**Título: Implementación de las dos primeras fases de la metodología Iniciando Con Su Negocio (ICSN) en las comunidades Kichwa amazónicas Sani Isla, El Pilche, y en la Asociación Pueblo Kichwa Rukullacta.**

1. **Introducción:**

Desde enero de 2019 hasta febrero de 2020, PROAmazonía trabajó en la planificación e implementación de una primera etapa de fortalecimiento de capacidades e instrumentos de manejo de negocios de 8 bioemprendimientos basados en el uso sostenible de los recursos del bosque húmedo tropical. Estos bioemprendimientos se desarrollan en 7 comunidades indígenas amazónicas de las provincias de Sucumbíos, Orellana, Napo y Pastaza (Tabla 1). El fortalecimiento se llevó a cabo mediante la implementación de las dos primeras fases de la metodología del Programa ODS Cadenas de valor de PNUD denominada Iniciando Con Su Negocio o ICSN. Esta es una metodología de trabajo participativo que busca crear condiciones habilitantes para la consolidación de emprendimientos productivos que se encuentran en etapas iniciales. Durante las dos primeras fases: a) validación del negocio) y b) descubrimiento del cliente, se sentó la base diagnóstica y se creó planes de acción y modelos de negocio, que permitirán el trabajo posterior, dirigido a la implementación de estrategias de mejora para la consolidación de los emprendimientos.

Tabla 1. Bioemprendimientos de comunidades indígenas amazónicas donde PROAmazonía está implementando la metodología Iniciando con su Negocio(ICSN).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Bioemprendimiento** | **Comunidad** | **Provincia** | **Nacionalidad** |
| Cury Mullo- Artesanías y turismo | Añangu | Orellana | Kichwa |
| Sani Warmi- Artesanías y turismo | Sani Isla | Sucumbíos | Kichwa |
| Mandi Wuasi- Artesanías y turismo | El Pilche | Sucumbíos | Kichwa |
| Mandi Forest y Pilche Lodge- Artesanías y turismo | El Pilche | Sucumbíos | Kichwa |
| Bebida a base de wuayusa | Rukullacta | Napo | Kichwa |
| Aceites esenciales y jabones artesanales | Rio Blanco | Completar |  |
| Chocolate | Nawe Waorani | Completar | Waorani |
| Completar |  |  |  |

La implementación de ICSN en las comunidades amazónicas responde a una necesidad evidenciada por parte de PROAmazonía, de fortaler los emprendimientos que mantienen varias comunidades beneficiarias del Proyecto Socio Bosque del Ministerio del Ambiente y Agua, para que estos se constituyan en alternativas económicas viables para las poblaciones que conservan los bosques y que dependen de ellos para su bienestar presente y futuro.

Este documento sistematiza la experiencia obtenida durante la implementación de las fases I y II de ICSN, en tres de los 8 bioemprendimientos que fueron atendidos:

1. Sani Warmi: artesanías en la comunidad Sani Isla
2. Mandi Forest: ecoturismo en la comunidad El Pilche
3. Wayusa: producción de wayusa para elaboración de bebida energética en el Pueblo Kichwa Rukullacta.

La sistematización documenta los procesos de planificación, acercamiento, ejecución de actividades, así como resultados obtenidos, que permitieron que esta metodología de desarrollo empresarial se implemente por primera vez en comunidades amazónicas. El trabajo de sistematización se realizó desde una mirada especial hacia los aspectos metodológicos y de interculturalidad que caracterizaron este trabajo, y cuyo análisis permite generar retroalimentación a la metodología y a su implementación en las siguientes fases. ICSN, al ser una metodología de construcción netamente participativa, depende del involucramiento y participación activa de los emprendedores para poder llevarse a cabo. Las dos primeras fases se implementaron con éxito, y se considera de gran importancia poder documentar los elementos y dinámicas específicas que se dieron en el marco de este encuentro intercultural, y que permitieron obtener los resultados planificados para las dos primeras fases.

1. **La metodología ICSN**

**2.1 Características e implementación**

ODS Cadenas de Valor es un Programa de PNUD iniciado en 2017 que promueve la creación de empleo de calidad y el crecimiento económico mediante el fortalecimiento de las cadenas de valor. Está constituido por cuatro metodologías que buscan fortalecer los distintos eslabones de las cadenas de valor de manera inclusiva y sostenible. *Impulsando tu Negocio* fue creada para fortalecer unidades productivas en el sector urbano, *Iniciando con su Negocio* impulsa el desarrollo y puesta en marcha de nuevos emprendimientos, *Creciendo con su Negocio* fortalece las condiciones de mercadeo, financieras y administrativas de emprendimientos consolidados, y *Desarrollo de Proveedores* busca crear y construir relaciones de negocios en la cadena productiva entre la empresa y sus proveedores.

Iniciando con su Negocio (ICSN), se implementa como un proceso de asistencia técnica, que se adapta a la realidad de diferentes organizaciones en sus primeras fases de desarrollo, sobre la base de la situación de producción y comercialización que cada una de estas tiene. Busca fortalecer sus condiciones de mercadeo, financieras, administrativas y productivas, con el objetivo de validar sus modelos de negocio y generar el incremento de su volumen de ventas y margen de utilidad, para crecer de forma sostenida mediante su vinculación a encadenamientos productivos. (PNUD 2020).

Está fundamentada a su vez, en varios conceptos teóricos y metodológicos, entre esos la *Metodología de Desarrollo de Proveedores* de PNUD (PNUD 2016), y *Lean Startup* de Eric Ries (Ries 2011), y fue implementada por primera vez en Ecuador como un ejercicio piloto en la provincia de Esmeraldas, entre junio y noviembre del 2019. Después de esta primera experiencia se realizaron ciertas adecuaciones en la metodología, y se inició con su implementación oficial en el marco de PROAmazonía, con las comunidades indígenas amazónicas.

La estrategia de la metodología consiste en desarrollar a los grupos de emprendedores como proveedores de cadenas productivas, de tal forma que sean competitivas con respecto a otras alternativas de abastecimiento. La experiencia fundamentada en diferentes países señala que implementar sistemas de desarrollo como proveedores en cadenas productivas, caracterizadas por la coexistencia de grandes/medianas empresas con organizaciones/microempresas en relación de proveeduría, es una de las más eficaces formas de lograr su inserción en mercados de alto valor (PNUD 2020).

La implementación está a cargo de un facilitador o asesor que brinda la asistencia técnica, y que ha sido previamente capacitado y acreditado por el PNUD para ejecutar esta asesoría. Durante 6 meses, este facilitador acompaña la ejecución de las 5 fases que conforman esta metodología, y que se resumen en la Figura 1. El perfil de los emprendedores participantes, de forma general, debe cumplir con las siguientes características (PNUD 2020):

* Nuevos emprendedores organizados en microempresas, u organizaciones.
* Que cuenten inicialmente con algún tipo de equipo, herramientas e insumos

relacionados a su actividad económica.

