



FELIPE PÉREZ

Posada Amazonas

A finales del mes de marzo del 2001, el Ing. Kurt Holle, Director de Mercadeo y socio-fundador de Rainforest Expeditions, evaluaba el desempeño de sus albergues en la zona de la selva peruana. De acuerdo con su análisis, le preocupaba la situación de Posada Amazonas y se preguntaba qué acciones tenían que tomar para solucionar los diversos problemas que le aquejaban.

En las últimas semanas, al igual que durante casi todo el año, se habían tenido problemas con el personal de Posada Amazonas. De acuerdo con el Ing. Holle, al pertenecer a la comunidad nativa de la región, dicho personal poseía un estilo de vida muy particular, lo cual hacía muy difícil poder brindar un servicio de excelente calidad al turista. Kurt Holle se preguntaba, si su paciencia estaría llegando al límite. Por otra parte, le preocupaba la irregularidad de las líneas aéreas que traían turistas a Puerto Maldonado, el aeropuerto que atendía la zona donde se encontraba Posada Amazonas y la falta de buenos proveedores de suministros para el buen funcionamiento de la posada.

Posada Amazonas era un ecoalbergue de 24 habitaciones dobles, producto de un esfuerzo conjunto entre la Comunidad Nativa Ese'jeja de Infierno¹ y la empresa de turismo "Rainforest Expeditions". Personas allegadas a RFE consideraban que esta era una oportunidad para constatar que las asociaciones entre una empresa privada y una comunidad nativa funcionaban. Posada Amazonas se beneficiaba de la experiencia de ambos socios: mientras que los Ese'jeja proveían su excelente conocimiento de la región, Rainforest Expeditions aportaba el conocimiento en operaciones y mercadeo.

¹ Por comunidad nativa se entendía aquella que estaba conformada por indígenas y que se había originado y desarrollado en alguna región territorial específica.

Este caso fue escrito por el Investigador Asociado Jesús Revilla bajo la supervisión del Profesor Felipe Pérez, ambos de INCAE, como parte de la colección de casos SEKN. Los casos SEKN son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2003 INCAE. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a Harvard Business School Publishing, ya sea por correo (Boston, MA 02163, EEUU), por teléfono (llamando dentro de EEUU al 1800-545-7685 ó 617-783-7500 desde el extranjero) o través de su página de Internet (<http://www.hbsp.harvard.edu>). Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo, o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

A la fecha de publicación de este caso, la SEKN estaba formada por AVINA, EGADE, Harvard Business School, INCAE, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Los Andes, Universidad de San Andrés - Universidad Torcuato Di Tella - CEDES, y la Universidade de São Paulo.

La empresa: Rainforest Expeditions

Rainforest Expeditions (RF) era una pequeña empresa de ecoturismo fundada en 1992 por accionistas peruanos. Su objetivo principal era promover la conservación de los destinos naturales a los que operaba. Para alcanzar dicho objetivo trataba de realizar una combinación entre el turismo, la investigación y la educación. Hasta abril de 1997, fecha en que empezó a operar Posada Amazonas, RF concentraba su operación en su otro albergue, Tambopata Research Center.

Tambopata Research Center (TRC)

TRC era un albergue con 13 habitaciones dobles y fue construido por RF con la finalidad de alojar a turistas e investigadores que trabajaban en proyectos de protección de guacamayos². Debido a su localización (dentro de una zona no habitada por poblaciones nativas), a su pequeña escala en infraestructura y en operaciones, y a la presencia de investigadores y guías naturales, se consideraba que TRC era un excelente lugar para realizar exploraciones e investigaciones de la fauna y la naturaleza de la Amazonia.

TRC estaba localizado dentro de los 1,5 millones de hectáreas de la Zona Reservada Tambopata-Candamo en la Amazonia sudeste peruana. Para llegar al albergue, se tenía que llegar primero a la ciudad de Puerto Maldonado vía vuelo comercial desde Lima o Cuzco y luego se navegaba en bote el río Tambopata por cerca de ocho horas. Acerca de sus inicios, el Ing. Holle recordaba:

“TRC nació un poco de casualidad... a finales de los 80's y principios de los 90's, yo trabajaba en un proyecto de investigación de guacamayos en Tambopata y mi actual socio era fotógrafo profesional de guacamayos, entonces él sacó el denuncia³ en esa época, pensando que podía haber un futuro potencial turístico en la zona, pero no sabíamos nada de turismo, además había que considerar que era la época de la crisis peruana⁴.

En 1992, antes que se solucionara la situación del terrorismo⁵ comenzamos el negocio porque nos dimos cuenta que la biología no daba para más en términos económicos... entonces, sin saber del negocio, empezamos sin ningún rumbo fijo, todavía no invertimos ni en marketing ni en desarrollo de productos ni en nada, simplemente empezamos a contactar agencias para operar turistas.

Ese año sí pasó algo importante, vino un fotógrafo de National Geographic a hacer un artículo acerca de guacamayos y tuvimos que hacer toda la operación (alimentación, transporte, alojamiento, etc.) para ese fotógrafo y vimos que no había ningún misterio en traer turistas. Una vez capturado Abimael Guzmán, el país se apaciguó y lo primero que hicimos fue invertir en ferias y brochures, pero nuestra infraestructura era pésima... sólo teníamos un

² La Guacamaya era un ave originaria del continente Americano, una especie de papagayo. Tenía plumas muy coloridas (rojo, azul, verde, amarillo) y si bien no estaban en peligro de extinción, su población había decrecido significativamente en los últimos años.

³ Denuncio era el reclamo de un terreno que hacía una persona ante el Estado. Una vez pasado cierto tiempo en el que nadie haya refutado el reclamo, el terreno era concedido al denunciante.

⁴ En dicha fecha el Perú vivía una crisis política, económica y social. Existía una hiperinflación, violencia política por parte del grupo extremista “Sendero Luminoso” y alto grado de corrupción y burocracia en el gobierno.

⁵ El 12 setiembre de 1992, se dio la captura del líder Abimael Guzmán, luego de la cual, su movimiento “Sendero Luminoso” fue prácticamente eliminado.

módulo, sin cuartos, con unas camas y unos colchones, mosquiteros, una cocina en el piso, un comedor y una letrina.

En las ferias hubo tres, cuatro, cinco clientes que se interesaron y mandaron pequeños grupos de turistas. En 1994, un cliente nos prestó dinero por adelantado para invertir en el albergue y le pagamos en turistas que no le cobrábamos y el albergue quedó bastante parecido a lo que es actualmente. Ese primer año manejamos como 150 turistas, para 1995 fueron cerca 500 y en 1996 nació la idea de construir Posada Amazonas”.

Posada Amazonas

Posada Amazonas estaba ubicada en los territorios de la Comunidad Nativa Ese'jeja de Infierno, directamente adyacente a la Zona Reservada Tambopata-Candamo, en el Departamento peruano de Madre de Dios. Para acceder al albergue, se tenía que llegar primero a la ciudad de Puerto Maldonado y posteriormente se navegaba en bote el río Tambopata, por cerca de dos horas. (Ver **Anexo 1**).

Posada Amazonas fue diseñado como un albergue cómodo y se podría decir casi lujoso, poseía 24 habitaciones de 7x4 metros que combinaban las técnicas y los materiales nativos con conceptos arquitectónicos modernos usados en eco-albergues alrededor del mundo. Todas las habitaciones poseían baños privados, con agua caliente; estaban separadas por paredes de caña revestidas de arcilla, lo que regulaba la temperatura y aislaba parcialmente el sonido, características ausentes en la mayoría de albergues de la Amazonia. (Ver **Anexo 2**).

Idea del negocio

Durante los primeros años de operación de TRC, RF empleaba casi de manera constante a media docena de comuneros Ese'jejas, éstos realizaban diversas tareas, desde hacer las trochas de expedición, ubicar los nidos de guacamayos para el desarrollo de los proyectos, hasta labores de cuarteros⁶. Fue así como los representantes de la Comunidad Ese'jeja de Infierno se acercan a RF para indicarles que estaban un poco molestos, ya que sólo contrataban a las mismas personas y deseaban que se contratara a más comuneros para que todos se beneficien.

La inquietud por parte de la comunidad hizo pensar a los socios de RF y cayeron en cuenta que ellos tenían la necesidad de colocar un albergue en la ruta entre Puerto Maldonado y TRC. Dicha ruta era muy larga (ocho horas) y en ese entonces se utilizaba un albergue ajeno, para que de esa manera los turistas pudieran descansar una noche a la ida y una noche al regreso. Además, esta propuesta también se justificaba por la cantidad de turistas que tenían en esos momentos (entre 1.000 y 1.200 noches al año). Por otra parte, el terreno de la Comunidad Ese'jeja estaba ubicado geográficamente en el lugar apropiado.

