilidad a la sostenibilidad | Alta (buscan certificaciones: Rainforest Alliance, Travelife) | Muy alta (valoran gobernanza comunitaria y co-beneficios) | Media (interés creciente, pero priorizan precio) | Muy alta (prefieren modelos regenerativos comprobables | Baja-media (interés en “turismo ecológico” pero sin exigencias técnicas) |
| Riesgos percibidos | Salud (malaria, emergencias), seguridad en transporte fluvial | Pérdida de autenticidad, impacto negativo en comunidades | Idioma, conectividad, inseguridad percibida | Greenwashing, falta de transparencia en gobernanza comunitaria | Precios elevados, accesibilidad, falta de servicios básicos |

El perfil del turista de selva en un lodge es el de un viajero ético, informado y comprometido, que busca no solo observar la Amazonía, sino contribuir a su preservación a través de su estancia. Está dispuesto a pagar un precio premium USD 300–600 por noche siempre que la experiencia sea coherente, segura, profundamente inmersiva y alineada con sus valores de respeto ambiental y justicia social. Este segmento no representa un mercado masivo, pero sí un nicho de alto valor, fidelizable y fundamental para el desarrollo de un turismo verdaderamente regenerativo en la Amazonía.

### *Perfil de Competidores*

Con base en los Reportes Regionales de Turismo 2025 (Loreto, Madre de Dios, Ucayali y Amazonas), la tesis del Lodge Tahuayo (2015), el estudio de Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri (2024) sobre Posada Amazonas, y el conocimiento consolidado del sector de turismo de naturaleza en la Amazonía peruana, se presenta a continuación una lista de competidores directos e indirectos lodges y albergues turísticos en la selva del Perú con sus servicios principales y el valor entregado al turista, organizados por región.

1. Posada Amazonas

Ubicación: Comunidad Nativa de Infierno, Tambopata, Madre de Dios

Modelo: Comunidad nativa Ese’eja + aliado privado (Rainforest Expeditions)

Servicios:

- Alojamiento en cabañas comunitarias con baño privado
- Alimentación incluida con ingredientes locales

- Paseos guiados por comuneros (senderismo, avistamiento de fauna, canopy)
- Talleres culturales con mujeres artesanas
- Programas de ciencia ciudadana (monitoreo de mariposas, aves, tortugas)

Valor entregado:

- Autenticidad cultural garantizada (los guías son miembros de la comunidad)
- Impacto directo en la economía local (60 % de ingresos a la comunidad)
- Experiencia inmersiva y sostenible, validada por estudios empíricos (Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri, 2024)
- Acceso exclusivo a zonas de conservación comunitaria

Segmento:

Turismo internacional especializado, familias conscientes, científicos y fotógrafos naturalistas

2. Tahuayo Lodge (Amazonia Expeditions)

Ubicación: Quebrada Tahuayo, cerca de Iquitos, Loreto

Modelo: Empresa privada fundada por Paul Beaver, con vínculos históricos con la comunidad El Chino

Servicios:

- Cabañas privadas con baño, agua tratada y energía solar
- Programas personalizados (ornitología, primatología, pesca tradicional)
- Centro de investigación para científicos y voluntarios
- Transporte acuático privado desde Iquitos
- Comidas con productos locales y cocina fusion amazónica

Valor entregado:

- Alta especialización en biodiversidad (uno de los lodges con mayor diversidad de primates y aves del mundo)
- Flexibilidad total en itinerarios (experiencia 100 % a medida)
- Infraestructura consolidada (más de 25 años de operación)
- Reconocimiento internacional (National Geographic, Outside Magazine)

Segmento:

Viajeros de alto poder adquisitivo, científicos, cineastas, observadores de aves

3. Refugio Amazonas

Ubicación: Tambopata, Madre de Dios

Modelo: Operado por Rainforest Expeditions (empresa privada con alianzas comunitarias)

Servicios:

- Alojamiento en cabañas con baño privado y agua caliente
- Canopy walkway (puente colgante en el dosel del bosque)
- Jardín de mariposas y observación de caimanes
- Excursiones a colpas de guacamayos
- Programas educativos para escuelas y universidades

Valor entregado:

- Infraestructura de alta calidad con estándares internacionales
- Acceso a zonas de alta concentración de fauna
- Certificación de sostenibilidad (Travelife, Rainforest Alliance)
- Experiencia accesible para turismo familiar y grupos pequeños

Segmento:

Familias internacionales, turismo educativo, viajeros de primera vez en la Amazonía

4. Inkaterra Reserva Amazónica

Ubicación: Puerto Maldonado, Madre de Dios

Modelo: Cadena boutique sostenible (Inkaterra)

Servicios:

- Alojamiento en bungalows de lujo con hamacas y baño al aire libre
- Canopy walkway, senderos nocturnos, observación de aves
- Centro de interpretación de la biodiversidad
- SPA con terapias amazónicas
- Programas de conservación (proyecto de ranas, mariposas)

Valor entregado:

- Estándar de lujo sostenible reconocido globalmente
- Alta conectividad (15 min en bote desde Puerto Maldonado)
- Comunicación efectiva en mercados internacionales
- Experiencia sensorial (diseño, sonido, olfato integrados a la selva)

Segmento:

Turismo de lujo, parejas, celebridades, viajeros wellness

5. Tamshiyacu Lodge

Ubicación: Río Amazonas, cerca de Iquitos, Loreto

Modelo: Pequeña operación familiar o comunitaria (menos documentada)

Servicios:

- Alojamiento básico (sin baño privado en algunos casos)
- Comidas caseras
- Paseos en bote y caminatas guiadas
- Transporte compartido desde Iquitos

Valor entregado:

- Precio accesible
- Autenticidad comunitaria
- Baja capacidad (menos de 10 huéspedes)

Segmento:

Viajeros independientes, mochileros, voluntarios

6. Otros actores relevantes (competencia indirecta)

**Tabla 7:**
Competencia indirecta

| Nombre | Ubicación | Característica diferencial |
|---|---|---|
| **Sandoval Lake Lodge** | Madre de Dios | Acceso exclusivo a laguna con lobos de río; enfoque en observación de fauna |
| **Corto Maltes Amazonía** | Iquitos, Loreto | Experiencia "glamping" con barco privado y diseño contemporáneo |
| **Manu Wildlife Center** | Parque Nacional del Manu | Acceso a la Zona Reservada del Manu; colpas de guacamayos más grandes del mundo |
| **Ceiba Tops Lodge** | Iquitos, Loreto | Infraestructura con aire acondicionado, piscina y estándar hotelero convencional en la selva |

**Tabla 8:**
Comparativo de competidores según ventaja

| Competidor | Autenticidad cultural | Sostenibilidad | Personalización | Ciencia/ Conservación | Precio (USD/noche) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Posada Amazonas** | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆ | ☆☆☆ | ☆☆☆☆ | 300–400 |
| **Tahuayo Lodge** | ☆☆☆ | ☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | 400–600 |
| **Inkaterra Reserva Amazónica** | ☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆ | ☆☆☆ | 500–800 |
| **Refugio Amazonas** | ☆☆ | ☆☆☆☆ | ☆☆☆ | ☆☆☆ | 250–350 |
| **Tamshiyacu Lodge** | ☆☆☆☆ | ☆☆ | ☆☆ | ☆ | 100–200 |

***Perfil de Proveedores***

El mercado de lodges en la Amazonía peruana está segmentado en tres polos:

1. Lujo sostenible (Inkaterra): enfocado en confort y diseño
2. Turismo científico y de aventura (Tahuayo, Manu Wildlife): alto valor técnico
3. Turismo comunitario auténtico (Posada Amazonas): equilibrio entre cultura, conservación y experiencia

La brecha de oportunidad para un nuevo albergue como WATUNA radica en integrar los tres polos:

**Autenticidad comunitaria + ciencia ciudadana + gestión regenerativa + personalización extrema,**

Pero con logística optimizada (energía solar, captación de agua, transporte comunitario certificado) para evitar los errores de la competencia directa en Loreto.

## Determinación del Tamaño del Mercado

Con base en los Reportes Regionales de Turismo al octubre/setiembre de 2025 (MINCETUR) y los perfiles consolidados de los turistas extranjeros en la Amazonía peruana, se presenta a continuación una estimación del tamaño de mercado potencial al que debe orientarse un albergue como WATUNA, incluyendo las temporadas de alza y baja según el comportamiento migratorio, el perfil socioeconómico y los patrones de demanda internacional.

1. Tamaño del mercado objetivo

El mercado objetivo de WATUNA está compuesto por turistas extranjeros de alto valor percibido, interesados en experiencias de naturaleza, conservación, cultura indígena y turismo regenerativo. Estos visitantes provienen principalmente de:

- Estados Unidos
- España
- Reino Unido
- Alemania
- Francia
- Brasil
- Canadá
- Australia
- Países Bajos

Según los datos de arribos a hospedajes en las regiones amazónicas:

- En Loreto, entre enero y agosto de 2025, arribaron 101 954 turistas extranjeros, un 9 % menos que en 2024, pero con una concentración clara en Pacaya Samiria (92,7 % de sus visitantes son extranjeros).

- En Madre de Dios, en el mismo periodo, los arribos extranjeros alcanzaron 79 982, con un crecimiento del 24,8 % respecto a 2024, y representan el 80 % de las visitas a la Reserva Nacional de Tambopata.

Estos datos muestran que Madre de Dios es el principal corredor de turismo de naturaleza internacional, mientras que Loreto presenta un crecimiento sostenido, aunque con menor concentración absoluta de turistas extranjeros.

Para un albergue de nicho como WATUNA con capacidad limitada (grupos de 12–16 huéspedes por visita), enfoque en personalización y calidad, el mercado objetivo no es la totalidad de los arribos, sino un segmento especializado. Considerando que:

- El 70–80 % de los turistas extranjeros en áreas protegidas buscan experiencias de naturaleza profunda (MINCETUR, 2025);

- Solo un 15–20 % busca alojamientos de bajo impacto, comunitarios y de alto valor ético (Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri, 2024);

- Y de ese grupo, solo una fracción está dispuesta a viajar a zonas remotas con acceso exclusivamente fluvial,

Se estima que el mercado potencial anual en Loreto ronda los 10 000 a 15 000 turistas, y en Madre de Dios, entre 15 000 y 20 000.

Dado que WATUNA se sitúa en Loreto, su mercado primario será de aproximadamente 12 000 turistas extranjeros al año con perfil de alto valor, disposición a internarse en la selva y sensibilidad ambiental y cultural.

2. Temporadas de alza y baja

El flujo de turistas extranjeros en la Amazonía no sigue las temporadas tradicionales de verano/invierno del hemisferio sur, sino que se alinea con las vacaciones del hemisferio norte y las condiciones climáticas locales.

*Temporada alta (mayo a octubre)*

- Clima: Época seca en la Amazonía. Niveles de ríos más bajos, senderos accesibles, mayor visibilidad de fauna (monos, aves, delfines rosados).
- Demanda internacional: Coincide con las vacaciones de verano en EE. UU. y Europa (junio–agosto) y festividades de fin de año (diciembre–enero, aunque parcialmente en época lluviosa).
- Datos concretos:
    - En Pacaya Samiria (Loreto), el 60 % de las visitas extranjeras se concentran entre junio y septiembre.

  - En Tambopata (Madre de Dios), el pico ocurre entre julio y octubre, con incrementos superiores al 25 % respecto al resto del año (MINCETUR, 2025).

- Recomendación: WATUNA debe operar a capacidad máxima (90–100 %) en este periodo, con itinerarios predefinidos de alta calidad y reservas anticipadas.

*Temporada media (abril y noviembre)*

- Transición entre épocas. Lluvias intermitentes, pero biodiversidad abundante (mayor actividad de anfibios, florecimiento de árboles).
- Ideal para turistas especializados (fotógrafos, científicos, observadores de aves).
- Demanda estable, con menor competencia y precios moderados.

*Temporada baja (diciembre a marzo)*

- Clima: Época lluviosa. Ríos crecidos, senderos inundados, dificultad logística.
- Demanda: Baja en turismo de naturaleza, aunque EE. UU. y Europa generan un repunte en diciembre-enero por fiestas. Sin embargo, en 2025, solo el 15–20 % de los arribos extranjeros a Loreto ocurrieron en este periodo (MINCETUR, 2025).
- Riesgos percibidos: Aumento de humedad, mosquitos, posibles retrasos en transporte.
- Estrategia:
  - Ofrecer programas de ciencia ciudadana, talleres culturales y voluntariado ambiental con menor rotación.

- Mantener operaciones mínimas (30–40 % de capacidad) con costos controlados (energía solar, logística comunitaria eficiente).
- No cerrar, ya que la disponibilidad todo el año refuerza la imagen de seriedad y accesibilidad profesional.

*3. Perfil socioeconómico y comportamiento de compra*

El mercado objetivo tiene las siguientes características:

- Ingreso mensual promedio: USD 4 000–8 000 (clase media-alta a alta en sus países de origen).
- Edad: 30–65 años, con formación universitaria o posgrado.
- Motivación: Experiencias transformadoras, no ocio convencional.
- Capacidad de gasto:
  - Están dispuestos a pagar USD 300–600 por noche si la propuesta es coherente (Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri, 2024).
  - Priorizan seguridad, autenticidad, sostenibilidad y personalización sobre lujo material.
- Canales de reserva:

- Tour operadores especializados (National Geographic Expeditions, Rainforest Expeditions).
- Plataformas de turismo sostenible (Responsible Travel, Green Pearls).
- Recomendaciones en redes y reseñas en TripAdvisor.

El tamaño de mercado realista para Iquitos es de 12 000 turistas extranjeros al año en Loreto con perfil de alto valor, de los cuales se puede captar para WATUNA un 1–2 % anual (120–240 huéspedes) con una estrategia de nicho bien articulada. Esto equivale a operar entre 20 y 30 noches al mes en temporada alta, lo que es sostenible y rentable.

Las temporadas de alza son mayo–octubre, y deben ser el foco de comercialización, reservas anticipadas y alianzas con operadores internacionales. La temporada baja debe aprovecharse para formación comunitaria, mantenimiento y programas de conservación, sin cerrar operaciones, reforzando la imagen de un albergue serio, profesional y regenerativo.

Este enfoque permite a WATUNA evitar la competencia basada en precio y posicionarse como un referente ético y experiencial en la Amazonía peruana.

# Capítulo IV: Plan de Marketing

## Producto

*Alojamiento en Cabañas Regenerativas*

Seis cabañas dobles construidas con materiales locales (madera certificada, paja, barro) y diseño bioclimático, elevadas para proteger el suelo y evitar inundaciones. Cada cabaña incluye baño privado con ducha de agua tibia (calentada solarmente), iluminación LED con energía solar, hamaca y una "planta maestra" asociada (ej. ungurahui, caoba, ayahuasca) con información cultural y ecológica. El diseño respeta la estética tradicional, pero con estándares de confort y seguridad sanitaria exigidos por el turista internacional.

Colaboración comunitaria:

- Construcción con materiales locales.
- Mantenimiento a cargo de familias designadas.
- Artículos textiles (sábanas, mantas) tejidos por mujeres artesanas de la comunidad.

Figura 5
Construcciones con materiales locales

Yaku Amazon Lodge

*Alimentación Amazónica con Raíces Comunitarias*

Menú diario basado en la gastronomía ancestral de la Amazonía, elaborado con ingredientes 100 % locales: pescado de río capturado con técnicas sostenibles, yuca, plátano, aguajé, cocona, camu camu, paiche, gamitana y hierbas medicinales. Se ofrecen tres comidas diarias, con opciones vegetarianas y veganas, y una cena cultural semanal donde los ancianos comparten relatos mientras se prepara un plato tradicional (ej. *juane amazónico* o *tacacho con cecina*).

Colaboración comunitaria:

- Abastecimiento de huertos familiares y pesca comunitaria regulada.
- Cocineras locales capacitadas en higiene alimentaria internacional.
- Recetas transmitidas intergeneracionalmente.

Figura 6
gastronomía con productos lñocales

*Inmersión Cultural con Consentimiento (No Teatralizada)*

Experiencias auténticas basadas en el principio del consentimiento: solo se ofrecen actividades que la comunidad decide compartir. Esto incluye:

- Talleres de chambira: las mujeres enseñan a hilar y tejer con fibra de palmera.
- Narración de mitos: ancianos comparten cosmogonía amazónica al atardecer.
- Siembra ritual: siembra de árboles nativos con oraciones de agradecimiento al *Yacuruna* (espíritu del río).
- Visita a huertos medicinales: demostración del uso de plantas para salud y armonía.

Colaboración comunitaria:

- Las actividades son propuestas y guiadas exclusivamente por miembros de la comunidad.
- No se realizan representaciones folclóricas ni “bailes para turistas”.
- Los visitantes firman un “Acuerdo de Respeto” antes de participar.

*Programa de Ciencia Ciudadana “Guardián por una Semana”*

Los huéspedes se convierten en colaboradores activos en la conservación:

- Monitoreo de aves: registro de especies con app móvil simple (datos compartidos con UNAP).
- Muestreo de calidad de agua: en ríos y quebradas, con kits comunitarios.
- Siembra y monitoreo de árboles: cada visitante planta un árbol nativo y recibe su ubicación GPS para seguimiento posterior.
- Registro de mamíferos: instalación de cámaras trampa y seguimiento de rastros.

Colaboración comunitaria:

- Jóvenes de la comunidad (formados como “Guardianes WATUNA”) guían las actividades.
- Los datos se usan en asambleas comunitarias para tomar decisiones de conservación.

*Itinerarios Personalizados 100 %*

A diferencia de la competencia, que ofrece paquetes fijos, WATUNA diseña experiencias únicas según los intereses del huésped:

- Ornitólogos: rutas al alba en zonas de alta diversidad aviar.
- Fotógrafos: salidas con guías especializados en comportamiento animal.
- Viajeros contemplativos: senderos de silencio, meditación junto al río, observación de amaneceres.
- Familias: actividades lúdicas con enfoque educativo (huertos, vida acuática).

Colaboración comunitaria:

- Los guías locales, formados en múltiples saberes, diseñan los itinerarios en co-creación con el visitante.
- Se respetan los ciclos naturales y los tiempos comunitarios.

*Transporte Fluvial Comunitario Certificado*

El traslado desde Iquitos hasta WATUNA se realiza en embarcaciones comunitarias, equipadas con chalecos salvavidas, GPS, radio VHF y botiquín. El viaje (3–4 horas) incluye una breve introducción al ecosistema ribereño y normas de respeto al territorio.

Colaboración comunitaria:

- Operado por una cooperativa fluvial comunitaria, con tripulantes capacitados en seguridad y primeros auxilios.
- Tarifas definidas por asamblea, con parte destinada al Fondo de Conservación.

Figura 7
Transporte fluvial

Yaku Amazon Lodge

*Programas Especializados (Temporada Baja)*

Durante la época lluviosa (diciembre–marzo), se ofrecen programas de bajo volumen y alto impacto:

- Voluntariado en conservación (2–4 semanas).
- Retiros de bienestar amazónico (con médicos tradicionales aliados, bajo protocolo ético).
- Residencias para científicos, artistas o documentalistas.

Colaboración comunitaria:

- Diseñados en conjunto con sabios locales y aliados técnicos.
- Ingresos estables para la comunidad en temporada baja.

**Tabla 9:**
Diferenciación frente a la competencia

| Servicio | Competencia típica en Loreto | WATUNA |
|---|---|---|
| Alojamiento | Cabañas básicas, generador, sin identidad cultural | Cabañas regenerativas, energía solar, narrativa cultural |
| Alimentación | Menú estándar, sin conexión comunitaria | Gastronomía ancestral con ingredientes locales y saberes transmitidos |
| Cultura | "Shows" o actividades genéricas | Inmersión auténtica, con consentimiento y gobernanza comunitaria |
| Conservación | Nula o pasiva | Ciencia ciudadana con impacto real y medible |
| Personalización | Paquetes fijos | Itinerarios 100 % a medida |
| Transporte | Propio del dueño (privado, no comunitario) | Cooperativa comunitaria certificada |

*Estrategias del Producto*

1. *Estrategia de Producto Núcleo: "Experiencia con propósito, no solo alojamiento"*

El producto principal de WATUNA no es la cama ni el techo, sino la transformación que vive el huésped al co-crear una experiencia regenerativa. Cada servicio está diseñado para que el visitante sienta que su presencia deja huella positiva, no solo en su memoria, sino en el territorio y la comunidad.

Aplicación concreta:

- Incluir en cada paquete un "Informe de Impacto Personal" post-estancia: árboles plantados, especies registradas, ingresos generados a la comunidad.
- Certificado digital de "Guardián Temporal de la Amazonía" con código QR que enlaza a los resultados del monitoreo comunitario.