* Con ciertas competencias técnicas adquiridas.
* Con poca o nula experiencia de trabajo.
* Pueden estar operando a escala mínima (ventas iniciales).
* De preferencia con conocimientos básicos de emprendedurismo (capacidad

para crear empresas).



Figura 1. Cinco fases que conforman la metodología ICSN. Tomado de www.odscadenasdevalor.org.

La implementación de ICSN en el contexto del PROAmazonía y las comunidades indígenas amazónicas está a su vez matizada por los objetivos y requerimientos del Programa, así como por la realidad socio cultural propia de cada uno de los emprendimientos. En ese sentido, PROAmazonía participó también en la priorización de criterios para la selección de las comunidades participantes. Estos detalles se explican más adelante.

Las dos primeras fases de ICSN que se implementaron hasta febrero del 2020 y que son objeto de esta sistematización, tienen que ver con la validación del negocio (fase1) y el descubrimiento del cliente (fase2).

´

Fase 1

Mediante una serie de herramientas se diagnostica al emprendimiento y sus integrantes para obtener una imagen integral del estado actual del negocio. Estas herramientas se trabajan durante las reuniones que organiza el facilitador acreditado con los miembros de la organización emprendedora. Algunas de estas herramientas son: mapeo social, de clientes, proveedores, productos e instituciones de apoyo, validación del negocio, capacidad emprendedora de los miembros. El diagnóstico a obtenerse debe presentar una visión clara del estado de desarrollo del negocio, y propuestas de plan de acción para disminuir las debilidades existentes.

Fase 2

Es una etapa de planificación y desarrollo de acciones estratégicas para superar las brechas identificadas en el diagnóstico. Las deficiencias se pueden detectar en el área legal, fiscal, organizativa, financiera, o de producción. Se realiza primeramente un plan de mejora que empieza en lo posible a implementarse durante el desarrollo de esta etapa, y continúa en el transcurso de las siguientes. Se desarrolla posteriormente un modelo de negocio, que después de ser validado y afinado, permite determinar el mercado potencial para el producto o servicio. Se identifican también potenciales clientes que permitan visualizar las posibilidades de encadenamientos para los emprendimientos. La metodología incluye la realización de encuestas de campo por parte de los emprendedores a los clientes, y la definición de producto inicial para comenzar la comercialización.

**2.2 La implementación de ICSN en el contexto del PROAmazonía**

El Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible – PROAmazonía, es un programa implementado por el Ministerios de Ambiente y Agua y el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Promueve la conservación y el manejo sostenible e integrado de los recursos naturales y se ejecuta desde el año 2017 en las seis provincias amazónicas del Ecuador. La Unidad de Manejo Forestal Sostenible, Conservación y Restauración del PROAmazonía se comprometió a apoyar al Proyecto Socio Bosque del Ministerio del Ambiente y Agua, en su labor en pro de la conservación de bosques y páramos nativos del Ecuador. Desde inicios del Programa, se financian los incentivos anuales de diez comunidades amazónicas que se han comprometido a conservar y proteger los bosques que poseen, en un total de 160.000 ha. También se dirigen esfuerzos para implementar actividades de manejo forestal sostenible, y se fomentan los bioemprendimientos como alternativas económicas para las poblaciones comprometidas con la conservación.

Los incentivos que el Proyecto Socio Bosque y el PROAmazonía entregan a las comunidades, se pueden invertir en cuatro líneas de acción, que son: acciones de control y vigilancia para asegurar la conservación del área de bosque establecida, desarrollo social y cultural de la comunidad, desarrollo económico y productivo, y fortalecimiento organizacional. En la práctica, la experiencia muestra que es poco el valor del incentivo que las comunidades invierten en actividades productivas que generen réditos sostenibles en el tiempo. Esto sería deseable, tomando en cuenta la necesidad urgente de que existan alternativas económicas rentables para las comunidades, que valoren y dependan de los bosques en pie, reduciendo con el tiempo la presión y la necesidad de deforestar. En este sentido, PROAmazonía busca contribuir a que los incentivos que otorga el Proyecto Socio Bosque sienten las bases de una transformación de los modelos económicos actuales de las comunidades indígenas amazónicas, para que en un futuro se encuentre más valor y más rédito en mantener el bosque en pie, incluso cuando haya terminado el convenio con el PSB.

En este contexto, se consideró importante poder implementar una metodología de fortalecimiento de capacidades y emprendimientos como lo es ICSN, en las comunidades amazónicas que forman parte del PSB. En ellas se ha palpado el enorme potencial emprendedor que poseen y se ha visto la necesidad de una asesoría especializada que valore los avances logrados por los emprendimientos existentes, y potencie las oportunidades, en un marco de respeto hacia las comunidades y su cultura. Una característica importante de ICSN desde el punto de vista metodológico, es que es un proceso de construcción netamente participativo, donde el diagnóstico, las ideas de mejora, la planificación del negocio, y demás instrumentos necesarios, son generados por los propios participantes, bajo la guía de un facilitador que motiva constantemente el empoderamiento. Eso permite que los resultados y buenas prácticas identificadas, sean más susceptibles de ser adoptadas por los participantes del emprendimiento, debido a que surgen como resultado de procesos propios de reflexión, y no como conceptos impuestos desde fuera.

1. **El levantamiento de prediagnósticos y la selección de las comunidades participantes**

La implementación de ICSN debía ser congruente con los principios de acción del PROAmazonía, y con el fin de que contribuya a los objetivos planteados por el Programa, fueron varios los aspectos que debieron ser acordados previa la implementación.

Uno de los requisitos fundamentales para PROAmazonía fue que los emprendimientos a ser fortalecidos, pertenezcan a la categoría de bioemprendimientos, es decir, aquellos proyectos productivos relacionados al uso sostenible de la biodiversidad nativa que contribuyan a su valoración y a la conservación del patrimonio natural (Ministerio del Ambiente y Agua 2019). Debían ser también ejecutados por comunidades que mantienen un convenio de conservación con el Proyecto Socio Bosque, pues el objetivo de PROAmazonía al implementar esta iniciativa de fortalecimiento de capacidades, es contribuir a mejorar la sostenibilidad de la inversión de los incentivos entregados por el PSB. También se buscó fortalecer de forma representativa los emprendimientos llevados a cabo por asociaciones de mujeres, y fomentar así un mayor empoderamiento de la mujer en el desarrollo productivo de las comunidades.

Para el acompañamiento a las comunidades en la implementación de la metodología, se contó con la participación de dos asesores o facilitadores acreditados por el Programa ODS Cadenas de Valor. Con el objetivo de que ellos puedan realizar su trabajo enmarcados en los principios y objetivos del PROAamazonía, se realizó el 25 de enero del 2019 un taller de inducción. En este evento se presentó a los asesores el trabajo que realiza PROAmazonía, el apoyo que se brinda al PSB, y el enfoque de Bioeconomía que aplica el MAE para fomentar y apoyar los bioemprendimientos a nivel nacional. El 19 de febrero de 2019, se realizó una reunión de trabajo con el equipo del PSB, para presentarles la metodología ICSN y los objetivos de implementación en las comunidades. De este modo, se logró que tanto el equipo asesor experto de ICSN, como el equipo de PROAmazonía y PSB, inicien el trabajo bajo un contexto claro.