En mayo de 1996, RF presentó una propuesta formal de asociación con la comunidad. Los socios recuerdan que fueron casa por casa explicando a los comuneros los términos de la propuesta de acuerdo, explicando también diversos temas nuevos para los comuneros: turismo, extranjeros, dólares, inversiones, etc. La comunidad tuvo una comprensión muy básica del proyecto y firmaron el acuerdo casi de manera unánime.

⁶ Así se denominaba a la persona encargada de la limpieza y el acomodo de las habitaciones.

Financiamiento

RFE, al comprometerse a buscar el financiamiento para el proyecto, identificó como posibles fuentes a las instituciones financieras peruanas, a sus propios clientes y a los organismos de cooperación técnica. De acuerdo con el Ing. Holle:

“...los bancos o instituciones financieras eran una locura, nos arriesgábamos a que nos metieran en un manicomio; los clientes no estaban interesados, básicamente por el monto de la inversión y las cooperaciones técnicas nos dejaron las puertas abiertas...”

Luego de nueve meses de búsqueda, el Fondo Perú-Canadá (FPC)⁷ reaccionó favorablemente a la iniciativa y se dio un contrato de financiamiento a tres años. El monto desembolsado para la inversión inicial fue de US\$ 250.000. El 60% de dicho monto fue utilizado para la infraestructura (techos de hoja de palmera, paredes de madera, caña batida y arcilla, pisos y columnas de madera) y el 40% restante para el equipamiento (muebles, cuartería, menajería, equipo de cocina, servicios higiénicos, etc).

De este monto desembolsado, todo lo que correspondía a materiales que no se podían producir en la comunidad, aproximadamente US\$ 100.000, fue un financiamiento. Mientras tanto, todo lo que se podía producir dentro de la comunidad (todos los contratos de madera, de recolección y preparación de caña, de hoja de palmera y la construcción de paños para los techos, etc.) fue una donación del FPC a la comunidad, la que además de ser una inyección directa de ingresos para la comunidad, se convertiría en activo que produciría ingresos económicos.

El financiamiento fue otorgado como un préstamo a RF (a tres años, con una tasa de interés del 9,5%), hasta que el FPC aprobara mediante acta, la culminación de las obras programadas y ejecutadas por RF. En ese momento el albergue se transferiría a título gratuito a la Comunidad Nativa Ese'ejá de Infierno. Asimismo, la asociación se haría responsable de pagar el 40% del financiamiento, es decir, lo que fue destinado para a la compra de equipamiento.

Relación con la Comunidad

La Comunidad Nativa Ese'ejá de Infierno pertenecía al grupo étnico Ese'ejá, de la familia lingüística Tacana. Estaba conformada por cerca de 400 comuneros pertenecientes a poco más de 80 familias y estaba ubicada en un territorio de 9.558 has directamente adyacente a la Zona Reservada Tambopata-Candamo. La comunidad como tal, fue creada en 1976 y básicamente fue la fusión de los nativos Ese'ejas con los denominados colonos⁸. Esta unión se produjo debido a que ningún grupo (tanto Ese'ejas como colonos) poseía la cantidad suficiente de familias para que sea declarado como comunidad por el Estado Peruano⁹. A través de los años, se dieron mezclas entre los dos grupos, prevaleciendo la cantidad de familias mestizas¹⁰. Sin embargo, la comunidad tenía una forma de

⁷ El Fondo Perú-Canadá era una Cooperación Técnica del gobierno canadiense que había invertido mucho en el Departamento de Madre de Dios, pero generalmente lo hacía en el rubro agricultura y deseaba ver proyectos innovadores.

⁸ Se denominaba colono a la persona que no tenía origen Ese'ejá, pero que vivía desde hacía algunos años en la misma región, en el caso particular, los colonos procedían de las ciudades de Cusco y Puno.

⁹ La comunidad era dueña de cierta área de tierra, siendo este un recurso de propiedad común. A la fecha del caso, para declarar una comunidad, el Estado Peruano exigía como mínimo 30 familias.

¹⁰ “Mestizo es una persona que tiene padres o ancestros de distintas razas. Microsoft Encarta Reference Library 2003. 1993-2002 Microsoft Corporation

descendencia patrilineal, es decir, si el padre de familia era Ese´eja y la madre era colono o mestiza, la familia era considerada Ese´eja, mientras que si el padre era colono o mestizo y la madre era Ese´eja, la familia no se consideraba Ese´eja.

El núcleo básico de la comunidad, es decir, el centro de toma de decisiones era la Junta Directiva, la cual estaba conformada por un presidente, un vicepresidente, un vocal y un tesorero por un lapso de dos años. Ésta era el órgano supremo de la comunidad. Por otro lado, la comunidad tomaba sus decisiones a través de las asambleas comunales en las que participaban los comuneros titulados que eran los jefes de familia o los hijos mayores de edad que ya tenían una chacra¹¹ y tenían su propia familia. Para la toma de decisiones, dependía de qué tan importante era la decisión. Si era de mayor importancia, se necesitaban los dos tercios de los votos, pero para las situaciones de menor importancia, bastaba con la mayoría absoluta (51% de los votos). Por ejemplo, cuando la comunidad tuvo que decidir sobre el uso que debía darle a sus tierras o sobre la conformación de Posada Amazonas, se necesitaron más de los dos tercios de los votos.

Comité de Gestión

El Comité de Gestión (CG) era el encargado de supervisar, evaluar y controlar en forma permanente el cumplimiento de las estipulaciones pactadas en el contrato y los resultados del negocio, velando por el bienestar de la comunidad. Este comité estaba compuesto por cinco miembros titulares y cinco miembros suplentes, todos comuneros (los que a su vez eran cinco nativos Ese´ejas y cinco colonos), que debían de ser elegidos cada dos años.

El CG no tenía atribuciones de gestión o administración en el negocio, sólo facultades y atribuciones de fiscalización. Los comuneros a través del CG manejaban la información del negocio y definían conjuntamente con RF las estrategias del negocio. Así, el CG era un mecanismo eficiente de representación de la comunidad y de toma de decisiones.

El medio de subsistencia de la comunidad se basaba en una combinación de actividades que estaban integradas parcialmente a la economía de mercado (agricultura, madereo en pequeña escala y recolección de castaña) con actividades de subsistencia (caza, pesca, recolección de flora o fauna del monte). El Ing. Renzo Piana, principal nexo de RF con la comunidad, comentaba:

“...la actividad económica principal en la comunidad siempre ha sido la agricultura de tala y quema, es decir, se agarra un lugar al costado del río y se hace una chacra... se tumba el monte, se quema y una vez que se ha eliminado todos los desperdicios, se siembra. Lo que siembran primero, depende del suelo, pero principalmente la primera siembra es arroz, luego maíz, después yuca o árboles frutales permanentes (naranja, limón) o papaya o plátano.

La siembra de maíz es comercial porque lo venden para alimentar pollos de granja...el arroz sí es de subsistencia, probablemente si tienen mucho excedente lo comercialicen, pero se guardan bastante para ellos. Los cítricos, frutas y paltas, son todos para comercializarlos en Puerto Maldonado.

Con respecto a artesanías.... se puede encontrar algunas personas que todavía pescan con arco y flecha y que confeccionan sus arcos y flechas, pero es para pescar, no para la venta. La pesca y la cacería son de subsistencia, porque no hay tanto y por que las leyes tampoco permiten cazar.

¹¹ Se denominaba chacra a una pequeña porción de terreno destinado para la agricultura y/o ganadería.

Por otro lado, también es importante la recolección de productos forestales, por ejemplo la madera... ¿qué tanto se involucra una familia en la extracción de madera? depende de cómo está compuesta, es decir, si una familia tiene más hombres, de hecho se va a dedicar más a la madera que otras cosas, una familia que no tiene tantos hombres no se interesa en la madera.

La extracción de castaña, de por sí no genera mucho dinero, pero es importante porque es una fuente de ingresos fija en un determinado período del año (de febrero a abril). Se sabe que no se va a hacer mucha plata vendiendo castañas, pero todas las castañas que se recolecten se venden.

Al final es como un mosaico donde se tiene la agricultura de tala y quema como una base fundamental y después están esas actividades que son más intensas o menos intensas, dependiendo de las preferencias de las familias, de las composiciones, etc.”