Base empírica:

Estudios como el de Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri (2024) confirman que los turistas valoran más la experiencia cuando perciben que su consumo tiene un efecto positivo medible.

2. *Estrategia de Diferenciación por Autenticidad Ética*

Evitar la "folklorización" o la apropiación cultural mediante un modelo de acceso consentido: nada se muestra si la comunidad no lo decide. Esto convierte la ausencia de ciertas actividades en un valor, no en una limitación.

Aplicación concreta:

- Crear un "Mapa de lo No Visible": explicar al visitante qué zonas o rituales están cerrados y por qué, transformando el respeto en parte de la experiencia.
- Incluir en el itinerario espacios de silencio, observación y reflexión, en lugar de actividades relleno.

Diferenciación frente a la competencia:

Mientras otros lodges ofrecen "bailes típicos" o acceso ilimitado a comunidades, WATUNA se posiciona como guardián ético de la cultura viva.

3. *Estrategia de Personalización Extrema (Producto a medida)*

Moverse del modelo de paquetes estándar a un diseño co-creado con el huésped, ajustado a sus intereses, habilidades y expectativas.

Aplicación concreta:

- Antes de la llegada, una entrevista virtual con un "coordinador de experiencia" (comunitario o aliado) para diseñar el itinerario.
- Flexibilidad total: si un ornitólogo desea quedarse horas en un punto de observación, el guía comunitario ajusta el resto del día.

Base empírica:

El *Lodge Tahuayo* demuestra que la flexibilidad total en itinerarios es clave para atraer científicos, fotógrafos y viajeros de alto valor.

4. *Estrategia de Producto Sostenible Integrado*

Cada componente físico o intangible del producto refleja sostenibilidad operativa y ambiental, no como un añadido, sino como el estándar por defecto.

Aplicación concreta:

- Energía: 100 % solar, sin generadores (elimina ruido, contaminación y costos de combustible).
- Agua: captación y filtración local, sin bidones desde Iquitos.

- Residuos: compostaje orgánico, reutilización de no orgánicos, cero plástico de un solo uso.
- Construcción: materiales locales, diseño bioclimático, baja huella de carbono.

Impacto:

Reduce costos operativos a mediano plazo y refuerza la narrativa de autenticidad sostenible frente al turista.

5. *Estrategia de Producto con Ciclo Estacional Adaptado*

Ofrecer productos distintos según la temporada, alineados con las condiciones climáticas y los ciclos naturales, en lugar de mantener una oferta rígida todo el año.

Aplicación concreta:

- Temporada seca (mayo–octubre): enfoque en observación de fauna, senderismo, actividades acuáticas.
- Temporada lluviosa (noviembre–abril): enfoque en talleres culturales, voluntariado, ciencia ciudadana, retiros contemplativos.

Ventaja:

Maximiza la utilización de la infraestructura todo el año, evita el cierre en temporada baja y atrae segmentos especializados.

6. *Estrategia de Producto Comunitario Co-diseñado*

Los servicios no son “para” la comunidad, sino diseñados y gestionados por ella. Cada actividad tiene un propietario comunitario (familia o grupo).

Aplicación concreta:

- La familia X se especializa en cocina ancestral.
- Las mujeres del grupo Y lideran los talleres de chambira.
- Los jóvenes Z son los “Guardianes de la Ciencia Ciudadana”.

Impacto:

Fortalece la identidad, la autonomía económica y la calidad, ya que cada persona enseña lo que domina.

7. *Estrategia de Producto Invisible: Confianza y Seguridad*

Garantizar estándares de seguridad, salud y comunicación de emergencia, aunque no sean visibles en la experiencia cotidiana.

Aplicación concreta:

- Protocolos médicos claros, botiquines avanzados, acuerdos con clínicas de Iquitos.

- Conectividad satelital exclusiva para emergencias.
- Seguro de viaje incluido en todos los paquetes.

## Precio

### Principios fundamentales de la estrategia de precios

1. *Enfoque en valor, no en costo*: El precio no se define por lo que cuesta operar, sino por lo que el visitante percibe, valora y está dispuesto a pagar por una experiencia transformadora, segura y con propósito.
2. *Transparencia radical*: El desglose del precio cuánto va a la comunidad, cuánto a conservación, cuánto a operación se comunica claramente, reforzando la confianza.
3. *Equidad comunitaria*: Al menos el 50 % del ingreso neto se distribuye directamente entre las familias participantes, garantizando que el turismo sea un motor de desarrollo real.
4. *Diferenciación clara frente a la competencia*: Los precios están por encima de lodges informales, pero justificados por la calidad, autenticidad y sostenibilidad.

### Estructura de precios por servicio

1. Paquete Estándar de Inmersión Regenerativa (Temporada alta: mayo a octubre)

- Duración: 5 noches / 6 días
- Precio por persona: USD 1 450 (basado en ocupación doble)
- Incluye:
    - Transporte fluvial ida y vuelta desde Iquitos (certificado, seguro incluido)
    - Alojamiento en cabaña regenerativa
    - Alimentación completa (3 comidas + snacks locales)
    - 2 actividades diarias personalizadas (senderismo, avistamiento, talleres culturales, ciencia ciudadana)
    - Guía comunitario privado (bilingüe, formado en conservación)
    - Kit de impacto: árbol plantado + informe de contribución + certificado digital
    - Seguro de viaje y protocolo médico básico

Justificación del precio:

- Competencia directa (lodges en El Chino): USD 600–800 por 5 noches, sin transporte incluido, con generador y sin participación comunitaria real.
- *Tahuayo Lodge*: USD 2 000–2 800 por 6 noches (más lujo, menos enfoque comunitario).

- *Posada Amazonas*: USD 1 200–1 500 por 4 noches.

WATUNA se posiciona en un punto medio ético: más accesible que el lujo, pero con mayor profundidad comunitaria que la competencia local.

2. *Paquete Científico / Especializado (Todo el año, con enfoque en biodiversidad o cultura)*

    - Duración: 7–10 noches
    - Precio por persona: USD 1 950–2 400
    - Incluye:
        - Itinerario 100 % personalizado (ornitología, primatología, etnobotánica, etc.)
        - Acceso a zonas de monitoreo comunitario
        - Equipos básicos (binoculares, cámaras trampa, apps de registro)
        - Asesoría con sabios locales y aliados científicos (UNAP, ONGs)
        - Informe de datos colectados entregado al huésped y a la comunidad

Público objetivo:

Científicos, fotógrafos profesionales, documentalistas, estudiantes de posgrado.

3. *Programa de Voluntariado Regenerativo (Temporada baja: noviembre a abril)*

- Duración: 2–4 semanas
- Precio: USD 850 por semana
- Incluye:
    - Alojamiento y alimentación
    - Participación en reforestación, huertos agroecológicos, talleres culturales
    - Formación en conservación amazónica
    - Certificado de participación comunitaria

Propósito:

Garantizar ingresos estables en temporada baja y fortalecer lazos con viajeros comprometidos.

4. *Experiencia Familiar (de 2 a 4 personas)*

- Duración: 4 noches / 5 días
- Precio por adulto: USD 1 200

- Niños (6–12 años): USD 650
- Incluye:
    - Actividades lúdicas y educativas adaptadas a niños (huertos, vida acuática, cuentos amazónicos)
    - Cabaña familiar (hasta 4 personas)
    - Menús infantiles con ingredientes locales

Diferenciación:

Evita el enfoque de “parque temático”; educa en respeto y conexión con la naturaleza.

Estrategias tácticas de precios

1. Descuentos tempranos y por fidelidad
    - 10 % de descuento por reservas con 6+ meses de anticipación.
    - 15 % de descuento para huéspedes que regresan o que vienen por recomendación verificada.
2. Paquetes de alianza con operadores internacionales
    1. Precios netos negociados con tour operadores especializados (ej. National Geographic, Rainforest Expeditions), manteniendo un margen justo y transparencia en el valor comunitario.

3. *Precios "todo incluido con propósito"*

- No hay cargos ocultos. Todo está incluido: transporte, comidas, actividades, seguro, impuestos.
- Esto evita la percepción de "sobreprecio" y refuerza la simplicidad ética.

*4. Precio simbólico para comunidades y aliados locales*

- Investigadores peruanos, estudiantes de UNAP, líderes indígenas: 50 % de descuento, como parte del compromiso con el desarrollo local.

**Tabla 10:**
Distribución del ingreso (ejemplo: paquete estándar USD 1 450)

| **Concepto** | **Porcentaje** | **USD** |
|---|---|---|
| Familias comunitarias (guías, cocineras, artesanos, transporte) | 50% | 725 |
| Fondo de Conservación Comunitaria (reforestación, monitoreo, emergencias) | 20% | 290 |
| Operación y mantenimiento (energía solar, logística, certificaciones) | 20% | 290 |
| Aliado técnico / gestión externa | 10% | 145 |
| Total | 100% | 1 450 |

*Nota: Este desglose se comparte con el huésped como parte de su "Acuerdo de Transparencia".*

Alineación con el posicionamiento de WATUNA

- *No es el más barato*: pero es el más auténtico, seguro y con impacto verificable.
- *No es de lujo convencional*: pero ofrece excelencia en lo esencial (agua, energía, guías, respeto).
- *No vende noches*: vende pertenencia temporal a un propósito colectivo.

Este enfoque de precios no solo cubre los costos de una operación sostenible (sin generadores, sin agua embotellada), sino que financia directamente la autonomía de las comunidades y la regeneración del bosque, cumpliendo con la misión de WATUNA.

**Plaza**

1- *Estrategia principal: Alianzas con tour operadores especializados (canal indirecto premium)*

WATUNA no buscará visibilidad masiva en plataformas como Booking.com o Airbnb, sino que se asociará exclusivamente con tour operadores internacionales de nicho, reconocidos por su enfoque en turismo sostenible, conservación y experiencias transformadoras.

Operadores objetivo:

- National Geographic Expeditions
- Rainforest Cruises / Rainforest Expeditions
- Journey Latin America
- Responsible Travel
- Green Pearls®
- Wildlife Worldwide
- Andean Trails

Ventajas:

- Acceso inmediato a un público calificado, dispuesto a pagar precios premium.
- Credibilidad transferida: estos operadores filtran a viajeros alineados con los valores de WATUNA.

- Menor esfuerzo en marketing directo; el operador se encarga de la comercialización, mientras WATUNA garantiza la calidad de la experiencia.

Condiciones de alianza:

- Acuerdo de transparencia: los operadores deben comunicar claramente el modelo comunitario y de regeneración.
- Precios netos justos que permitan la distribución equitativa a la comunidad.
- Evaluación anual de impacto conjunto (satisfacción del cliente, beneficio comunitario, conservación).

2- *Estrategia complementaria: Presencia en plataformas éticas y certificadas (canal digital de nicho)*

Mantener una presencia selectiva en plataformas digitales que validan la sostenibilidad, en lugar de depender de marketplaces masivos.

Plataformas clave:

- Responsible Travel (Reino Unido): líder en turismo responsable, con filtros por impacto comunitario.
- Green Pearls®: red global de alojamientos sostenibles, con auditorías rigurosas.
- BookDifferent: plataforma que muestra la huella de carbono de cada alojamiento.

- Kind Traveler: “Give + Get” model (el viajero dona a una causa local para obtener descuento).

Ventaja estratégica:

Estas plataformas no solo atraen al público objetivo, sino que refuerzan el posicionamiento de WATUNA como pionero en turismo regenerativo, no solo en el Perú, sino en América Latina.

*3- Estrategia de mercado directo: Web propia + storytelling comunitario*

Desarrollar una web bilingüe (español/inglés) que no sea un catálogo, sino una experiencia narrativa inmersiva, donde el visitante conozca a los guardianes comunitarios, vea el impacto de su estancia y comprenda el modelo de gobernanza.

Elementos clave de la web:

- Videos cortos protagonizados por la comunidad (no por modelos).
- Mapa interactivo del territorio con zonas de conservación, huertos y rutas.
- Blog de ciencia ciudadana: publicación de hallazgos de visitantes y jóvenes guardianes.
- Sistema de reservas integrado con calendario de disponibilidad en tiempo real.
- Transparencia financiera: desglose de cómo se usa cada dólar.

Estrategia de SEO: Optimización para palabras clave como:

- *"community-based ecotourism Amazon Peru"*
- *"regenerative lodge Loreto"*
- *"indigenous tourism with real impact"*

*4- Estrategia de presencia en ferias y eventos internacionales*

Participar selectivamente en ferias de turismo sostenible y de naturaleza, no en ferias masivas.

Eventos prioritarios:

- ITB Berlin – Hall de Sostenibilidad (Alemania)
- WTM Latin America – Sostenibilidad (Brasil)
- FITUR – Foro de Turismo Sostenible (España)
- Adventure Travel World Summit (global)

Enfoque:

- No vender en el stand, sino generar alianzas con operadores y medios especializados.
- Presentar el modelo WATUNA como caso de estudio replicable.

- Invitar a periodistas de viajes éticos (ej. *National Geographic Travel*, *BBC Earth*, *Lonely Planet Responsible Travel*).

5- *Estrategia de mercado local: Colaboración con universidades y ONGs peruanas*

Aunque el enfoque es internacional, WATUNA también atenderá un segmento nacional de alto valor: investigadores, estudiantes de posgrado y profesionales comprometidos.

Alianzas clave:

- Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP): para prácticas, voluntariados y residencias científicas.
- ONGs ambientales (Ángeles de la Amazonía, Conservación Internacional): para programas de conservación comunitaria.
- Ministerio de Cultura y SERNANP: para validar el modelo de turismo comunitario en áreas protegidas.

Precio:

Tarifas preferenciales (50 % de descuento) para estos grupos, como parte del compromiso con el desarrollo nacional.

6- *Estrategia de distribución logística: Control del primer y último contacto*

Aunque el transporte es operado por la cooperativa fluvial comunitaria, WATUNA garantiza una experiencia sin fricciones desde el primer contacto.

Protocolo:

- Coordinación previa: envío de guía digital de preparación (qué llevar, código de respeto, clima).
- Punto de encuentro en Iquitos: con representante comunitario o aliado técnico.
- Comunicación post-viaje: encuesta de impacto, fotos, invitación a la comunidad global de "Guardianes WATUNA".

Objetivo:

Que el viajero sienta que está en manos de un sistema profesional, ético y humano, desde la reserva hasta el regreso.

**Tabla 11:**
Resumen de la estrategia de plaza

| Canal | Tipo | Público objetivo | Ventaja |
|---|---|---|---|
| Tour operadores especializados | Indirecto premium | Viajeros internacionales de alto valor | Acceso rápido a mercado calificado |
| Plataformas éticas (Responsible Travel, etc.) | Digital de nicho | Viajeros conscientes, millennials, boomers éticos | Validación externa de sostenibilidad |
| Web propia + storytelling | Directo | Investigadores, viajeros independientes | Control total de la narrativa |
| Ferias internacionales | Relacional | Operadores, medios, ONGs | Posicionamiento como referente |
| Alianzas locales (UNAP, ONGs) | Comunitario-institucional | Público nacional comprometido | Sostenibilidad en temporada baja |

Esta estrategia de plaza evita la comercialización masiva y extractiva, y en su lugar construye puentes con actores que comparten los mismos valores. De esta forma, WATUNA no solo vende una experiencia, sino que protege su integridad ética mientras crece.

**Promoción**

1. *Narrativa central de promoción: "No visitas la selva. Te unes a ella."*

   Mensaje clave:

   *"En WATUNA, no eres un turista. Eres un guardián temporal. Cada paso que das, cada árbol que plantas, cada historia que escuchas, fortalece la Amazonía y sus pueblos. Aquí no se muestra la cultura: se comparte con respeto. No se explota la naturaleza: se regenera."*

   Esta narrativa se articula en todos los canales y materiales promocionales, diferenciándose claramente de la competencia, que suele usar frases genéricas como "aventura en la selva" o "lujo en la naturaleza".

2. *Estrategia de contenidos: Storytelling comunitario y ciencia ciudadana*

   a) Serie documental corta: "Voces de Watuna"

   - Formato: 4 episodios de 5–7 minutos (YouTube, Instagram, web).
   - Contenido:
     - Ep. 1: *"El río que nos nombra"* – ancianos de El Chino y Cannan sobre la espiritualidad del agua.
     - Ep. 2: *"Las manos que tejen selva"* – mujeres artesanas de Esperanza con chambira.

- Ep. 3: *"Jóvenes guardianes"* – formación de guías en conservación y idiomas.
- Ep. 4: *"Tu huella regenerativa"* – testimonios de turistas que participaron en ciencia ciudadana.

- Distribución:
  - Colaboración con canales como *BBC Earth*, *National Geographic Travel*, *YouTube Travel Creators*.
  - Subtítulos en inglés, español, francés, alemán y portugués.

b) Blog y boletín "Regenerative Insights"

- Publicación mensual con:
  - Hallazgos de biodiversidad registrados por visitantes.
  - Avances del Fondo de Conservación (árboles plantados, especies protegidas).
  - Reflexiones de la comunidad sobre turismo y autonomía cultural.
- Distribuido a una lista de correo de viajeros éticos, operadores y ONGs.

*3. Relaciones públicas y prensa especializada*

a) Programa de embajadores de prensa

- Invitar a periodistas y creadores de contenido especializados en viajes sostenibles, conservación y culturas indígenas:
    - Criterios de selección: alineación con valores, audiencia relevante, historial de contenido ético.
    - Experiencia: 5 días en WATUNA, con participación real en actividades comunitarias y ciencia ciudadana (no "show" fotográfico).
    - Compromiso: producir contenido honesto, no promocional; firmar un "Código de Ética del Visitante Mediático".

b) Colaboración con medios de referencia

- Pitch a:
    - *National Geographic Travel* (EE.UU.)
    - *BBC Travel* (Reino Unido)
    - *El País – Planeta Futuro* (España)
    - *Deutsche Welle – Journey* (Alemania)
- Ángulo: "El turismo que la Amazonía necesita: cuando la comunidad decide".

*4. Marketing digital ético y segmentado*

a) Campañas en redes sociales (Instagram, LinkedIn, Facebook)

- Contenido:
    - Fotos y videos reales (sin filtros exóticos).
    - Testimonios de turistas con enfoque en transformación personal.
    - Infografías sobre impacto: “Tu estancia = 5 árboles + 3 días de salario para una familia”.
- Segmentación:
    - Intereses: birdwatching, climate action, indigenous rights, slow travel, regenerative tourism.
    - Países: EE.UU., Reino Unido, Alemania, Canadá, Australia, España.

b) Google Ads con enfoque en intención

- Palabras clave:
    - “community-owned lodge Amazon Peru”
    - “regenerative tourism with indigenous people”
    - “ethical jungle lodge Loreto”
- Anuncios con enlace directo a la web y al sistema de reservas.

c) Email marketing de alto valor

- Secuencia automatizada post-descarga de brochure:

1. “Conoce a los guardianes de WATUNA”
2. “Cómo tu viaje regenera la Amazonía”
3. “Preguntas frecuentes: desde la malaria hasta el respeto cultural”
4. Oferta temprana para la próxima temporada.

5. *Certificaciones y sellos como herramienta de promoción*

- Obtener y promocionar sellos de confianza:
    - Travelife Certified
    - Rainforest Alliance
    - Global Sustainable Tourism Council (GSTC)
    - Sello Nacional de Turismo Sostenible (MINCETUR)
- Estos sellos no solo validan la sostenibilidad, sino que aumentan la visibilidad en plataformas éticas (Responsible Travel, Green Pearls) y en búsquedas de turistas conscientes.

6. *Programa de fidelización y comunidad global* - “Círculo de Guardianes WATUNA”

- Beneficios para huéspedes recurrentes o referidos:

- Acceso a eventos virtuales con sabios amazónicos.
- Actualizaciones trimestrales del impacto de su primera estancia.
- Descuentos para futuras visitas o para amigos.

- Objetivo: convertir a los visitantes en aliados de largo plazo, no en clientes puntuales.

7. *Promoción en temporada baja: enfoque en nichos especializados*

- Campaña “Regenera con Nosotros” (noviembre–marzo):
  - Dirigida a: científicos, artistas, escritores, voluntarios.
  - Mensaje: “La Amazonía no duerme en invierno. ¿Tú tampoco?”
  - Ofertas especiales para estancias largas con propósito.
- Difusión en:
  - Listas de universidades (biología, antropología, ecología).
  - Redes de voluntariado internacional (Workaway, WWOOF – con filtros éticos).

