



Allin Kawsay

El Modelo Financiero Regenerativo

Cómo Allin Kawsay se sostiene, avanza hacia una verdadera
autosuficiencia y se expande

*Una nota complementaria al Documento de Visión de Allin Kawsay. Las cifras unitarias son ilustrativas y
estimadas, a afinar comunidad por comunidad con datos reales de costos locales.*

1. La pregunta, planteada con honestidad

Todo lector serio del Documento de Visión llega tarde o temprano a la pregunta más aguda que se le puede hacer — y un amigo reflexivo de esta obra la formuló de la manera más directa:

¿Mediante qué mecanismo concreto la actividad de la empresa social retroalimenta lo suficiente como para financiar la expansión de los programas centrales — y realmente cuadran las cifras? ¿O el modelo depende, en silencio, de una filantropía cada vez mayor para siempre?

Es una pregunta justa e importante, y merece una respuesta real en lugar de palabras tranquilizadoras. Es, además, la pregunta que separa una visión capaz de perdurar de una que no. Lo que sigue es el ajuste de cuentas honesto — incluyendo dónde la objeción está bien fundada y dónde el modelo la responde.

Lo primero que conviene nombrar es que la pregunta contiene **dos preguntas distintas** entrelazadas, y separarlas es ya la mayor parte de la respuesta:

- **Pregunta A — Sostenibilidad institucional.** ¿Cómo financia la organización (Amistad Sagrada / Allin Kawsay como institución) sus operaciones continuas tras los años de construcción — la escuela, el centro de sanación, la academia, el equipo coordinador?
- **Pregunta B — Autosuficiencia comunitaria.** ¿Cómo se vuelven las propias comunidades de montaña genuinamente autosostenibles — reduciendo la dependencia doméstica y comunal de la economía del dinero, de modo que vivir bien ya no requiera un subsidio externo continuo?

La respuesta convencional del mundo sin fines de lucro intenta resolverlo todo mediante la Pregunta A: hacer crecer los ingresos de la empresa hasta que cubran un presupuesto operativo creciente. Modelada con honestidad, esa respuesta *no cuadra* para pequeñas empresas de las alturas, y la duda está bien fundada. Las cooperativas artesanales, el excedente agrícola y una farmacia de medicina natural en una comunidad quechua no generarán los millones que exigiría financiar una expansión perpetua de los programas. Si esa fuera la afirmación que sostiene todo el peso, el modelo fracasaría.

No es la afirmación que sostiene el peso. La respuesta real pasa por la Pregunta B — y por un replanteamiento de lo que significa siquiera el “retorno de la inversión” en un modelo regenerativo.

2. El replanteamiento: el retorno medido como costo evitado, no como ingreso para la sede

En un modelo convencional, el retorno de una inversión es el ingreso que fluye *de vuelta* al centro financiador y luego *hacia afuera* otra vez para financiar lo siguiente. El crecimiento exige que los ingresos sigan subiendo para alcanzar una base de costos también creciente.

Un modelo regenerativo invierte esto. El retorno de construir un invernadero familiar no es un ingreso para Amistad Sagrada — es la eliminación de la necesidad continua de esa familia de comprar verduras. El retorno de restaurar las amunas no es agua vendida por litro — es la eliminación del costo recurrente y de la crisis recurrente de la escasez en la estación seca. El retorno de formar a un cuidador, un maestro o un agrónomo local no es una nueva línea de ingresos — es la sustitución permanente de un salario externo pagado por uno local y enraizado, sostenido mediante el Ayni y la Mink'a en lugar del dinero.