De acuerdo al contrato suscrito entre la comunidad y RF, las responsabilidades en la administración del albergue eran compartidas. Posada Amazonas, como infraestructura, pertenecía a la comunidad y ésta también recibía el 60% de las utilidades generadas por la operación y tenía derecho al 50% del voto. RF tenía los otros 40% y 50%, respectivamente. El contrato tenía una duración de 20 años, luego de los cuales, la comunidad tenía la opción de escoger la renovación o la culminación del mismo.

La participación compartida, la responsabilidad en la toma de decisiones y los objetivos finales de entrenamiento aseguraban que la decisión que tenía la comunidad tuviera un mínimo riesgo: luego de 20 años los miembros de la comunidad serían capaces de administrar todos los aspectos de una operación ecoturística.

Capacitación

La capacitación de los comuneros para manejar el albergue se llevó a cabo desde la apertura del albergue. Este era un punto vital para el éxito del proyecto, ya que para que en 20 años la comunidad administre el albergue, tenía que saber manejar todas las áreas del mismo, desde las operativas (guiado de un grupo de turistas, etc.), hasta las administrativas (capacitación del personal, la medición de la calidad del producto a través de encuestas y el mercadeo).

RF estableció que la capacitación fuera enfocada de acuerdo a la dificultad del puesto. Para los puestos operativos, se entrenaban a los comuneros a través de talleres. Durante dos días, los comuneros recibían charlas, demostraciones actuadas, videos, slides y materiales escritos sobre el concepto de ecoturismo en general y de cada puesto de trabajo en particular. Al final del taller, por ejemplo, cada comunero sabía exactamente qué hacía un cocinero, a qué hora se levantaba a trabajar, en qué consistía su trabajo, cuánto se le pagaba, qué habilidades requeriría, qué problemas enfrentaba, etc. Entonces cada comunero podía tomar una mejor decisión sobre el puesto donde quería trabajar. Luego se les invitaba a practicar por una semana en ese puesto y, finalmente, de considerarse preparado, se les otorgaba un carnet para ese puesto. El carnet indicaba que ya estaban aptos y podían ser llamados a trabajar según las necesidades del albergue.

Para los puestos más complicados, como administrador o guía, se les capacitaba mediante un programa de asistentes, donde el comunero se convertía en asistente de ese puesto hasta que estuviese capacitado para ocuparlo. Específicamente para el puesto de guía, se daban cursos una vez al año (mes de febrero), que consistían en exposiciones de diferentes especialistas (científicos, botánicos, ornitólogos, mineros de oro, conservacionistas, mercadólogos, etc.)

En Posada Amazonas todos los puestos de cuartería, cocina y lavandería eran ocupados por comuneros. Solamente los puestos de administrador de albergue, guía y motorista eran ocupados por gente que no era de la comunidad. Sin embargo, el administrador ya tenía un asistente comunero y existían cuatro posibles guías comuneros que compartían responsabilidades con los demás guías extranjeros. A parte de los guías, se empleaban cerca de 12 comuneros.

El ingreso para los Ese'jeja comprendía el salario ganado a través de vender su fuerza de trabajo en la posada así como del efectivo percibido a través de la venta de madera, caña, bienes agrícolas y artesanías a Posada Amazonas Lodge (PAL). En efecto, una buena parte de los miembros de la CNI estaban derivando parte de su ingreso del turismo y de algunas otras actividades tradicionales – agricultura, caza, recolección de nueces de Brasil, crianza de Ganado¹².

Se consideraba que, en promedio, el ingreso familiar derivado de actividades extractivas igualaba a aquel logrado en las actividades eco-turísticas. La participación de los hogares en las actividades turísticas había prácticamente duplicado el ingreso familiar. Sin embargo la dirección de PAL reconocía que “el ecoturismo no puede ser la solución única a todos los problemas de la comunidad”. A la fecha del caso, casi ninguno de los hogares de la CNI había abandonado sus actividades de subsistencia y de esa manera pasado a depender solamente del trabajo asalariado y el ecoturismo.

Sin embargo hay que reconocer que hay varios otros beneficios para el miembro de la comunidad nativa que trabaja en PAL tales como ingreso competitivo y estable, red de seguridad social, mejora en la nutrición y la adquisición de nuevas destrezas.

El país: Perú

Situación política y macroeconómica

En 1980, luego de 12 años de gobiernos militares, el Perú retornó a la democracia. Ese periodo fue muy violento, con la existencia de poderosas guerrillas (Sendero Luminoso, Movimiento Revolucionario Túpac Amaru) y donde su represión tuvo un alto costo en vidas humanas y en millones de dólares en reparación de daños. El Ing. Alberto Fujimori fue electo presidente en 1990 y logró mitigar en gran medida a las guerrillas con la captura de Abimael Guzmán, líder del movimiento “Sendero Luminoso”.

Fujimori, durante su primer mandato, “instituyó un drástico programa de estabilización económica, el cual incluyó la eliminación de los controles de precios, el congelamiento de los salarios del sector público y recorte del gasto social”¹³. La inversión extranjera condujo al país hacia la recuperación económica. Durante el segundo periodo de Fujimori, se continuó con la política macroeconómica y se realizaron grandes privatizaciones y concesiones. A pesar que las reformas del gobierno lograron una estabilidad económica, casi la mitad de la población vivía en la pobreza. Los salarios reales habían sido rebajados y existía un gran sector informal.

En abril del 2000, se realizaron elecciones presidenciales, pero el proceso no fue transparente. La comisión de la OEA que supervisaba el proceso, se retiró antes de las elecciones, indicando su disconformidad. A pesar de todo, Alberto Fujimori logró iniciar su tercer mandato presidencial. En

¹² El ingreso anual promedio por hogar derivado del turismo era de US\$735.27 y de las actividades tradicionales de US\$1.984,87. Por otra parte se consideraba que los salarios que pagaba PAL eran competitivos, si se comparaban con los de la competencia. En efecto, los trabajadores en la posada percibían US\$65 mas al año, que los trabajadores en otros negocios similares.

¹³ Extraído del Perfil de Perú. The Economist Intelligence Unit. (c) 1998 The Economist Intelligence Unit Limited.

los últimos meses del año 2000, fueron descubiertos varios hechos de corrupción en el gobierno, y obligaron al presidente Fujimori a renunciar y ha asilarse en el Japón. En esos momentos, la economía peruana recibió un doble efecto negativo, proveniente de la incertidumbre política y de la política fiscal restrictiva. En el **Anexo 3** se presentan los principales indicadores económicos durante los últimos seis años.

Sector turístico

En el año 2000, de acuerdo al organismo oficial, MITINCI¹⁴, se logró superar por 26.870 visitantes, la meta prevista de un millón de turistas, teniendo un crecimiento de 8,8% con respecto a 1999 (ver **Anexo 4**).

El Perú contaba con una gran variedad de lugares turísticos, abarcando diferentes clases de turismo: histórico (Macchu Picchu, Caminos del Inca), místico o religioso (Sacsayhuamán, Líneas de Nazca), de aventura (Cañón del Colca, Cordillera Blanca, Callejón de Huaylas), y de reservas, parques y áreas protegidas (Manú, Parque Nacional Huascarán), entre otros (Ver **Anexo 5**).

De acuerdo al perfil del turista extranjero, elaborado por PROMPERU¹⁵, el turista extranjero que visitaba el Perú, en su mayoría eran hombres (61%), entre los 25 y 34 años de edad (38%), y de estado civil solteros (58%). La mayoría provenía de los Estados Unidos (22%), Chile (19%), Argentina, Francia e Inglaterra (cada uno con 4%). El viaje promedio duraba 15 noches y el gasto promedio per cápita era de US\$ 826 y el gasto diario per cápita era de US\$ 94.

Durante los últimos años se estaba realizando una considerable inversión en el sector turismo, abarcando diferentes proyectos en distintos lugares del país, pero principalmente en las ciudades de Lima, Cusco y Puno. También, cadenas hoteleras de reconocido prestigio, habían anunciado su interés de invertir en infraestructura en los próximos años (Hampton Inn, Starwood Hotels, Marriott, Intercontinental y Grupo Zaragoza, entre otros).

Geografía y división política

El Perú poseía un territorio extenso, en el que existía una particular y compleja combinación de climas, relieves, suelos, subsuelos, aguas superficiales y subterráneas, mar, flora y fauna, dando como consecuencia, una formidable variedad de espacios y asociaciones naturales. Se poseía más de 25.000 especies de flora y miles de especies de fauna, el Perú ocupaba el segundo lugar a nivel mundial en aves con 1.710 especies y el sexto lugar en mamíferos con 460 especies.