*Principios éticos de la promoción*

1. Nunca mostrar rituales sagrados sin consentimiento.
2. No usar imágenes de niños sin permiso explícito.

3. Evitar el lenguaje exótico o colonial (“tribus”, “selva virgen”, “descubrir”).

4. Siempre nombrar a las personas, no solo “comunidad indígena”.

**Persona**

1. Enfoque estratégico: “Personas como guardianes, no como empleados”

En WATUNA, el personal no es un recurso operativo, sino un puente vivo entre la comunidad, la selva y el visitante. Cada miembro del equipo es reconocido como guardián del territorio y transmisor de saberes, lo que refuerza su dignidad, motivación y calidad en la interacción.

2. Perfil y roles del equipo humano

a) Guardianes Comunitarios (núcleo del equipo)

Quiénes son:

Miembros de las comunidades El Chino, Cannan, Esperanza, Buenas Vista, San Pedro y Diamante Azul, seleccionados por asamblea comunitaria.

Roles clave:

- Guías culturales y naturales: bilingües (español + lengua nativa), formados en biodiversidad, primeros auxilios, conservación y narrativa cultural.

- Cocineras de la selva: mujeres especializadas en gastronomía ancestral, con capacitación en higiene alimentaria internacional.
- Artesanos y tejedoras: transmisores de saberes en chambira, cerámica o medicina vegetal (solo si deciden compartir).
- Operadores fluviales: tripulantes certificados en seguridad, navegación y protocolos de emergencia.

Características:

- Autenticidad: no interpretan, viven y comparten su cultura real.
- Empoderamiento: reciben formación, no imposición.
- Reconocimiento: sus nombres y relatos forman parte de la narrativa de WATUNA.

b) Aliados Técnicos (apoyo externo)

Quiénes son:

Profesionales externos contratados temporal o parcialmente para funciones especializadas.

Roles clave:

- Coordinador de Experiencia: diseña itinerarios con los guardianes y el huésped.

- Gestor de Conservación: articula con UNAP, ONGs y SERNANP los programas de ciencia ciudadana.
- Especialista en Marketing Ético: gestiona la comunicación sin caer en el greenwashing.
- Facilitador de Formación: coordina talleres de idiomas, primeros auxilios y gestión empresarial.

Características:

- Solo están presentes cuando aportan valor técnico.
- No toman decisiones sobre cultura o territorio; acompañan, no dirigen.

c) El Huésped como "Guardián Temporal"

Rol activo:

- No es un receptor pasivo, sino un colaborador en la conservación y el respeto cultural.
- Participa en siembra, monitoreo, talleres y en la co-creación de su itinerario.
- Firma un "Acuerdo de Respeto" que lo compromete a ciertos comportamientos (ej. no fotografiar ciertos rituales, vestir con modestia).

3. Estrategias de formación y desarrollo

a) Programa “Jóvenes Guardianes WATUNA”

- Duración: 6 meses iniciales + formación continua.
- Contenidos:
    - Idiomas (inglés básico, español técnico).
    - Biodiversidad local (aves, primates, flora).
    - Primeros auxilios y protocolos de emergencia.
    - Conservación y ciencia ciudadana.
    - Ética del turismo comunitario (qué compartir, qué no).
- Aliados: UNAP, Cruz Roja, ONGs ambientales.
- Certificación: entregada por la comunidad y validada por instituciones.

b) Talleres intergeneracionales

- Ancianos enseñan mitos, medicina tradicional y cosmovisión a jóvenes y al equipo.
- Se graban (con consentimiento) para archivos comunitarios y educación.

c) Evaluación 360° con enfoque comunitario

- El desempeño se evalúa no solo por productividad, sino por:
    - Capacidad de transmitir respeto.
    - Contribución al Fondo de Conservación.

    - Participación en asambleas.

- Las evaluaciones las lidera un comité de sabios y mujeres líderes.

4. Estrategias de motivación y bienestar

a) Distribución equitativa de ingresos

- El 50 % de los ingresos netos se distribuye directamente entre las familias participantes, según rol y participación.

- Se publica trimestralmente en asamblea comunitaria.

b) Beneficios no monetarios

- Acceso a formación, salud preventiva, materiales para artesanía, apoyo en educación de hijos.

- Tiempo para cuidar sus propios huertos y actividades tradicionales.

c) Reconocimiento público

- "Guardián del Mes" destacado en la web y en la asamblea.

- Historias personales incluidas en el storytelling de WATUNA.

5. Gestión de la experiencia del huésped a través de las personas

- Primer contacto: el coordinador de experiencia (comunitario o técnico) realiza una entrevista virtual para co-diseñar la estancia.
- Durante la estancia: el guía comunitario se convierte en anfitrión, no en empleado. Comparte comidas, relatos y momentos de silencio.
- Despedida: ceremonia simbólica de agradecimiento al río, con entrega del "Certificado de Guardián Temporal".
- Post-estancia: el huésped recibe el informe de impacto y se le invita a formar parte de la comunidad global de WATUNA.

6. Principios éticos en la gestión del talento

- No hay jerarquía cultural: el anciano, la mujer artesana y el joven guía tienen igual valor.
- Ningún conocimiento se comparte sin consentimiento comunitario.
- El trabajo no reemplaza la identidad: los guardianes siguen siendo pescadores, agricultores o tejedores; el turismo es una extensión, no una sustitución.

**Tabla 12:**
Requerimiento de Personal para WATUNA

| Rol | Tipo | N° de personas | Frecuencia | Funciones clave | Perfil / Requisitos |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Coordinador(a) de Experiencia** | Técnico externo | 1 | Tiempo completo (12 meses) | - Diseño de itinerarios personalizados<br>- Coordinación con huéspedes antes, durante y después<br>- Gestión de reservas y comunicación con operadores<br>- Supervisión de calidad de la experiencia | - Formación en turismo sostenible o antropología<br>- inglés avanzado<br>- Experiencia en Amazonía<br>- Sensibilidad cultural comprobada |
| **Guías Comunitarios Naturales y Culturales** | Comunitario | 4 | Tiempo completo (12 meses) | - Acompañamiento diario a huéspedes<br>- Senderismo, avistamiento de fauna, talleres culturales<br>- Participación en ciencia ciudadana<br>- Traducción cultural y narración de mitos (según consentimiento) | - Miembros de las comunidades (El Chino, Cannan, etc.)<br>- Edad: 20–40 años<br>- Disposición para formación en idiomas y conservación<br>- Conocimiento del territorio y biodiversidad local |
| **Cocineras Comunitarias** | Comunitario | 2 | Tiempo completo (12 meses) | - Preparación de menús con ingredientes locales<br>- Gestión de huertos asociados<br>- Higiene alimentaria según estándares internacionales | - Mujeres de las comunidades<br>- Experiencia en cocina amazónica<br>- Disposición a capacitación en seguridad alimentaria |
| **Operadores Fluviales / Logística** | Comunitario | 3 | Rotación (2 en operación, 1 de respaldo) | - Transporte de huéspedes desde Iquitos<br>- Abastecimiento de insumos (cuando sea necesario)<br>- Mantenimiento de embarcaciones<br>- Protocolos de seguridad y emergencia | - Certificación en navegación y primeros auxilios (a obtener)<br>- Experiencia en ríos amazónicos<br>- Miembros de comunidades ribereñas |
| **Artesanas / Facilitadoras Culturales** | Comunitario | 2 | Medio tiempo (3–4 días/semana) | - Talleres de chambira, cerámica u otros saberes<br>- Venta directa de artesanías<br>- Transmisión de conocimientos a jóvenes | - Mujeres mayores o líderes culturales<br>- Dominio de técnicas tradicionales<br>- Disposición a compartir (según decisión comunitaria) |
| **Guardianes de Conservación (Jóvenes)** | Comunitario | 2 | Tiempo completo (12 meses) | - Monitoreo de biodiversidad<br>- Siembra y seguimiento de árboles<br>- Gestión de compostaje y residuos<br>- Apoyo en huertos agroecológicos | - Jóvenes de 18–25 años<br>- Formación en "Jóvenes Guardianes WATUNA"<br>- Interés en ciencia ciudadana |
| **Gestor(a) de Conservación y Alianzas** | Técnico externo | 1 | Tiempo parcial (6–8 meses/año, presencial y remoto) | - Vinculación con UNAP, SERNANP, ONGs<br>- Diseño de protocolos de ciencia ciudadana<br>- Reporte de impacto ambiental y social | - Biólogo, ambientalista o antropólogo<br>- Experiencia en proyectos comunitarios<br>- Redes institucionales en la Amazonía |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Facilitador(a) de Formación** | Técnico externo | 1 | Contratación temporal (2–3 módulos/año) | - Coordinación de talleres: idiomas, primeros auxilios, gestión empresarial<br>- Evaluación de capacidades del equipo comunitario | - Pedagogo, lingüista o profesional en desarrollo comunitario<br>- Experiencia en educación intercultural |
| **Personal de Mantenimiento y Limpieza** | Comunitario | 2 | Tiempo completo (12 meses) | - Limpieza de cabañas y áreas comunes<br>- Mantenimiento de infraestructura (techos, senderos, baños secos)<br>- Gestión de energía solar y agua | - Miembros de las comunidades<br>- Formación en bioconstrucción o manejo de sistemas sostenibles (a recibir) |

Notas clave:

- Total de personas: 17 (13 comunitarios + 4 técnicos externos), con algunos roles combinables en temporada baja.
- Flexibilidad estacional: En temporada baja (noviembre–abril), el equipo se reduce a 9–11 personas, manteniendo el coordinador, 2 guías, 1 cocinera, 1 operador fluvial, 1 guardián de conservación y apoyo técnico remoto.
- Formación continua: Todos los roles comunitarios participan en el Programa “Jóvenes Guardianes WATUNA”, incluso los mayores, adaptado a sus saberes.
- Gobernanza: La selección del personal comunitario se hace por asamblea de las seis comunidades, asegurando equidad territorial y de género.
- Compensación:
    - Comunitarios: salario + participación directa en ingresos (50 % del total neto).
    - Técnicos externos: honorarios justos, con límite del 10 % del ingreso bruto, alineado con la ética de WATUNA.

## Marketing Mix

### *Programa de Acciones Tácticas*

**Tabla 13:**
Tácticas de mercado

| Objetivo Estratégico | Acción Táctica | Responsable | Cronograma | Indicador de Éxito (KPI) |
|---|---|---|---|---|
| **1. Posicionar a WATUNA como referente de turismo regenerativo comunitario** | 1.1. Desarrollar la web institucional bilingüe (español/inglés) con storytelling comunitario, sistema de reservas integrado y transparencia financiera. | Coordinador de Experiencia + agencia digital ética | Enero–febrero 2026 | • Web en línea antes del 28/02/2026<br>• 500 visitas orgánicas en primer mes |
| | 1.2. Producir la serie documental "Voces de Watuna" (4 episodios). | Coordinador + ONG aliada + comunidad | Febrero–abril 2026 | • 4 videos publicados en YouTube antes del 30/04<br>• 10 000 visualizaciones totales en 3 meses |
| | 1.3. Obtener al menos 2 certificaciones internacionales de turismo sostenible (ej. Travelife, Green Pearls). | Coordinador + Gestor de Conservación | Marzo–mayo 2026 | • Sellos obtenidos y visibles en web antes de temporada alta |
| **2. Generar reservas anticipadas para la temporada alta (mayo–octubre 2026)** | 2.1. Lanzar campaña "Reserva Temprano, Regenera Más" con 10 % de descuento para reservas antes del 31/03/2026. | Coordinador de Experiencia | Enero–marzo 2026 | • 40 reservas confirmadas (240 noches) antes del 31/03 |
| | 2.2. Establecer alianzas con 3 tour operadores internacionales especializados. | Coordinador + asesor comercial | Febrero–abril 2026 | • 3 contratos firmados con operadores premium (ej. Responsible Travel, Rainforest Cruises) |
| | 2.3. Participar en la feria internacional **ITB Berlin – Sostenibilidad**, con presentación del modelo WATUNA. | Coordinador + representante comunitario | Mar-26 | • 10 reuniones con operadores/medios<br>• 2 nuevas alianzas generadas |
| **3. Construir una comunidad global de "Guardianes WATUNA"** | 3.1. Crear programa de embajadores de prensa: invitar a 3 periodistas/creadores éticos. | Coordinador + Gestor de Conservación | Abril–junio 2026 | • 3 experiencias completadas<br>• 5 publicaciones en medios relevantes (ej. Nat Geo, BBC) |
| | 3.2. Lanzar boletín mensual "Regenerative Insights" con impacto y testimonios. | Coordinador | May-26 | • Lista de 500 suscriptores en 3 meses<br>• Tasa de apertura > 40 % |
| | 3.3. Implementar programa de fidelización: "Círculo de Guardianes". | Coordinador | Jul-26 | • 20 huéspedes inscritos en el primer trimestre de operación |
| **4. Asegurar visibilidad en canales digitales de nicho** | 4.1. Registrar WATUNA en plataformas éticas: Responsible Travel, Green Pearls, BookDifferent. | Coordinador | Febrero–marzo 2026 | • Perfiles activos en 3 plataformas antes de abril |
| | 4.2. Ejecutar campañas en redes sociales segmentadas (Instagram, Facebook, LinkedIn). | Coordinador + comunidad (contenido) | Abril–noviembre 2026 | • 5 000 seguidores orgánicos<br>• Tasa de engagement > 5 % |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 4.3. Campañas de Google Ads con palabras clave de alto valor. | Coordinador + agencia (opcional) | Mayo–octubre 2026 | • CAC (Costo por Adquisición) < USD 120<br>• Tasa de conversión > 4 % |
| **5. Fortalecer el posicionamiento en temporada baja** | 5.1. Lanzar programa "Regenera con Nosotros" para científicos, artistas y voluntarios (noviembre 2026–abril 2027). | Gestor de Conservación + Coordinador | Septiembre–octubre 2026 | • 15 participantes confirmados para temporada baja |
| | 5.2. Establecer alianza con UNAP para prácticas y residencias. | Gestor de Conservación | Ago-26 | • Convenio firmado antes de octubre 2026 |

**Tabla 14:**
Presupuesto estimado de marketing (2026)

| Rubro | Monto estimado (Soles) |
|---|---|
| Desarrollo web y sistema de reservas | 5 000 |
| Producción audiovisual ("Voces de Watuna") | 4 000 |
| Participación en ferias (ITB Berlin: pasajes, stand, material) | 8 000 |
| Campañas digitales (redes + Google Ads) | 6 000 |
| Certificaciones internacionales | 2 500 |
| Material promocional (brochures, kits digitales) | 1 500 |
| Programa de embajadores (alojamiento + logística) | 3 000 |
| **Total estimado** | **30 000** |

Indicadores generales de éxito del plan (2026)

- Ocupación promedio anual: ≥ 60 %
- Reservas en temporada alta (mayo–octubre): ≥ 200 noches
- Ingresos por turismo internacional: ≥ 80 % del total
- Satisfacción del huésped: ≥ 4,7/5 en plataformas
- Impacto comunitario: ≥ 50 % de ingresos netos distribuidos a familias
- Visibilidad mediática: ≥ 5 publicaciones en medios internacionales relevantes

***Programa y Pronóstico de Ventas***

Programa y Pronóstico de Ventas – WATUNA (Año 1: 2026)

1. Supuestos clave

- Capacidad: 12 huéspedes (6 cabañas dobles).
- Estancia promedio: 5 noches (6 días).
- Número máximo de noches vendibles al año:
    - 365 días × 12 huéspedes = 4 380 noches disponibles.
    - Pero por logística, formación y descanso comunitario, se considera un máximo operativo de 3 600 noches/año.
- Temporadas:
    - Alta: mayo a octubre (184 días) → objetivo: 85 % ocupación
    - Media: abril y noviembre (61 días) → objetivo: 60 % ocupación
    - Baja: diciembre a marzo (120 días) → objetivo: 30 % ocupación (programas especializados)
- Público objetivo: 95 % turistas internacionales, 5 % nacional (investigadores, ONGs).
- Precio promedio ponderado: USD 290/noche (incluye paquetes estándar, científicos y temporada baja).

2. Pronóstico de ocupación y ventas

**Tabla 15:**
Pronóstico de ventas por temporada

| Temporada | Días | Noches disponibles | Ocupación esperada | Noches vendidas | Ingreso promedio/noche (USD) | Ingresos estimados (USD) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Alta<br>(mayo–octubre) | 184 | 2 208 | 85% | 1 877 | 310 | 581 870 |
| Media<br>(abril, noviembre) | 61 | 732 | 60% | 439 | 280 | 122 920 |
| Baja<br>(diciembre–marzo) | 120 | 1 440 | 30% | 432 | 210 | 90 720 |
| Total año 1 | 365 | 4 380 | 63 % promedio | 2 748 | 290 (promedio) | 795 510 |

3. Desglose por tipo de paquete (ventas estimadas)

**Tabla 16:**
Pronóstico de ventas por tipo de paquete

| **Tipo de paquete** | **% de ventas** | **Noches vendidas** | **Ingreso promedio (USD)** | **Ingresos totales (USD)** |
|---|---|---|---|---|
| Inmersión Regenerativa (estándar) | 65% | 1 786 | 290 | 517 940 |
| Científico / Especializado | 15% | 412 | 340 | 140 080 |
| Voluntariado / Temporada baja | 15% | 412 | 220 | 90 640 |
| Experiencia Familiar | 5% | 138 | 260 | 35 880 |
| Total | 100% | 2 748 | 290 | 784 540 |

4. Programa de ventas mensual (noches y USD)

**Tabla 17:**
Ventas proyectadas por mes prinmer año

| Mes | Temporada | Noches estimadas | Ingresos estimados (USD) |
|---|---|---|---|
| Enero | Baja | 36 | 7 560 |
| Febrero | Baja | 33 | 6 930 |
| Marzo | Baja | 37 | 7 770 |
| Abril | Media | 72 | 20 160 |
| Mayo | Alta | 186 | 57 660 |
| Junio | Alta | 180 | 55 800 |
| Julio | Alta | 186 | 57 660 |
| Agosto | Alta | 186 | 57 660 |
| Septiembre | Alta | 180 | 55 800 |
| Octubre | Alta | 186 | 57 660 |
| Noviembre | Media | 72 | 20 160 |
| Diciembre | Baja | 36 | 7 560 |
| Total año | | 2 748 | 794 280 |

Distribución del ingreso neto (de acuerdo con el modelo comunitario):

- 50 % → Familias comunitarias: USD 243 375
- 20 % → Fondo de Conservación Comunitaria: USD 97 350
- 20 % → Re inversión en operación y formación: USD 97 350
- 10 % → Aliado técnico / gestión externa: USD 48 675

Notas críticas

- El pronóstico es conservador: asume un 63 % de ocupación en el primer año, aunque el mercado potencial en Loreto supera los 12 000 turistas internacionales al año.
- El modelo es escalable: si la demanda supera la capacidad, se puede replicar el modelo en otras comunidades sin saturar el territorio.
- La temporada baja se aprovecha para formación, conservación y programas de impacto, evitando la dependencia total de la temporada alta.
- El precio no compite por ser el más bajo, sino por ofrecer el mayor valor ético y experiencial, como demuestran los casos de Posada Amazonas y Tahuayo Lodge.

# Capítulo V: Plan de Operaciones

## Producción de Bienes y Servicios

En la Amazonía, donde la espiritualidad y la naturaleza se entrelazan de forma inseparable, WATUNA propone una aproximación al turismo que honra tanto la biodiversidad como los saberes ancestrales, incluyendo prácticas con plantas maestras como la ayahuasca. A diferencia de emprendimientos que mercantilizan lo sagrado, WATUNA se guía por principios de consentimiento comunitario, respeto cultural y autonomía indígena, en línea con los estándares internacionales para el turismo en territorios étnicos (Honey, 2008; UNWTO, 2020).

El primer servicio, Inmersión Cultural con Sabiduría Ancestral, invita a los visitantes a vivir el ritmo cotidiano de las comunidades ribereñas: tejer chambira, escuchar mitos al atardecer, participar en huertos agroecológicos y caminar con guías locales que comparten su visión del mundo. La participación en ceremonias con ayahuasca no forma parte del paquete estándar; solo se considera si la comunidad anfitriona —tras deliberación colectiva— decide compartirla, y siempre bajo la conducción de un curandero reconocido. En tal caso, WATUNA no cobra por la ceremonia; cualquier donación va directamente al curandero, respetando la reciprocidad tradicional y evitando la lógica transaccional que ha generado críticas en otros destinos amazónicos (Labate & Cavnar, 2014).