De modo que el circuito de retroalimentación que se pide es real, pero no es principalmente ingreso de la empresa → financia la expansión. Es:

**Inversión de capital → infraestructura duradera + capacidades en manos locales
→ un costo recurrente mucho menor de mantener vivos los pilares → la necesidad de financiamiento continuo desciende hacia un piso que un ingreso diversificado sí puede cubrir.**

Este es el movimiento crucial. El modelo no necesita que los ingresos suban hasta el infinito. Necesita que el costo recurrente de vivir bien *baje* — porque los sistemas, una vez construidos, son de bajo mantenimiento, sostenidos por la comunidad y productivos en lugar de consuntivos. Eso es lo que “regenerativo” significa en términos financieros: la inversión reduce la base de costos en vez de comprometerte a financiar una que no deja de crecer.

Y es precisamente por esto que un modelo que demuestra autosuficiencia es a la vez *más financiable y más transferible*. Es más financiable porque no le pide a quien financia que apueste por una recaudación perpetua. Es más transferible porque lo que otra comunidad copia no es una fórmula de ingresos, sino una **secuencia** y un **punto de cruce**.

3. El modelo de autosuficiencia comunitaria — el punto de cruce

Aquí está el mecanismo hecho concreto para una sola comunidad de montaña. Las cifras que siguen son **ilustrativas**, pensadas para mostrar la *forma* del modelo; los números reales deben construirse con datos reales de costos locales, comunidad por comunidad. Ese modelado real es, en sí mismo, uno de los compromisos que esta sección asume.

Capital único por comunidad. El plan actual destina alrededor de \$1.2M para alcanzar las doce comunidades de montaña (\$400K de construcción inicial en el Año Uno en seis a ocho comunidades, más \$800K para el alcance total en el Año Dos). Eso da un anclaje, en orden de magnitud, de **~\$100,000 por comunidad** en capital único — invernaderos, sistemas de agua, un centro de aprendizaje, un espacio de cuidado de mayores, viveros de reforestación, talleres y cocinas, herramientas.

Costo anual recurrente al inicio. Cuando una comunidad entra plenamente en funcionamiento, el costo recurrente de sostener sus pilares — clases semanales y comidas compartidas, salarios del cuidado de mayores, visitas de salud, coordinación, insumos alimentarios comprados, transporte — es real y continuo. Situémoslo, de forma ilustrativa, en el orden de **\$30,000–50,000 por comunidad al año** al comienzo.

La trayectoria que lo reduce. En los años siguientes a la construcción, esa cifra recurrente se hace descender de manera deliberada por cuatro fuerzas que se acumulan:

1. **Alimento producido, no comprado.** Invernaderos, andenes restaurados, bibliotecas de semillas y animales compensan la mayor parte de los insumos alimentarios comprados detrás de las comidas y la nutrición de los mayores. Costo evitado.
2. **Agua asegurada una vez, no comprada para siempre.** Amunas restauradas, manantiales protegidos y sistemas de agua de lluvia eliminan el costo recurrente y el riesgo de la escasez.
3. **Manos locales reemplazan a foráneos pagados.** Los egresados de la Academia de Formación de Oficios — maestros, agrónomos, cuidadores, guardianes del agua, sanadores — asumen los roles a menor costo y con una permanencia mucho mayor, y la Mink'a se encarga del trabajo de mantenimiento sin dinero.
4. **Medicina cultivada, no importada.** La farmacia en el sitio y la línea de suministro del Santuario de Montaña reducen el gasto farmacéutico.

El punto de cruce. El “retorno” del capital único no es ingreso devuelto a la sede. Es el momento en que la producción propia de una comunidad, más un ingreso local modesto, más el financiamiento público que llega a sus servicios ya acreditados, cubre sus necesidades recurrentes residuales — de modo que ya no requiere subsidio filantrópico continuo para mantener vivos sus pilares. Ese es el hito de la autosuficiencia, y es medible. El Documento de Visión ya apunta al indicador (“la producción alimentaria comunitaria reduce de forma medible la dependencia de cadenas de suministro externas”; “comunidades con una producción doméstica de alimentos que funciona de manera sostenible”). Lo que esta sección añade es nombrarlo como el hito financiero: el cruce de lo subsidiado a lo autofinanciado.

