



Una mirada

a los bioemprendimientos amazónicos:
LOGROS, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Publicación realizada en el marco del Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible (PROAmazonía), programa liderado por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el financiamiento del Fondo Verde para el Clima (GCF) y el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF).

Esta publicación cuenta con el apoyo de ONU Mujeres Ecuador.

Sistematización y Edición:

Equipo técnico del Componente 3: Manejo Forestal Sostenible, Conservación y Restauración. PROAmazonía.

- Rossana Proaño.
- Ximena Checa Rivas.
- Manuel Shiguango.

Revisión:

- Cristina Pinto (PROAmazonía).
- Edison Arias (Proyecto Socio Bosque - MAATE).
- Jorge Idrovo (PROAmazonía).
- Martín Pástor (PROAmazonía).
- Fernanda Proaño (PROAmazonía).

Copyright © PNUD 2021.

Todos los derechos reservados.

Elaborado en:

Quito - Ecuador.

El PNUD autoriza la reproducción parcial o total de este contenido, siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia. La información, las denominaciones y los puntos de vista incluidos en este documento son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y no constituyen la opinión del PNUD.

Diagramación y diseño:

Creatura Creativa 2021.

Forma de citar:

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2021. Una mirada a los bioemprendimientos amazónicos: logros, oportunidades y desafíos. Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible (PROAmazonía). Ecuador.

Contenido

Presentación.....	5
Abreviaturas	8
1. La metodología ICSN	9
1.1. Características e implementación	9
1.2. La implementación de ICSN en el contexto de PROAmazonía de MAATE y MAG.....	11
2. El levantamiento de prediagnósticos y la selección de las comunidades participantes	13
3. Descripción de las comunidades y sus bioemprendimientos	19
3.1. Asociación de Servicios Turísticos Sani Warmi (ASOSANIWAR).....	19
3.2. Asociación Mandi Forest - El Pilchi Lodge	22
3.3. Asociación de Productores y Comercializadores Individuales de Guayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay.....	23
4. Implementación de la 1ra y 2da fase de la metodología ICSN	25
4.1. Asociación Sani Warmi - Artesanías y turismo.....	25
4.2. Asociación Mandi Forest - El Pilchi Lodge, hospedaje y turismo	31
4.3 Asociación de Productores y Comercializadores Individuales de Guayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay - Bebida de guayusa.....	37
5. Lecciones aprendidas.....	45
5.1 Sobre el acercamiento inicial y el rol de los técnicos PSB - PROAmazonía	46
5.2 Sobre el desarrollo de las actividades y el rol de los asesores de ICSN	48
5.3 Sobre la metodología.....	49
5.4 Sobre la participación.....	52
5.5 Sobre el involucramiento de las mujeres	54
5.6 Sobre el rescate de los saberes tradicionales	55
6. Reflexiones finales.....	57
7. BIBLIOGRAFÍA.....	59
8. ANEXOS	61

Siglas y acrónimos

FAO	Food and Agriculture Organization (Por sus siglas en inglés) Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado.
ICSN	Iniciando con su negocio.
MAATE	Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
NAWE	Nacionalidad Waorani del Ecuador.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales.
ONU-Mujeres	Organización de las Naciones Unidas destinada a fomentar el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género.
PKR	Pueblo Kichwa Rukullakta.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PNY	Parque Nacional Yasuní.
PROAmazonía	Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible.
PSB	Proyecto Socio Bosque.
REDD+	Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de bosques y promoción de la conservación, el manejo forestal sostenible y la recuperación de los bosques y sus reservas de carbono.
SRI	Servicio de Rentas Internas.
WCS	Wildlife Conservation Society (por sus siglas en inglés). Sociedad de Conservación de la Vida Silvestre.

1. Introducción

Desde enero de 2019 hasta febrero de 2020, los Ministerios del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) y de Agricultura y Ganadería (MAG) trabajaron mediante su programa PROAmazonía, en la planificación e implementación de una primera etapa de fortalecimiento de capacidades e instrumentos de manejo de negocios de siete bioemprendimientos basados en el uso sostenible de los recursos del bosque húmedo tropical. Estos bioemprendimientos se desarrollan en seis comunidades indígenas amazónicas de las provincias de Sucumbíos, Orellana, Napo y Pastaza (Tabla 1). El fortalecimiento se realizó mediante la implementación de las dos primeras fases de la metodología del Programa ODS Cadenas de Valor del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), denominada Iniciando con su negocio (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 crearon Planes de Acción y Modelos de Negocio que permitirán el desarrollo del trabajo posterior, dirigido a la implementación de estrategias de mejora para la consolidación de los bioemprendimientos.

-6-

Comunidad	Bioemprendimiento	Provincia	Nacionalidad
Añangu	Curi Muyu - Artesanías y turismo	Orellana	Kichwa
Sani Isla	Sani Warmi - Artesanías y turismo	Sucumbíos	Kichwa
El Pilchi	Mandi Wasi - Artesanías y turismo	Sucumbíos	Kichwa
El Pilchi	Mandi Forest y Pilchi Lodge - Artesanías y turismo	Sucumbíos	Kichwa
Rukullakta	Bebida a base de guayusa	Napo	Kichwa
San Virgilio	Turismo comunitario y elaboración de artesanías	Pastaza	Kichwa
Río Blanco	Aceites esenciales y jabones artesanales	Napo	Kichwa

Tabla 1. Bioemprendimientos de comunidades indígenas amazónicas en las que MAATE y MAG, a través de PROAmazonía, están implementando la metodología Iniciando con su negocio (ICSN).

La implementación de la metodología ICSN en las comunidades amazónicas, responde a la necesidad de fortalecer los emprendimientos que mantienen varias comunidades beneficiarias del Proyecto Socio Bosque (PSB) del MAATE, 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. Con esto se contribuye también a la sostenibilidad de los bosques conservados.

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

- a) **Sani Warmi:** Artesanías en la comuna Kichwa Sani Isla.
- b) **Mandi Forest:** Ecoturismo en la comuna Kichwa El Pilchi.
- c) **Bebida a base de guayusa:** Producción de guayusa para elaboración de bebida energética con las comunidades del Pueblo Kichwa Rukullakta.