El segundo servicio, Programa de Ciencia Ciudadana y Conservación Amazónica, se inspira en modelos como el de Tahuayo Lodge, donde el turismo y la investigación científica coexisten (Tesis Lodge Tahuayo, 2015). Aquí, los huéspedes colaboran en monitoreo de aves, primates y calidad de agua, mientras aprenden sobre la medicina vegetal desde una perspectiva ecológica y cultural. Se visitan huertos medicinales comunitarios, donde se explican los usos

tradicionales de plantas como la ayahuasca, sin recolección ni consumo, reforzando la idea de que el conocimiento en sí mismo es un regalo que no siempre requiere experiencia directa (Quispe-Campana & Gavidia-Canaquiri, 2024).

El tercer servicio, Retiro Contemplativo “Río y Silencio”, ofrece una alternativa profunda durante la temporada lluviosa, centrada en la desconexión consciente, la escritura reflexiva y la observación silenciosa de la selva. A diferencia de los “retiros espirituales” que prometen transformación mediante sustancias, WATUNA propone que la sanación también emerge del río, el canto de los pájaros y el ritmo comunitario. Si un huésped manifiesta interés en la ayahuasca, se le orienta hacia espacios tradicionales fuera del albergue, sin intermediación comercial, manteniendo así la integridad ética del modelo (Fotiou, 2020). En todos los casos, WATUNA actúa como puente, no como vendedor, asegurando que lo sagrado permanezca en manos de quienes lo han custodiado por generaciones.

Un presupuesto de ventas detallado para WATUNA, basado en el plan de marketing, el análisis de mercado, la capacidad operativa y los precios definidos en fases anteriores. El presupuesto cubre el primer año de operación (2026) y se alinea con el perfil del turista internacional, las temporadas de alza/baja y las estrategias de comercialización.

Supuestos clave

- Capacidad máxima: 12 huéspedes por noche (6 cabañas dobles).
- Temporada alta: mayo a octubre (6 meses) → objetivo de ocupación: 80 %.
- Temporada baja: noviembre a abril (6 meses) → objetivo de ocupación: 40 %.

- Promedio de estadía: 5 noches por huésped.
- Público objetivo: 90 % extranjeros, 10 % nacionales/institucionales (UNAP, ONGs).
- Paquetes principales:
    - Inmersión Regenerativa Estándar (USD 1 450 por persona, 5 noches).
    - Programa Científico/Especializado (USD 2 100 por persona, 7 noches).
    - Retiro Contemplativo / Voluntariado (USD 850 por semana, temporada baja).

**Tabla 18:**
Presupuesto de Ventas – WATUNA (2026)

| Concepto | Temporada | Noches disponibles/año | Ocupación esperada | Noches vendidas | Huéspedes estimados | Precio promedio por huésped | Ingresos estimados (USD) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Inmersión Regenerativa Estándar** | Alta (may–oct) | 2 190 (12 camas × 183 días) | 80% | 1 752 | 350 | $1 450 | **$507 500** |
| **Programa Científico / Especializado** | Alta + Baja | — | — | 120 noches | 17 | $2 100 | **$35 700** |
| **Retiro Contemplativo / Voluntariado** | Baja (nov–abr) | 2 190 | 40% | 876 | 125 | $850 | **$106 250** |
| **Experiencias Familiares y Grupos Pequeños** | Alta | — | — | 60 noches | 24 | $1 200 (promedio adulto) | **$28 800** |
| **Alianzas institucionales (UNAP, ONGs)** | Baja | — | — | 120 noches | 30 | $600 (tarifa preferencial) | **$18 000** |
| **Total noches vendidas** | | | | | **546 huéspedes** | | **$696 250** |

**Nota**:

- Las “noches vendidas” se calculan como: huéspedes × estadía promedio.
- El total de noches (1 752 + 120 + 876 + 60 + 120 = **2 928**) representa una **ocupación anual promedio del 67 %**, realista para un primer año en un destino remoto.

- Los ingresos no incluyen ventas de artesanías ni donaciones voluntarias (ingresos adicionales estimados: USD 20 000–30 000).

**Tabla 19:**
Desglose por trimestre

| Trimestre | Meses | Ingresos estimados (USD) | Observaciones |
|---|---|---|---|
| **Q1** | Ene–mar | $38 000 | Temporada baja; enfoque en voluntariado y alianzas |
| **Q2** | Abr–jun | $220 000 | Inicio de temporada alta; reservas anticipadas |
| **Q3** | Jul–sep | $310 000 | Pico de demanda (verano hemisferio norte) |
| **Q4** | Oct–dic | $128 250 | Cierre de temporada alta + inicio baja |
| **Total anual** | | **$696 250** | |

Distribución de ingresos (proyección neta después de comisiones)

- Comisiones a tour operadores: 15 % en ventas indirectas (estimado en 60 % del total) → USD 62 662

- Ingresos netos antes de impuestos: USD 633 588

Este monto es la base para la distribución según el modelo de WATUNA:

- 50 % → familias comunitarias (USD 316 794)

- 20 % → Fondo de Conservación (USD 126 718)

- 20 % → operación y mantenimiento (USD 126 718)

- 10 % → aliado técnico/gestión externa (USD 63 359)

Indicadores de desempeño (KPI)

- Ocupación anual promedio: 67 %
- Ingreso promedio por noche disponible (RevPAN): USD 191
- Valor promedio por huésped: USD 1 275
- Tasa de repetición/lealtad (meta): 10 % en el primer año
- Costo de adquisición de cliente (CAC): < USD 120 (según plan de marketing)

## Los procesos de producción

### *Proceso de Venta Digital*

Procedimiento de Compra Digital – WATUNA

Etapa 1: Inspiración y descubrimiento (fuera del sitio web)

- Canal: Redes sociales (Instagram, YouTube, Pinterest), plataformas éticas (Responsible Travel, Green Pearls), artículos en medios (National Geographic, BBC Travel), recomendaciones o búsquedas orgánicas.
- Acción del cliente: Visualiza contenido auténtico (videos comunitarios, testimonios, infografías de impacto) y hace clic en enlace a la web oficial de WATUNA.
- Objetivo: Generar confianza y claridad sobre el modelo regenerativo, no solo sobre el alojamiento.

Etapa 2: Exploración en la web oficial (www.watuna.pe o .com)

- Elementos clave en la web:
    - Página de inicio con video inmersivo “Voces de Watuna”.
    - Sección “Nuestro Propósito”: explica copropiedad comunitaria, ciencia ciudadana y ética cultural.
    - Menú de servicios: “Inmersión Regenerativa”, “Programa Científico”, “Retiro Contemplativo”.
    - Transparencia: desglose de cómo se usa cada dólar, perfil de las comunidades, protocolos de sostenibilidad.
    - Blog con historias reales y datos de conservación.
- Acción del cliente: Navega por los servicios, lee testimonios, descarga el “Guía de Preparación Ética” (PDF gratuito).
- Herramienta de apoyo: Chatbot ético (con respuestas predefinidas sobre seguridad, clima, cultura, ayahuasca).

Etapa 3: Diseño personalizado y cotización

- Opción A (Autogestión):
    - El cliente selecciona un paquete base y completa un formulario de interés con: fechas, número de personas, intereses (aves, cultura, fotografía, etc.).

- Recibe automáticamente una cotización preliminar vía email.

- Opción B (Co-creación guiada):
  - Solicita una entrevista virtual gratuita (vía Zoom o WhatsApp) con el Coordinador de Experiencia (comunitario o técnico).
  - En 30 minutos, se diseña un itinerario 100 % personalizado.
  - Se envía una propuesta formal en PDF con: itinerario detallado, precio total, condiciones, política de cancelación y "Acuerdo de Respeto".

- Plazo: Respuesta en menos de 24 horas laborables.

Etapa 4: Reserva y pago seguro

- Pasos:
  1. El cliente recibe un enlace único de reserva generado por el sistema (integrado con calendario en tiempo real).
  2. Confirma fechas, revisa el itinerario y acepta los términos (incluyendo el "Acuerdo de Respeto").
  3. Realiza el pago inicial del 30 % mediante pasarela segura (Stripe o PayPal), que acepta tarjetas internacionales y divisas (USD, EUR, GBP).
  4. Recibe inmediatamente:

        - Confirmación de reserva (PDF con código QR).
        - Kit de bienvenida digital: mapa del territorio, lista de qué llevar, glosario básico en lengua local, enlace a playlist de sonidos de la selva.
- Seguridad: Certificado SSL, cumplimiento GDPR para usuarios europeos, sin almacenamiento de datos sensibles.

Etapa 5: Confirmación final y preparación previa al viaje

- 30 días antes del viaje:
    - Se envía recordatorio para completar el pago del saldo (70 % restante).
    - Se solicita información médica básica y preferencias alimentarias.
- 15 días antes:
    - Se envía guía definitiva de viaje:
        - Punto de encuentro en Iquitos (con foto del operador fluvial comunitario).
        - Protocolo de bioseguridad y emergencia.
        - Carta de bienvenida firmada por la comunidad.
- 7 días antes:

- Llamada o mensaje de WhatsApp de bienvenida del guía comunitario asignado.
- Invitación a unirse al grupo privado “Guardianes WATUNA” (opcional, en Telegram o WhatsApp).

- Cierre de la venta: La venta se considera cerrada al recibir el 100 % del pago. El cliente recibe un certificado digital de reserva válido para visa (si aplica) y seguro de viaje incluido.

Características distintivas del procedimiento

- Transparencia radical: No hay cargos ocultos; todo está incluido (transporte, comidas, actividades, seguro).
- Ética en cada paso: El “Acuerdo de Respeto” se firma digitalmente antes del pago, reforzando el compromiso cultural.
- Tecnología al servicio de la humanidad: El sistema es eficiente, pero siempre con opción de contacto humano (nunca automatizado al 100 %).
- Preparación emocional y cultural: No solo se vende un servicio, sino que se acompaña al huésped en su transición hacia una experiencia consciente.

**Figura 8:**
Procedimiento de venta digital del servicio

## Logística de Entrada

### *Almacenamiento*

#### Procedimiento para Adquisiciones de WATUNA

1. Planificación anticipada (7–10 días antes de la llegada de huéspedes)
    - El Coordinador de Experiencia comunica al Responsable de Logística Comunitaria (miembro de la comunidad) las fechas, número de huéspedes y duración de la estadía.
    - Se genera una Lista Preliminar de Necesidades, dividida en:
        - Categoría A: Productos locales (alimentos frescos, artesanías, materiales naturales).
        - Categoría B: Insumos externos (productos no perecederos, medicinas, repuestos, artículos de higiene certificados).
2. Abastecimiento desde las comunidades locales (Categoría A)
    - El Responsable de Logística Comunitaria convoca a una reunión breve con familias proveedoras de las seis comunidades asociadas (El Chino, Cannan, Esperanza, etc.).
    - Se asignan pedidos según capacidades y especialidades:
        - Huertos familiares: yuca, plátano, cocona, camu camu, aguaymanto, hierbas aromáticas.

- Pesca sostenible: gamitana, paiche, doncella (según cuotas comunitarias y temporada).
- Artesanías: chambira tejida, cestas, collares (para venta directa o decoración del albergue).
- Materiales tradicionales: hojas de bijao (para envolver alimentos), madera certificada para reparaciones menores.

- Los productos se entregan 2 días antes de la llegada de los huéspedes, en el centro de acopio comunitario.
- Se realiza un control de calidad básico: frescura, ausencia de daño, cumplimiento de normas sanitarias mínimas (lavado, empaque limpio).
- Se registra cada entrega en el Libro de Compras Comunitarias, con nombre del proveedor, producto, cantidad y precio acordado por asamblea.
- El pago se realiza al contado en efectivo o mediante transferencia móvil, dentro de las 24 horas posteriores a la recepción.

Principio: Al menos el 80 % de los alimentos frescos provienen de las comunidades. Nada se compra en Iquitos si está disponible localmente.

3. Abastecimiento desde Iquitos (Categoría B)

- El Coordinador de Experiencia o el Aliado Técnico prepara una lista consolidada de insumos externos, priorizando:

    - Productos biodegradables y de bajo impacto (jabones ecológicos, papel reciclado).
    - Medicinas básicas y botiquín de emergencia.
    - Repuestos para paneles solares, bombas de agua, radio VHF.
    - Alimentos no perecederos solo si no hay alternativa local (ej. aceite, sal yodada, café orgánico certificado).

- La lista se envía al proveedor logístico en Iquitos (embarcación aliada de la cooperativa fluvial) con 5 días de anticipación.
- La compra se realiza en establecimientos previamente evaluados (priorizando empresas locales de Iquitos con prácticas responsables).
- Los insumos se empacan en contenedores reutilizables y se transportan en la misma embarcación que trae a los huéspedes (optimizando logística y reduciendo viajes).
- Al llegar, se verifica:
    - Integridad de los productos,
    - Fechas de vencimiento,
    - Coincidencia con la lista autorizada.
- Se registra en el Libro de Compras Externas y se archiva factura o recibo.

Principio: Solo se compra en Iquitos lo estrictamente necesario. Se evita el sobreabastecimiento y el uso de plásticos de un solo uso.

4. Gestión integrada de inventarios

    - Se mantiene un inventario mínimo permanente de:
        - Arroz, azúcar, sal, aceite (solo como respaldo).
        - Botiquín de emergencia.
        - Repuestos críticos (fusibles solares, filtros de agua).
    - El inventario se actualiza semanalmente mediante una hoja de control física y digital offline (en tableta con app simple).
    - Los sobrantes de alimentos se transforman en conservas comunitarias o se donan a familias vulnerables, evitando desperdicios.

5. Evaluación y mejora continua

    - Cada mes, en asamblea comunitaria, se revisa:
        - Calidad de los productos locales,
        - Puntualidad de entregas,
        - Satisfacción del equipo de cocina y huéspedes (vía encuestas breves).
    - Se ajustan precios, proveedores o procesos según consenso comunitario.

- Se documentan lecciones aprendidas para el informe anual de impacto.

Beneficios del procedimiento

- Fortalece la economía local: ingresos directos a más de 20 familias.
- Reduce costos logísticos: menos viajes a Iquitos, aprovechamiento del transporte de huéspedes.
- Garantiza frescura y autenticidad: los huéspedes consumen lo que la selva y la comunidad producen.
- Minimiza residuos y huella de carbono: menos empaques, menos combustible, menos plástico.
- Refuerza la gobernanza comunitaria: las decisiones de compra son colectivas y transparentes.

Este procedimiento no solo abastece a WATUNA, sino que convierte cada compra en un acto de desarrollo territorial regenerativo.

**Figura 9:**
Proceso de adquisiciones

# Capítulo VI: Organización de la Empresa

## Estructura de la Organización

La estructura organizacional para WATUNA es una estructura híbrida comunitaria-colaborativa, que combina elementos de gobernanza horizontal, toma de decisiones colectiva y roles técnicos especializados. Este modelo no responde a jerarquías tradicionales de empresas convencionales, sino que se alinea con los principios del turismo comunitario regenerativo, donde la comunidad no es un "beneficiario", sino el sujeto principal de decisión y gestión.

En WATUNA, la estructura se organiza en dos niveles interdependientes: (1) un núcleo de gobernanza comunitaria, compuesto por representantes de El Chino, y (2) un equipo técnico de apoyo, formado por aliados externos con funciones especializadas (coordinación de experiencia, conservación, marketing). Esta configuración refleja lo que Scheyvens (2002) denomina "empowerment comunitario auténtico", donde el control reside en la comunidad, pero se complementa con capacidades técnicas externas sin imponer agendas foráneas.

El Consejo de Guardianes del Río órgano máximo de decisión está integrado por dos representantes por comunidad (uno hombre, una mujer), un sabio ancestral y un joven guardián. Este consejo aprueba los planes anuales, define los límites culturales y ecológicos, distribuye los ingresos y evalúa el desempeño del equipo técnico. Su funcionamiento se basa en el consenso, no en votaciones mayoritarias, respetando así los procesos deliberativos propios de los pueblos amazónicos (Tucker et al., 2020).

Paralelamente, el equipo operativo formado por guías, cocineras, artesanos y operadores fluviales reporta tanto al Consejo como a un Coordinador de Experiencia, cuyo rol es facilitar, no

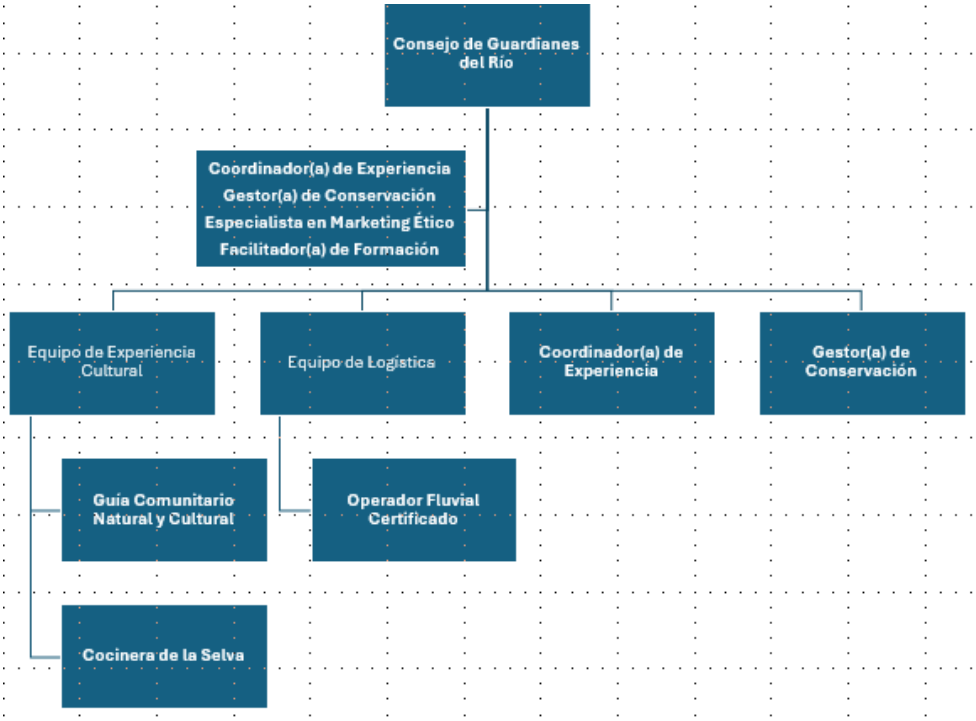
dirigir. Este diseño evita la "captura externa" del turismo comunitario, un riesgo documentado en múltiples casos donde inversionistas terminan controlando la operación a pesar de la participación nominal de la comunidad (Stronza, 2007).

Además, WATUNA incorpora mecanismos de rendición de cuentas horizontal: los ingresos se publican trimestralmente en asamblea, y los huéspedes reciben un informe de impacto que detalla cómo su estancia benefició a la comunidad y al bosque. Esta transparencia radical fortalece la confianza interna y externa, y se alinea con los estándares del Global Sustainable Tourism Council (GSTC, 2023) para turismo en territorios indígenas.

## Plan de Gestión del Talento

### *Organigrama*

**Figura 10:**
Organigrama de WATUNA – Estructura Híbrida Comunitaria-Colaborativa



**Nivel 1 (Centro): Consejo de Guardianes del Río**

- **Composición**:
    - 2 representantes por cada una de las 6 comunidades (12 personas)
    - 1 Sabio Ancestral
    - 1 Joven Guardián
- **Función**: Órgano máximo de decisión. Aprueba estrategias, distribución de ingresos, límites culturales y ecológicos.
- **Estilo visual**: Círculo central con ícono de río o árbol.

**Nivel 2 (Alrededor del centro): Equipos operativos comunitarios**

*(Conectados directamente al Consejo)*

1. **Equipo de Experiencia Cultural**
    - Guías comunitarios
    - Artesanos y tejedoras
    - Cocineras de la selva
2. **Equipo de Conservación y Ciencia Ciudadana**
    - Jóvenes Guardianes (monitoreo)

- Agricultores y pescadores sostenibles

3. **Equipo de Logística y Transporte**

   - Operadores fluviales
   - Mantenimiento de infraestructura

*Cada equipo tiene un coordinador interno elegido por la comunidad.*

**Nivel 3 (Periferia, con conexión suave al Consejo y a los equipos): Aliados Técnicos Externos**

*(Rol de apoyo, no de mando)*

- **Coordinador(a) de Experiencia** → vincula huéspedes con equipos comunitarios
- **Gestor(a) de Conservación** → articula con UNAP, ONGs, SERNANP
- **Especialista en Marketing Ético** → gestiona web, redes, alianzas internacionales
- **Facilitador(a) de Formación** → coordina talleres de idiomas, primeros auxilios, gestión

*Estos roles son temporales, remunerados y evaluados por el Consejo.*

***Principales Funciones que se Requieren en el Negocio***

1. **Representante Comunitario (por comunidad)**

- **Nivel jerárquico**: Alto (miembro del Consejo de Guardianes del Río)
- **Dependencia funcional**: Asamblea comunitaria de su comunidad Consejo de Guardianes del Río
- **Principales funciones**:
    - Representar los intereses de su comunidad en el Consejo.
    - Participar en la toma de decisiones sobre precios, distribución de ingresos, límites culturales y acceso al territorio.
    - Comunicar acuerdos del Consejo a su comunidad.
- **Principales responsabilidades**:
    - Garantizar transparencia en la gestión.
    - Velar por el respeto a los saberes y espacios sagrados.
    - Promover la equidad de género y generacional en la participación.
- **Habilidades blandas requeridas**:
    - Liderazgo comunitario, escucha activa, capacidad de consenso, integridad.
- **Experiencia mínima necesaria**:
    - Ser miembro reconocido de la comunidad (El Chino, Cannan, etc.) con al menos 2 años de residencia continua y participación en asambleas locales.