El país poseía tres regiones naturales orientadas de norte a sur. La *Costa*, estrecha llanura que tenía fértiles valles con cultivos de algodón, azúcar, arroz, uva, etc., y que albergaba producción petrolera, química y la industria del pescado. En esta región se situaban las empresas e industrias más grandes del país. La *Sierra*, región cubierta por los Andes Peruanos. Albergaba los más ricos valles del país, los grandes yacimientos mineros y las actividades agropecuaria y ganadera. Por último, la *Selva*, región que ocupaba aproximadamente el 60% del territorio peruano y era la menos poblada. Poseía una densa vegetación, gran variedad de flora y fauna, así como, yacimientos petrolíferos, la industria maderera y de pesca.

¹⁴ MITINCI es el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Comercio Internacional.

¹⁵ PROMPERU es el organismo peruano encargado de promocionar el país.

Culturalmente, las tres regiones del Perú estaban reflejadas en una división socioeconómica entre el mestizo de la costa (cultura hispana) y las diversas culturas andinas. Muchos de estos grupos todavía cultivaban las costumbres tradicionales y el estilo de vida tradicional, mientras que otros habían asimilado el mestizaje completamente.

Región del proyecto

Posada Amazonas estaba ubicada de manera adyacente a la Zona Reservada Tambopata Candamo (ZRTC). Dicha zona se localizaba en el sur oriente peruano y comprendía parte de las provincias de Tambopata (Departamento de Madre de Dios) y de Carabaya y Sandia (Departamento de Puno). Abarcaba una extensión de 1,5 millones de hectáreas y comprendía diversos ecosistemas tales como:

- Bosque muy húmedo-subtropical,
- Bosque pluvial-subtropical,
- Bosque pluvial-montano bajo subtropical,
- Bosque pluvial-montano subtropical,
- Bosque húmedo-subtropical.

De acuerdo con las investigaciones científicas realizadas, en la ZRTC se había registrado la más alta diversidad biológica en aves (592 especies), mariposas (1.234), libélulas (152), hormigas arbóreas (135); mamíferos (103), anfibios (más de 60) y reptiles (67 en total, que se dividían en 36 especies de culebras, 5 de tortugas, 4 de cocodrilos y 22 de lagartijas). Además, se habían identificado 94 especies de peces, 40 de termitas y 39 de abejas¹⁶. En cuanto a la vegetación, se estimaba que existían cerca de 1.400 especies.

Además se encontraban poblaciones intactas de varias especies en extinción como la “nutria gigante” (*Pteronura brasiliensis*), el “perro de monte” (*Speothos venaticus*), el “lagarto negro” (*Melanosuchus niger*) y la “águila arpía” (*Harpia harpyja*). En lo referente a esta última especie, se podía afirmar que la ZRTC era el único sitio en el mundo que tenía nidos de águila arpía activos.

En la ZRTC habitaban alrededor de 7.000 personas que se dedicaban a la recolección de castañas, a la agricultura y a la extracción de madera y oro. Dentro de sus límites, habitaban tres comunidades: la Comunidad Nativa Ese'ejá, la familia Tacana y una creciente población migrante de origen andino. Todos utilizaban los recursos al interior de la Zona Reservada para su subsistencia.

Impactos del proyecto

La participación de la Comunidad Nativa como socia del albergue había permitido que se generasen atractivos de fauna silvestre que no se ofrecían en el mercado anteriormente. Esto era una ventaja comparativa sumamente importante en albergues amazónicos, ya que éstos se vendían como paquetes todo-incluido (hospedaje, alimentación, transporte y actividades guiadas) y por ende la calidad del producto no sólo dependía de la infraestructura, facilidades y servicio del albergue sino también de las actividades conexas que se ofrecían. La comunidad había logrado identificar los siguientes atractivos de fauna silvestre:

¹⁶ Información tomada de la página web de Conservación Internacional y UNESCO (www.conservation.org)

Nidos de águilas arpías

Dos nidos de Aguila Arpía, un nido de Aguila Crestada (o Aguila Monera), dos nidos de Aguila Ornamentada y un nido de Buitre Real (o Cóndor de la Selva) habían sido ubicados por miembros de la comunidad dentro de su territorio. El águila arpía y las demás águilas grandes eran poderosos imanes para ecoturistas informados, en particular para el mercado de observadores de aves. Posada Amazonas ofrecía las mejores posibilidades en toda la Amazonía para observar a cualquiera de estas especies de grandes águilas.

Nutrias gigantes

Los visitantes a Posada Amazonas podían abordar un catamarán¹⁷ a remo e ir en busca de estos activos animales de casi dos metros de longitud y 30 kilos de peso. Este animal era posible verlo casi en cualquiera de los lagos de la región, o sea que a pesar de ser un atractivo popular entre los turistas, no era uno desarrollado exclusivamente en Posada Amazonas, pero gracias a la comunidad nativa había sido posible incrementar la posibilidad de ver a las nutrias.

Colpas de loros y mamíferos¹⁸

Los loros y papagayos también eran una atracción en Posada Amazonas. A menos de 500 metros del albergue se encontraban dos pequeños acantilados de arcilla a los cuales acudían docenas y hasta cientos de loros y papagayos a ingerir arcilla. También era posible observar grandes mamíferos nocturnos (pacaranas o venados colorados) en una de las colpas de mamíferos. De acuerdo con el personal de RF, hubiera sido imposible encontrar estas colpas sin el apoyo de los comuneros.

Se consideraba que para la Comunidad Nativa había sido positiva la creación del albergue. Económicamente, las familias de los comuneros que trabajaban en Posada Amazonas se habían beneficiado y estaban mejorando su calidad de vida. Don Hernán Arrospides, colono de la comunidad, comentaba:

“...acá no hay trabajo estable, sí hay algunos estables como motoristas, mozos y otros, pero... acá uno más o menos tiene trabajo seguro, sí trabajo tantos días... tengo tanto dinero. Existe seguridad, en cambio en la agricultura uno no tiene seguridad, a veces uno lleva producto y el precio esta muy bajo... entonces uno trabaja duro para no recibir casi nada. Por otro lado, con Posada Amazona toda la comunidad está bien... de este modo las chicas(os) que han terminado su secundaria ya no se van, los hijos no se retiran a otros sitios... antes se iban a Puerto Maldonado, ahora ya no, porque hemos hecho el convenio de que acá la empresa tiene que dar trabajo a todos...”

Don Juan Peshá, nativo de la comunidad, comentaba:

“...si hablamos de beneficio, ha sido de manera económica y educativa... los que están laborando acá están teniendo una ventaja muy buena... están haciendo mejoras en sus casas y también educándose. Nos han abierto un camino, una puerta, nos han mostrado un sistema de trabajo (el turismo)... porque las actividades son mayormente nuevas, nunca nosotros hemos visto esta forma de trabajo y es un poco costoso para que los comuneros asimilen o se

¹⁷ Un catamarán era una embarcación que contenía dos cascos unidos a modo de patines y una plataforma.

¹⁸ Se denominaba colpa al área donde se reunían los animales selváticos, ya sea para beber agua o para comer arcilla.

acostumbren a esta rutina de trabajo. En el aspecto social, he notado que hay ciertas disconformidades o que algunos comuneros se ven un poco preocupados... de que sólo unos cuantos ganan dinero y los demás no y por eso algunos están molestos...

...pero analizando hasta ahora hay algunas cosas que todavía no nos adaptamos bien, por ejemplo que sea un trabajo permanente de lunes a viernes o de primer día del mes hasta fin de mes. Aquí la costumbre es muy diferente, el trabajo normal de un nativo es trabajar dos o tres veces a la semana y no las ocho horas, mayormente es ir al monte a cazar animales, recoger castaña, etc., pero no es un trabajo que lo aplica ocho horas. También es usual que uno se emborrache por dos o tres días seguidos...”

La Lic. Patricia Herrera, administradora de Posada Amazonas, indicaba:

...en esta relación creo que lo más beneficioso para la comunidad, es que ellos no necesitan irse de la comunidad, o sea, que hay gente joven que se está quedando... yo conocí la comunidad antes que exista Posada Amazonas y muchos de ellos estaban partiendo a Puerto Maldonado a trabajar en lo que sea... la comunidad se quedaba sin gente joven... ahora con Posada como que al menos la gente joven, los niños en escuela pueden ver una fuente de trabajo para quedarse en el sitio... porque a ellos les encanta estar aquí, en su zona.