La sistematización documenta los procesos de planificación, acercamiento a las comunidades, 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 de interculturalidad que caracterizaron este trabajo, y

cuyo análisis permite generar retroalimentación a la metodología y a su implementación en las siguientes fases.

Esto es importante, pues la implementación de ICSN genera un encuentro entre dos culturas, la occidental - mestiza/urbana y la indígena amazónica Kichwa. Una visión empresarial y de negocios occidental fue presentada por los asesores de ICSN a las comunidades indígenas, como alternativa o propuesta para solventar la necesidad de tener emprendimientos más competitivos y que generen mejores réditos económicos. Es necesario reflexionar sobre el aporte y forma de participación que han tenido las comunidades indígenas en el proceso, y si se ha dado un encuentro de saberes con aportes de ambas culturas, o más bien un traspaso de conocimiento desde una cultura a la otra.

Esta sistematización fue construida con base en tres fuentes de información principales:

1. Los reportes técnicos generados por el equipo asesor de ICSN.
2. La experiencia del equipo técnico del PSB y PROAmazonía en su acompañamiento a la implementación de actividades.
3. Entrevistas semiestructuradas realizadas a actores clave: equipo asesor de ICSN, representante del Programa ODS Cadenas de Valor de PNUD, equipo técnico PSB - PROAmazonía, y emprendedores de dos bioemprendimientos (Anexo 1).

- **Curi Muyu:** Artesanías y turismo en la comuna Kichwa Añangu en la provincia de Orellana. Se trata de un bioemprendimiento desarrollado por la Asociación de Mujeres Artesanas Curi Muyu, estrechamente vinculado con la actividad de turismo que ejecuta la comuna. Se dedican a la elaboración de artesanías y bisutería, principalmente a base de semillas y fibras del bosque, y que son comercializadas en un local propio dentro de la comunidad. Además, brindan un servicio de guianza para presentar las actividades cotidianas de la comunidad y demostración de música y danza tradicionales (PNUD 2019a).
- **Mandi Wasi:** Artesanías y turismo en la comuna Kichwa El Pilchi en la provincia de Sucumbíos. La Asociación Turística Mandi Wasi - Casa de las Mujeres (Asosertumaw), forma parte de los servicios de turismo comunitario que oferta la comuna. Su actividad principal se centra en la elaboración y comercialización de artesanías y bisutería utilizando Productos Forestales No Maderables del bosque (PFNM) como semillas y fibras. Además, ofrecen una degustación de sabores amazónicos. Estas actividades las realizan en la Casa de las Mujeres - Mandi Wasi, un espacio construido con materiales naturales de su entorno (PNUD 2019b). Este emprendimiento está relacionado con Mandi Forest, de la misma comunidad El Pilchi, que es sistematizado en este documento.
- **Centro San Virgilio** -Cabañas Akangau: Turismo comunitario y elaboración de artesanías en la comuna San Virgilio, en la provincia de Pastaza. La Asociación Centro San Virgilio se dedica al turismo comunitario, brindando facilidades de alojamiento incluyendo, además, actividades vivenciales para compartir la cultura local, como la preparación de alimentos, elaboración de artesanías, narración de cuentos, danzas nativas y paseos guiados en el exuberante bosque amazónico circundante (PNUD 2019c).
- **Aceites esenciales** y jabones artesanales en la comuna Kichwa Río Blanco, en la provincia de Napo. Los aceites esenciales y jabones YAKUMAMA, es un bioemprendimiento gestionado por la Asociación de producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios agroforestales, pecuarios, artesanales y turismo Río Blanco - ASOBIENTUR. La materia prima para la extracción de aceites esenciales la obtienen de plantas aromáticas sembradas en las chacras, como hierba luisa, jengibre, anís, canela y sangre de drago (PNUD 2019d).

2. 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 (PNUD 2020a). *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.

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

ICSN 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). 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 la implementación del programa PROAmazonía, a través de MAATE y MAG, 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 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 seis meses, este asesor acompaña la ejecución de las cinco fases que conforman la metodología, y que se resumen en la Figura 1.

FASES DE LA METODOLOGÍA



Figura 1. Cinco fases que conforman la metodología ICSN.
Tomado de www.Odscadenasdevalor.Org.

-10-

El perfil de los emprendedores participantes, de forma general, debe cumplir con las siguientes características (PNUD 2019b):

- 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).

La implementación de ICSN en el contexto de PROAmazonía y las comunidades indígenas amazónicas, está a su vez matizada por los objetivos y requerimientos del MAATE y MAG, así como por la realidad socio cultural propia de cada uno de los emprendimientos. En ese sentido, el MAATE y MAG, a través de PROAmazonía, participaron 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 son objeto de esta sistematización, se implementaron desde noviembre de 2019 hasta febrero del 2020 y se denominan: validación del negocio (fase 1) y descubrimiento del cliente (fase 2).

Fase 1 -Validación del Negocio

Mediante una serie de herramientas se hizo un diagnóstico del emprendimiento para obtener una imagen integral del estado actual del negocio. Estas herramientas se trabajaron durante las reuniones que organizó el/la asesor/a acreditado/a 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 y 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.

Los diagnósticos realizados en los siete emprendimientos de las comunidades indígenas analizaron los siguientes parámetros: 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.

Fase 2 - Descubrimiento del Cliente

Esta fue una etapa de planificación y desarrollo de acciones estratégicas para superar las brechas identificadas en el diagnóstico. Las deficiencias se pudieron detectar en el área legal, fiscal, organizativa, financiera, o de producción. Se realizó primeramente un Plan de Acción¹, y posteriormente un Modelo de Negocio, que después fue validado y afinado por los miembros del emprendimiento². El objetivo del Modelo de Negocio es determinar el mercado potencial para el producto o servicio, e identificar 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. Se debe considerar que el Modelo de Negocio no es una herramienta estática sino dinámica, que se puede ajustar en función de la demanda o necesidades de los clientes (PNUD 2020b).