Posterior a esto, PROAmazonía y el PSB generaron un listado de 18 emprendimientos pertenecientes a 13 comunidades, ubicados en las Provincias de Sucumbíos, Orellana, Napo y Pastaza (Tabla 2). Estos debían ser evaluados de forma directa, con el objetivo de seleccionar 8 emprendimientos más idóneos para la implementación de la metodología ICSN. PROAmazonía, PNUD y PSB validaron los instrumentos, atributos, criterios y ponderación a utilizarse para la evaluación. Esta fase se denominó como levantamiento de prediagnósticos. Estos se realizaron entre junio y julio de 2019, llevados a cabo por dos asesoras acreditadas, una a cargo de Sucumbíos y Orellana, y otra de Napo y Pastaza.

La intervención del equipo técnico de PROAmazonía – PSB, fue importante para el acercamiento inicial y el establecimiento de acuerdos con las comunidades para su participación. En mayo del 2019, PROAmazonía hizo la solicitud de apoyo de los técnicos de campo del PSB, para que acompañen las visitas para el levantamiento de prediagnósticos. Se contó con un técnico en cada provincia, que tuvo a su cargo el contacto inicial con las 13 comunidades indígenas que iban a ser evaluadas de forma previa. La participación posterior de los técnicos PROAmazonía – PSB, durante la implementación de las dos fases de la metodología, fue variable. En algunos casos hubo una participación cercana y constante, en otros casos, fue solamente un apoyo inicial para el establecimiento de los contactos.

Los 18 emprendimientos que fueron evaluados, contaban con los criterios iniciales para ser parte de este trabajo, que fueron: estar ubicados en las zonas de intervención del PROAmazonía, tener un bioemprendimiento en marcha, y pertenecer al PSB. Los técnicos PROAmazonía – PSB establecieron los contactos con las autoridades y personas involucradas en los emprendimientos, para coordinar y acompañar las visitas de las asesoras. Durante esta fase, fue importante proporcionar una información certera a las comunidades, en el sentido de no despertar falsas expectativas, y aclarar desde un inicio que los conversatorios se realizarían con la posibilidad, más no la seguridad, de llegar a un acuerdo para un trabajo posterior. Este rol estuvo a cargo de los técnicos PROAmazonía-PSB, y fue después enfatizado por los asesores. Fue importante también indicar de manera clara y concreta, sobre el alcance de la implementación de la metodología, que básicamente es un acompañamiento técnico en un lapso determinado y que no implica la entrega de recursos financieros.

La información que recibieron las comunidades previo a la llegada de las asesoras, fue variable. En algunos casos la información fue clara y completa; esto llevó a que las personas involucradas tengan pleno conocimiento del objetivo de la visita, lo que facilitó el trabajo posterior. En otros casos, la información recibida fue menor. Esto implicó que durante las primeras visitas de las asesoras, se deba aclarar varios aspectos, por ejemplo que la iniciativa de fortalecimiento de capacidades no implica una entrega de recursos económicos, o que la posibilidad de participación de la comunidad dependerá de los resultados de la primera evaluación. Esta falta de conocimiento previo puede darse por limitaciones en la información entregada durante los primeros contactos establecidos por parte del equipo técnico, o también porque las personas que han sido informadas en las comunidades no realizaron una transferencia adecuada de la información a todas las personas involucradas.

Durante las visitas, las asesoras realizaron conversatorios con los socios involucrados para conocer los emprendimientos, y evaluar el estado actual de los mismos en base a diversos parámetros establecidos. Para definir estos parámetros, se consideró una estructura inicial de criterios que fue analizada previamente por un equipo técnico conformado por PNUD y PROAmazonía, y estos fueron priorizados. Como principio de intervención, se buscó que los criterios de evaluación sean lo más objetivos posible, evitando la subjetividad. Desde PROAmazonía se solicitó dar un énfasis importante a los aspectos de participación inclusiva. Finalmente, cada emprendimiento fue caracterizado en base a criterios agrupados en cinco categorías (Tabla 3).

Tabla 3. Criterios de evaluación de 18 bioemprendimientos durante la fase de levantamiento de prediagnósticos.

|  |  |
| --- | --- |
| Categoría | Criterios |
| Estructura legal - organizativa | Se valora las iniciativas que tienen una definición clara sobre cómo operar, considerando roles y funciones de la estructura organizativa. También que estén legalmente constituidas, y tengan mayores números de asociados y de beneficiarios. |
| Recursos disponibles | Se verifica la existencia de infraestructura, equipamiento, el uso de materia prima sostenible, las posibilidades de acceso a financiamiento y la disponibilidad de capital propio, así como el acceso a asistencia técnica. |
| Gestión del negocio | Se toma en cuenta si se registran ventas, si estas son crecientes, si los clientes son fijos u ocasionales, si existe un local propio para la operación y venta. Se analiza la demanda del producto y sus posibilidades de diversificación. También si se gestionan los impactos ambientales del negocio, mediante planes de manejo u otras acciones. |
| Competencias técnicas | Se analiza las capacidades y experiencia del personal, en el sector de interés. |
| Participación inclusiva | Evalúa la participación de mujeres en el grupo de interés, así como de pueblos y nacionalidades indígenas, y de jóvenes. |

Fuente: Reporte de resultados de prediagnósticos. PNUD 2019.

El 28 de agosto del 2019, se presentó al PSB los resultados de los prediagnósticos, que devino en la selección de ocho emprendimientos pertenecientes a 7 comunidades (Tabla 2). La comunidad Nawe Waorani desistió posteriormente de su participación, realizándose el trabajo finalmente con 6 de ellas, y 7 bioemprendimientos.

Los bioemprendimientos no seleccionados fueron aquellos que no tienen una estructura mínima de producción (capacidad operativa) o de comercialización, que no se encontraban operando por un tiempo prolongado, que su nivel de gestión no era suficiente para iniciar un proyecto de desarrollo empresarial, o en los que después del análisis, se consideró que no encajaban en la categoría de bioemprendimiento (Luaces, 2020). Además, hubo características particulares del contexto de desarrollo de ciertos emprendimientos, que significan un mayor riesgo para el desarrollo del mismo. Esto influyó también en la selección final. Un ejemplo son las comunidades donde existe conflictividad entre autoridades, y la implementación de ICSN podría incluso ahondar conflictos internos. También el caso de emprendimientos turísticos que no pueden garantizar seguridad, por encontrarse muy aislados y/o sin acceso suficiente a medios de comunicación. En estos casos, se prefirió dar prioridad a emprendimientos con contextos operativos más seguros.