Y, de acuerdo al Ing. Piana, existían otros impactos:

“Hay otros impactos que son un poco difíciles de percibir pero de hecho están y uno no los puede pasar por alto. La comunidad como tal le está dando un valor más alto a la conservación de sus recursos naturales. Hace 15 años separó 2.000 has (20% de su territorio) para hacer una reserva comunal, donde están prohibidas las actividades de cacería y extracción forestal. Si bien eso fue antes de involucrarse en el negocio de ecoturismo, ahora ya involucrados en este proyecto, uno se da cuenta que la comunidad sí está interesada en mantener por lo menos esa parte de la comunidad y otras con un nivel de impacto menor, están controlando las actividades. Yo he ido a reuniones comunales donde los comuneros simplemente hacen reportes de que hay gente que esta matando caimanes en el lago, otro comunero dijo: ‘he estado caminando por el Lago Tres Chimbadas y encontré una persona con escopeta’ y sabemos que está prohibido... entonces, eso refleja cierto interés y es a consecuencia del negocio de ecoturismo...”

...ahora, no todo es blanco y negro, porque de hecho hay gente que cuando aumenta su capacidad adquisitiva y tiene mayor capacidad de ahorro, inmediatamente compran herramientas o medios que les permitirán extraer más recursos, por ejemplo motosierras, por lo que hay una cierta contradicción...”

Esta relación, también había sido beneficiosa para RF. De acuerdo con la Lic. Herrera: “...para RF lo beneficioso ha sido la imagen, beneficioso a nivel de publicidad y a nivel económico...”. RF a través de Posada Amazonas, había obtenido los siguientes premios:

- Creatividad Empresarial, 1997. Otorgado por los principales medios de comunicación peruanos, era de mucho prestigio a nivel de todos los sectores nacionales.
- Conservation International Ecotourism Excellence Award, 2000. Otorgado por Conservation Internacional. De acuerdo a los ejecutivos de RF era relativamente desconocido.
- Conde Nast Traveller Excellence in Ecotourism Award, 2000. Otorgado por la Revista Conde Nast, revista muy prestigiosa que se especializaba en turismo. Se otorgaban premios al mejor

crucero, mejor hotel, etc. y Posada Amazonas fue galardonada como mejor albergue ecoturista.

El Ing. Holle, comentaba:

“...es un proyecto que nos ha puesto en la división mundial, pe, el próximo mes llega un escritor de Financial Time de Londres que viene a escribir acerca del proyecto. Todos los meses hay alguien, de alguna institución académica, algún escritor o alguna agencia de viajes que por algún motivo relacionado al proyecto Posada Amazonas quiere venir a ver de qué se trata. Sé que en algún momento se trillará el tema, pero todavía no se ha trillado...”

Situación actual y perspectivas futuras

Mercadeo

De acuerdo a los ejecutivos de RF, tanto Posada Amazonas como TRC, vendían una “*Experiencia Auténtica*” pero con diferentes enfoques de intensidad. Posada Amazonas vendía un tour introductorio a la selva peruana y generalmente era un complemento del viaje que el turista hacía al Perú. TRC vendía una experiencia intensiva en la selva y muchas veces los turistas iban al Perú sólo para ir a TRC. El Ing. Holle, comentaba:

“...el turista que viene a Posada Amazonas, muchas veces no sabe ni siquiera que la agencia de viajes incluyó este viaje en su itinerario, muchas veces toma su viaje de 3 semanas al Perú y ese viaje incluye 4 días en la selva, entonces nosotros tenemos que tener cuidado con el grado de intensidad, de autenticidad que le ponemos a su viaje, en términos de qué tan difícil o fácil se lo hacemos, por ejemplo, el mismo guiado se puede centrar a fondo en temas de ecología o se puede quedar en las cosas introductorias, entonces... en Posada el turista se aburre cuando ya empiezan a entrar muy a fondo y se empieza a identificar aves chiquitas. En TRC normalmente hay turistas que llegan sabiendo la lista de aves de memoria, entonces en los dos tratamos de proveer una experiencia auténtica en el sentido de enseñarle la selva al turista tal y como es, pero en uno lo profundizamos mucho más...”

En términos de turistas, Posada Amazonas manejaba una relación de tres a uno con respecto a TRC, es decir, por cada turista en TRC había tres turistas en Posada Amazonas. Sin embargo, esta proporción no era constante, en términos de noches, la relación era de 2,5 a 1,5 (por cada noche en TRC habían 1,67 noches en Posada Amazonas) y, en términos de volúmenes de ventas, Posada Amazonas representaba un 50% más que TRC (ver **Anexos 6 y 7**).

Precios y publicidad

Los precios en Posada Amazonas eran establecidos con base en el mercado. De acuerdo a los precios de los otros albergues, Posada Amazonas, era un 5%-10% más caro en unos casos y hasta 30%-40% en otros. Esta diferencia dependía del tipo de albergue con el que se le comparase. La fijación de la tarifa se realizaba una vez al año. Para el año 2001 era de \$90 la noche por persona en Posada Amazonas y de \$150 la noche por persona en TRC, estos precios incluían todo menos el transporte aéreo.

Se invertía relativamente poco en publicidad comprada (espacios publicitarios en algún medio de comunicación); mayormente la estrategia de RF era por medio de las agencias de viaje. Para llegar a dichas agencias, se tenía que invertir en ferias de turismo, en visitas y en llamadas telefónicas. Así

también, la empresa tenía una página web (www.perunature.com) donde publicitaba sus albergues y brindaba diferentes servicios de información, reservas, etc.

Específicamente RF compraba publicidad en dos medios impresos: la revista *South American Explorer*, revista que estaba orientada a los exploradores americanos, la *Guía Aérea de Tráfico Aéreo*, de circulación nacional. Por último, de manera esporádica se invertía en publicidad, en el caso alguna revista publicaba algún artículo referido a los albergues y no ponía el contacto; en el caso que el artículo incluyera el contacto, ya no se invertía en publicidad en dicha revista.

También era cierto, que la relación con la Comunidad Nativa le había dado cierta ventaja competitiva a RF al momento de publicitar. Por ejemplo, en la guía de turismo Lonely Planet¹⁹, a Posada Amazonas se le dedicaba casi 10 oraciones, mientras que a los otros albergues le dedicaban una o dos como máximo. De acuerdo con el Ing. Holle:

“..sin decir que somos mejores, nos dedican más espacio, hablan más de nosotros, nos convertimos en más interesantes para el turista por el mismo precio... y ¿por qué? porque están hablando de la relación con la comunidad, que la comunidad es dueña, etc. etc. Esta situación también se da en las agencias de viajes... muchas agencias mencionan que es una cosa de la comunidad nativa, etc. y eso el turista lo considera como un servicio adicional, el hecho de que parte de su plata esté yendo a desarrollar una comunidad...”

Clientes

El cliente típico que visitaba Posada Amazonas, tenía una edad entre los 35 y 55 años, eran hombres, estaban casados y permanecían 2,12 noches en promedio. Mayormente provenían de los Estados Unidos, luego de Inglaterra y Alemania y posteriormente de Holanda, Francia y Canadá. En comparación con otros albergues de la zona, RF tenía desproporcionadamente muchos canadienses y holandeses y tenía también desproporcionadamente, muy pocos españoles e italianos. Esto se debía a que los socios de RF tenían en Holanda y Canadá, buenas amistades que les enviaban turistas frecuentemente.

Como se mencionó anteriormente, RF realizaba la medición de la calidad de sus productos a través de encuestas a los clientes. Existían cinco tipos de diferentes encuestas que eran entregadas al azar a los turistas para que las llenaran. De esta manera, se trataba de corregir cualquier error cometido y se quería saber los comentarios de los turistas para superar sus expectativas. (Ver **Anexo 8**).

Competidores

En el ámbito local, Posada Amazonas competía directamente con al menos seis albergues: Cusco Amazónico, Sandoval Lake Lodge, Tambopata Jungle Lodge, Explorers Inn, Corto Maltés y Ecoamazonía. Todos estos albergues vendían paquetes de 3-4 días con todo incluido. Si bien, existían diferencias arquitectónicas y en la calidad del servicio, en términos generales, se trataba del mismo producto. A nivel de ventas, Posada Amazonas era el líder (con una diferencia de 10-15% sobre el segundo competidor), pero se desconocía su desempeño a nivel de rentabilidades.

¹⁹ De acuerdo a los ejecutivos de RF, dicha guía era considerada como “la Biblia de los viajeros”.

A un nivel internacional, pero aun dentro de la región sudamericana, Posada Amazonas tenía su principal competencia en Ecuador y Bolivia. El albergue boliviano, Chalalán, también tenía relación con una comunidad, pero estaba situado en una zona poco accesible y sin mucha fauna silvestre. Dentro de los albergues ecuatorianos se tenía a Kapawi, La Selva y Sacha Lodge, cuyos conceptos y precios eran similares a los de Posada Amazonas, sin embargo, estos tenían mayor tiempo en el mercado y eran más reconocidos internacionalmente.