2.2. La implementación de ICSN en el contexto de PROAmazonía de MAATE y MAG

El Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible (PROAmazonía) es implementado por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica y el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

¹ El Plan de Acción es una lista de acciones estratégicas clave para disminuir las debilidades identificadas durante el diagnóstico empresarial, priorizando las áreas que fueron evaluadas como deficientes (PNUD 2020b).

² Los Modelos de Negocio elaborados con las comunidades no pudieron ser validados con clientes o potenciales clientes debido a que inició la emergencia sanitaria, sin embargo, en las siguientes fases se espera hacerlo al menos vía telefónica o telemática.

El programa 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.

Bajo las directrices del MAATE, la Unidad 3 de Manejo Forestal Sostenible, Conservación y Restauración de PROAmazonía tiene a cargo apoyar las acciones del Proyecto Socio Bosque del MAATE, y su labor en favor de la conservación de bosques y páramos nativos del Ecuador. Desde inicios de PROAmazonía, 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 159.558 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 MAATE, a través del Proyecto Socio Bosque y el PROAmazonía, entregan a las comunidades, se pueden invertir en cuatro líneas de acción de los planes de inversión, 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 (Guaján 2020). En la práctica, la experiencia muestra que el valor del incentivo que las comunidades invierten en actividades productivas es insuficiente para generar 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 necesiten de los bosques en pie, reduciendo con el tiempo la presión y la necesidad de deforestar.

-12-

En este sentido, con la implementación de ICSN se busca contribuir a que los incentivos por conservación que otorga el PSB 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. Para esto, PROAmazonía trabaja bajo un enfoque de paisaje, aplicando varias estrategias para la conservación del patrimonio natural, fomentando en las comunidades indígenas amazónicas el manejo forestal sostenible, la producción sostenible y los bioemprendimientos.

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.

3. El levantamiento de prediagnósticos y la selección de las comunidades participantes

La implementación de ICSN debía ser congruente con los principios de acción de 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 además ejecutados por comunidades que mantienen un convenio de conservación con el Proyecto Socio Bosque. 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 acreditados por el Programa ODS Cadenas de Valor. Con el objetivo de que ellos puedan realizar su trabajo enmarcados en los principios y objetivos de PROAmazonía se realizó en enero del 2019 un taller de inducción. En este evento se

presentó a los asesores el trabajo que realizan MAATE y MAG a través de PROAmazonía, el apoyo que se brinda al PSB, y el enfoque de Bioeconomía que aplica el MAATE para fomentar y apoyar los bioemprendimientos a nivel nacional. Además, en 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 PSB - PROAmazonía, inicien el trabajo bajo un contexto claro.

Posterior a esto, PROAmazonía y el PSB definieron un listado de 23 emprendimientos pertenecientes a 15 comunidades, ubicados en las provincias de Sucumbíos, Orellana, Napo y Pastaza (Tabla 2). Estos fueron evaluados de forma directa por los asesores acreditados por el Programa ODS Cadenas de Valor, con el objetivo de seleccionar los ocho 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 “levantamiento de prediagnósticos”. Estos se realizaron entre junio y julio de 2019, llevados a cabo por dos asesoras acreditadas por el Programa ODS Cadenas de Valor, una a cargo de las provincias de Sucumbíos y Orellana, y otra de las provincias de Napo y Pastaza.

No.	Comunidad	Provincia	Nacionalidad	Emprendimiento	Recomendación de implementar ICSN
1	Añangu	Orellana	Kichwa	Curi Muyu - Artesanías y turismo	Sí
2	Sani Isla	Sucumbíos	Kichwa	Sani Warmi - Artesanías y turismo	Sí
3	El Pilchi	Sucumbíos	Kichwa	Mandi Wasi - Artesanías y turismo	Sí
4	El Pilchi	Sucumbíos	Kichwa	Mandi Forest y El Pilchi Lodge - Hospedaje y turismo	Sí
5	Zábalo	Sucumbíos	Cofán	Turismo y rescate de charapas	No
6	Cofán Dureno	Sucumbíos	Cofán	AsoprotexMUC - prendas de vestir	No
7	Cofán Dureno	Sucumbíos	Cofán	Asociación de Mujeres Cofanes Dureno - Bisutería	No
8	Cofán Dureno	Sucumbíos	Cofán	Comunidad Autónoma Ancestral Ai Dureno Artesanías - turismo comunitario	No
9	Rukullakta	Napo	Kichwa	Asociación de Productores y Comercializadores de Guayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay - Bebida a base de guayusa	Sí

10	Rukullakta	Napo	Kichwa	Café molido	No
11	Río Blanco	Napo	Kichwa	Aceites esenciales y jabones artesanales	Sí
12	Río Blanco	Napo	Kichwa	Turismo y artesanías	No
13	Santa Rita	Napo	Kichwa	Turismo Comunitario	No
14	Santa Rita	Napo	Kichwa	Chocolate	No
15	Wamaní	Napo	Kichwa	Naranjilla/pulpa	No
16	Campo Cocha	Napo	Kichwa	Vivero forestal	No
17	Campo Cocha	Napo	Kichwa	Artesanías	No
18	Runashitu	Napo	Kichwa	Turismo	No
19	Nawe Waorani	Pastaza	Waorani	Chocolate	Sí
21	Nawe Waorani	Pastaza	Waorani	Artesanías	No
20	San Virgilio	Pastaza	Kichwa	Turismo comunitario y elaboración de artesanías	Sí
22	Canelos	Pastaza	Kichwa	Cerámicas	No
23	Kawsak Sacha	Pastaza	Kichwa	Miel de abeja	No

Tabla 2. Bioemprendimientos visitados en 15 comunidades para el levantamiento de prediagnósticos, y resultado final de selección.

En mayo del 2019, PROAmazonía hizo la solicitud de apoyo al PSB para que los técnicos se involucren en este proceso. El equipo técnico de PSB - PROAmazonía tuvo a cargo el acercamiento inicial y el establecimiento de acuerdos con las comunidades para su participación en los prediagnósticos. Los técnicos de cada provincia tuvieron a su cargo el contacto inicial con las 15 comunidades indígenas donde se iban a evaluar los 23 emprendimientos. 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, se limitó al apoyo inicial para el establecimiento de los contactos y acompañamiento de la primera entrada de los asesores.