4. La estructura de ingresos madura de la institución (2031 en adelante)

La Pregunta B aligera la carga. La Pregunta A sostiene lo que queda — y lo hace mediante una estructura deliberadamente diversificada, de modo que ninguna fuente única pueda dominar ni, al fallar, hacer caer el conjunto. En su madurez, el presupuesto operativo continuo de todo el ecosistema (escuela, centro de sanación, academia, red de cuidado de mayores, coordinación) se cubre con una mezcla, ninguna de cuyas partes necesita sostener el modelo por sí sola:

- **Financiamiento público desbloqueado por la acreditación.** Este es el dinero público genuinamente escalable. Una escuela plenamente acreditada por el IPEBA y un centro de sanación con licencia del Ministerio de Salud pasan a ser elegibles para el apoyo público continuo que la educación indígena reconocida y los servicios de salud integrativa pueden recibir en el Perú. Este flujo crece con la matrícula y el alcance, y no depende de los ciclos de recaudación.
- **El aporte del 33% de las utilidades del Santuario de Montaña.** Comprometido estructuralmente, y creciente a medida que el centro de retiros madura en escala y reputación. Lo que comienza como un flujo complementario en los años de construcción se convierte, en

la década siguiente, en una de las mayores fuentes individuales de ingreso operativo sin restricciones.

- **Ingresos de la empresa social.** Excedente agrícola, bienes artesanales, preparados de medicina natural, programas educativos certificados y cursos con certificado de la Academia — modestos por separado, significativos en conjunto, y alineados con la misión porque cada uno es la obra misma volviéndose económicamente autosostenible, no una distracción añadida por fuera.
- **Tarifas según capacidad de pago.** Los miembros de la comunidad acceden a los servicios de forma gratuita o a costo; los estudiantes internacionales, profesionales y visitantes que pueden pagar lo hacen — subsidiando de forma cruzada en lugar de excluir.
- **Una filantropía más constante y más pequeña.** No una recaudación transaccional, sino una base de simpatizantes de toda la vida, personas que han llegado a conocer el valle y que permanecen comprometidas a través del vínculo.
- **Una base de costos diseñada para bajar.** El factor más subestimado de todos: hacia 2030, quienes llevan adelante la obra son cada vez más los jóvenes que crecieron en ella, y la autosuficiencia comunitaria ha eliminado buena parte del subsidio recurrente que la organización antes cargaba. El piso que la estructura debe cubrir es más bajo que el de un modelo convencional — y crece despacio, no de forma exponencial.

El planteamiento honesto para quien financia no es, por tanto, “nuestros ingresos crecerán hasta cubrirlo todo.” Es: **una estructura diversificada cubre un piso operativo deliberadamente rebajado, mientras que la expansión a nuevas comunidades se capitaliza por separado** — que es la sección siguiente.

5. El mecanismo de propagación: un Fondo de Regeneración, más capital nuevo atraído por la prueba

Este es el circuito de retroalimentación concreto en el corazón de la pregunta — y la parte donde la franqueza importa más.

La expansión no se financia exprimiendo los ingresos de la empresa. Se financia mediante dos motores que trabajan juntos:

Motor uno — un Fondo de Regeneración rotatorio. Los excedentes de la empresa social, junto con la porción del aporte del Santuario de Montaña que supera las necesidades operativas actuales, alimentan un fondo dedicado. Ese fondo aporta el capital único para construir la infraestructura de autosuficiencia en la siguiente comunidad. Como el costo recurrente de cada comunidad ya terminada tiende luego a autofinanciarse (Sección 3), el fondo no se agota en subsidio perpetuo — su capital se recicla hacia la siguiente construcción en lugar de desaparecer en costos continuos. Este es un circuito de retroalimentación genuino y mecánico: excedente de la empresa + autosuficiencia por costo evitado → capital reciclable → la siguiente comunidad. La gobernanza recae en el Consejo Directivo Comunitario, la tierra permanece a nombre de cada comunidad, y los compromisos por encima de un umbral fijado por el Consejo requie-

ren su aprobación — en coherencia con la arquitectura de soberanía ya establecida en el Capítulo Diez.