Si bien Posada Amazonas operaba normalmente y poseía todas las instalaciones para dar un buen servicio a los turistas, de acuerdo con los ejecutivos de RF, faltaban algunas inversiones en infraestructura y equipamiento, para facilitar el trabajo del personal. Se estimaba que aun se requerían entre US\$ 75-100 mil para terminar con detalles del albergue (oficinas administrativas, casas de personal y guías, almacenes y otros detalles misceláneos) y esas inversiones eran de carácter prioritario. Sin embargo, no se contaba con los recursos financieros necesarios para tal inversión.

Adicionalmente, se tenían en perspectiva diversos proyectos. Por ejemplo, el Ing. Holle se había planteado como meta el desarrollar una cadena de ecoalbergues con conceptos similares. Así también, más a corto plazo, se pensaban enfocar en diferentes nichos para lograr una mayor ocupabilidad. Dentro de los nichos, se pensaba en fotógrafos, avicultores, miradores de aves (birdwatchers), grupos de estudio y otros.

Los retos de Posada Amazonas

Así como la relación RF-Comunidad Nativa se consideraba había sido beneficiosa para ambas partes, también existían ciertos problemas que obstaculizaban el normal funcionamiento del albergue o bien su lento desarrollo. El Ing. Holle, comentaba:

“...hay problemas que han existido desde hace algún tiempo y que nos hemos tragado... nos hemos tragado el ‘sapo’ como se dice popularmente, y puesto una bonita cara; sin embargo, hay problemas en los que no podemos hacerlo y que por tanto debemos solucionar.

Uno de los problemas en los que nos tragamos el sapo a cada rato... es por ejemplo que para la comunidad, Posada Amazonas es como una empresa familiar, donde muchos de los asuntos que se ventilan a la hora de decidir si una persona está trabajando bien o mal, no tienen nada que ver con el desempeño de la persona, sino con el tema que es hermano de fulano... que hace una semana dejó a la esposa de mengano... entonces en la reunión dicen que esta persona es un inmoral, un incapaz y que debe salir del albergue... con ese tipo de problemas tenemos que lidiar constantemente y ya uno no tiene ni tiempo, ni ganas, ni nada de eso. Nosotros hemos optado que todo lo solucione el Comité de Gestión, si ellos quieren botarlo, nos lavamos las manos, nos remangamos otra vez las mangas y entrenamos a alguien nuevo... porque hemos hablado con la comunidad, con los miembros del Comité de Gestión tantas veces, acerca de la diferencia entre lo personal, lo moral y lo profesional.... pero hasta la fecha, nada!!.

Un ‘sapo’ que no nos tragamos, es el asunto de la calidad del recurso humano... hay veces que ni siquiera te dan un barro que moldear, hay gente que no te dura una semana sin emborracharse o sin robarse algo. No necesariamente robos a turistas, sino robos de cosas de la empresa o de cosas de los guías. Hemos encontrado gente robando a los turistas y los hemos metido a la cárcel. La rotación es alta, fácilmente la mitad del staff, es decir, cerca de 6 personas se cambian todos los años por problemas de esta índole. Este ratio es alto si lo comparamos con TRC, donde acabamos de despedir a la primera persona luego de dos años. Entonces, nosotros podemos escoger, pero no hay un ‘pool’ suficientemente grande como para no fallar a

la hora de escoger o como para no tener que traer alguien que casi estás seguro que te va a fallar.

Creemos que una de las cosas en la que erramos a la hora de hacer el contrato inicial fue el asunto de rotación, cada dos años se rota el personal para dar más opciones de trabajo a la comunidad... entonces eso lo que genera es que se obliga a tener un mayor 'pool', pero si se tiene un 'pool' reducido o prácticamente inexistente... entonces se hace más difícil la vida... si pudiéramos eliminar la rotación, diría que esto ya no sería un problema... porque podríamos tener un núcleo de trabajo para que funcione bien el albergue... para que no tengamos problemas de borracheras y cosas de ese tipo..."

Otro problema que existía era un conflicto dentro de la propia comunidad, donde desde hacía años los nativos le echaban la culpa de todos sus males a los colonos y los colonos le echaban la culpa de todos sus males a los nativos. De acuerdo con la Lic. Herrera:

"...el problema radica en que los indígenas dicen que el territorio les pertenece por historia y que ellos van a hacer una subdivisión de todas las 9.558 has, de tal manera que los colonos vayan a la parte baja y ellos se reubican en la parte alta, pero para hacer eso necesitan la aprobación de la mayoría de la comunidad legalmente y no la van a conseguir... la mayoría ya son mestizos. Definitivamente, el motivo no ha sido el albergue, pero sí ha entrado como un condimento al problema, porque ha habido en algún momento en que los nativos han dicho que el albergue es de ellos y los colonos también lo reclamaban..."

Con respecto a problemas con el personal... no tenemos toda una gama de gente para escoger, esa es la diferencia con el resto de los albergues de la zona. Si alguien hace algo que para ti puede ser muy grave... por ejemplo que se vaya del trabajo sin avisar, en un trabajo normal lo despiden, acá no, acá tienen que saber que pasó. El CG ya nos autorizó a despedir inmediatamente a personas que hayan robado o que estén borrachas, ya que pueden causar un accidente o faltar el respeto, cosas que sí han sucedido. Tal vez, los problemas con los que hay que lidiar mucho son las borracheras y la irresponsabilidad en relación con el cumplimiento de sus funciones."

Existían también, problemas externos a la comunidad, pero que afectaban la operación del albergue. Los principales estaban relacionados con las líneas aéreas y los suplidores de productos y/o materia prima. El Ing Holle, comentaba:

"... como problemas externos tenemos a las líneas aéreas, no son profesionales, cambian los horarios, hay muchas cancelaciones etc. Actualmente nos damos por bien servidos con el hecho de tener dos líneas aéreas que entran diariamente, pero han habido semanas en que hemos tenido una línea aérea que entra cada cuatro días y ahí el negocio no funciona, es un problema operativo y no de ventas.

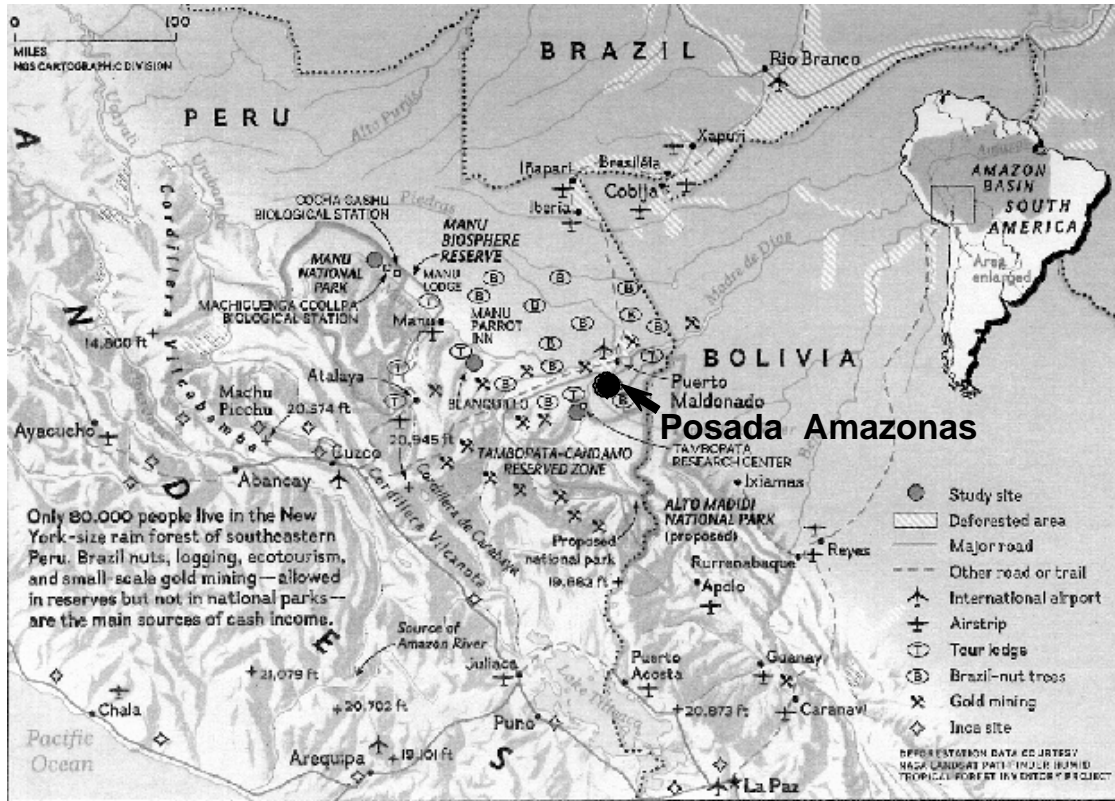
Otro problema son los proveedores en Puerto Maldonado, tenemos que trabajar con los que tienen factura y nada más, pero no tienes mucho de dónde elegir y no tienes un 'pool' de proveedores... entonces tú no le puedes decir a los proveedores... bueno voy a trabajar con el que me lleve los productos a la oficina, por que sólo tienes uno, dos o tres y ninguno se va a poner a llevar los productos a la oficina... no tenemos poder de negociación..."