Los 23 emprendimientos evaluados contaban con los criterios iniciales establecidos para ser parte de este trabajo: estar ubicados en las zonas de intervención de PROAmazonía, tener un bioemprendimiento en marcha, y pertenecer al PSB. Los técnicos PSB - PROAmazonía establecieron los contactos con las autoridades y personas involucradas en los emprendimientos para coordinar y acompañar las visitas de las asesoras.

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, facilitándose el trabajo posterior. En otros casos, la información recibida fue menor. Esto implicó que las asesoras deban aclarar en su visita 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 (prediagnóstico). Esta falta de conocimiento previo se dio por limitaciones en la información entregada durante los primeros contactos establecidos por parte del equipo técnico de PSB - PROAmazonía, o también porque las personas que fueron 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 participantes para conocer los emprendimientos, y evaluar la idoneidad de los mismos con base en 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 a los aspectos de participación inclusiva. Finalmente, cada emprendimiento fue caracterizado con base en los criterios seleccionados, agrupados en cinco categorías (Tabla 3).

Categoría	Criterios
Estructura legal - organizativa	Se valoró las iniciativas que tienen una definición clara sobre cómo operar, considerando roles y funciones de la estructura organizativa. También se consideró que estén legalmente constituidas y que tengan mayores números de asociados y de beneficiarios respecto al resto de iniciativas.

Recursos disponibles	Se verificó 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 la falta de acceso a asistencia técnica.
Gestión del negocio	Se tomó en cuenta si se registran ventas, si éstas son crecientes, si los clientes son fijos u ocasionales, si existe un local propio para la operación y venta. Se analizó 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 analizó las capacidades y experiencia del personal en emprendedurismo, comercialización y 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.

Tabla 3. Criterios de evaluación de 23 bioemprendimientos durante la fase de levantamiento de prediagnósticos.

Fuente: Hidalgo S. 2019 y Salazar S. 2019. Informe de levantamiento de prediagnóstico productivo - territorial en la zona del PROAmazonía provincias de Sucumbios y Orellana, basado en el Programa ODS Cadenas de Valor y la Metodología "Iniciando con su negocio". PNUD. Reporte de trabajo.

En agosto del 2019 se presentó al PSB los resultados de los prediagnósticos, que devino en la selección de ocho emprendimientos pertenecientes a siete comunidades. La Asociación de Nawe Waorani desistió posteriormente de su participación, realizándose el trabajo finalmente con seis comunidades y siete bioemprendimientos (Tabla 1).

Nawe Waorani produce cacao, y gran parte de esta materia prima se vende a un comprador europeo, que paga por él un precio mayor al de otros mercados. Adicionalmente, la Asociación mantiene un emprendimiento para la producción de barras de chocolate. Para esto, el cacao es fermentado y secado en la comunidad, y después

se envía a Quito donde se producen barras de chocolate con certificación orgánica. Este es el emprendimiento que iba a verse beneficiado por ICSN, y del cual se identificaron falencias de tipo comercial. Si bien no se cuenta con información de los motivos de su retiro, y los informes de implementación tampoco mencionan detalles al respecto, en las entrevistas realizadas a los asesores se menciona que pudo haber un cierto recelo por parte de la comunidad de mostrar la dependencia que mantienen con el comprador europeo de cacao, y la poca sostenibilidad de esta relación comercial.

Los bioemprendimientos no seleccionados fueron los que no tenían una

estructura mínima de producción (capacidad operativa) o de comercialización, no se encontraban operando por un tiempo prolongado, su nivel de gestión no era suficiente para iniciar un proyecto de desarrollo empresarial, o después del análisis se consideró que no encajaban en la categoría de bioemprendimiento (Luaces 2020). En la decisión final influyó también el riesgo que había para el desenvolvimiento y permanencia del emprendimiento. Concretamente, en comunidades donde existía alta conflictividad entre autoridades, y la implementación de ICSN podría incluso ahondar estos conflictos. También en el caso de emprendimientos turísticos que no podían garantizar seguridad a los clientes en caso de emergencias por encontrarse muy aislados y/o sin acceso suficiente a medios de comunicación. Se prefirió dar prioridad a emprendimientos con contextos operativos más seguros.

La recopilación de información para el prediagnóstico en cada comunidad tomó de dos a tres horas. En varias ocasiones fue necesario explicar con detalle o ejemplos, pues algunos términos del español no se entendían por parte de las comunidades. Las comunidades mostraron diferentes niveles de interés al inicio del proceso, y la curiosidad fue un importante motor de participación en las fases iniciales. Un aspecto que motivó el interés de participar fue la relación existente entre la iniciativa de fortalecimiento de capacidades y las po-

sibilidades de inversión del incentivo del PSB en los bioemprendimientos. Aunque ICSN no hace entrega de recursos económicos, llama la atención el poder planificar acciones para la inversión del incentivo. Otro aspecto motivador 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 generó mucho interés.

Con el objetivo de hacer una descripción detallada del proceso de implementación de ICSN en las comunidades, que no tome en cuenta solamente los resultados obtenidos, sino también la forma de trabajo utilizada, se documenta a continuación la experiencia obtenida en tres de los siete bioemprendimientos³. 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 (Comuna Kichwa Sani Isla).
- Asociación Mandi Forest - hospedaje y turismo (Comuna Kichwa El Pilchi).
- Asociación de Productores y Comercializadores Individuales de Guayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay - bebida a base de guayusa (Pueblo Kichwa Rukullakta).

³Para una revisión detallada de resultados obtenidos en cada bioemprendimiento se puede consultar los informes elaborados por el equipo de trabajo de ICSN..

4. Descripción de las comunidades y sus bioemprendimientos

4.1. Asociación de Servicios Turísticos Sani Warmi (ASOSANIWAR)

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 15.967,24 ha, de las cuales 9.683,8 ha se encuentran bajo conservación a través del 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 otros 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 que se desempeñan como guías turísticos hablan inglés. La mayoría accede a educación primaria; existe una escuela en la comunidad.