2. **Guía Comunitario Natural y Cultural**

- **Nivel jerárquico**: Operativo
- **Dependencia funcional**: Equipo de Experiencia Cultural - Consejo de Guardianes del Río
- **Principales funciones**:
    - Acompañar a huéspedes en caminatas, observación de fauna y talleres culturales.
    - Narrar mitos y explicar usos tradicionales de plantas (según consentimiento comunitario).
    - Participar en programas de ciencia ciudadana.
- **Principales responsabilidades**:
    - Garantizar la seguridad del huésped en selva.
    - Respetar los límites establecidos por la comunidad.
    - No compartir conocimientos sin autorización colectiva.
- **Habilidades blandas requeridas**:
    - Empatía, comunicación clara, paciencia, sentido de pertenencia cultural.

- **Experiencia mínima necesaria**:
    - Formación en el programa “Jóvenes Guardianes WATUNA” (6 meses) o experiencia previa en guiado local. Dominio básico de español e interés en aprender inglés.

3. **Cocinera de la Selva**

- **Nivel jerárquico**: Operativo
- **Dependencia funcional**: Equipo de Experiencia Cultural → Consejo de Guardianes del Río
- **Principales funciones**:
    - Preparar menús con ingredientes locales (yuca, pescado, frutas nativas).
    - Gestionar huertos familiares asociados al albergue.
    - Enseñar técnicas culinarias ancestrales a huéspedes (si la comunidad lo decide).
- **Principales responsabilidades**:
    - Cumplir normas básicas de higiene alimentaria.
    - Minimizar desperdicios y aprovechar subproductos.
    - Trabajar en coordinación con pescadores y agricultores locales.
- **Habilidades blandas requeridas**:

- Creatividad, responsabilidad, trabajo en equipo, orgullo por la gastronomía amazónica.

- **Experiencia mínima necesaria**:
  - Experiencia en cocina tradicional amazónica (mínimo 1 año). Disposición para capacitación en seguridad alimentaria.

4. **Operador Fluvial Certificado**

- **Nivel jerárquico**: Operativo
- **Dependencia funcional**: Equipo de Logística → Consejo de Guardianes del Río
- **Principales funciones**:
  - Transportar huéspedes desde Iquitos hasta WATUNA y viceversa.
  - Realizar mantenimiento preventivo de embarcaciones.
  - Apoyar en logística de abastecimiento (cuando sea necesario).
- **Principales responsabilidades**:
  - Garantizar seguridad náutica (chalecos, radio VHF, botiquín).
  - Respetar horarios y protocolos de emergencia.
  - Reportar condiciones del río al Consejo.
- **Habilidades blandas requeridas**:

  - Sentido de responsabilidad, prudencia, orientación al servicio, conocimiento del río.

- **Experiencia mínima necesaria**:

  - Mínimo 2 años navegando en ríos amazónicos. Certificación en primeros auxilios (a obtener en los primeros 3 meses).

5. **Coordinador(a) de Experiencia**

- **Nivel jerárquico**: Técnico de apoyo

- **Dependencia funcional**: Consejo de Guardianes del Río (evaluado por este)

- **Principales funciones**:

  - Diseñar itinerarios personalizados con huéspedes y guías comunitarios.

  - Gestionar reservas, comunicación y relación con tour operadores.

  - Supervisar la calidad de la experiencia y resolver incidencias.

- **Principales responsabilidades**:

  - Asegurar coherencia entre la promesa de valor y la experiencia real.

  - No imponer decisiones; facilitar el liderazgo comunitario.

  - Proteger la narrativa ética de WATUNA en todos los canales.

- **Habilidades blandas requeridas**:

- Humildad cultural, adaptabilidad, comunicación intercultural, pensamiento sistémico.

- **Experiencia mínima necesaria**:
  - Formación universitaria en turismo sostenible, antropología o áreas afines. Mínimo 2 años de experiencia en Amazonía peruana. Inglés avanzado.

6. **Gestor(a) de Conservación**

- **Nivel jerárquico**: Técnico de apoyo
- **Dependencia funcional**: Consejo de Guardianes del Río
- **Principales funciones**:
  - Coordinar programas de ciencia ciudadana con huéspedes y jóvenes guardianes.
  - Articular con UNAP, SERNANP y ONGs para monitoreo ambiental.
  - Elaborar informes de impacto ecológico y social.
- **Principales responsabilidades**:
  - Asegurar que la conservación beneficie directamente a la comunidad.
  - Evitar la apropiación externa de datos o conocimientos.
  - Capacitar a jóvenes en metodologías científicas simples.

- **Habilidades blandas requeridas**:
    - Ética profesional, rigor científico, capacidad pedagógica, respeto por saberes locales.
- **Experiencia mínima necesaria**:
    - Título en biología, ecología, conservación o campo relacionado. Experiencia en proyectos comunitarios en la Amazonía (mínimo 1 año).

## *Políticas y Estrategias para la Administración del Talento*

### Programa de capacitación

El programa no se enfoca en estándares hoteleros convencionales, sino en relación humana auténtica, comunicación intercultural, ética del encuentro y servicio con propósito.

El programa dura 4 semanas (20 horas presenciales + 10 horas prácticas) y está dirigido a guías, cocineras, operadores fluviales y otros miembros del equipo comunitario. Incluye módulos teóricos, role-playing, reflexión colectiva y evaluación participativa.

### Programa de Capacitación: “Atención con Respeto, Servicio con Propósito”

### Objetivo general

Fortalecer las capacidades del equipo comunitario para ofrecer una atención al cliente que refleje los valores de WATUNA: autenticidad, reciprocidad, seguridad, respeto cultural y regeneración.

**Módulo 1: Identidad y propósito de WATUNA** *(2 horas – taller comunitario)*

- **Contenidos**:
    - ¿Qué es WATUNA? Misión, visión y valores.
    - El turista no es un "cliente", sino un "guardián temporal".
    - La diferencia entre "mostrar" y "compartir" la cultura.
- **Actividad**:
    - Círculo de diálogo: "¿Por qué queremos recibir visitantes en nuestro territorio?"
- **Resultado esperado**:
    - Compromiso emocional con el propósito regenerativo.

**Módulo 2: Comunicación intercultural y lenguaje básico** *(6 horas – práctico)*

- **Contenidos**:
    - Frases clave en inglés para atención (saludos, instrucciones de seguridad, explicaciones naturales).
    - Lenguaje no verbal: gestos, tono, silencios.

    - Cómo responder preguntas incómodas ("¿Puedo tomar ayahuasca?", "¿Por qué no hay WiFi?").

- **Actividad**:

    - Role-playing con actores simulando turistas de EE.UU., Alemania y Brasil.

- **Resultado esperado**:

    - Capacidad para comunicar límites con amabilidad y claridad.

**Módulo 3: Ética del encuentro y protocolos de respeto**

*(4 horas – taller reflexivo)*

- **Contenidos**:

    - El "Acuerdo de Respeto": qué se comparte y qué no.

    - Fotografía: cuándo sí, cuándo no, cómo pedir permiso.

    - Espacios sagrados, rituales y saberes protegidos.

    - Cómo decir "no" sin ofender.

- **Actividad**:

    - Análisis de casos reales: errores de turismo extractivo en la Amazonía.

- **Resultado esperado**:

- Confianza para proteger la integridad cultural sin culpa ni confrontación.

**Módulo 4: Seguridad, salud y manejo de emergencias**

*(4 horas – técnico-práctico)*

- **Contenidos**:
  - Protocolos básicos de primeros auxilios (picaduras, cortes, deshidratación).
  - Uso del botiquín avanzado y radio VHF.
  - Plan de evacuación fluvial.
  - Cómo calmar a un huésped ansioso o enfermo.
- **Actividad**:
  - Simulacro de emergencia: "huésped con fiebre en plena selva".
- **Resultado esperado**:
  - Capacidad para actuar con calma, seguridad y empatía en situaciones críticas.

**Módulo 5: Calidad en lo esencial, no en el lujo**

*(4 horas – inmersivo)*

- **Contenidos**:

  - Qué valora el turista regenerativo: agua segura, comida con alma, guías sabios, silencio.
  - Cómo anticipar necesidades sin invadir la privacidad.
  - La importancia de los detalles: una hamaca bien tendida, un vaso de agua fresca al llegar.

- **Actividad**:
  - Recorrido por el albergue desde la perspectiva del huésped: identificar puntos de fricción y magia.

- **Resultado esperado**:
  - Sentido de orgullo por ofrecer excelencia en lo que realmente importa.

**Evaluación y certificación**

- **Evaluación continua**:
  - Participación en talleres.
  - Desempeño en role-playing.
  - Retroalimentación de pares (compañeros del equipo).

- **Evaluación final**:
  - Simulación completa de recepción, estancia y despedida de un huésped.

- **Certificación**:
    - "Guardián(a) de la Experiencia WATUNA", emitido por el Consejo de Guardianes del Río y validado por UNAP (opcional).

**Seguimiento post-capacitación**

- **Reuniones mensuales de mejora continua**: compartir aprendizajes con huéspedes reales.
- **Mentoría cruzada**: guías experimentados acompañan a nuevos miembros.
- **Actualización anual**: renovación de conocimientos en primeros auxilios y protocolos culturales.

**Principios pedagógicos**

- **Aprendizaje desde la práctica**, no desde manuales.
- **Respeto por los saberes locales**: la capacitación complementa, no reemplaza, el conocimiento ancestral.
- **Enfoque en fortalezas**: se parte de lo que la comunidad ya sabe hacer bien.
- **Lenguaje accesible**: materiales en español y lengua nativa (kukama, yagua, etc.), con apoyo visual.

Este programa no busca "formatear" al personal en un modelo externo, sino potenciar su capacidad para ser anfitriones desde su identidad, transformando cada interacción en un acto de reciprocidad viva. Como señala Scheyvens (2002), el turismo comunitario exitoso no depende de

infraestructura, sino de personas empoderadas que deciden cómo, cuándo y con quién compartir su mundo.

**Estrategias del área**

1. **Estrategia: Formación en "Saberes Cruzados" (conocimiento ancestral + competencias técnicas)**

**Objetivo**:

Fortalecer la identidad cultural del equipo comunitario mientras se desarrollan habilidades técnicas necesarias para la operación turística.

**Acciones clave**:

- Implementar el programa "Jóvenes Guardianes WATUNA", que combina talleres de idiomas (inglés básico), primeros auxilios, conservación y guiadoecológica, con sesiones intergeneracionales donde ancianos transmiten mitos, medicina vegetal y cosmovisión.
- Crear un "Archivo Vivo Comunitario" (grabaciones, dibujos, mapas) donde el conocimiento local se documenta con consentimiento y se usa como material de formación.
- Certificar a los participantes con apoyo de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP).

**Base conceptual:**

Esta estrategia se alinea con el enfoque de "empowerment desde la identidad" (Scheyvens, 2002), donde el desarrollo no implica reemplazar saberes locales, sino integrarlos con herramientas externas de forma crítica y autónoma.

## 2. Estrategia: Rotación Equitativa de Roles y Beneficios

**Objetivo**:

Evitar la concentración de oportunidades en pocas familias y promover la inclusión de mujeres, jóvenes y adultos mayores.

**Acciones clave**:

- Establecer un calendario rotativo trimestral para roles clave (guías, cocineras, artesanos), definido en asamblea comunitaria.
- Garantizar que al menos el 50 % de los roles visibles (guías, narradores) sean ocupados por mujeres y jóvenes.
- Vincular la participación en la rotación a la asistencia a talleres de formación continua.

**Base conceptual**:

La equidad en la distribución de beneficios es clave para la sostenibilidad social del turismo comunitario, tal como lo demuestran estudios en la Amazonía peruana (Tucker et al., 2020). La rotación previene tensiones internas y fortalece el tejido comunitario.

### 3. Estrategia: Mentoría Cruzada entre Comunidades y Aliados Técnicos

**Objetivo**:

Fomentar un aprendizaje mutuo donde los aliados técnicos no "enseñan", sino que acompañan y aprenden a la vez.

**Acciones clave**:

- Diseñar sesiones mensuales de "diálogo de saberes": un técnico comparte una herramienta (ej. app de monitoreo), y un sabio local explica su visión del bosque.
- Incluir a los aliados técnicos en actividades comunitarias (siembra, pesca, ceremonias permitidas) para que comprendan el ritmo y valores del territorio.
- Evaluar a los técnicos no solo por resultados, sino por su capacidad de escucha y adaptación cultural.

**Base conceptual**:

Este enfoque refleja la propuesta de "epistemologías del sur" (Santos, 2010), que cuestiona la superioridad del conocimiento técnico occidental y promueve la co-construcción de saberes en igualdad de condiciones.

### 4. Estrategia: Reconocimiento y Carrera dentro del Modelo Regenerativo

**Objetivo**:

Crear un sistema de motivación no solo económica, sino simbólica y de crecimiento personal.

**Acciones clave**:

- Establecer niveles de reconocimiento:
    - Guardián(a) Inicial → Guardián(a) Avanzado → Guardián(a) Sabio (basado en años de servicio, formación y contribución al Fondo de Conservación).
- Otorgar beneficios no monetarios: acceso a becas, participación en ferias internacionales, tiempo para cuidar sus propios huertos.
- Celebrar anualmente la "Fiesta de los Guardianes", donde la comunidad reconoce públicamente las contribuciones individuales y colectivas.

**Base conceptual**:

El reconocimiento simbólico refuerza la autoestima colectiva y la pertenencia al proyecto, factores críticos para la retención de talento en contextos rurales (Stronza, 2007).

### *La Planilla de la Empresa*

| Puesto | Cantidad requerida | Sueldo base mensual (S/) |
|---|---|---|
| **Representante Comunitario (por comunidad)** | 3 | 1 800 |
| **Guía Comunitario Natural y Cultural** | 4 | 2 200 |
| **Cocinera de la Selva** | 2 | 1 900 |
| **Operador Fluvial Certificado** | 3 | 2 100 |
| **Artesana / Facilitadora Cultural** | 2 | 1 700 |
| **Joven Guardián de Conservación** | 2 | 1 800 |
| **Personal de Mantenimiento y Limpieza** | 2 | 1 600 |
| **Coordinador(a) de Experiencia** | 1 | 4 500 |
| **Gestor(a) de Conservación** | 1 | 4 200 |
| **Facilitador(a) de Formación (medio tiempo)** | 1 | 2 800 |

### *Aspectos Legales y Tributarios*

#### Marco legal general: ¿Son trabajadores formales o asociados comunitarios?

En el Perú, toda persona que presta servicios personales bajo subordinación, remuneración y dependencia está sujeta al régimen laboral común, regulado por el Decreto Legislativo N.º 728 (Ley de Productividad y Competitividad Laboral) y el Texto Único Ordenado del Decreto Supremo N.º 003-97-TR.

Sin embargo, cuando los trabajadores pertenecen a una comunidad nativa reconocida y participan en una actividad económica colectiva (como el turismo comunitario), pueden organizarse bajo figuras distintas:

- Contrato individual de trabajo (régimen laboral común), o
- Asociación comunitaria sin fines de lucro (régimen civil o cooperativo), o
- Empresa comunitaria (régimen empresarial con participación colectiva).

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) ha señalado que, si existe subordinación, horario fijo y remuneración directa por el empleador, se presume una relación laboral, incluso si el trabajador es miembro de una comunidad (Resolución N.º 045-2021-SUNAFIL/SGD).

Implicación para WATUNA: Si el albergue contrata directamente a personas de las comunidades (aunque sean socias), y les asigna tareas, horarios y pagos, debe formalizar contratos individuales bajo el régimen laboral común, salvo que se constituya una empresa comunitaria autónoma.

**Protección reforzada por pertenencia a pueblos indígenas**

El Perú es signatario del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Pueblos Indígenas y Tribales (ratificado en 1994), que tiene rango de ley (Art. 39 de la Constitución). Este convenio establece:

- Derecho a la consulta previa en decisiones que afecten sus intereses (Art. 6).
- Protección contra la discriminación en el empleo (Art. 20).
- Reconocimiento de instituciones y prácticas propias, incluyendo formas de organización del trabajo (Art. 2.2 y 7.1).

Además, la Ley N.º 29785 (Ley de Derecho a la Consulta Previa) obliga al Estado —y por extensión, a empresas que operan en territorios indígenas— a consultar a las comunidades antes de implementar proyectos que afecten su desarrollo.

Implicación para WATUNA: Aunque WATUNA es un proyecto comunitario, debe asegurar que la estructura de trabajo respete las formas tradicionales de organización (rotación, trabajo colectivo, roles de género) y que no se impongan modelos externos sin consentimiento.

**Beneficios sociales obligatorios (si se aplica el régimen laboral común)**

Si los trabajadores están bajo contrato individual, tienen derecho a:

| Beneficio | Norma aplicable | Detalle |
|---|---|---|
| **Seguro Social de Salud (EsSalud)** | Ley N.º 26790 | 9 % del salario asumido por el empleador. Cobertura médica, maternidad, subsidios. |
| **Sistema de Pensiones (ONP o AFP)** | Decreto Ley N.º 19990 | 13 % del salario (10 % AFP + 3 % comisión). |
| **Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)** | DL N.º 728 | Medio sueldo por mes trabajado, depositado semestralmente. |
| **Gratificaciones** | DL N.º 728 | Dos gratificaciones anuales (julio y diciembre). |
| **Vacaciones** | DL N.º 728 | 30 días hábiles tras un año de servicio. |
| **Descanso semanal y feriados** | Constitución, Art. 23 | 24 horas semanales + 12 feriados remunerados. |

Nota: En zonas rurales y actividades estacionales, la ley permite contratos a plazo fijo o intermitentes, pero no exime del pago de beneficios proporcionales.

**Alternativa: Modelo de empresa comunitaria (recomendado para WATUNA)**

Para evitar la dualidad “empleador-empleado” y fortalecer la autonomía, WATUNA puede constituirse como Empresa Comunitaria de Turismo Regenerativo, bajo la figura de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) con participación comunitaria mayoritaria (51 %).

En este caso:

- Los miembros de la comunidad son socios, no empleados.
- Los ingresos se distribuyen como utilidades, no como salarios.
- No aplica el régimen laboral común, pero sí se deben garantizar condiciones dignas (seguridad, salud, no explotación).
- La SUNAFIL ha reconocido que, en estos casos, no hay relación laboral si no hay subordinación (Resolución N.º 112-2022-SUNAFIL).

Sin embargo, para roles técnicos externos (Coordinador de Experiencia, Gestor de Conservación), sí se requiere contrato laboral formal.

**Recomendación**:

- Personal comunitario: socios de la empresa comunitaria → distribución de utilidades + seguro de salud voluntario.
- Personal técnico externo: contrato laboral formal → todos los beneficios sociales obligatorios.

**5. Consideraciones culturales y buenas prácticas**

- Horarios flexibles: respetar ciclos agrícolas, pesca y vida comunitaria.
- Formas de pago: combinar efectivo, productos y acceso a servicios (educación, salud).
- Género: garantizar igualdad de oportunidades, conforme al Convenio 111 de la OIT y la Ley N.º 30364 (Ley de Igualdad de Oportunidades).

- Jóvenes: proteger derechos de adolescentes (15–18 años) bajo la Ley N.º 27321, con autorización de padres y límites de jornada.

# Capítulo VII: Plan Financiero

## Plan de Inversiones

**Tabla 20:**
Estructura de inversiones

| Detalle | Monto | % |
|---|---|---|
| Costos Pre Operativos | 26,587.70 | 10.05% |
| Inversión Fija | 160,025.00 | 60.48% |
| Capital de Trabajo | 77,968.33 | 29.47% |
| **Inversión Inicial** | **264,581.03** | **100.00%** |

Muestra una inversión inicial de S/ 264,583.03, concentrada en inversión fija (60.48%) y capital de trabajo (29.47%), con baja proporción de costos preoperativos (10.05%).