Sentado al frente de su escritorio, el Ing. Holle evaluaba el desempeño de los albergues y los problemas que enfrentaba. Sus metas a corto plazo eran aumentar el nivel de ocupación y mantener

constante o elevar la calidad del servicio que brindaba. Sin embargo, se preguntaba si lo podía lograr con los problemas existentes.

Sin tomarle mucho tiempo, abrió un cajón del escritorio, sacó una hoja de papel y escribió las siguientes preguntas: ¿qué medidas debería tomar con la comunidad? ¿qué papel debería tener en el conflicto de la comunidad? ¿esta alianza, realmente le conviene a la comunidad? ¿cómo solucionaría los problemas de rotación de personal y de mínimo 'pool' existente para no poner en juego la calidad del servicio? y ¿cómo haría frente a los problemas externos?

Anexo 1 Mapa de Posada Amazonas



Fuente: Adaptado de mapa de la empresa.

Anexo 2 Principales vistas de los albergues



Albergues: Tambopata Research Center (arriba). Posada Amazonas (abajo).





Vivienda indígena típica (arriba). Vista panorámica desde torre de 40 mts de altura (abajo).



Fuente: Fotografías tomadas por el autor.

Anexo 3 Principales indicadores económicos del Perú

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|------------------|--------|--------|
| Población (miles habitantes) | 23.837 | 24.242 | 24.654 | 25.073 | 25.500 | 25.933 |
| PBI – crecimiento real (%) | 8,6 | 2,3 | 8,6 | 0,1 ^a | 3,8 | 4,7 |
| PBI nominal (Mill. US\$) | 59.100 | 60.900 | 65.200 | 62.700 | 57.100 | 58.200 |
| PBI per capita – nominal (US\$) | 2.504 | 2.517 | 2.686 | 2.642 | 2.696 | 2.775 |
| Inflación | 10,2 | 11,8 | 6,5 | 6,0 | 3,7 | 4,5 |
| Devaluación (%) | 5,9 | 12,5 | 4,6 | 15,8 | 11,4 | 0,4 |
| Déficit Fiscal (% GDP) | 3,1 | 1,0 | -0,2 | 0,8 | 3,0 | 3,0 |
| Tasa de Cambio (Nuevo Sol x US\$1) | 2,25 | 2,45 | 2,66 | 2,93 | 3,38 | 3,49 |
| Deuda Externa Total (Mill. US\$) | 30.900 | 29.300 | 30.500 | 30.600 | 30.700 | |
| Deuda Externa (% PBI) | 52,2 | 48,1 | 46,7 | 48,8 | 53,7 | |
| Exportaciones (Mill. US\$) | 5.456 | 5.850 | 6.756 | 5.680 | 6.003 | 6.673 |
| Metales Preciosos (Mill. US\$) | | | 1.846 | 2.066 | 2.375 | 2.365 |
| Harina Pescado (Mill. US\$) | | | 1.031 | 393 | 533 | 860 |
| Minerales (Mill. US\$) | | | 942 | 673 | 773 | 628 |
| Productos Textiles (Mill. US\$) | | | 101 | 81 | 166 | 158 |
| Importaciones (Mill. US\$) | 6.896 | 7.147 | 7.717 | 7.392 | 6.198 | 6.808 |
| Petróleo y Diesel (Mill. US\$) | | | 678 | 486 | 536 | 931 |
| Trigo , Maíz, Arroz (Mill. US\$) | | | 355 | 358 | 279 | 215 |
| Vehículos (Mill. US\$) | | | 296 | 361 | 225 | 161 |
| Equipo de Telefonía (Mill. US\$) | | | 325 | 236 | 194 | 155 |

Fuentes: Strategy Research, 2000 Latin America Market Planning Report, Latin American at a glance. The Economist intelligence Unit Limited 2000, Aduanas del Perú, División de Mercado de Capitales. Banco Crédito del Perú. Enero 2001, Banco Mundial. CD-ROM 2000.

^aAlgunas fuentes indicaban un decrecimiento de 0.3% para ese año.

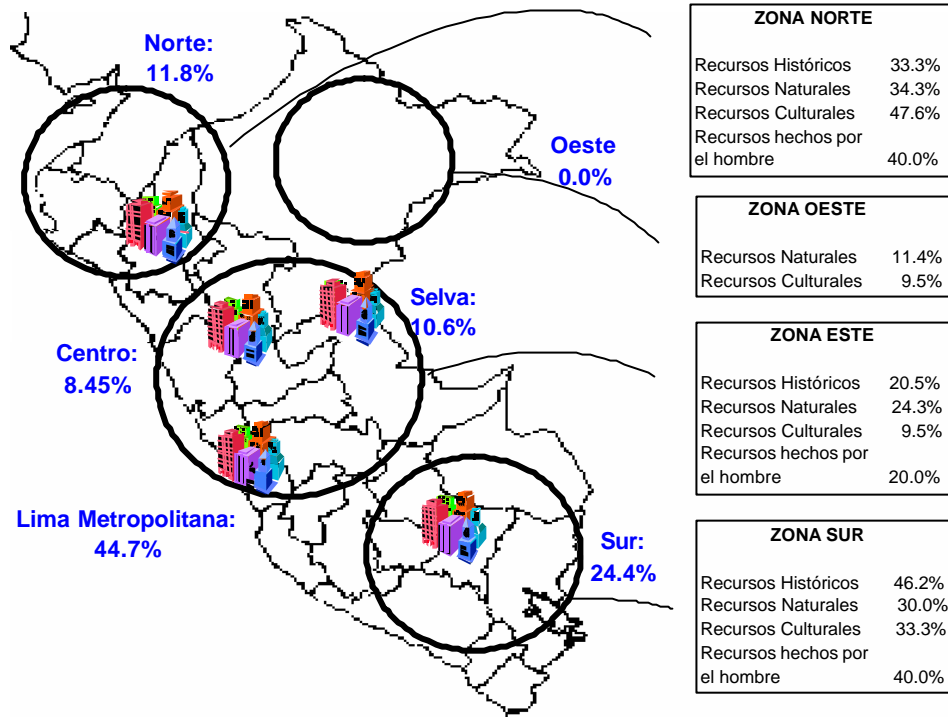
Anexo 4 Indicadores en el sector turístico peruano

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---|------|------|------|-------|-------|-------|
| Llegadas de visitantes (miles) | 540 | 662 | 746 | 819 | 943 | 1.026 |
| Gasto Promedio Turista Extranjero (US\$) ^a | | | | 1.684 | 1.104 | 826 |

Fuente: Ministerio de Turismo, Integración y Comercio Internacional (MITINCI).

^aEn 1998-99 se consideró a los turistas que venían por motivo de vacaciones. En el 2000 se tomó en cuenta no sólo a aquellos que venían por vacaciones, sino también por motivos de negocios, visita a familiares, educación, religiosos, etc.

Anexo 5 Distribución de la infraestructura hotelera y de los recursos turísticos de Perú



Fuente: Adaptado de ilustración proporcionada por la Comisión de Promoción del Perú, PROMPERU.