Tabla 2. Bioemprendimientos visitados en 13 comunidades para el levantamiento de prediagnósticos, y resultado final de selección.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Comunidad** | **Rubro productivo** | **Recomendación de implementar ICSN** | **Provincia** | **Nacionalidad** |
| Añangu | Cury Mullo- Artesanías y turismo | Si | Orellana | Kichwa |
| Sani Isla | Sani Warmi- Artesanías y turismo | Si | Sucumbíos | Kichwa |
| El Pilche | Mandi Wuasi- Artesanías y turismo | Si | Sucumbíos | Kichwa |
| El Pilche | Mandi Forest y Pilche Lodge- Artesanías y turismo | Si | Sucumbíos | Kichwa |
| Rukullacta | Bebida a base de wuayusa | Si | Napo | Kichwa |
| Rio Blanco | Aceites esenciales y jabones artesanales | Si |  |  |
| Nawe Waorani | Chocolate | Si |  | Waorani |
| Zábalo | - Turismo y rescate de charapas | No | Sucumbíos | Cofán |
| Cofán Dureno | 1. AsoprotexMUC 2. Asociación de Mujeres Cofanes Dureno Bisutería 3. Comunidad Autónoma Ancestral Ai Dureno Artesanías | No | Sucumbíos | Cofán |
| Rukullacta | Café molido | No | Napo | Kichwa |
| Santa Rita | Turismo Comunitario | No |  |  |
| Río Blanco | Turismo y artesanías | No |  |  |
| Wamaní | Naranjilla/pulpa | No |  |  |
| Campo Cocha | Vivero forestal/artesanías | No |  |  |
| Runashitu | Turismo | No |  |  |
| Santa Rita | Chocolate | no |  |  |
| Nawe Waorani | Artesanías | No |  | Waorani |
| Canelos | Cerámicas | No |  |  |

La recopilación de información para el prediagnóstico en algunos casos fue extensa (principalmente cuando una misma comunidad tenía varios emprendimientos). Tomó alrededor de 2 a 3 horas, y en varias ocasiones fue necesario explicar con detalle o ejemplos algunos términos (por ejemplo, la palabra “ambición”), o a qué se referían algunas preguntas. Se pudo observar que las comunidades muestran diferentes niveles de interés al inicio del proceso, pero la curiosidad es un importante motivo de participación en las fases iniciales. Un aspecto que motivó el interés de participar en las personas fue la relación existente entre la iniciativa de fortalecimientos de capacidades y las posibilidades de inversión del incentivo del PSB en los bioemprendimientos. Aunque el beneficio de ICSN sea intangible, pues no se hace entrega de recursos económicos, llama la atención el poder planificar acciones para la inversión del incentivo. Otro aspecto fue, en el caso de las mujeres, la posibilidad de lograr un mayor empoderamiento, pues el tener mayores capacidades para manejar el negocio, y ser más independientes, les genera mucho interés.

1. **Descripción de las comunidades y sus bioemprendimioentos**

Con el objetivo de hacer una descripción más detallada del proceso de implementación de ICSN en las comunidades, que no solamente tome en cuenta los resultados obtenidos, sino también la forma de trabajo utilizada, se documenta a continuación la experiencia obtenida en tres de los ocho bioemprendimientos. Para una revisión de los reportes de resultados obtenidos en los 8 bioemprendimientos, se puede consultar los informes elaborados por el equipo de trabajo. Los tres casos que aquí se presentan fueron seleccionados por la diversidad en la experiencia que aportan a esta sistematización:

* Asociación Sani Warmi - artesanías y turismo
* Asociación Mandi Forest - artesanías y turismo
* Asociación Pueblo Kichwa Rukullacta - bebida a base de guayusa
  1. **Asociación Sani Warmi - artesanías y turismo**

La Comuna Kichwa Sani Isla se localiza a ambos lados de la ribera del río Napo, en las provincias de Sucumbíos y Orellana, en el cantón Shushufindi, parroquia Limoncocha y en el cantón Francisco de Orellana, parroquia Alejandro Labaka, respectivamente. La superficie total del territorio de la comuna es de 15967.24 ha, de las cuales 9683.8 ha se encuentran bajo conservación a través de un convenio con el Proyecto Socio Bosque. Se encuentra aproximadamente a una hora vía fluvial de Puerto Providencia, pequeño centro poblado de la parroquia Limoncocha, de gran movimiento comercial durante los fines de semana.

La comuna está integrada por aproximadamente 620 personas entre hombres y mujeres. Las decisiones se analizan y aprueban durante las asambleas comunitarias, en donde participa la directiva y demás miembros de la comunidad. Los idiomas que hablan son el kichwa y el español. El nivel de español es bueno sobre todo entre los jóvenes, e incluso algunas personas hablan inglés, básicamente quienes se desempeñan como guías turísticos. La mayoría accede a educación primaria, existe una escuela en la comunidad.

***Asociación de Servicios Turísticos Sani Warmi (Mujer de Sani) ASOSANIWAR***

Dentro de la comunidad, desde el 2010 un grupo de mujeres ha conformado la Asociación de Servicios Turísticos Sani Warmi, para complementar la oferta turística del Sani Lodge, centro hotelero de la comunidad (Informe 1A 2019). De 29 participantes, actualmente 23 se consideran socias activas (Informe 2A 2020). La toma de decisiones respecto al emprendimiento se realiza durante las reuniones de la asociación, sin embargo, cuando existe alguna oportunidad que se considera de beneficio para la asociación, como fue el caso de participar en la implementación de la metodología de ICSN, la dirigencia puede aceptar y posteriormente informa a las demás socias. Sani Warmi es una organización con personería jurídica dedicada a prestar servicios a los turistas, compartiendo sus costumbres y cultura a través de su gastronomía, actividades que realizan en la chakra, y elaboración de artesanías con semillas y fibras naturales, mismas que venden a los visitantes. Estos servicios se ofrecen dentro de una infraestructura propia con la que cuenta la organización, construida con materiales de la zona y guardando armonía con el entorno.

Sus clientes son principalmente los turistas que visitan el Sani Lodge, que es reconocido internacionalmente. La visita a Sani Warmi forma parte del tour que ofrece Sani Lodge, el valor por visitante que recibe la organización es de 5,00 USD y adicionalmente las mujeres obtienen ingresos de la venta de sus artesanías a los turistas. El pago a la asociación por parte de Sani Lodge de las entradas vendidas, no se está dando de forma puntual. Según indica el nuevo gerente de Sani Lodge, el atraso en los pagos se viene acarreando desde la administración anterior, sin embargo, indica que espera contar con ingresos en Sani Lodge para poder cancelar los valores pendientes a la Aso. Sani Warmi.

Para elaborar artesanías como aretes, collares, pulseras, llaveros, entre otros, las mujeres recolectan algunas semillas del bosque, mientras que otras son adquiridas en las ciudades de Tena o Puyo, al igual que las fibras. El mostrar parte de su cultura a los visitantes, permite mantener vivos muchos de sus conocimientos y tradiciones y a su vez, se fusionan con nuevos conocimientos y se adaptan a las demandas o necesidades de los turistas.