**Tabla 21:**
Costos Pre Operativos

| Detaller | Monto |
|---|---|
| Gastos Notariales | 450.00 |
| Registros Públicos | 317.70 |
| Permisos y autorizaciones | 1,200.00 |
| Defensa Civil | 120.00 |
| Registro de Marca | 5,000.00 |
| Estudios previos | 3,500.00 |
| Publicidad y Marketing | 16,000.00 |
| **Total Costos pre operativos** | **26,587.70** |

Detalla gastos legales, estudios, permisos y marketing, donde la mayor parte corresponde a publicidad y marketing (más del 60% del total), reflejando énfasis en posicionamiento inicial del albergue

**Tabla 22:**
Inversiones Fijas

| Activo requerido | Cant. | Costo Unitario (USD) | Costo Unitario (SOLES) | Costo Total (SOLES) | Vida útil (Años) | Depreciación Anual |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Infraestructura física** | | | | | | |
| Cabañas dobles | 6 | 1,286.00 | 4,500.00 | 27,000.00 | 10 | 2,700.00 |
| Casa comunitaria / área común | 1 | 2,857.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | 10 | 1,000.00 |
| Baños secos ecológicos (compostaje) | 7 | 1,000.00 | 3,500.00 | 24,500.00 | 10 | 2,450.00 |
| Senderos de madera elevados | 80 | 29.00 | 100.00 | 8,000.00 | 10 | 800.00 |
| Energía y agua | | | | | | |
| Paneles solares monocristalinos (300 W) | 12 | 514.00 | 1,800.00 | 21,600.00 | 10 | 2,160.00 |
| Baterías de litio 12 V 200 Ah | 4 | 1,143.00 | 4,000.00 | 16,000.00 | 10 | 1,600.00 |
| Inversor híbrido 3 kW | 1 | 1,629.00 | 5,700.00 | 5,700.00 | 10 | 570.00 |
| Bomba solar sumergible (12 V) | 1 | 571.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 5 | 400.00 |
| Tanques de almacenamiento de agua | 2 | 857.00 | 3,000.00 | 6,000.00 | 10 | 600.00 |
| Filtros biosánd + sistema de cloración solar | 2 | 1,000.00 | 3,500.00 | 7,000.00 | 5 | 1,400.00 |
| **Equipamiento operativo** | | | | | | |
| Cocina industrial ecológica | 1 | 343.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 5 | 240.00 |
| Neveras solares | 2 | 571.00 | 2,000.00 | 4,000.00 | 5 | 800.00 |
| Botiquines avanzados | 3 | 93.00 | 325.00 | 975.00 | 3 | 325.00 |
| Radios VHF resistentes al agua | 4 | 229.00 | 800.00 | 3,200.00 | 5 | 640.00 |
| GPS portátiles | 3 | 271.00 | 950.00 | 2,850.00 | 5 | 570.00 |
| Equipos de ciencia ciudadana | 1 | 1,714.00 | 6,000.00 | 6,000.00 | 5 | 1,200.00 |
| **Mobiliario y textiles** | | | | | | |
| Camas con mosquiteros y toldos impermeables | 12 | 160.00 | 560.00 | 6,720.00 | 5 | 1,344.00 |
| Hamacas artesanales | 12 | 40.00 | 140.00 | 1,680.00 | 5 | 336.00 |
| Mesa y sillas comunitarias (madera local) | 1 | 143.00 | 500.00 | 500.00 | 5 | 100.00 |
| Tecnología y comunicación | | | | | | |
| Tableta resistente al agua (gestión offline) | 2 | 514.00 | 1,800.00 | 3,600.00 | 5 | 720.00 |
| Sistema satelital de emergencia | 1 | 429.00 | 1,500.00 | 1,500.00 | 10 | 150.00 |
| | | | | | | |
| **Total estimado de inversión inicial** | | **15,393.00** | **53,875.00** | **160,025.00** | | **20,105.00** |

La inversión fija prioriza infraestructura ecoamigable, energía solar y equipamiento operativo, con vida útil de 5–10 años y depreciación anual estimada en S/ 20,105, alineada con un enfoque de turismo sostenible

## Capital de Trabajo

**Tabla 23:**
Capital de trabajo

| Detalle | Monto Anual |
|---|---|
| Gastos Generales | 85,500.00 |
| Gastos de Alimentación | 144,900.00 |
| Gastos de mano de obra | 197,410.00 |
| Gastos de Marketing | 40,000.00 |
| **Costo anual Operativo** | **467,810.00** |
| **Costo mensual promedio** | **38,984.17** |
| Meses de Capital de trabajo | 2.00 |
| **Capital de trabajo requerido** | **77,968.33** |

El capital de trabajo se calcula sobre dos meses de costos operativos, destacando la importancia de alimentación y mano de obra, que explican la mayor parte del requerimiento de S/ 77,968.33

## Análisis de Costos: Determinar los Costos del Negocio

**Tabla 24:**
Gastos Generales de operación

| Detalle del Gasto | Mensual | Anual |
|---|---|---|
| Materiales de Limpieza y fumigación | 300.00 | 30,000.00 |
| Materiales de Aseo Personal | 500.00 | 30,000.00 |
| Utiles de escritorio | 250.00 | 7,500.00 |
| Internet | 150.00 | 18,000.00 |
| **Total Gastos Generales** | **1,200.00** | **85,500.00** |

Los gastos generales son relativamente bajos (S/ 85,500 anuales), centrados en limpieza, aseo, útiles e internet, lo que sugiere estructura administrativa ligera y eficiente

Gastos de Mano de obra fijo

**Tabla 25:**
Personal de Planta

| Puesto | Tipo | Cant | Sueldo Base Mensual (S/) | Seguro Social (EsSalud 9 %) | Asignación Familiar (10 % si aplica) | Vac | CTS | Grati | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Coordinador(a) de Experiencia | Técnico externo | 1 | 3,500.00 | 315.00 | 115.00 | 291.67 | 291.67 | 583.33 | 5,096.67 |
| Gestor(a) de Conservación | Técnico externo | 1 | 2,500.00 | 225.00 | 115.00 | 208.33 | 208.33 | 416.67 | 3,673.33 |
| **Total Mensual** | | | | | | | | | **8,770.00** |
| **Total Anual** | | | | | | | | | **105,240.00** |

La planilla fija suma S/ 105,240.00 anuales, con salarios competitivos y cargas sociales, reflejando fuerte inversión en personal especializado para garantizar calidad del servicio

**Tabla 26:**
Servicios de terceros

| Puesto | Tipo | Cant | Honorarios | Meses | Total Anual |
|---|---|---|---|---|---|
| Facilitador(a) de Formación | Técnico externo | 1 | 2,500.00 | 4 | 10,000.00 |
| Guardianes de Conservación (Jóvenes) | Comunitario | 2 | 1,200.00 | 10 | 24,000.00 |
| Personal de Mantenimiento y Limpieza | Comunitario | 2 | 1,200.00 | 10 | 24,000.00 |
| **Total Recibos por honorarios** | | | | | **54,000.00** |

Se tercerizan actividades de formación, conservación y mantenimiento por S/ 54,000 anuales, integrando actores comunitarios y técnicos externos, lo que aporta flexibilidad y enfoque social

**Tabla 27:**
Costos de operaciones logísticas

| Actividad | Tipo | Cant | Costo por visitante (Soles) | Costo en Soles |
|---|---|---|---|---|
| **Operadores Fluviales / Logística** | Comunitario | 276 | 150 | 41,400.00 |

Los costos logísticos asociados a operadores fluviales suman S/ 41,400, vinculados a 276 visitantes, evidenciando alta dependencia del transporte comunitario

**Tabla 28:**
Gastos de Alimentación por 6 días de estancia

| Mes | N.º de visitantes | gasto por día USD | Costo Anual USD |
|---|---|---|---|
| Enero | 7 | 25.00 | 1,050.00 |
| Febrero | 7 | 25.00 | 1,050.00 |
| Marzo | 7 | 25.00 | 1,050.00 |
| Abril | 14 | 25.00 | 2,100.00 |
| Mayo | 37 | 25.00 | 5,550.00 |
| Junio | 36 | 25.00 | 5,400.00 |
| Julio | 37 | 25.00 | 5,550.00 |
| Agosto | 37 | 25.00 | 5,550.00 |
| Septiembre | 36 | 25.00 | 5,400.00 |
| Octubre | 37 | 25.00 | 5,550.00 |
| Noviembre | 14 | 25.00 | 2,100.00 |
| Diciembre | 7 | 25.00 | 1,050.00 |
| **Total Año** | **276** | | **41,400.00** |
| **Total Soles** | | | **144,900.00** |

El gasto en alimentación anual asciende a S/ 144,900 para 276 visitantes, reflejando estándar alimenticio elevado por día, coherente con un servicio para turistas internacionales

**Tabla 29:**
Gasto de Marketing

| Rubro | Monto estimado (USD) | Monto estimado (SOLES) |
|---|---|---|
| Desarrollo web y sistema de reservas | 1,428.57 | 5,000.00 |
| Producción audiovisual (“Voces de Watuna”) | 1,142.86 | 4,000.00 |
| Participación en ferias (ITB Berlin: pasajes, stand, material) | 2,285.71 | 8,000.00 |
| Campañas digitales (redes + Google Ads) | 1,714.29 | 6,000.00 |
| Certificaciones internacionales (Travelife, Green Pearls, etc.) | 1,428.57 | 5,000.00 |
| Material promocional (brochures, kits digitales) | 428.57 | 1,500.00 |
| Programa de embajadores (alojamiento + logística para prensa) | 3,000.00 | 10,500.00 |
| **Total** | **11,428.57** | **40,000.00** |

El plan de marketing asciende a S/ 40,000, enfocado en web, audiovisuales, ferias y campañas digitales, lo que evidencia una estrategia agresiva de inserción en mercados internacionales

**Análisis Financiero**

**Tabla 30:**
Aportes de Capital

| Socio | Monto | % |
|---|---|---|
| Orlando Gino Celis Espinoza | 44,000.00 | 24.93% |
| Fresia América Celis Espinoza | 44,000.00 | 24.93% |
| Aporte comunitario El Chino | 88,500.00 | 50.14% |
| **Capital Social** | **176,500.00** | **100.00%** |

El capital social de S/ 176,500 se distribuye entre dos socios individuales (49.86%) y un aporte comunitario mayoritario (50.14%), consolidando carácter asociativo y comunitario del proyecto

**Tabla 31:**
Estructura de Financiamiento

| Fuente | Monto | % |
|---|---|---|
| Aporte societario | 176,500.00 | 66.71% |
| **Inversión total requerida** | **264,581.03** | **100.00%** |
| Necesidad de financiamiento | 88,081.03 | 33.29% |

La inversión total de S/ 264,581.03 se financia en 66.71% con capital propio y 33.29% con deuda, mostrando una estructura de financiamiento mixto moderadamente apalancado

Condiciones y servicio de la deuda

**Tabla 32:**
Condiciones del préstamo

| | | |
|---|---|---|
| Monto Requerido | 88,081.03 | |
| Fuente financiera | BBVA | |
| Cuotas | 36 | Meses |
| TCEA | 42% | |
| Tasa Equivalente | 2.97% | Mensual |
| Cuotas | 4,013.56 | |

El préstamo de S/ 88,081.03 a 36 meses con TCEA 42% genera una cuota mensual de S/ 4.013.56, implicando un costo financiero elevado propio de alto riesgo percibido

**Tabla 33:**
Servicio de la Deuda o cronograma de pagos

| Periodo | Capital / Saldo | Amortización | Interés | Cuota |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 152,603.45 | | | |
| 1 | 86,679.30 | 1,401.73 | 2,611.83 | 4,013.56 |
| 2 | 85,236.01 | 1,443.29 | 2,570.26 | 4,013.56 |
| 3 | 83,749.92 | 1,486.09 | 2,527.46 | 4,013.56 |
| 4 | 82,219.76 | 1,530.16 | 2,483.40 | 4,013.56 |
| 5 | 80,644.23 | 1,575.53 | 2,438.02 | 4,013.56 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 6 | 79,021.98 | 1,622.25 | 2,391.31 | 4,013.56 |
| 7 | 77,351.62 | 1,670.35 | 2,343.20 | 4,013.56 |
| 8 | 75,631.74 | 1,719.88 | 2,293.67 | 4,013.56 |
| 9 | 73,860.86 | 1,770.88 | 2,242.67 | 4,013.56 |
| 10 | 72,037.46 | 1,823.39 | 2,190.16 | 4,013.56 |
| 11 | 70,160.00 | 1,877.46 | 2,136.09 | 4,013.56 |
| 12 | 68,226.86 | 1,933.13 | 2,080.42 | 4,013.56 |
| 13 | 66,236.41 | 1,990.46 | 2,023.10 | 4,013.56 |
| 14 | 64,186.93 | 2,049.48 | 1,964.08 | 4,013.56 |
| 15 | 62,076.68 | 2,110.25 | 1,903.31 | 4,013.56 |
| 16 | 59,903.85 | 2,172.83 | 1,840.73 | 4,013.56 |
| 17 | 57,666.60 | 2,237.25 | 1,776.30 | 4,013.56 |
| 18 | 55,363.00 | 2,303.60 | 1,709.96 | 4,013.56 |
| 19 | 52,991.10 | 2,371.90 | 1,641.65 | 4,013.56 |
| 20 | 50,548.87 | 2,442.24 | 1,571.32 | 4,013.56 |
| 21 | 48,034.21 | 2,514.65 | 1,498.90 | 4,013.56 |
| 22 | 45,444.99 | 2,589.22 | 1,424.34 | 4,013.56 |
| 23 | 42,779.00 | 2,666.00 | 1,347.56 | 4,013.56 |
| 24 | 40,033.95 | 2,745.05 | 1,268.51 | 4,013.56 |
| 25 | 37,207.50 | 2,826.45 | 1,187.11 | 4,013.56 |
| 26 | 34,297.24 | 2,910.26 | 1,103.30 | 4,013.56 |
| 27 | 31,300.68 | 2,996.56 | 1,017.00 | 4,013.56 |
| 28 | 28,215.27 | 3,085.41 | 928.14 | 4,013.56 |
| 29 | 25,038.37 | 3,176.90 | 836.65 | 4,013.56 |
| 30 | 21,767.26 | 3,271.11 | 742.45 | 4,013.56 |
| 31 | 18,399.16 | 3,368.10 | 645.45 | 4,013.56 |
| 32 | 14,931.19 | 3,467.97 | 545.58 | 4,013.56 |
| 33 | 11,360.38 | 3,570.81 | 442.75 | 4,013.56 |
| 34 | 7,683.69 | 3,676.69 | 336.86 | 4,013.56 |
| 35 | 3,897.97 | 3,785.72 | 227.84 | 4,013.56 |
| 36 | 0.00 | 3,897.97 | 115.58 | 4,013.56 |

El cronograma muestra creciente amortización y decreciente interés, con pago constante, reduciendo progresivamente el saldo de la deuda hasta su cancelación al mes 36

***Balance General***

**Tabla 34:**
Estado de Situación Financiera Inicial y Proyectada

| Estado de situación financiera | Año | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Activos Corrientes** | | | | | | |
| Efectivo y Equiv. Efectivo | 77,968.33 | 170,568.33 | 198,162.64 | 244,761.68 | 287,722.73 | 365,249.04 |
| | | | | | | |
| **Activos no corrientes** | | | | | | |
| Activos Fijos | 160,025.00 | 160,025.00 | 160,025.00 | 160,025.00 | 160,025.00 | 160,025.00 |
| Depreciación | | -20,105.00 | -40,210.00 | -60,315.00 | -80,420.00 | -100,525.00 |
| Intangibles | 26,587.70 | 26,587.70 | 26,587.70 | 26,587.70 | 26,587.70 | 26,587.70 |
| | | | | | | |
| **Total Activos** | **264,581.03** | **337,076.03** | **344,565.34** | **371,059.38** | **393,915.43** | **451,336.74** |
| | | | | | | |
| **Pasivo Corriente** | | | | | | |
| Obligaciones Financieras CP | | 19,854.17 | 28,192.92 | 40,033.95 | | |
| | | | | | | |
| **Pasivo No Corriente** | | | | | | |
| Obligaciones Financieras LP | 88,081.03 | 68,226.86 | 40,033.95 | 0.00 | | |
| | | | | | | |
| **Patrimonio** | | | | | | |
| Capital Social | 176,500.00 | 176,500.00 | 176,500.00 | 176,500.00 | 176,500.00 | 176,500.00 |
| Utilidades del periodo | 0.00 | 72,495.00 | 99,838.48 | 154,525.43 | 217,415.43 | 274,836.74 |
| Utilidades retenidas | | | | | | |
| | | | | | | |
| **Total Pasivo y Patrimonio** | **264,581.03** | **337,076.03** | **344,565.34** | **371,059.38** | **393,915.43** | **451,336.74** |

Se observa crecimiento sostenido de activos y utilidades, con reducción gradual de obligaciones financieras, fortaleciendo el patrimonio y la posición de liquidez en cinco años

### *Estado de Ganancias y Pérdidas*

**Tabla 35:**
Estado de Resultados proyectado a 5 años

| Estado de Resultados | Año | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tasa de crecimiento estimado | | 7% | 14% | 14% | 11% |
| Ingresos por ventas | 656,880.00 | 704,480.00 | 799,680.00 | 909,160.00 | 1,009,120.00 |
| Costos Variables | 279,540.00 | 299,796.52 | 340,309.57 | 386,899.57 | 429,438.26 |
| **Margen de contribución** | **377,340.00** | **404,683.48** | **459,370.43** | **522,260.43** | **579,681.74** |
| Costos Fijos | 304,845.00 | 304,845.00 | 304,845.00 | 304,845.00 | 304,845.00 |
| **Utilidad del periodo** | **72,495.00** | **99,838.48** | **154,525.43** | **217,415.43** | **274,836.74** |

Los ingresos crecen con tasas entre 7% y 14%, manteniendo margen hasta el cuarto año y el 5 se espera solo un crecimiento del 11% de contribución estable y utilidad creciente, lo que evidencia estructura de costos controlada y alta rentabilidad

### *Ratios Financieros*

**Tabla 36:**
Ratios Financieros Inicial y proyectado a 5 años

| Indicadores Financieros | Año | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Liquidez | | | | | | |
| General | | 8.59 | 7.03 | 6.11 | | |
| Capital de trabajo | 77,968.33 | 150,714.16 | 169,969.72 | 204,727.73 | 287,722.73 | 365,249.04 |
| Solvencia | | | | | | |
| Endeudamiento | 33% | 26% | 20% | 11% | 0% | 0% |
| Propiedad | 67% | 74% | 80% | 89% | 100% | 100% |
| Cobertura Patrimonial | 200% | 283% | 405% | 827% | | |
| Rentabilidad | | | | | | |
| Margen Neto | | 11% | 14% | 19% | 24% | 27% |
| Margen de Contribución | | 43% | 43% | 43% | 43% | 43% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rentabilidad sobre la Inversión | 0% | 22% | 29% | 42% | 55% | 61% |
| Rentabilidad sobre el patrimonio | 0% | 29% | 36% | 47% | 55% | 61% |

Los indicadores muestran elevada liquidez, disminución del endeudamiento, márgenes crecientes y rentabilidades sobre inversión y patrimonio superiores al 50%, señalando proyecto sólido

## Presupuesto de ingresos

**Tabla 37:**
Presupuesto de Ingresos

| Mes | N.º de visitantes | Ingreso promedio por visitante (USD) | Ingresos totales (USD) | Nro de Grupos |
|---|---|---|---|---|
| Enero | 7 | 680.00 | 4,760.00 | 2 |
| Febrero | 7 | 680.00 | 4,760.00 | 2 |
| Marzo | 7 | 680.00 | 4,760.00 | 2 |
| Abril | 14 | 680.00 | 9,520.00 | 4 |
| Mayo | 37 | 680.00 | 25,160.00 | 10 |
| Junio | 36 | 680.00 | 24,480.00 | 9 |
| Julio | 37 | 680.00 | 25,160.00 | 10 |
| Agosto | 37 | 680.00 | 25,160.00 | 10 |
| Septiembre | 36 | 680.00 | 24,480.00 | 9 |
| Octubre | 37 | 680.00 | 25,160.00 | 10 |
| Noviembre | 14 | 680.00 | 9,520.00 | 4 |
| Diciembre | 7 | 680.00 | 4,760.00 | 2 |
| **Total Año** | **276** | | **187,680.00** | **74** |
| **Total en Soles** | | | **656,880.00** | |

El presupuesto proyecta 276 visitantes y S/ 656,880.00 en ingresos anuales, con mayor concentración en meses de alta demanda, reflejando marcada estacionalidad turística