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, alojamiento que ofrece la comunidad (PNUD 2019e). De 29 participantes, actualmente 23 se consideran socias activas. Sani Warmi es una organización con personería jurídica dedicada a prestar servicios a los turistas, a quienes ofrecen visitas a la comunidad para compartir sus costumbres y cultura a través de su gastronomía, las actividades que realizan en la chacra, la 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.

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 al resto de socias.

Sus clientes son principalmente los turistas que visitan el alojamiento que ofrece la comunidad, el Sani Lodge, 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 USD 5,00 y adicionalmente las mujeres obtienen ingresos de la venta de sus artesanías a los turistas. No obstante, el pago a la Asociación por parte de Sani Lodge de las entradas por las visitas de los turistas no se realiza de manera puntual. Según indicó el nuevo gerente de Sani Lodge, el atraso en los pagos ha ocurrido desde la administración anterior. Sin embargo, indica que espera contar con ingresos para poder cancelar los valores pendientes a la Asociación 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 naturales. Las mujeres muestran elementos de su cultura a los visitantes, por ejemplo, a través de la demostración de la diversidad de plantas de su chacra, sus usos tradicionales, el uso de semillas y fibras de su entorno para elaborar artesanías, la preparación de alimentos y bebidas típicos como el maito de pescado y la chicha de yuca, entre otros. En este caso, el emprendimiento se basa en elementos propios de su cultura, por tanto, contribuye también a valorar y mantener vivos sus conocimientos y tradiciones.



Foto: Elaboración de artesanías con arcilla en la cocina de la Asociación Sani Warmi. Tomada por: Ximena Checa Rivas.



Foto: Mujeres de la Asociación Sani Warmi recibiendo a turistas. Tomada por: Ximena Checa Rivas.

Si bien la comunidad basa su emprendimiento en compartir elementos de su cultura con los turistas, se realizan también ciertas adaptaciones para fusionar elementos concretos de la cultura occidental, con el objetivo de tener una mayor acogida por parte del cliente, adaptándose a las demandas o necesidades de los turistas. Por ejemplo, en la preparación del maito, que tradicionalmente es un plato de pescado entero, a los turistas se les ofrece una adaptación que lleva únicamente el filete del pescado con el palmito, y se han eliminado las espinas, escamas, cola y aletas. De esta manera los turistas degustan este platillo de una forma más similar a la que están acostumbrados, y se facilita su consumo. También se considera para los turistas un tipo de estética específico y más elaborado en la presentación de los platos: los alimentos se sirven en hojas sobre platos de arcilla con formas muy originales, por lo que la experiencia gusta a todos los sentidos.

-21-



Foto: Presentación del platillo de maito de pescado y palmito, con plátano verde, ají, guayusa, chicha y cacao blanco tostado. Tomada por: Silvia Hidalgo.



Foto: Asociación San Warmi. Tomada por: Ximena Checa Rivas. Recopilación de información con las socias del emprendimiento en la casa de artesanías.

4.2. Asociación Mandi Forest - El Pilchi Lodge

La Comuna Kichwa El Pilchi 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 8.990 ha, de las cuales 5.681,44 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 y 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.

Al interior de la comuna se han organizado algunos hombres y mujeres para conformar dos emprendimientos: La Asociación Mandi Forest-El Pilchi Lodge y la Asociación 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 guía 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. En esta sistematización, se enfatiza en el emprendimiento de Mandi Forest.

La Asociación Mandi Forest fue creada en 2016 y está conformada por 15 socios (siete son los más activos), mismos que cuentan con experiencia en hotelería, preparación de alimentos tipo gourmet y también son guías naturalistas, algunos especializados en aviturismo. El Pilchi Lodge cuenta con tres 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). Normalmente la toma de decisiones de la asociación Mandi Forest se lleva a cabo durante las reuniones de sus miembros.

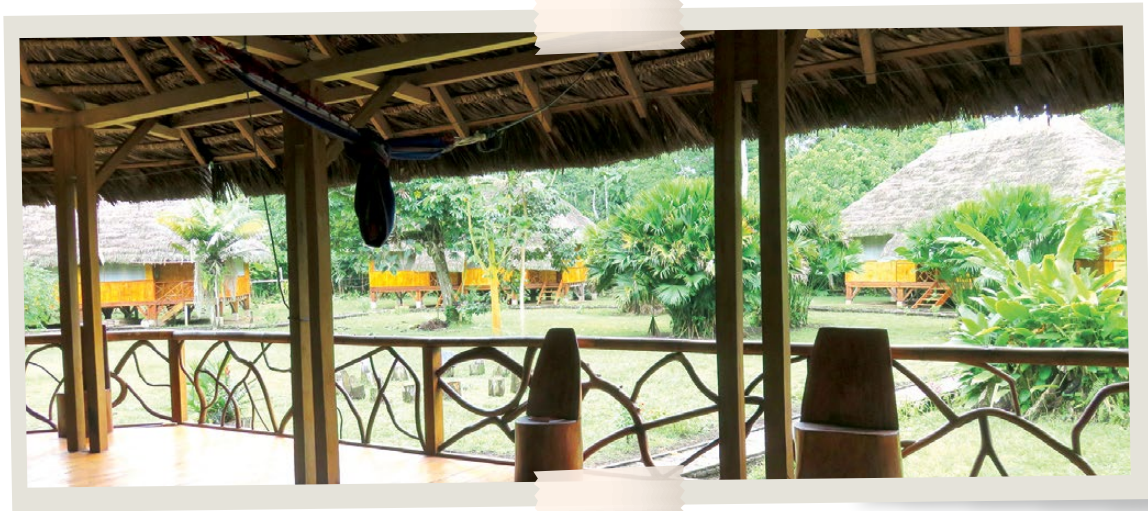


Foto: Vista de las tres cabañas de hospedaje del Pilchi Lodge desde el salón principal. Tomada por: Ximena Checa Rivas.