* 1. **Asociación Mandi Forest - artesanías y turismo**

La Comuna Kichwa El Pilche se encuentra en la provincia de Sucumbíos, en el cantón Shushufindi, parroquia Limoncocha, a las riberas del río Napo. La superficie total del territorio de la comuna es de 8990.00 ha, de las cuales 5681.44 ha se encuentran bajo convenio de conservación con el Proyecto Socio Bosque. Se accede a la comunidad vía fluvial, aproximadamente a 30 minutos de Puerto Providencia, que es un pequeño centro poblado de gran movimiento comercial durante los fines de semana, mismo que se encuentra aproximadamente a 50 km de Shushufindi.

La comuna está integrada por aproximadamente 230 personas, la toma de decisiones se realiza durante las asambleas comunitarias. En la comunidad hablan kichwa y español y como suele ocurrir en la mayoría de las comunidades, el nivel de español es mucho mejor entre los jóvenes. La mayoría accede a educación primaria, existe una escuela en la comunidad y algunos jóvenes y adultos cursan sus estudios de secundaria a distancia o se trasladan a otras localidades.

***Mandy Forest – El Pilchi Lodge***

Al interior de la comuna se han organizado algunos hombres y mujeres para conformar dos emprendimientos Mandi Forest-El Pilchi Lodge y Mandi Wasi, para ofrecer la experiencia del turismo comunitario. Mandi Wasi funciona de manera similar al grupo de mujeres de Sani Isla, mientras que Mandi Forest oferta servicios de hospedaje en El Pilchi Lodge y guianza por senderos y lagunas dentro del territorio de la comunidad principalmente. Ambos emprendimientos utilizan recursos del incentivo del Proyecto Socio Bosque por decisión de la asamblea.

Mandi forest fue creado en el 2016 y está conformado por 15 socios (7 son los más activos), mismos que cuentan con experiencia en hotelería, preparación de alimentos tipo gourmet y también como guías naturalistas, algunos especializados en aviturismo. El Pilchi Lodge cuenta con 3 cabañas con capacidad de recibir hasta 15 personas y una amplia cabaña en donde se ubica la cocina, el comedor y un área que puede ser utilizada como lugar de reunión o descanso (posee hamacas). El valor del paquete turístico por persona es de 97,00 USD diarios.

Varios de los miembros de Mandi Forest, han obtenido su experiencia en administración, hotelería, cocina, guianza, de trabajos previos en otras operadoras y centros turísticos de la zona y que ahora ponen en práctica para sacar adelante su propio emprendimiento comunitario. Normalmente la toma de decisiones de la asociación Mandi Forest, se lleva a cabo durante las reuniones de sus miembros.

* 1. **Asociación Pueblo Kichwa Rukullacta - bebida a base de guayusa**

1. **Implementación de la 1ra y 2da fases de la metodología ICSN**

Algunos aspectos han diferenciado la implementación del proceso en Sani Isla y el Pilche, de la que se realizó en Pueblo Kichwa Rukullacta. En el caso de las comunidades Sani Isla y El Pilche, la misma persona que realizó las evaluaciones del prediagnóstico, implementó también las fases 1 y 2 de la metodología. En el caso de Rukullacta hubo una facilitadora para el levantamiento de prediagnósticos, y otro para la implementación de las fases 1 y 2. Otro aspecto que varió fue el nivel de participación del técnico o técnica de PROAmazonía – PSB. Para las dos primeras comunidades, el facilitador realizó sus actividades con el apoyo continuo de la técnica de PSB – PROAmazonía, quien participó activamente de las reuniones mantenidas con la comunidad. En el caso de Rukullacta, el trabajo no incluyó una participación cercana del técnico PSB – PROAmazonía. Este tuvo a cargo el facilitar el acercamiento a la Asociación, y apoyar en la logística de los encuentros, más no participó de las reuniones de trabajo como tal.

Con la forma de trabajo establecida, se iniciaron las reuniones de la fase 1, que tuvo el objetivo final de construir un diagnóstico de capacidades empresariales. Para esto, se organizaron x reuniones con los participantes de los emprendimientos. El diagnóstico es una herramienta sencilla, muy útil, que permitió identificar las áreas de acción más urgentes de atender para mejorar el modelo de negocio existente. Hay 12 aspectos que fueron evaluados en una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja, y 5 la más alta. En base a los hallazgos, se generan recomendaciones. Para la evaluación, se consulta a los miembros del emprendimiento mediante entrevistas y se trata de obtener la respuesta por consenso a cada pregunta.

Una vez concluido el diagnóstico, se dio inicio a la fase 2, que tuvo dos objetivos principales: desarrollar un Plan de Acción para superar las debilidades encontradas en el diagnóstico, y desarrollar un Modelo de Negocio que se fundamente en las necesidades de los clientes.

El Plan de Acción se desarrolló con los/as socios/as, analizando los criterios evaluados en el diagnóstico, y buscando en conjunto acciones que puedan ser asumidas por los participantes para mejorar las brechas identificadas previamente (Informe de etapa 1 Mandi Forest). Fue importante que las acciones definidas sean factibles de llevar a cabo por los participantes. Estas mejoras se relacionan a aspectos legales, fiscales, organizativos, financieros, de producción y operaciones, calidad, y gestión ambiental.

El modelo de negocios, por su lado, se definió mediante un trabajo de construcción colectiva, donde también se consulta a los clientes. El proceso revisa inicialmente, la importancia de conocer el mercado y sus expectativas, para obtener un mejor modelo de negocio, generando un valor agregado, y entregando la calidad que espera el cliente.

A continuación se describe el proceso llevado a cabo para la construcción de los tres productos de estas dos primeras fases de implementación en cada una de las tres comunidades, y sus resultados principales.

* 1. **Asociación Sani Warmi - artesanías y turismo** 
     1. **El inicio de las actividades**

En noviembre del 2019 inició el proceso de implementación. En la primera reunión se explicó a las socias de Sani Warmi, que el emprendimiento había sido seleccionado para implementar el fortalecimiento de sus capacidades y por ende de su bioemprendimiento.

Con la finalidad de crear un ambiente de mayor confianza y ejemplificar la importancia de hacer un buen diagnóstico del emprendimiento, la facilitadora organizó una pequeña dinámica en la que algunas de las socias actuarían como mujeres que requieren atención médica y otra haría el papel de una doctora, en donde se demostraría que es muy importante obtener la mayor información posible por parte del paciente para que la doctora pueda brindar el tratamiento más adecuado. Esta pequeña dinámica sirvió como una analogía para que las socias comprendan la importancia y necesidad de recopilar la mayor cantidad posible de información sobre el emprendimiento, para de esta forma y de manera conjunta, poder encontrar las mejores y más adecuadas alternativas para su fortalecimiento.