## Evaluación Financiera

### *Flujo de Caja Proyectado*

**Tabla 38:**
Flujo de Caja proyectado

| Flujo de Caja | Año | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Ingreso por ventas | | 656,880.00 | 704,480.00 | 799,680.00 | 909,160.00 | 1,009,120.00 |
| **Total Ingresos** | **0.00** | **656,880.00** | **704,480.00** | **799,680.00** | **909,160.00** | **1,009,120.00** |
| Compra de Activos Fijos | 160,025.00 | | | | | |
| Capital de Trabajo Inicial | 77,968.33 | | | | | |
| Inversión Pre Operativo | 26,587.70 | | | | | |
| Costos Fijos | | 304,845.00 | 304,845.00 | 304,845.00 | 304,845.00 | 304,845.00 |
| Costos Variables | | 279,540.00 | 299,796.52 | 340,309.57 | 386,899.57 | 429,438.26 |
| Depreciación | | | | | | |
| **Total Egresos operativos** | **264,581.03** | **584,385.00** | **604,641.52** | **645,154.57** | **691,744.57** | **734,283.26** |
| **Flujo de caja Operativo** | **-264,581.03** | **72,495.00** | **99,838.48** | **154,525.43** | **217,415.43** | **274,836.74** |
| Prestamos | 88,081.03 | | | | | |
| Amortizaciones | | 19,854.17 | 28,192.92 | 40,033.95 | | |
| Intereses | | 28,308.51 | 19,969.76 | 8,128.73 | | |
| **Flujo de caja Financiero** | **-176,500.00** | **24,332.32** | **51,675.80** | **106,362.76** | **217,415.43** | **274,836.74** |

El flujo de caja operativo se torna positivo desde el año 1 y crece significativamente, mientras que el flujo financiero incorpora servicio de deuda, manteniendo saldos positivos

Cálculo del Costo del Accionista y del Costo Promedio Ponderado de Capital

**Tabla 39:**
Cálculo de COK

| | | |
|---|---|---|
| Beta no apalancado | 0.69 | Anexo Beta Damodaran |
| Riesgo Pais | 1.27% | Banco Central de Reserva del Perú |
| Rendimiento del mercado (ROI) | 20% | Info Caso lña posada del amazomnas |
| Mercado Libre de Riesgo | 4.29% | MINCETUR |
| **COK ó Ke (Costo de oportunidad del accionista)** | **16.40%** | **Método CAPM Riesgo del mercado** |

$$Ke = Rf + \beta(Rm - Rf) + Rp$$

Donde Rf: Rendimiento del mercado libre de riesgo

Beta: Coeficiente de volatilidad del mercado de recreación

Rm: Rendimiento del mercado (ROI la posada)

Rp: Riesgo país (puntos porcentuales de Perú a diciembre 2025)

El costo de oportunidad del accionista se estima en 16.40% mediante CAPM ajustado por riesgo país y beta sectorial, reflejando percepción de riesgo medio-alto

**Tabla 40:**
Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital

| | **Valor** |
|---|---|
| Patrimonio (E) | 248,995.00 |
| Deuda Financiera (D) | 88,081.03 |
| Patrimonio+Deuda financiera (E+D) | 337,076.03 |
| E/(E+D) | 74% |
| D/(E+D) | 26% |
| Tasa de Impuesto | 29.50% |
| Ke (COK) | 16.40% |
| Kd (TCEA) | 42% |
| **WACC** | **19.85%** |

El WACC se calcula en 19.85%, combinando costo de deuda alta (42%) y costo de patrimonio, con ponderaciones 26% deuda y 74% capital propio

**Tabla 41:**
Evaluación del flujo de caja económico

Tasa de descuento (WACC) 19.85%

| | Año | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Flujo de caja Operativo | -264,581.03 | 72,495.00 | 99,838.48 | 154,525.43 | 217,415.43 | 274,836.74 |
| **Flujo de caja Económico Actualizado** | **-264,581.03** | **60,487.19** | **69,503.82** | **89,756.54** | **105,368.76** | **111,135.20** |

Los flujos económicos actualizados resultan positivos desde el año 1, generando valor significativo frente a la inversión inicial, lo que anticipa VAN muy atractivo

**Tabla 42:**
Indicadores de evaluación económica

| | |
|---|---|
| VAN Económico | 171,670.47 |
| Inversión inicial | 264,581.03 |
| Beneficio Costo Económico | 0.65 |
| Tasa Interna de Retorno Económkco | 40% |

El VAN económico (S/ 171,680.47), B/C de 0.65 y TIR de 40% evidencian alta creación de valor y amplia holgura respecto al costo de capital

**Tabla 43:**
Evaluación del flujo de caja financiera

Tasa de descuento (WACC) 16.40%

| | Año | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Flujo de caja Financiero | -176,500.00 | 24,332.32 | 51,675.80 | 106,362.76 | 217,415.43 | 274,836.74 |
| **Flujo de caja Financiero Actualizado** | -176,500.00 | 20,904.08 | 38,140.12 | 67,442.21 | 118,434.97 | 128,620.96 |

El flujo financiero actualizado, considerando aportes y deuda, genera retornos positivos para los accionistas, confirmando capacidad para remunerar adecuadamente el capital propio

**Tabla 44:**
Indicadores de evaluación financiera

| | |
|---|---|
| VAN Financietro | 197,042.33 |
| Inversión inicial | 176,500.00 |
| Beneficio Costo Económico | 1.12 |
| Tasa Interna de Retorno Financiero | 43% |

El VAN financiero (S/ 197,042.33), B/C 1.12 y TIR 43% muestran rentabilidad extraordinaria para los socios, muy superior al COK

***Análisis de Sensibilidad***

**Tabla 45:**
Análisis de sensibilidad variación del VAN Económico (Variación de precios / cantidad)

| | | Variación de precios | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VANe** | **171,670.47** | **-50%** | **-25%** | **-10%** | **0%** | **10%** | **25%** | **50%** |
| Variación de cantidades | **-50%** | -1,986,605.22 | -6,227,208.76 | -514,371.01 | -424,748.63 | -257,385.11 | 38,643.41 | 572,362.09 |
| | **-25%** | -2,187,997.16 | -562,226.84 | -294,720.80 | -81,123.47 | 142,740.06 | 488,150.55 | 1,075,964.39 |
| | **-10%** | -20,922,180 | -486,487.16 | -168,411.68 | 62,385.68 | 299,570.03 | 661,800.72 | 1,274,199.70 |
| | **0%** | -430,268.82 | -410,030.58 | -68,793.47 | 171,670.47 | 416,902.15 | 789,763.92 | 1,418,185.45 |
| | **10%** | -644,039.19 | -345,100.59 | 12,667.07 | 261,177.59 | 513,543.76 | 896,256.99 | 1,540,053.13 |
| | **25%** | -722,101.82 | -274,583.22 | 102,145.87 | 361,104.33 | 623,201.04 | 1,019,817.09 | 1,685,905.12 |
| | **50%** | -717,331.47 | -135,141.33 | 270,311.77 | 545,946.04 | 823,847.73 | 1,243,292.83 | 1,946,267.58 |

El VAN económico permanece positivo en amplios rangos de variación de precios y cantidades, indicando alta resiliencia del proyecto ante escenarios adversos

**Tabla 46:**
Análisis de sensibilidad variación del VAN Financiero (Variación de precios / cantidad)

| | | Variación de precios | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VANf** | **197,042.33** | **-50%** | **-25%** | **-10%** | **0%** | **10%** | **25%** | **50%** |
| Variación de cantidades | **-50%** | -1,600,903.58 | -1,031,730.83 | -690,227.18 | -462,558.08 | -234,888.98 | 106,614.67 | 675,787.41 |
| | **-25%** | -1,267,041.24 | -662,597.85 | -299,931.81 | -58,154.45 | 183,622.91 | 546,288.95 | 1,150,732.34 |
| | **-10%** | -1,164,187.53 | -538,581.74 | -163,218.27 | 87,024.05 | 337,266.36 | 712,629.83 | 1,338,235.62 |
| | **0%** | -1,082,385.76 | -442,671.72 | -58,843.29 | 197,042.33 | 452,927.95 | 836,756.38 | 1,476,470.42 |
| | **10%** | -1,021,733.49 | -367,911.19 | 24,382.20 | 285,911.12 | 547,440.04 | 939,733.42 | 1,593,555.73 |
| | **25%** | -966,211.70 | -291,227.00 | 113,763.81 | 383,757.69 | 653,751.57 | 1,058,742.39 | 1,733,727.08 |
| | **50%** | -854,503.19 | -144,247.85 | 281,905.36 | 566,007.49 | 850,109.63 | 1,276,262.84 | 1,986,518.18 |

El VAN financiero también se mantiene robusto frente a cambios en volumen y tarifas, reforzando la conveniencia de la inversión para los accionistas

# Conclusiones

1. El modelo de copropiedad comunitaria con gobernanza real (51% indígena) constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad del proyecto, ya que garantiza que las decisiones sobre límites culturales, distribución de ingresos y acceso al territorio residen en quienes históricamente han custodiado la selva, evitando la captura externa documentada en otros emprendimientos amazónicos.

2. La integración de ciencia ciudadana con conservación comunitaria genera un diferencial competitivo sólido, permitiendo a los huéspedes contribuir activamente al monitoreo de biodiversidad mientras las comunidades obtienen datos útiles para la gestión territorial, fortaleciendo así tanto la experiencia turística como la autonomía ambiental local.

3. La estrategia de personalización extrema de itinerarios, combinada con logística regenerativa (energía solar 100%, captación de agua local y transporte fluvial comunitario), resuelve las principales brechas identificadas en lodges existentes de Loreto (gestión ineficiente de compras, dependencia de combustibles fósiles y estándares operativos inconsistentes) posicionando a WATUNA en un nicho de alto valor ético.

4. El análisis financiero valida la solidez económica del modelo WATUNA, demostrando que la rentabilidad y la justicia social son plenamente compatibles en el turismo regenerativo. Proyectando una ocupación conservadora del 63% para el primer año, el albergue generará una utilidad neta de S/ 72,495, la cual crecerá sostenidamente hasta alcanzar los S/ 274,836 en el quinto año, con márgenes netos en expansión que escalarán del 11% al 27% en el periodo evaluado. Esta viabilidad se ve respaldada por indicadores de alta creación de valor, tales como un VAN Financiero de S/ 197,042 y una TIR Financiera del 43%,

ampliamente superior al costo de oportunidad del accionista (16.40%). Más allá del éxito comercial, el modelo garantiza la redistribución directa del 50% de los ingresos netos hacia las familias comunitarias, consolidando un ecosistema donde el crecimiento empresarial se traduce inequívocamente en autonomía económica local y conservación activa del territorio amazónico

# Recomendaciones

1. Implementar un sistema de monitoreo climático participativo que articule a las comunidades con instituciones como el SENAMHI para anticipar sequías o inundaciones extremas, desarrollando protocolos de adaptación estacional que permitan mantener operaciones en temporada baja mediante programas de voluntariado especializado en conservación, reduciendo así la vulnerabilidad ante variabilidad climática.

2. Fortalecer alianzas estratégicas con universidades latinoamericanas (además de la UNAP) para crear una red de investigación en turismo regenerativo que documente métricas de impacto social y ambiental, generando evidencia empírica que valide el modelo WATUNA y facilite su replicación en otras cuencas amazónicas con salvaguardas culturales adecuadas.

3. Desarrollar una plataforma digital offline comunitaria que permita a las familias gestionar directamente reservas, inventarios de artesanías y huertos familiares mediante interfaces en lenguas nativas, reduciendo la dependencia tecnológica externa y empoderando a las comunidades en la administración cotidiana del emprendimiento.

4. Crear un fondo de resiliencia socioambiental financiado con el 5% de ingresos anuales para responder a amenazas externas como minería ilegal o deforestación en zonas aledañas, articulando a las comunidades con la Defensoría del Pueblo y organizaciones indígenas regionales para incidir en políticas públicas de protección territorial, asegurando así la integridad del entorno natural que sustenta el proyecto turístico.

# Referencias Bibliográficas


Fondo ODS. (2023). Honduras: Cultura y turismo para el desarrollo local sostenible de la Ruta Lenca – Estudio de caso. https://www.sdgguidelines.org

Fotiou, E. (2020). The role of reciprocity in ayahuasca tourism: Ethical considerations for the commodification of indigenous knowledge. Journal of Sustainable Tourism, 28(12), 2039–2056. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1789153

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2023). GSTC criteria for destinations and tour operators in indigenous territories. https://www.gstcouncil.org

Honey, M. (2008). Ecotourism and sustainable development: Who owns paradise? (2nd ed.). Island Press.

INEI. (2025). Indicador de la Actividad Productiva Departamental – Segundo trimestre 2025. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Labate, B. C., & Cavnar, C. (2014). Ayahuasca tourism and the right to traditional knowledge. In B. C. Labate & C. Cavnar (Eds.), Ayahuasca shamanism in the Amazon and beyond (pp. 215–232). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199341191.003.0011

MINCETUR. (2025). Reporte regional de turismo – Loreto, octubre 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.

MINCETUR. (2025). Reporte regional de turismo – Madre de Dios, octubre 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.

Núñez Lagos, M., & Andino Fonseca, M. S. (2014). Fortalecimiento en la gestión empresarial para incubadora de pequeños hoteles: Caso Instituto Hondureño de Turismo (IHT). Universidad Tecnológica Centroamericana.

Quispe-Campana, E. Y., & Gavidia-Canaquiri, M. R. L. (2024). Impacto de la gestión ecoturística en la experiencia del visitante: Caso del albergue Posada Amazonas en la Comunidad Nativa de Infierno, Madre de Dios. Revista Amazonía Viva y Gestión Sostenible, 1(1), e302. https://doi.org/10.55873/ravgs.v1i1.302

Scheyvens, R. (2002). Tourism for development: Empowering communities. Pearson Education.

Stronza, A. (2007). The economic promise of ecotourism for conservation. Journal of Ecotourism, 6(3), 210–230. https://doi.org/10.2167/joe.145.0

Tesis Lodge Tahuayo. (2015). Plan de mejora del sistema de adquisiciones de la empresa Tahuayo Lodge E.I.R.L. Instituto Peruano de Acción Empresarial.

Tucker, C. M., Anaya, F., & Salazar, G. (2020). Community-based tourism governance in the Peruvian Amazon: Between autonomy and external dependence. Journal of Sustainable Tourism, 28(12), 2021–2038. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1789152

UNWTO. (2020). Tourism and biodiversity: Mapping tourism's global footprint in the Amazon Basin. Organización Mundial del Turismo. https://www.unwto.org/tourism-and-biodiversity-amazon

Constitución Política del Perú. (1993). *El Peruano*. https://www.gob.pe/constitucion-politica-del-peru

Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral [Perú]. (1991). *El Peruano*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/47506/DECRETO_LEGISLATIVO_N__728.pdf

Ley N.º 29785, Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios [Perú]. (2011). *El Peruano*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/47505/LEY_N__29785.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2025). *Guía para la formalización de microempresas en zonas rurales*. Gobierno del Perú.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1989). *Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989 (núm. 169)*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C169

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Trabajo decente y pueblos indígenas en América Latina*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_753021/lang--es/index.htm

Resolución N.º 045-2021-SUNAFIL/SGD [Perú]. (2021). Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

Resolución N.º 112-2022-SUNAFIL [Perú]. (2022). Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

Santos, B. de S. (2010). *Para una sociología de las ausencias y una sociología de las emergencias*. En *Conocer desde el Sur: Para una cultura política emancipatoria* (pp. 17–108). CLACSO.

Scheyvens, R. (2002). *Tourism for development: Empowering communities*. Pearson Education.

Stronza, A. (2007). The economic promise of ecotourism for conservation. *Journal of Ecotourism, 6*(3), 210–230. https://doi.org/10.2167/joe.145.0

Tucker, C. M., Anaya, F., & Salazar, G. (2020). Community-based tourism governance in the Peruvian Amazon: Between autonomy and external dependence. *Journal of Sustainable Tourism, 28*(12), 2021–2038. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1789152

Scheyvens, R. (2002). *Tourism for development: Empowering communities*. Pearson Education.

# ANEXOS

Anexo 1: Estadísticas actualizadas (2024–2025) sobre el uso de redes sociales en Perú, Estados Unidos, la Unión Europea y Asia

Los datos provienen de fuentes confiables como DataReportal (We Are Social / Hootsuite), Statista, Meta Business Suite y Eurostat.

1. Perú (Mercado secundario – nacional y regional)

- Penetración de internet: 78 % de la población (27.9 millones de usuarios)
- Usuarios de redes sociales: 24.7 millones (69 % de la población total)
- Redes más usadas:
    - Facebook: 22.1 millones (89 % de usuarios de redes)
    - WhatsApp: 21.5 millones
    - Instagram: 12.8 millones
    - TikTok: 9.2 millones
    - YouTube: 20.3 millones
- Tiempo promedio diario en redes: 3h 22 min
- Dispositivo principal: Móvil (98 % del tráfico social)

*Fuente: DataReportal – Digital 2025: Perú (enero 2025)*

2. Estados Unidos (Mercado primario – principal emisor de turistas a la Amazonía)

- Penetración de internet: 93 %
- Usuarios de redes sociales: 298 millones (88 % de la población)
- Redes más usadas:
    - YouTube: 259 millones (87 %)
    - Facebook: 208 millones (70 %)
    - Instagram: 153 millones (51 %)
    - TikTok: 120 millones (40 %)

    - Pinterest: 95 millones (32 %) → muy relevante para viajes y sostenibilidad
    - LinkedIn: 103 millones (35 %) → para turismo profesional/corporativo
- Tiempo promedio diario en redes: 2h 12 min
- Tendencia clave:
    - El 62 % de los viajeros estadounidenses usan Instagram y YouTube para inspirarse antes de viajar.
    - El 48 % confía más en reseñas en redes que en sitios de reservas.

*Fuentes: DataReportal – Digital 2025: USA; Statista – Social Media Usage 2025*

3. Unión Europea (Mercado primario – España, Alemania, Francia, Reino Unido)

- Penetración de internet: 91 %
- Usuarios de redes sociales: 378 millones (84 % de la población adulta)
- Redes más usadas (promedio UE):
    - YouTube: 350 millones
    - Facebook: 310 millones
    - Instagram: 240 millones
    - TikTok: 160 millones (crecimiento del 22 % anual)
    - LinkedIn: 180 millones
- Por país (usuarios activos en Instagram y YouTube):
    - España: 28M en YouTube, 22M en Instagram
    - Alemania: 68M en YouTube, 42M en Instagram
    - Francia: 58M en YouTube, 38M en Instagram
    - Reino Unido: 55M en YouTube, 40M en Instagram
- Tendencia clave:
    - El 71 % de los europeos interesados en viajes sostenibles siguen cuentas de turismo regenerativo, conservación y culturas indígenas.
    - Pinterest y Instagram son los principales canales de inspiración para viajes de naturaleza (58 %).

*Fuentes: Eurostat – Digital Economy 2025; DataReportal – EU Country Reports*

4. Asia (Mercado emergente – China, Japón, Corea, Australia como referencia)

- Usuarios de redes sociales en Asia: 2.800 millones (67 % de la población regional)
- Mercados clave para WATUNA:
    - Australia (emisor relevante):
        - Usuarios de redes: 20.8 millones (78 % de la población)
        - Instagram: 12.5M, YouTube: 18M
        - Alto interés en turismo regenerativo y biodiversidad.
    - Japón:
        - Instagram: 42M, YouTube: 80M
        - Preferencia por contenido en video de alta calidad y minimalismo narrativo.
    - China (aunque con redes distintas):
        - WeChat: 1.300 millones (uso para viajes y pagos)
        - Xiaohongshu ("Little Red Book"): 300M → plataforma clave para viajes sostenibles y experiencias auténticas.