Motor dos — capital nuevo alineado con la misión, atraído por la prueba demostrada.

Este es el motor de escalamiento mayor, y conviene decirlo con claridad en lugar de disfrazarlo como ingreso interno. Hay en el mundo una gran cantidad de capital afín — fundaciones, inversionistas de impacto, oficinas familiares, ONG alineadas — en busca de modelos que de verdad funcionan. La estrategia de Allin Kawsay es hacer que la primera cohorte de comunidades sea innegable: la infraestructura construida, la escuela y el centro de sanación florecientes, los niños hablando quechua, los mayores cuidados, el agua fluyendo. Un modelo que funciona atrae el capital que un plan de negocios por sí solo nunca podría. La expansión por el Valle Sagrado y más allá se capitaliza principalmente con este capital nuevo, movido por la prueba — no fingiendo que una cooperativa artesanal de las alturas se multiplica hasta los millones.

Esta es la versión honesta — y la más creíble. El modelo no promete magia de ingresos. Promete algo más sólido: construir la prueba de forma económica y autosuficiente en un lugar, reciclar los excedentes a través de un fondo rotatorio, y dejar que el éxito demostrado desbloquee los fondos mucho mayores de capital afín que ya están buscando exactamente esto.

6. El río de visitantes — el turismo como ingreso estructurado, con el límite sostenido

Millones de personas atraviesan el Valle Sagrado cada año. Hay muchos puntos de conexión honestos con ese río — y una línea firme que los gobierna a todos.

La línea primero, porque es un principio inamovible: **Allin Kawsay no es un producto de turismo cultural**. La regeneración cultural es por, con y para la comunidad — nunca montada como espectáculo para el consumo externo. Cada flujo de ingresos que sigue está estructurado para que el valor fluya hacia la comunidad y su soberanía, y para que los visitantes encuentren lo que auténticamente ya está aquí, y no una función fabricada para la venta.

Dentro de esa línea, los flujos que pueden crecer con el tiempo:

- **El Santuario de Montaña y los retiros vivenciales** — el motor ya existente, que aporta el 33% de las utilidades y un flujo constante de voluntarios y defensores de la obra.
- **Guías culturales formados por la Academia** — guías bilingües y trilingües que ofrecen encuentros genuinos y arraigados (ya una línea de formación), manteniendo el ingreso del guiado en manos locales y no de operadores externos.
- **Experiencias de la chacra a la mesa y de granja demostrativa** — sesiones de cocina, días de mercado, participación en la cosecha.
- **Venta directa de artesanía por canales justos** — tejidos, cerámica y textiles vendidos directamente a compradores que los valoran, eliminando a los intermediarios que históricamente se quedaron con el margen (“mercados en los términos de la comunidad,” ya en el documento).

- **Ofrendas de bienestar y saberes de plantas para visitantes en Sumaq Kawsay** — con precios pensados para subsidiar de forma cruzada el cuidado comunitario gratuito y de bajo costo, nunca para desplazarlo.
- **Servicio y aporte voluntario de los retirantes** — trabajo, habilidades y donaciones, ofrecidos como una dimensión opcional de la experiencia del retiro.
- **Inmersiones certificadas para estudiantes y profesionales internacionales** — un encuentro arraigado con los sistemas de conocimiento indígena, que genera ingresos mientras forma a la próxima generación.
- **Una arquitectura de retribución** — una porción definida de las transacciones de visitantes que califican, dirigida al fondo comunitario, de modo que el río alimente la obra por diseño y no por accidente.

El principio de diseño que recorre todo esto: **la economía turística financia la soberanía; nunca se convierte en aquello que vacía la cultura por dentro.** Esa es la diferencia entre Písaq la comunidad viva y Písaq el museo — la distinción exacta que el documento ya traza.