Varios de los miembros de Mandi Forest han obtenido su experiencia en administración, hotelería, cocina y guianza, gracias a trabajos previos en otras operadoras y centros turísticos de la zona; conocimientos que ahora ponen en práctica para sacar adelante su propio emprendimiento comunitario. Sin embargo, estos conocimientos se fusionan con los tradicionales, los saberes locales respecto a su entorno, la flora y fauna de sus bosques, lagunas y ríos. Esto es especialmente evidente durante

las actividades de guianza a los turistas por los senderos del territorio de la comunidad, identificando plantas y sus usos ancestrales, reconociendo e incluso a veces imitando sonidos de aves y otros animales, distinguiendo huellas, madrigueras, nidos, etc. También compartiendo historias y leyendas de sus ancianos y ancianas, de hombres y mujeres que se transformaban en animales de la selva, como jaguares y serpientes. Esto hace que la experiencia compartida con los turistas sea única.

-23-



Foto: Guianza por parte de un miembro de Mandi forest, por un sendero del bosque de la comunidad. Tomada por: Jorge Idrovo.

4.3. Asociación de Productores y Comercializadores Individuales de Guayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay.

El Pueblo Kichwa Rukullakta (PKR) es una organización social que se encuentra ubicada en la Amazonía centro norte del Ecuador, al oeste de la cordillera de los Andes, en la vertiente sur del volcán Sumaco, al occidente de la cordillera de Galeras, y al oriente de la troncal Amazónica entre Archidona y la intersección de la vía Hollín - Loreto. Políticamente pertenece a la provincia de Napo y está distribuida en dos cantones: Archidona (en las parroquias de Archidona, Cotundo y San Pablo de Ushpayacu) y Tena (en las parroquias Puerto Misahuallí y Ahuano).

El Pueblo Kichwa Rukullakta pertenece a la nacionalidad Kichwa y está conformado por 17 comunidades con un territorio de aproximadamente 41.888 hectáreas y 6.500 habitantes. Bajo el convenio de conservación con el PSB, 11.000 ha se encuentran protegidas. Cuatro comunidades no tienen acceso por vía terrestre. La Directiva de PKR está conformada por cinco miembros. La mayoría de los socios viven de la agricultura, manejada en sus chacras.

-24-

La Asociación de Productores y Comercializadores Individuales de Guayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay tiene 14 núcleos en distintas comunidades, con 375 socios productores que son también proveedores. 177 son mujeres y 198 hombres. Las oficinas de la Asociación están ubicadas en la comunidad Kichwa Rukullakta. Se puede llegar con transporte terrestre, a 10 minutos de la ciudad de Archidona. También existe transporte público que hace un recorrido cercano a las oficinas de la Asociación.

Su principal actividad es la producción de hojas de guayusa. La guayusa es una planta que crece bajo las sombras de plantaciones más grandes, por tanto, los cultivos se suelen asociar con otras especies nativas como el cedro, churchu, aguano, entre otras. Este factor contribuye a promover entre los productores la preservación de bosques, lo que le confiere mucho potencial como producto para un bioemprendimiento, especialmente al ser cultivada de forma orgánica (PNUD 2019f). Mediante un convenio con el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo, se está gestionando una planta procesadora. Aquí también funcionará un centro de acopio para procesar otros productos de las chacras, como yuca y café. Está pendiente la implementación de equipos para su funcionamiento. Con fondos del incentivo del PSB se ha adquirido una máquina trituradora, y actualmente se está ensayando procesar la materia prima para obtener un producto molido. Previo a esto, no se había utilizado fondos del incentivo PSB en este emprendimiento.



El objetivo de intervención con ICSN es apoyar el emprendimiento relacionado a la elaboración de bebida embotellada energizante a base de guayusa. El producto está dirigido a clientes de las ciudades, en donde se consume este tipo de bebidas energizantes. En las comunidades, la guayusa sigue consumiéndose en su forma tradicional. La elaboración de la bebida energizante fue una iniciativa que surgió desde fuera de la comunidad, y mediante un convenio con la Asociación se llegó a implementar formalmente desde 2017. La empresa Yura en la Provincia de Pichincha, se encarga del procesamiento de la materia prima, elaboración y embotellamiento de la bebida. Actualmente, la Asociación desea encaminarse hacia la producción local de la bebida, utilizando la planta procesadora que mantiene bajo convenio con el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo.

Para iniciar esa etapa, el emprendimiento necesita contar con un modelo de negocio. Las ventas son todavía escasas, y la rentabilidad es nula debido a que, además de un bajo volumen de producción, están ofreciendo una buena cantidad del producto para degustaciones (PNUD 2019f).

Respecto de la toma de decisiones relacionadas al emprendimiento, esta se da en las Asambleas de la Asociación, donde participan hombres y mujeres. Las decisiones tomadas se registran en un acta que lleva la secretaria de la Asociación.



5. Implementación de la 1ra y 2da fase de la metodología ICSN

Algunos aspectos han diferenciado la implementación del proceso en Sani Isla y El Pilchi, de la que se realizó en el Pueblo Kichwa Rukullakta. En el caso de las dos primeras comunidades, la misma persona que realizó las evaluaciones del prediagnóstico, implementó también las fases 1 y 2 de la metodología. En el caso de Rukullakta, hubo una asesora 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 de PSB - PROAmazonía. Para las dos primeras comunidades, la asesora realizó sus actividades con el apoyo continuo de la técnica, quien participó activamente de las reuniones mantenidas con la comunidad. En el caso de Rukullakta, el trabajo no incluyó una participación cercana del técnico, quien tuvo a cargo solamente facilitar el acercamiento a la Asociación, y apoyar en aspectos logísticos de los encuentros.



-27-

Foto: Levantamiento de diagnóstico con el grupo administrativo de la Asociación de Rukullakta.
Tomada por: Jorge Rivadeneira.

Con la forma de trabajo establecida con las asociaciones se iniciaron las reuniones de la fase 1, para la construcción del Diagnóstico de capacidades empresariales. Para esto, se organizaron dos reuniones con los participantes de los emprendimientos. Doce aspectos fueron evaluados en una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja, y 5 la más alta. Para la evaluación, se consultó a los miembros del emprendimiento mediante entrevistas y se trató de obtener la respuesta por consenso a cada pregunta. Con base en los hallazgos encontrados durante los diagnósticos se generaron recomendaciones.

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 generando valor agregado.