Sobre la base de esta comprensión, se procedió a realizar una primera recopilación de información con las socias, utilizando como guía herramientas establecidas por la metodología. De forma paralela la facilitadora realizó una entrevista a la presidenta de la Asociación, mientras la técnica de PROAmazonía - PSB recopilaba información con el resto de las socias de Sani Warmi. La información obtenida se relacionó con las actividades que realiza la Asociación, dicho por ellas son el turismo, artesanías y el manejo de un centro de acopio y secado para los granos de sus cultivos de cacao y café.

Dicho por Hilda Gualinga, socia de Sani Warmi, las mujeres de la asociación estuvieron predispuestas desde el inicio a participar en el proceso de fortalecimiento de capacidades a través de la metodología de ICSN, ya que considera que desconocen muchos temas de utilidad para su emprendimiento, como temas de contabilidad, mejorar la calidad de las artesanías y la atención a los turistas, entre otros. Por otro lado, el hecho de aprender herramientas para mejorar su negocio y utilizarlas ellas mismas les interesó mucho. Además, considera que las mujeres de su comunidad tienen poco acceso a capacitaciones y por lo tanto valoran que lleguen hasta su Asociación para brindarles charlas y capacitación. De igual forma, indica que cuando existen este tipo de oportunidades que consideran son en beneficio de la Asociación, deciden participar y convocan a las socias, no lo someten a votación.

En este caso, uno de los primeros acuerdos establecidos con el equipo fue sobre la frecuencia y el día más adecuados para realizar las reuniones. Es cada 15 días aproximadamente y los días domingo, alrededor de las 9 de la mañana, ya que es el día en el cual se reúnen para realizar las cuentas de las ventas de la semana y cobrar, por lo tanto, consideran que es el día más adecuado para su asistencia.

* + 1. **La construcción del diagnóstico de capacidades empresariales**

Esta etapa se desarrolló entre noviembre de 2019 y enero 2020, con x visitas quincenales aproximadamente. La implementación de la primera fase llamada “*Validación del negocio*”, consistió en realizar el diagnóstico del emprendimiento y las capacidades o características emprendedoras personales de sus socias.

Normalmente las actividades y la recopilación de información se realizaban en un ambiente relajado, a manera de conversación, mientras se utilizaban las herramientas de la metodología para esta fase. El idioma utilizado fue el español, que a decir de una de las socias de Sani Warmi, todas entienden, sin embargo, se pudo ver que para las mujeres mayores, el expresarse puede representar algo de dificultad. Por este motivo intercambiaban ideas en kichwa entre ellas. Esto permitió que puedan también aportar sus ideas y opiniones, que luego pueden ser transmitidas por las mujeres que domina mucho más el idioma español.

Las conversaciones ocurrían en el área de preparación de los alimentos de Sani Warmi (cocina tradicional) o en la casa de las artesanías. En algunos casos, mientras la conversación de desarrollaba, la facilitadora registraba la información en los formatos definidos para esta fase. En otras ocasiones era necesario construir e ir llenando los formatos de forma conjunta y más precisa. Para ello se trabajaba en una mesa en la casa de las artesanías, para concentrar de mejor manera la información y la atención de las socias.

Los principales hallazgos del diagnóstico fueron:

* Las artesanías no se elaboran en función de los gustos o preferencias de los clientes y no se realiza una rotación de las prendas que se elaboran.
* No se consideran costos de producción (y por lo tanto desconocen márgenes de utilidad o punto de equilibrio).
* Los registros de ventas son básicos y no se utilizan para realizar un análisis financiero o para identificar estrategias de mejora, la información se encuentra dispersa.
* El ingreso que obtienen por las ventas y las visitas de turistas no son significativos y eso ha desmotivado a las socias y por ende el compromiso con la asociación ha disminuido (Informe 1A 2019).

A lo largo de las reuniones, la participación fue variable, sin embargo, existe un grupo de socias que muestra un nivel de interés y participación más constante. Cabe indicar también que las socias se organizan por turnos semanales para atender a los turistas y deben permanecer en el lugar donde los reciben y tienen las artesanías. Entonces las mujeres que no están de turno normalmente están en sus casas o trabajando en sus chacras, que a menudo son distantes del punto de reunión establecido. Eso también ocasionaba que no siempre asistan a las reuniones.

La Figura 2 muestra los resultados principales del diagnóstico. De acuerdo a los hallazgos, se recomienda realizar el análisis de costos de producción, tanto de la elaboración de las artesanías, como de la atención a los turistas, para conocer el punto de equilibrio y ajustar los precios de venta. Es importante también caracterizar al cliente, conocer sus preferencias y en función de esto, orientar su oferta de artesanías principalmente. Además, es necesario considerar sus ventajas o fortalezas competitivas, pero también es fundamental analizar las necesidades de capacitación en administración, computación, contabilidad, nuevos diseños o técnicas para la elaboración de sus artesanías, manejo de redes sociales, comercialización, entre otras y articular con instituciones u organizaciones que puedan brindar capacitaciones en estas y otras temáticas de interés para las socias y su bioemprendimiento (Informe 1A). Por otro lado, también es primordial fortalecer la organización para mejorar la coordinación, participación y comunicación interna, retomar las rendiciones de cuentas, resolución de conflictos y aplicación del estatuto de la asociación.



**Figura 2.** Resumen de resultados del diagnóstico empresarial del emprendimiento de la Asociación Sani Warmi (Tomado del informe 1A 2019).

* + 1. **El establecimiento de un Plan de Acción**

La implementación de la etapa II “*Descubrimiento del cliente*”, se desarrolló en los meses de enero y febrero de 2020, con el objetivo de planificar “acciones estratégicas claves” y construir de forma participativa, un modelo de negocio, basado en las principales necesidades y limitantes identificados en la etapa I (diagnóstico). En el caso de Sani Warmi son las relacionadas a los aspectos del plan de negocios, contabilidad y finanzas y aseguramiento de la calidad (Informe trimestral e informes 1A 2019 y 2A 2020).

En ese sentido, junto con las socias se elaboró un Plan de Acción que consideraba la realidad del grupo y las acciones que podían ser asumidas por ellas mismas. El Plan de Acción contempló la necesidad de llevar a cabo procesos de rendición de cuentas e informes económicos mediante reuniones mensuales, para llevar un mejor registro y control de ingresos, gastos y utilidades. Al proponerse trabajar el aspecto de registros de forma organizada y que esto a su vez facilite el trabajo, emocionaba a las mujeres, al igual que la posibilidad de aprender el uso de computadoras. A la par se consideró la alternativa de acceder a procesos de capacitación en el área tributaria a través del apoyo del SRI y otros temas como contabilidad básica a través de la coordinación con instituciones de apoyo (Informe 2A 2020).