7. Fronteras en las finanzas regenerativas

La pregunta de fondo apunta más allá de las herramientas convencionales, hacia las finanzas regenerativas, y hay fronteras reales que vale la pena nombrar — planteadas, como siempre en esta obra, como principios comprometidos y mecanismos propuestos, a la espera de asesoría legal peruana:

- **Inversión de impacto alineada con los derechos indígenas** — capital paciente que busca un retorno cultural y ecológico junto a un retorno financiero modesto, en lugar de la extracción.
- **Vehículos de inversión comunitaria** — estructuras que permiten que la propia comunidad posea y haga crecer activos de forma colectiva.
- **El Fondo de Regeneración rotatorio (Sección 5)** — el mecanismo más concreto a corto plazo, y uno que puede comenzar pequeño.
- **Bonos regenerativos o sociales / instrumentos basados en resultados** — ligados a resultados ecológicos y culturales medibles (cobertura de árboles nativos, caudal de los manantiales, permanencia de los jóvenes, uso del quechua), los mismos indicadores que el documento ya sigue.

Estas son exploraciones, no compromisos. Pero importan porque señalan que el pensamiento financiero del modelo está en la misma frontera que su pensamiento ecológico y cultural — que es exactamente donde el trabajo local puede encontrarse con la innovación más amplia.

8. Lo que queda, con honestidad, sin modelar

La integridad exige nombrar lo que este marco todavía no hace:

- Las curvas de costo por comunidad (Sección 3) son ilustrativas y deben construirse con datos locales reales — costos reales de construcción, costos recurrentes reales, y una estimación honesta de cuántos años toma el punto de cruce.
- El presupuesto operativo maduro (Sección 4) necesita una cifra real de estado estable, y cada flujo de ingresos necesita una proyección defendible en lugar de una esperanzada.
- El horizonte temporal del punto de cruce debe plantearse de forma conservadora. La autosuficiencia a nivel comunitario tomará años, no meses, y el modelo debe decirlo con claridad.

Nombrar esto abiertamente no es una debilidad del argumento; es el argumento. Un modelo que afirmara haber resuelto ya lo que apenas ha planteado merecería escepticismo.

9. El ajuste de cuentas honesto, en resumen

La pregunta pedía un mecanismo y pedía cuentas, y sospechaba que los números podrían no cuadrar. Esta es la respuesta honesta:

- **Sobre el mecanismo:** el circuito no es el-ingreso-de-la-empresa-financia-la-expansión. Es capital → infraestructura de autosuficiencia + capacidades locales → costo recurrente que baja → un piso cubierto, propagado por un Fondo de Regeneración rotatorio y por capital nuevo atraído por la prueba demostrada.
- **Sobre las cuentas:** la objeción tiene razón en que escalar los ingresos de una pequeña empresa no cuadra — por eso el modelo no se apoya en ello. Se apoya en el costo evitado, en el financiamiento público desbloqueado por la acreditación, en el aporte estructurado del retiro, y en una base de costos rebajada — con la expansión capitalizada por separado.
- **Sobre la transferibilidad:** lo que otra comunidad copia no es una fórmula de ingresos, sino una secuencia y una métrica de cruce — capital-hasta-la-autosuficiencia por comunidad — más el marco de código abierto y el mecanismo del fondo rotatorio. Eso es lo que hace de esto un modelo para comunidades indígenas mucho más allá de Písaq.

El punto más profundo es el que la propia pregunta señala, y que esta sección hace explícito: un modelo financiero genuinamente regenerativo no importa el crecimiento perpetuo. Construye un costo de vivir bien que no deja de bajar — hasta que una comunidad pueda sostener su propia vida buena con sus propias manos. Eso no es sacrificar los valores andinos al servicio de las finanzas. Es el Ayni, expresado en números.