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

5.1. Asociación Sani Warmi - artesanías y turismo.

5.1.1 El inicio de las actividades

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

Con la finalidad de crear un ambiente de mayor confianza y ejemplificar la importancia de hacer un buen diagnóstico del emprendimiento, la asesora organizó una dinámica en la que algunas de las socias actuaron como mujeres que requieren atención médica y otras hicieron el papel de una doctora, en donde se demostró que es muy importante obtener la mayor información posible por parte del paciente, para que la doctora pueda brindar el tratamiento más adecuado. Esta 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, algunas herramientas establecidas por la metodología. Mientras la asesora realizaba una



Foto. Dinámica sobre la importancia de un buen diagnóstico. Asociación Sani Warmi. Tomada por: Ximena Checa Rivas.

entrevista a la presidenta de la Asociación, la técnica de PSB - PROAmazonía recopilaba información con el resto de las socias de Sani Warmi. Se obtuvo datos sobre las actividades que realiza la Asociación, que son turismo, artesanías y el manejo de un centro de acopio y secado para los granos de sus cultivos de cacao y café.

Según 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 poder 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, indicó 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.

“Para mí era muy importante porque de lo que nosotras no sabemos nada y llegan a dar talleres entonces nosotras más o menos ya nos enteramos cómo mismo es la situación ... más que todo de las artesanías, cómo tienen que vender, el precio, la contabilidad, porque en eso estamos bajísimo, nosotras casi no sabíamos de costos, cómo se tiene que recibir a los turistas ... Por eso mismo decían (las compañeras) que a nosotras nos faltaba más conocimientos, como nosotras solo pasamos allá (en la comunidad), entonces cuando llegaban a dar capacitaciones, nosotras recibíamos contentas, agradecidas...”

Hilda Gualinga, socia de la Asociación Sani Warmi.

-29-

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. Se definió que las visitas sean cada 15 días aproximadamente y los días domingo, alrededor de las nueve de la mañana, ya que era el día en el cual se reúnen las socias para realizar las cuentas de las ventas de las artesanías de la semana y cobrar, por lo tanto, consideraron que es el día más factible para su asistencia.

5.1.2 La construcción del Diagnóstico de Capacidades Empresariales

Esta etapa se desarrolló entre noviembre de 2019 y enero 2020, con tres visitas quincenales, para obtener el diagnóstico del emprendimiento y de 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, aplicando 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 observó que, para las mujeres mayores, expresarse puede representar algo de dificultad, por lo que intercambiaban ideas en kichwa entre ellas. Esto permitió que puedan también aportar sus ideas y opiniones, que luego pueden ser transmitidas a los asesores por las mujeres que dominan 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 donde normalmente se encontraban reunidas las socias, a veces preparando algún alimento, arreglando o limpiando el sitio, o elaborando artesanías. De esta forma se evitaba interrumpir al máximo sus actividades cotidianas y se aprovechaba el momento para motivar conversaciones en un ambiente de confianza. En algunos casos, mientras la conversación se desarrollaba, la asesora 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 de la casa de las artesanías, para concentrar de mejor manera la información y la atención de las socias.



Foto: Recopilación de información durante las conversaciones en la cocina de la casa de las mujeres de Sani.
Tomada por: Ximena Checa Rivas.

Los principales hallazgos del Diagnóstico fueron (PNUD 2019e):

- 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 es significativo. Esto ha desmotivado a las socias y por ende el compromiso con la Asociación ha disminuido.

A lo largo de las reuniones, la participación por parte de las socias fue variable. Sin embargo, hubo un grupo de socias que mostró 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.

Durante algunas reuniones con Sani Warmi, estaban presentes hombres de la comunidad, esposos o hijos de algunas socias, quienes participaban y opinaban activamente.

Ellos aportaron con ideas de sus propias experiencias fuera de la comunidad, puesto que salen más que las mujeres, a trabajar en otros sitios cercanos a la comunidad o en la ciudad.

La Figura 2 muestra los resultados principales del diagnóstico. De acuerdo a los hallazgos, se recomendó realizar un 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. El diagnóstico sugirió también caracterizar al cliente, conocer sus preferencias y en función de esto, orientar su oferta de artesanías principalmente. Además, se identificó la necesidad de considerar las ventajas o fortalezas competitivas del emprendimiento y sus miembros. Se vio como 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 (PNUD 2019e). Por otro lado, también se identificó que 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.



5.1.3 El establecimiento de un Plan de Acción

La implementación de la Fase 2 se desarrolló en los meses de enero y febrero de 2020, con el objetivo de planificar acciones estratégicas clave y construir de forma participativa un Plan de Acción basado en las principales necesidades y limitantes identificados en la Fase 1, y un Modelo de Negocio. En el caso de Sani Warmi, las limitaciones más importantes estaban en los aspectos del plan de negocios, contabilidad, finanzas y aseguramiento de la calidad (Hidalgo 2019, PNUD 2019e, PNUD 2019g).

El Plan de Acción elaborado consideró la realidad del grupo de socias y las acciones que podían ser asumidas por ellas mismas. Este 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. El hecho de proponerse trabajar en los registros de manera organizada 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 Servicio de Rentas Internas (SRI) y otros temas como contabilidad básica a través de la coordinación con instituciones de apoyo (PNUD 2019g).

Se identificaron aspectos para los que se requiere capacitación. Uno de ellos fue 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, se vio necesario mejorar la comercialización, y dentro de ello, la definición de los precios. Se consideró necesario definir criterios (calidad, materiales utilizados, laboriosidad, etc.) para determinar precios para las artesanías elaboradas por las socias. Esto va de la mano con la definición de criterios de calidad, tanto para la elaboración de artesanías como para la atención a los turistas, incluyendo el servicio de alimentación (PNUD 2019g). 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.

Adicionalmente, 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, y para ello se espera contar con el apoyo del MAA-TE (PNUD 2019e).

5.1.4 El desarrollo de un Modelo de Negocio

Durante la segunda fase también se construyó un Modelo de Negocio.

Para ello se identificó cuál es el problema, para el cual el emprendimiento brinda una solución, 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 por 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 alojamiento 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 (PNUD 2019g).