Dentro de los aspectos identificados que requieren capacitación se encuentra la innovación de los diseños y técnicas para la elaboración de artesanías, que permitan potencializar las técnicas ancestrales y materiales naturales pero que a su vez incorpore criterios de calidad y les permita diferenciarse de otras opciones de la zona. Simultáneamente, es necesario mejorar la comercialización y dentro de ello la definición de los precios. Se considera necesario definir criterios (calidad, materiales utilizados, laboriosidad, etc.) para determinar precios para las artesanías elaboradas por las socias. Esto va de la mano con el aseguramiento de la calidad, a través de la definición de criterios, tanto para la elaboración de artesanías como para la atención a los turistas, incluyendo el servicio de alimentación. Se espera también incluir procesos de capacitación en estos temas (Informe 2A 2020). También se definió la necesidad de contar con un manual de funciones de las socias, elaborado, validado y aprobado por la asociación, que les permita organizarse mejor y optimizar la mano de obra disponible.

También se vio que Sani Warmi no cuenta con un plan de negocios y se planteó elaborar e implementar un plan que pueda ser validado en el mercado y que sirva como instrumento de gestión para orientar las acciones del emprendimiento.

Finalmente, en el aspecto de gestión ambiental, se consideró elaborar un plan de manejo de los productos forestales maderables y no maderables que se utilizan en el bioemprendimiento, con la finalidad de minimizar el impacto ambiental y promover prácticas sustentables, para ello es espera contar con el apoyo del MAAE (Informe 2A 2020).

* + 1. **El desarrollo de un Modelo de Negocio**

Durante la segunda fase también se construyó el Modelo de Negocio. Para ello se identificó un problema, en donde la solución debe estar sea dada por el emprendimiento, a través de una propuesta de valor único. Sani Warmi ofrece a los turistas la oportunidad de vivir la experiencia de conocer la cultura del pueblo kichwa amazónico, a través de su gastronomía tradicional, de sus artesanías elaboradas con materiales del bosque y rodeados del exuberante paisaje que ofrece el bosque conservado de la comunidad, en la zona de influencia del Parque Nacional Yasuní (PNY).

Durante la construcción del Modelo de Negocio se identificó los segmentos del mercado de Sani Warmi: turistas que visitan el lodge de la comunidad (Sani Lodge), turistas de cruceros que navegan por el río Napo y turistas interesados en conocer el PNY. Los principales canales para ofertar los servicios de Sani Warmi son la venta directa en la comunidad, ferias turísticas, tiendas especializadas y convenios con operadoras turísticas (Anexo modelos de negocio).

Las métricas clave del emprendimiento son: el número de visitantes al mes, monto de ventas al mes y el gasto promedio por visitante. Finalmente, el Modelo de Negocio considera la estructura de costos y los ingresos por la venta de artesanías y atención a los visitantes (Anexo modelos de negocio).

Al finalizar la segunda etapa, los compromisos asumidos por la Asociación fueron: poner en marcha el Plan de Acción, plantear en la asamblea de la comunidad la propuesta para apoyar con el incentivo del Proyecto Socio Bosque a Sani Warmi, principalmente para adecuar las instalaciones para almacenar y conducir el agua para la cocina, servicio higiénico y lavamanos (solicitud recurrente de los turistas y operadoras turísticas). Las socias también se comprometieron a conversar con los clientes (siempre que estos hablen español) para solicitar recomendaciones y opiniones sobre los productos y servicios ofertados por la asociación.

* 1. **Asociación Mandi Forest - artesanías y turismo**
     1. **El inicio de las actividades**

En la primera reunión se informó que los dos emprendimientos de la comunidad El Pilche fueron seleccionados y que se iniciaría formalmente con la implementación de la metodología de ICSN. La primera reunión se realizó en noviembre del 2019 con los socios de los dos emprendimientos que posee esta comunidad: Mandi Forest (turismo comunitario) y Mandi Wasi (artesanías). Allí se explicó el alcance del proceso y se empezó a levantar información más específica para el diagnóstico y validación del negocio.

Hombres y mujeres estuvieron predispuestos desde el inicio a participar en este proceso. Sus emprendimientos están funcionando, pero están conscientes que hay temas por mejorar. El prediagnóstico fue una buena herramienta para generar una suerte de reflexión sobre el estado de sus bioemprendimiento, fortalezas y debilidades y que en ese momento también pudo motivar a los participantes a continuar con el proceso, en caso de resultar seleccionados.

Adicionalmente, dentro de Mandi Forest hay un grupo de hombres que tienen una visión a futuro, de negocio y el compromiso con el emprendimiento. Consideran que el lodge es una oportunidad para trabajar en y por su misma comunidad, para que sus hijos e hijas no se vean obligados a salir a trabajar fuera. Mantener su lodge funcionando, y que incluso mejore el servicio, fue una motivación para participar en la implementación de la metodología. Sin embargo, también hay que mencionar que no todos los socios tienen el mismo compromiso e ímpetu dentro de la asociación, por ello es importante identificar a las personas clave para trabajar y motivar al resto para que se involucre mucho más.

Un punto clave para establecer canales de confianza para la implementación de ICSN, fue la participación de la técnica de PROAmazonía – PSB, pues a través de la gestión permanente de las actividades del PSB junto con la comunidad, ya existían antecedentes de trabajo y confianza y la llegada de esta oportunidad, se sumó con naturalidad a las actividades que ya venían desarrollando. Los primeros acuerdos fueron en torno a la frecuencia de las reuniones y que los días no coincidan con los de descanso de las socias y socios, pues muchas veces salen al puerto más cercano (Puerto Providencia), para abastecerse de víveres y recreación.

* + 1. **La construcción del diagnóstico de capacidades empresariales**

En el caso de la Comuna Kichwa El Pilche, usualmente se trabajó las actividades de los dos emprendimientos de forma simultánea. El grupo de mujeres Mandi Wasi y el de hombres, Mandi Forest – Pilche Lodge. Sin embargo, para los fines de la sistematización, se describirá específicamente el proceso y resultados de la implementación de las fases 1 y 2 en el emprendimiento Mandi Forest – Pilche Lodge.

La construcción del diagnóstico se realizó entre los meses de noviembre 2019 y enero 2020. Habitualmente las reuniones se realizaban los días lunes, cada quince días aproximadamente y se llevaban a cabo en la casa de las artesanías o en la cocina de Mandi Wasi, en el coliseo de la comunidad o en las instalaciones del Pilchei Lodge, en un gran y bonito salón construido con materiales de la zona, utilizado como comedor y área de descanso para los turistas.

Los parámetros analizados durante el diagnóstico fueron: 1) Situación legal y fiscal, 2) Organización y personal, 3) Contabilidad y finanzas, 4) Plan de negocios, 5) Producción y operaciones, 6) Aseguramiento de la calidad, 7) Comercialización, 8) Gestión ambiental y 9) Capacidad emprendedora. La evaluación de cada criterio puede tener una calificación de aceptable, mejorable o deficiente (Informe 1A). La gestión ambiental tuvo una calificación de aceptable, mientras que los parámetros del plan de negocios y aseguramiento de la calidad obtuvieron una calificación de deficiente; el resto de parámetros fueron evaluados como mejorables. La Figura 3 resume los resultados generales del diagnóstico.