Anexo 6 Número de turistas, noches y ocupación

| Mes | 1998 | | | 1999 | | | 2000 | | |
|------------------|------------|----------|----------|------------|----------|----------|------------|----------|----------|
| | # Turistas | # Noches | % Ocupac | # Turistas | # Noches | % Ocupac | # Turistas | # Noches | % Ocupac |
| Enero | | | | | | | | | |
| PA ^a | 0 | 0 | 0 | 103 | 209 | 19 | 132 | 296 | 27 |
| TRC ^b | 31 | 128 | 12 | 45 | 146 | 18 | 43 | 109 | 14 |
| Febrero | | | | | | | | | |
| PA | 0 | 0 | 0 | 73 | 262 | 26 | 139 | 331 | 33 |
| TRC | 12 | 63 | 6 | 62 | 307 | 42 | 43 | 117 | 16 |
| Marzo | | | | | | | | | |
| PA | 0 | 0 | 0 | 142 | 403 | 32 | 165 | 360 | 28 |
| TRC | 22 | 108 | 10 | 96 | 271 | 34 | 46 | 127 | 16 |
| Abril | | | | | | | | | |
| PA | 71 | 166 | 15 | 302 | 753 | 55 | 350 | 722 | 52 |
| TRC | 62 | 81 | 8 | 48 | 102 | 13 | 75 | 203 | 26 |
| Mayo | | | | | | | | | |
| PA | 191 | 414 | 38 | 366 | 908 | 64 | 420 | 982 | 69 |
| TRC | 99 | 308 | 29 | 154 | 483 | 60 | 97 | 288 | 36 |
| Junio | | | | | | | | | |
| PA | 119 | 247 | 23 | 366 | 872 | 63 | 354 | 762 | 55 |
| TRC | 124 | 166 | 15 | 166 | 455 | 58 | 110 | 282 | 36 |
| Julio | | | | | | | | | |
| PA | 141 | 293 | 27 | 422 | 1.161 | 81 | 567 | 1.239 | 87 |
| TRC | 141 | 357 | 33 | 193 | 611 | 76 | 215 | 513 | 64 |
| Agosto | | | | | | | | | |
| PA | 224 | 472 | 44 | 501 | 1.122 | 79 | 540 | 1.100 | 77 |
| TRC | 133 | 312 | 40 | 185 | 574 | 71 | 199 | 451 | 56 |
| Setiembre | | | | | | | | | |
| PA | 190 | 406 | 38 | 331 | 715 | 52 | 496 | 1.041 | 75 |
| TRC | 114 | 222 | 29 | 118 | 308 | 40 | 144 | 347 | 45 |
| Octubre | | | | | | | | | |
| PA | 226 | 543 | 50 | 293 | 738 | 52 | 469 | 1.002 | 70 |
| TRC | 110 | 225 | 29 | 70 | 198 | 25 | 137 | 342 | 42 |
| Noviembre | | | | | | | | | |
| PA | 122 | 335 | 31 | 297 | 665 | 48 | 320 | 720 | 52 |
| TRC | 42 | 108 | 14 | 87 | 312 | 40 | 50 | 159 | 20 |
| Diciembre | | | | | | | | | |
| PA | 102 | 271 | 25 | 190 | 390 | 27 | 233 | 434 | 30 |
| TRC | 52 | 156 | 20 | 98 | 217 | 27 | 66 | 301 | 37 |
| Total | | | | | | | | | |
| PA | 1.386 | 3.147 | 291 | 3.386 | 8.198 | 598 | 4.185 | 8.989 | 655 |
| TRC | 942 | 2.234 | 245 | 1.322 | 3.984 | 504 | 1.225 | 3.239 | 408 |

Fuente: La empresa.

^aPosada Amazonas^bTambopata Research Center

Anexo 7 Posada Amazonas: estados financieros

Balance general (nuevos soles)

| Activos | 2000 | 1999 | Pasivos | 2000 | 1999 |
|----------------------------------|------------------|------------------|--|------------------|------------------|
| <i>Activo Corriente</i> | | | <i>Pasivo Corriente</i> | | |
| Caja y Bancos | 59.860 | 125.146 | Sobregiros Bancarios | 16.933 | 2.673 |
| Clientes 1999 | 35.659 | 281.849 | Tributos a Pagar | 39.345 | 41.585 |
| Clientes 2000 | 292.727 | | Remuneraciones y Participantes por Pagar | 20.988 | 57.043 |
| Préstamo al Personal | 8.532 | 15.061 | Proveedores | 19.016 | 30.708 |
| Cuentas por Cobrar | 21.161 | 29.904 | Préstamos a Accionistas | 89.251 | 109.793 |
| Diversas | | | | | |
| Imp. a renta Pag. a cuenta | 29.441 | | Compensación por tiempo de Servicio Personal | 18.362 | 1.544 |
| Total Activo Corriente | 447.380 | 451.960 | Participación Utilidades Personal 2000 | 18.602 | 0 |
| | | | Impuestos a la Renta 2000 | 17.672 | 0 |
| | | | Total Pasivo Corriente | 240.170 | 243.346 |
| <i>Activo No Corriente</i> | | | <i>Pasivo No Corriente</i> | | |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo | 632.098 | 537.621 | Préstamo Fondo Perú-Canadá (n.r.) | 667.773 | 920.958 |
| Depreciación acumulada | (235.564) | (171.730) | Total Pasivo No Corriente | 667.773 | 920.958 |
| | 396.534 | 365.891 | | | |
| Inversión Proyecto H55 PA | 994.815 | 987.469 | Patrimonio | | |
| Total Activo No Corriente | 1.391.349 | 1.353.360 | Capital Social | 350.100 | 350.100 |
| | | | Resultados Acumulados | 290.916 | 290.916 |
| | | | Resultados del Ejercicio | 289.770 | 0 |
| | | | Total Patrimonio | 930.785 | 641.016 |
| Total Activos | 1.838.728 | 1.805.320 | Total Pasivo y Patrimonio | 1.838.728 | 1.805.320 |

Fuente: La empresa

Nota: El tipo de cambio utilizado fue 3.38 soles por dólar (1999) y 3,49 soles por dólar (2000).

Anexo 7 (continuación) Posada Amazonas: estados financieros

Estado de resultados (nuevos soles)

| | 2000 | | 1999 | |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | TRC | PA | Total | Total |
| <i>Ingresos</i> | | | | |
| Servicios de Turismo | 1.530.633 | 1.934.477 | 3.465.110 | 2.970.540 |
| <i>Egresos</i> | | | | |
| Costo Directo | | | | |
| Cargas del Personal | | | | 658.923 |
| Servicios Prestados por Terceros | 114.626 | 150.628 | 265,254 | 251.652 |
| Tributos | 553.109 | 713.133 | 1.266.242 | 406.109 |
| Dues | 73.255 | 2.920 | 76.175 | 71.561 |
| Provisiones del Ejercicio | 19.057 | 17.507 | 36.564 | 18.233 |
| | 760.047 | 884.189 | 1.644.236 | 1.406.478 |
| Unidad de Operación | 770.586 | 1.050.288 | 1.820.875 | 1.564.062 |
| Costo Indirecto | | | | |
| Gastos de Venta | 92.802 | 108.006 | 200.808 | 168.493 |
| Gastos de Administración | 523.868 | 609.471 | 1.133.339 | 882.782 |
| Gastos Financieros | 20.977 | 113.425 | 134.402 | 45.492 |
| Cargas-Ingresos Excepcionales | 11.401 | 14.881 | 26.281 | 0 |
| | 649.048 | 845.783 | 1.494.831 | 1.096.767 |
| Unidad Neta | 121.539 | 204.505 | 326.044 | 467.295 |
| Participación Utilidades Personales | 6.939 | 11.663 | 18.602 | 23.365 |
| Impuestos a la Renta | 6.588 | 11.084 | 17.672 | 26.442 |
| Resultado del Ejercicio | 108.012 | 181.758 | 289.770 | 417.488 |

Fuente: La empresa

Nota: El tipo de cambio utilizado fue de 3.38 soles por dólar (1999) y 3,49 soles por dólar (2000).

Anexo 8 Posada Amazonas: Medición del grado de satisfacción del consumidor

| Preguntas Cualitativas | Promedio^a |
|---|-----------------------------|
| Viaje en bote a Posada Amazonas | 1,5 |
| Recepción en Posada Amazonas | 1,4 |
| Dormitorio en Posada Amazonas | 1,4 |
| Baño en Posada Amazonas | 1,6 |
| Comidas en Posada Amazonas | 1,3 |
| Staff en Posada Amazonas | 1,2 |
| Limpieza general en Posada Amazonas | 1,3 |
| Asistencia general de los guías | 1,2 |
| Conocimientos de los guías sobre fauna y flora | 1,2 |
| Idioma y habilidades de comunicación de los guías | 1,4 |
| Calidad de trochas y caminatas | 1,5 |
| Observación general de fauna silvestre | 1,8 |

| | | |
|---|----|-----|
| Sus expectativas fueron satisfechas con el viaje: | SI | 94% |
| | NO | 6% |

Fuente: La empresa

^a Las posibilidades respuestas son EXCELENTE, BUENO, REGULAR Y MALO. A EXCELENTE se le da un valor de uno y a MALO se le da un valor de cuatro y se promedian los resultados.