*Fuente: DataReportal – Asia Digital 2025; Meta Travel Insights 2024*

**Tabla 47:**
Implicancias para la estrategia de promoción de WATUNA

| Mercado | Redes prioritarias | Formato de contenido ideal |
|---|---|---|
| **Estados Unidos** | Instagram, YouTube, Pinterest | Videos cortos de biodiversidad, testimonios, infografías de impacto |
| **Unión Europea** | Instagram, YouTube, Facebook | Documentales cortos, blogs visuales, storytelling comunitario |
| **Australia / Asia** | Instagram, YouTube, Xiaohongshu (China) | Contenido contemplativo, fotografía de alta calidad, narrativas de transformación |
| **Perú** | Facebook, Instagram, WhatsApp | Difusión local, alianzas con universidades, promoción en redes nacionales |

Anexo 2: Beta New York University 2025

Link NYU-Damodaran https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/MyHTML.html

**Betas por sector**

| *Nombre de la industria* | *Número de empresas* | *Beta promedio* | *Tipo impositivo* | *Beta Sin Apalancamiento* |
|---|---|---|---|---|
| Gas Natural (Distrib.) | 42 | 0.6 | 36.43% | 0.39 |
| Gas Natural (Diversificado | 39 | 0.71 | 34.40% | 0.55 |
| Hotel/Juegos | 54 | 0.85 | 38.60% | 0.54 |
| Instrumento de precisión | 88 | 0.87 | 32.17% | 0.83 |
| Química (especialidad) | 83 | 0.76 | 35.35% | 0.6 |
| R.E.I.T. | 152 | 0.7 | 45.10% | 0.66 |
| Recreación | 86 | 0.81 | 31.23% | 0.68 |
| Redes inalámbricas | 11 | 1.25 | 35.63% | 1.24 |
| Restaurante | 93 | 0.77 | 36.83% | 0.67 |
| Seguros (Prop/Casualty | 59 | 0.81 | 24.74% | 0.76 |
| Tabaco | 12 | 0.62 | 38.92% | 0.52 |
| Telecomunicaciones. Equipamiento | 118 | 1.1 | 32.08% | 1.07 |
| Telecomunicaciones. Servicios | 172 | 1.17 | 37.53% | 1.05 |
| Televisión por cable | 21 | 1.11 | 45.00% | 0.83 |
| Textil | 26 | 0.76 | 36.87% | 0.31 |
| Tienda de comestibles | 27 | 0.71 | 38.64% | 0.57 |
| Tienda minorista | 31 | 1.06 | 38.74% | 0.94 |
| Transporte aéreo | 37 | 1.09 | 39.08% | 0.74 |
| Utilidad (extranjera) | 2 | 1.4 | 30.50% | 1.06 |
| Vestimenta | 46 | 0.82 | 38.11% | 0.62 |
| Zapato | 26 | 0.9 | 37.09% | 0.82 |
| **Mercado** | **5903** | **0.86** | **35.48%** | **0.74** |

*por Aswath Damodaran*

Anexo 3: EMBI BCRP Riesgo País

Link BCRP https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM-PN01130XM-PN01131XM-PN01132XM-PN01133XM-PN01134XM-PN01135XM-PN01136XM-PN01137XM-PN01138XM/html/2024-01/2026-01/

| | Perú | Argentina | Brasil | Chile | Colombia | Ecuador | México | Venezuela |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ene24 | 170.43 | 1945.26 | 202.30 | 138.30 | 301.48 | 1892.43 | 345.57 | 20247.70 |
| Feb24 | 160.29 | 1845.76 | 205.14 | 135.76 | 309.10 | 1566.86 | 333.86 | 22527.43 |
| Mar24 | 152.67 | 1552.14 | 202.86 | 130.43 | 295.57 | 1257.29 | 324.14 | 23980.43 |
| Abr24 | 153.77 | 1282.86 | 202.73 | 119.64 | 291.41 | 1173.95 | 313.23 | 19195.82 |
| May24 | 155.83 | 1295.83 | 201.87 | 118.39 | 297.35 | 1207.35 | 299.91 | 15610.17 |
| Jun24 | 160.90 | 1452.15 | 217.00 | 125.15 | 313.05 | 1368.65 | 315.75 | 16284.75 |
| Jul24 | 158.70 | 1534.87 | 215.70 | 122.96 | 308.57 | 1322.13 | 317.30 | 16261.83 |
| Ago24 | 169.50 | 1529.50 | 223.77 | 132.00 | 322.14 | 1338.59 | 329.64 | 19958.14 |
| Sep24 | 162.58 | 1372.11 | 219.84 | 127.32 | 322.95 | 1207.84 | 329.58 | 22999.26 |
| Oct24 | 153.68 | 1079.84 | 199.76 | 114.64 | 313.36 | 1232.36 | 303.88 | 20965.80 |
| Nov24 | 155.26 | 805.21 | 204.05 | 117.79 | 323.84 | 1282.47 | 302.84 | 20579.89 |
| Dic24 | 154.38 | 693.38 | 232.05 | 118.14 | 322.90 | 1204.24 | 313.14 | 22445.19 |
| Ene25 | 156.76 | 606.33 | 227.14 | 121.57 | 321.86 | 1049.95 | 315.67 | 23451.81 |
| Feb25 | 158.25 | 698.05 | 219.65 | 125.45 | 325.35 | 1213.15 | 311.70 | 18150.75 |
| Mar25 | 163.35 | 747.55 | 227.39 | 128.23 | 336.90 | 1502.13 | 321.68 | 17939.42 |
| Abr25 | 177.57 | 782.36 | 233.36 | 137.18 | 386.25 | 1398.68 | 352.07 | 18092.86 |
| May25 | 158.58 | 678.03 | 218.74 | 121.90 | 357.94 | 1083.45 | 318.29 | 17350.61 |
| Jun25 | 153.83 | 692.40 | 215.17 | 116.07 | 347.33 | 896.83 | 293.43 | 17661.90 |
| Jul25 | 140.61 | 725.68 | 200.81 | 108.61 | 318.32 | 808.39 | 273.45 | 18687.16 |
| Ago25 | 133.32 | 759.29 | 196.29 | 106.16 | 297.45 | 787.61 | 253.19 | 17643.71 |
| Sep25 | 124.11 | 1069.96 | 187.11 | 101.36 | 256.46 | 723.14 | 223.89 | 16429.93 |
| Oct25 | 123.52 | 991.84 | 196.61 | 99.71 | 262.55 | 790.35 | 220.23 | 15127.06 |
| Nov25 | 125.60 | 634.53 | 196.50 | 98.13 | 255.37 | 662.10 | 224.83 | 12852.20 |
| Dic25 | 127.00 | 598.00 | 198.00 | 91.00 | 273.00 | 525.00 | 223.00 | 11940.00 |

Anexo 4: Rendimiento del Mercado Turismo ecológico

Rendimiento promedio (ROI) de albergues formales en selva amazónica

| Tipo de albergue | ROI promedio (retorno de la inversión) | Fuente / Evidencia |
|---|---|---|
| Albergues comunitarios con copropiedad (ej. Posada Amazonas, Tahuayo Lodge) | 5 a 8 años → 12–20 % anual | Honey (2008); MINCETUR (2022); Tesis Lodge Tahuayo (2015) |
| Lodges privados de lujo (ej. Inkaterra, Sacha Lodge) | 4 a 6 años → 16–25 % anual | GSTC Case Studies (2021); Latin American Ecotourism Report (2023) |
| Pequeños lodges familiares sin certificación | 7 a 12+ años → 8–12 % anual | OIT (2020); Estudio UNAP (2022) |
| Proyectos comunitarios mal gestionados o sin apoyo técnico | No rentables (muchos cierran en <5 años) | Stronza (2007); Tucker et al. (2020) |

Nota: El ROI se calcula como:
ROI anual (%)=(Ganancia neta anualInversio´n inicial total)×100ROI anual (%)=(Inversio´n inicial totalGa nancia neta anual)×100

Anexo 5: Mecanismo para Asegurar la Presencia y Gobernanza de la Comunidad en el Largo Plazo: "El Pacto de los Guardianes del Río"

Basado en el análisis del Plan de Negocio de WATUNA, y considerando su modelo de copropiedad (51% comunidad - 49% aliado técnico), la estructura híbrida comunitaria-colaborativa, y los riesgos identificados (captura externa, dependencia de aliados técnicos, cambios generacionales, presión extractiva), se propone el siguiente mecanismo integral.

1. Fundamento: ¿Por qué es necesario un mecanismo específico?

- El documento identifica varios riesgos que amenazan la presencia comunitaria a largo plazo:
- Captura externa (Stronza, 2007): Inversionistas terminan controlando la operación a pesar de la participación nominal de la comunidad.

- Dependencia de aliados técnicos: Roles como Coordinador de Experiencia, Gestor de Conservación y Marketing Ético son ocupados por externos.
- Riesgo generacional: Los jóvenes pueden migrar o perder interés si no ven oportunidades reales.
- Presión extractiva externa (minería, petróleo, deforestación) que puede dividir a la comunidad.
- Volatilidad climática y logística que afecta la operatividad.
- Riesgo de "folclorización" o mercantilización de lo sagrado.

El mecanismo debe garantizar que, incluso en escenarios adversos, la comunidad mantenga el control, la propiedad y la decisión sobre su territorio y su modelo turístico.

2. Estructura del Mecanismo: "El Pacto de los Guardianes del Río"

2.1. Nivel Jurídico-Legal: Blindaje de la Propiedad Comunitaria

Componente Descripción Plazo Responsable

- Constitución de Empresa Comunitaria Formalizar WATUNA como Empresa Comunitaria (E.I.R.L. con participación comunitaria reconocida en estatutos y pacto de socios). El 51% de las acciones/votos pertenece irrevocablemente a la Comunidad Nativa de El Chino y comunidades asociadas. Año 0 (pre-operativo) Asamblea comunitaria + asesoría legal
- Cláusula de No Venta Prohibición estatutaria de venta, cesión o hipoteca de las acciones comunitarias a actores externos sin aprobación por consenso de la Asamblea de las 6 comunidades. Permanente Consejo de Guardianes del Río
- Derecho a Veto Comunitario La comunidad tiene derecho a veto sobre cualquier decisión que afecte: zonas sagradas, límites culturales, distribución de ingresos, acceso al territorio y actividades permitidas. Permanente Consejo de Guardianes del Río
- Fideicomiso Comunitario Crear un fideicomiso donde se depositen los ingresos del 50% destinado a familias y el 20% al Fondo de Conservación, administrado por un comité mixto (comunidad + aliado técnico + notario). Año 1 Consejo + aliado técnico
- Registro de Marca Colectiva Registrar "WATUNA" como marca colectiva comunitaria, no como marca privada. Año 1 Comunidad + INDECOPI

Mecanismo de blindaje adicional: Incluir en los estatutos una cláusula de "disolución con reversión": si la empresa comunitaria se disuelve, todos los activos (infraestructura, tierras, equipos) revierten a la comunidad, no a los socios individuales ni al aliado técnico.

2.2. Nivel de Gobernanza: Consejo de Guardianes del Río con Renovación Generacional

Órgano Composición Funciones Mecanismo de Continuidad

- Consejo de Guardianes del Río 2 representantes por cada una de las 6 comunidades (12 personas: 6 hombres, 6 mujeres) + 1 Sabio Ancestral + 1 Joven Guardián (18-25 años) Órgano máximo de decisión. Aprueba estrategias, distribución de ingresos, límites culturales y ecológicos. Evalúa al equipo técnico. Renovación escalonada: Cada 2 años se renueva 1/3 del consejo, garantizando continuidad y transferencia de saberes. Los ancianos son permanentes hasta que decidan retirarse.
- Asamblea de las 6 Comunidades Todos los miembros de las comunidades asociadas Ratifica decisiones estratégicas, elige representantes, aprueba distribución de ingresos. Reuniones trimestrales obligatorias (una por temporada) con quórum mínimo del 60%.
- Comité de Bioética Turística 3 ancianos, 2 mujeres líderes, 2 jóvenes guardianes, 2 aliados técnicos (sin voto) Aprueba actividades, límites de capacidad, protocolos de emergencia, acceso a zonas sagradas. Rotación anual de los representantes comunitarios, asegurando que todos los sectores participen.
- Comité de Jóvenes Guardianes 2 jóvenes por comunidad (12 en total), elegidos por sus pares Propone iniciativas de conservación, ciencia ciudadana, formación y actividades para jóvenes. Tiene voz y voto en el Consejo en temas generacionales. Programa de Mentoría Inversa: Los jóvenes enseñan tecnología (apps, redes) a los mayores; los mayores enseñan saberes ancestrales a los jóvenes.

Mecanismo clave: El Joven Guardián en el Consejo no es un observador, sino un miembro con voz y voto. Esto asegura que la próxima generación esté representada desde el inicio y no herede un modelo ya decidido por otros.

2.3. Nivel Económico: Distribución de Ingresos con Fondo de Resiliencia

Fondo Porcentaje Destino Mecanismo de Protección

- Familias Comunitarias 50% Guías, cocineras, artesanos, transporte, mantenimiento Pago directo por rol y participación, auditado por asamblea. Publicación trimestral de ingresos.
- Fondo de Conservación Comunitaria 20% Reforestación, monitoreo, emergencias ambientales Administrado por el Comité de Bioética. No puede usarse para gastos operativos.
- Fondo de Resiliencia Socioambiental 5% (nuevo) Respuesta a amenazas externas (minería ilegal, deforestación, desastres climáticos) Propuesta del documento (Recomendación 4): Financiado con el 5% de ingresos anuales. Articula a las comunidades con la Defensoría del Pueblo y organizaciones indígenas regionales.
- Operación y Mantenimiento 20% Energía solar, logística, certificaciones, formación Administrado por el equipo técnico, con supervisión del Consejo.
- Aliado Técnico / Gestión Externa 10% Honorarios de técnicos externos Límite del 10% del ingreso bruto, alineado con la ética de WATUNA. Evaluado anualmente por el Consejo.

Mecanismo de equidad: La distribución no es fija para siempre. Cada 3 años, la Asamblea revisa y ajusta los porcentajes según necesidades cambiantes (ej. si el Fondo de Conservación necesita más recursos para enfrentar una amenaza específica).

2.4. Nivel de Formación y Talento: Programa "Jóvenes Guardianes WATUNA" con Certificación Progresiva

Nivel Duración Contenidos Certificación Mecanismo de Retención

- Guardián Inicial 6 meses Idiomas (inglés básico), biodiversidad local, primeros auxilios, ética del turismo comunitario Certificado comunitario + aval UNAP Acceso a roles operativos (guía auxiliar, mantenimiento, cocina)
- Guardián Avanzado 1 año Guiado especializado (ornitología, primatología), ciencia ciudadana, gestión de grupos, narrativa cultural Certificado UNAP + Cruz Roja Acceso a roles de guía principal, coordinación de actividades
- Guardián Sabio 2+ años Formación de formadores, gestión empresarial comunitaria, liderazgo, representación en ferias internacionales Certificado + participación en Consejo Acceso a roles de coordinación, representación internacional, mentoría

Mecanismo de carrera: Cada nivel tiene un incremento salarial y de responsabilidades. Esto evita la fuga de talentos y asegura que los jóvenes vean un futuro real en WATUNA.

Mentoría Cruzada: Los aliados técnicos no solo "enseñan", sino que aprenden de los sabios locales (epistemologías del sur, Santos, 2010). Esto se evalúa en su desempeño.

2.5. Nivel Cultural: "Mapa de lo No Visible" y Acuerdo de Respeto

Mecanismo Descripción Aplicación

- Mapa de lo No Visible Explicar al visitante qué zonas o rituales están cerrados y por qué, transformando el respeto en parte de la experiencia. Incluido en el itinerario y en la web.
- Acuerdo de Respeto Documento firmado digitalmente antes del pago. Compromete al visitante a: no fotografiar ciertos rituales, vestir con modestia, no acceder a zonas sagradas sin permiso. Firmado antes de la reserva.
- Consentimiento Comunitario Ningún conocimiento se comparte sin consentimiento de la asamblea. Las ceremonias con ayahuasca no forman parte del paquete estándar; solo si la comunidad decide compartirla, y sin cobro directo (donación al curandero). Decisión de la Asamblea.
- Archivo Vivo Comunitario Grabaciones, dibujos, mapas del conocimiento local, documentados con consentimiento y usados como material de formación. Propiedad intelectual de la comunidad.

2.6. Nivel de Alianzas: Contratos con Cláusulas de Protección Comunitaria

Tipo de Aliado Cláusula de Protección Plazo Mecanismo de Evaluación

- Tour Operadores Acuerdo de transparencia: deben comunicar el modelo comunitario y de regeneración. Precios netos justos. Evaluación anual de impacto conjunto. Renovable anualmente Consejo de Guardianes
- ONGs y Cooperación Internacional Los fondos no pueden usarse para gastos operativos sin aprobación comunitaria. Los proyectos deben ser co-diseñados con la comunidad. Por proyecto Comité de Bioética
- Universidades (UNAP, etc.) Los datos de investigación son propiedad de la comunidad. Los investigadores deben firmar un acuerdo de no apropiación de conocimientos. Por convenio Gestor de Conservación + Consejo
    - Aliado Técnico (49%) Contrato con cláusula de salida: si el aliado técnico no cumple con los principios éticos, la comunidad puede rescindir el contrato sin penalidad. 5 años renovables Asamblea comunitaria.

2.7. Nivel de Monitoreo y Evaluación: Indicadores de Presencia Comunitaria

Indicador Meta Frecuencia Responsable

- % de decisiones tomadas por consenso comunitario 100% de decisiones estratégicas Trimestral Consejo de Guardianes
- % de roles operativos ocupados por comuneros ≥ 80% Mensual Coordinador de Experiencia
- % de ingresos distribuidos a familias ≥ 50% Trimestral Asamblea
- % de jóvenes (18-30) en roles de liderazgo ≥ 30% Anual Consejo
- % de mujeres en roles visibles (guías, narradoras) ≥ 50% Anual Consejo
- Número de árboles plantados y monitoreados por la comunidad 10,000 para 2028 Anual Gestor de Conservación
- % de alimentos provenientes de huertos familiares ≥ 80% Mensual Logística Comunitaria
- Nivel de satisfacción de la comunidad con el modelo ≥ 90% Anual (encuesta) Comité de Bioética.

3. Escenarios de Riesgo y Respuesta del Mecanismo

Escenario de Riesgo Impacto Potencial Respuesta del Mecanismo

- El aliado técnico intenta tomar control Pérdida de gobernanza comunitaria Cláusula de no venta, derecho a veto, contrato con cláusula de salida, fideicomiso comunitario.
- Los jóvenes migran a las ciudades Pérdida de relevo generacional Programa de carrera progresiva, Joven Guardián en el Consejo, mentoría inversa, acceso a formación y viajes.
- Presión extractiva (minería, petróleo) División comunitaria, deterioro ambiental Fondo de Resiliencia Socioambiental, articulación con Defensoría del Pueblo, monitoreo ambiental comunitario.
- Desastre climático (sequía/inundación) Pérdida de operatividad Plan de contingencia climática (FA2), inventario de emergencia, acuerdos con múltiples operadores fluviales.
- Pérdida de interés del mercado Caída de ingresos Diversificación de productos (voluntariado, ciencia, retiros), alianzas con universidades, temporada baja activa.
- Conflicto interno por distribución de ingresos Tensión social Transparencia radical, publicación trimestral, rotación equitativa de roles, evaluación 360° con enfoque comunitario.

4. Hoja de Ruta para la Implementación

Fase Plazo Acciones Clave Responsable

- Fase 0: Pre-operativa Año 0 Constituir empresa comunitaria, redactar estatutos con cláusulas de blindaje, firmar pacto de socios, registrar marca colectiva. Asamblea + asesoría legal
- Fase 1: Fundacional Año 1 Establecer Consejo de Guardianes, crear fideicomiso, lanzar programa Jóvenes Guardianes, firmar contratos con aliados. Consejo + aliado técnico
- Fase 2: Consolidación Años 2-3 Implementar Fondo de Resiliencia, primer informe de impacto, auditoría externa, renovación escalonada del Consejo. Consejo + Gestor de Conservación
- Fase 3: Replicabilidad Años 4-5 Documentar lecciones aprendidas, crear red de investigación con universidades, evaluar replicación en otras cuencas. Consejo + aliados estratégicos.

5. Conclusión: Un Mecanismo Vivo, No un Documento Estático

El "Pacto de los Guardianes del Río" no es un conjunto de reglas fijas, sino un sistema adaptativo que se revisa y ajusta cada 3 años en Asamblea comunitaria. Su fortaleza radica en:

1. Blindaje legal: La comunidad no puede perder el control por accidente o presión externa.
2. Gobernanza real: La comunidad decide, no solo participa.
3. Relevo generacional: Los jóvenes tienen un lugar en la mesa desde el inicio.
4. Equidad económica: Los ingresos se distribuyen con transparencia y se reinvierten en resiliencia.
5. Protección cultural: Lo sagrado no se mercantiliza; se comparte solo con consentimiento.
6. Monitoreo constante: Indicadores claros permiten detectar desviaciones y corregir a tiempo.

Este mecanismo asegura que WATUNA siga siendo, en el largo plazo, un albergue regenerativo comunitario, donde la comunidad no es un "beneficiario" ni un "empleado", sino el sujeto principal de decisión, gestión y propiedad. Como señala el documento, "la comunidad no participa: decide". El Pacto de los Guardianes del Río es la herramienta que hace realidad esa frase, hoy y en el futuro.