**Figura 3.** Resumen de resultados del diagnóstico empresarial del emprendimiento dela Aso. Mandi Forest-Pilchi Lodge (Tomado del informe 1A 2019)

* + 1. **El establecimiento de un Plan de Acción**

A partir de los resultados del diagnóstico, y de haber generado un proceso de reflexión entre los miembros del emprendimiento, se diseñó en la segunda fase el Plan de Acción de manera participativa, con la finalidad de superar las debilidades identificadas durante la primera fase de diagnóstico. Para elaborar el Plan de Acción, se tomaron en cuenta las acciones priorizadas por los actores clave del emprendimiento, considerando el tiempo y los recursos disponibles (Informe 2A 2020).

Respecto al plan de negocios, se planteó diseñar e implementar uno para validarlo en el mercado, con el objetivo de lograr posicionar al Mandi Forest-Pilchi Lodge, como un destino turístico alternativo en la zona de influencia del PNY.

En relación al aseguramiento de la calidad, a través de la gestión de la técnica de PROAmazonía – PSB, se obtuvo una ficha de evaluación de agencias de viajes y establecimientos turísticos para el control del desarrollo del turismo sostenible en áreas protegidas, facilitada por un técnico del PNY. Se verificó algunos parámetros de evaluación para identificar las necesidades para mejorar la calidad y seguridad del emprendimiento. Para ello se piensa coordinar con algunas instituciones como la Secretaría de Gestión de Riesgos, el cuerpo de bomberos de Shushufindi y el gobierno provincial (Informe 2A).

Se identificó la importancia de legalizar la operación del emprendimiento turístico, para ello, la facilitadora ha realizado acercamientos con el Ministerio de Turismo en la provincia de Sucumbíos, para conocer las alternativas que existen y los requisitos para cada opción, que se ajusten mejor al modelo de gestión de turismo comunitario, para socializarlo con la comunidad y que en asamblea decidan la alternativa más conveniente (Informe 2A 2020).

Otro punto a fortalecer son las capacidades para el manejo de información, registros contables, computación y contabilidad básica en general, para que puedan conocer los costos de producción, ingresos y utilidad de la operación de su emprendimiento y que esto a su vez les permita tomar decisiones en función de información y datos precisos (Informe 2A 2020).

Es importante también mejorar la comunicación y organización interna, para mejorar la organización de las actividades y responsables, para lo cual se plantea implementar un plan de trabajo semanal que se ubicará en un lugar visible del lodge y además elaborar un manual de funciones de los socios del emprendimiento (Informe 2A 2020). El mejoramiento de la comunicación interna también incluye la coordinación con el emprendimiento del grupo de mujeres. Se analizó cómo soluciones prácticas pueden facilitar en gran medida el trabajo.

Respecto a la comercialización, se identificó que no se han definido paquetes turísticos ni sus tarifas fijas, por lo que se propone establecer paquetes turísticos que oferten atención y servicio de calidad, acorde a los requerimientos del mercado meta y establecer un plan de ventas donde se establezcan estrategias de promoción. Para ello es importante contar con la legalización del emprendimiento, para que pueda ser incluido en los canales de promoción y difusión del Ministerio de Tursmo (Informe 2A).

Finalmente, para mejorar la gestión ambiental se piensa desarrollar un plan de manejo ambiental, con el apoyo de MAAE, FAO-PROAmazonía y ONGs de conservación que actúan en la zona como WCS.

* + 1. **El desarrollo de un Modelo de Negocio**

Para la construcción del Modelo de Negocio del Mandi Forest-Pilche Lodge, se identificó como problema a resolver, las afectaciones por el estrés de la vida moderna y alejada de la naturaleza. Para ello, el Mandi Forest-Pilche Lodge ofrece una experiencia única de turismo comunitario en medio de un paisaje de bosques exuberantes a orillas del río Napo, que incluye alojamiento y alimentación en el lodge, aviturismo y senderismo por el bosque en conservación de la comunidad y canotaje en una laguna, todo operado por miembros de la comunidad. Con la ventaja competitiva de ofertar la experiencia del turismo comunitario de calidad, a precios accesibles para un segmento de mercado de turismo de aventura y aviturismo principalmente, utilizando canales de difusión como agencias de turismo, ferias de promoción turística y redes sociales (Anexo modelos de negocio).

Las métricas clave a considerar en el modelo de negocio son: el número de hospedajes al mes, promedio de estadía en días, tasa de ocupación del lodge y el gasto promedio por turismo. Además, es importante considerar la estructura de costos empleados en la operación del emprendimiento (mano de obra, productos de limpieza, alimentos, mantenimiento) y las fuentes de ingreso (cobro por el servicio de alojamiento promedio por mes) (Anexo modelos de negocio).

El nivel de participación a lo largo de la implementación de las fases 1 y 2 de la metodología fue variable, en varias ocasiones se utilizaron dinámicas para motivar/reavivar el interés y ejemplificar la importancia del trabajo en equipo y la participación de los miembros de los emprendimientos. Además, para señalar las ventajas de participar en la implementación de la metodología, el potencial y oportunidad que representa (Manual ICSN PNUD 2020).

Dentro de los socios de Mandi Forest-Pilche Lodge, casi siempre participaban las mismas personas porque permanecían en el lodge en donde tienen señal celular e internet y se mantenían pendientes de reservas y mensajes de turistas.

* 1. **Pueblo Kichwa Rukullacta**
     1. **El inicio de las actividades**
     2. **La construcción del diagnóstico de capacidades empresariales**

El bioemprendimiento de wayusa de la Asociación de Productores y Comercializadores Individuales de Wayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay - PKR, tiene como principio guía la inclusión de todos los miembros de la organización (Pueblo Kichwa de Rukullakta) en la toma de decisiones; este principio permite consolidar una base democrática sobre la que los dirigentes de diversos emprendimientos implementan sus acciones, sin embargo complica ciertos temas administrativos como el manejo de cuentas, la contratación de personal o la toma de decisiones de negocio cuando se quiere ver a los emprendimientos como empresas (informe 2da etapa).

* + 1. **El establecimiento de un Plan de Acción**
    2. **El desarrollo de un Modelo de Negocio**

1. **Lecciones aprendidas.**

*Análisis nuestro en base a toda la información obtenida y redactada, usando como guía las preguntas establecidas sobre esto.*

Bibliografía

**Luaces 2020. Informe trimestral ICSN.**

**Ries E. 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Currency.**

**PNUD 2016. Hábitos empresariales. Programa de desarrollo de proveedores. Colombia.**

**Minsiterio del Ambiente y Agua 2019. Reglamente de bioemprendimientos.**

**PNUD 2019 Prediagnosticos.**

Informe 1A 2019. Silvia Hidalgo. Resultados primera fase sani warmi

Informe 2A 2019. Silvia Hidalgo. Resultados segunda fase sani warmi

Informe 2B 2019. Silvia Hidalgo. Resultados segunda fase el pilche