Se identificó para este emprendimiento, los parámetros clave que las socias deben empezar a registrar, para mantener un seguimiento del estado del emprendimiento: el número de visitantes al mes, monto de ventas al mes y el gasto promedio por visitante (PNUD 2019g).

Al finalizar la Fase 2, 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.



Fotos: Construcción del Modelo de Negocio con mujeres de la Asociación Sani Warmi. Tomada por: Ximena Checa Rivas.

5.2. Asociación Mandi Forest – El Pilchi Lodge, hospedaje y turismo

5.2.1 El inicio de las actividades

En la primera reunión se informó que los dos emprendimientos de la comunidad El Pilchi 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.



Foto: Mandi Forest – Pilchi Lodge. Tomada por: Ximena Checa Rivas.
Socialización de selección de emprendimientos para la implementación de ICSN.

Adicionalmente, dentro de Mandi Forest hay un grupo de hombres que tienen una visión de negocio a futuro y el compromiso con el emprendimiento. Consideran que El Pilchi 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 el alojamiento 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 fue importante identificar a las personas clave para trabajar y motivar al resto para que se involucre mucho más.

“Para mi es una oportunidad este apoyo que nos ha dado PROAmazonía de Iniciando con su Negocio, porque eso nos conduciría a nosotros con guías, hasta cuando empecemos a conducirnos con nuestros propios esfuerzos, y mentalidad...De nuestra parte hemos estado organizados, buscando apoyos, bastante necesitados, sin ser guiados por alguien que sea de acá de la comunidad y apoyados por alguna instancia pública, ONG. Creo que nosotros acá no tenemos profesionales, es por esa razón que estamos agradecidos con ese apoyo que nos están dando o nos van a dar...”

Raúl Licuy, socio de la Asociación Mandi Forest - Pilchi Lodge

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

-35-



Foto. Recopilación de la información de Mandi Forest -Pilchi Lodge, en la casa de las artesanías. Tomada por: Silvia Hidalgo.

5.2.2 La construcción del Diagnóstico de Capacidades Empresariales

En el caso de la Comuna Kichwa El Pilchi, usualmente se trabajó las actividades de los dos emprendimientos de forma simultánea. El grupo de mujeres Mandi Wasi y el de hombres, Mandi Forest - Pilchi 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 - El Pilchi 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, en la cocina de Mandi Wasi, en el coliseo de la comunidad o en las instalaciones del Pilchi Lodge, en un amplio salón construido con materiales de la zona, utilizado como

comedor y área de descanso para los turistas.

Dentro de los resultados del diagnóstico de capacidades empresariales se encontró que 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.

Los principales hallazgos fueron los siguientes (PNUD 2019h):

- La información del bioemprendimiento es dispersa (contactos de proveedores, operadoras turísticas, etc.) y los registros contables son básicos, información que no es utilizada para el análisis y toma de decisiones administrativo-financieras.

RESUMEN DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

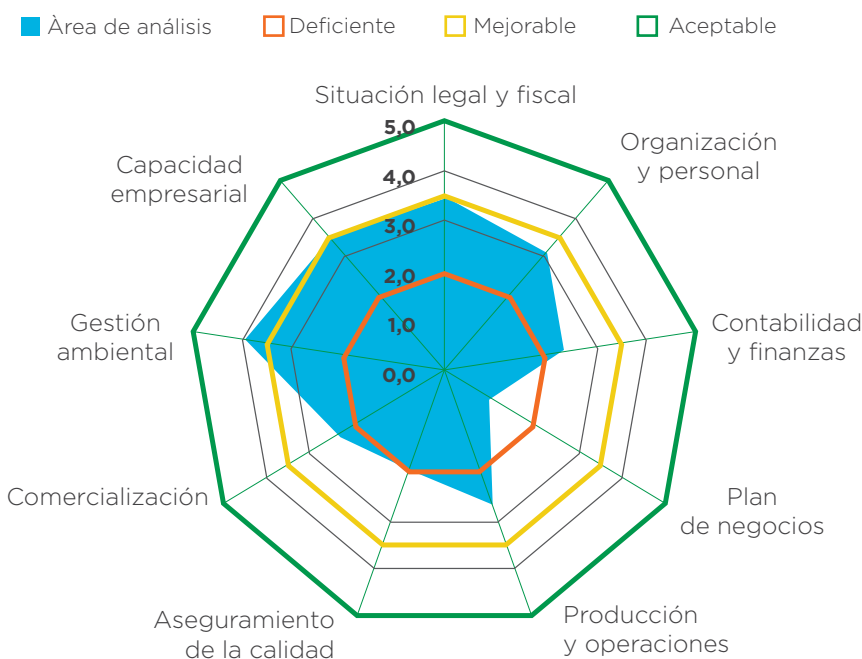


Figura 3. Resumen de resultados del diagnóstico empresarial del emprendimiento de la asociación mandi forest-pilchi lodge (tomado del informe pnud 2019h).

- Su actividad turística aún no está legalizada y requiere contar con un plan de gestión de riesgos, plan de negocios y plan de trabajo con base en un presupuesto.
- No se han diseñado paquetes turísticos ni material de promoción, considerando la caracterización e interés de los clientes, que permita mejorar la ocupación de la capacidad instalada de su emprendimiento.
- La falta de medios de comunicación es un problema crítico, pues no se puede responder de manera oportuna y eficiente a los potenciales clientes. Al interno del grupo, esto también contribuye a la descoordinación.
- No existe coordinación entre los dos bioemprendimientos que se desarrollan en la comunidad El Pilchi, el Mandi Forest-Pilchi Lodge y el de las mujeres, Mandi Wasi, estrechamente relacionados al turismo comunitario.

De acuerdo a los hallazgos, se recomendó legalizar la actividad turística, ya sea como emprendimiento comunitario o negocio de la economía popular y solidaria, previo un análisis de las implicaciones de cada opción. De forma paralela, se debe implementar el uso de herramientas que les permitan organizar la información del emprendimiento, analizar costos, conocer el punto de equilibrio, utilizando formatos de registros, elaborando manuales de gestión, planificación, planes de trabajo, de negocios, entre otros. También es importante identificar oportunidades de coordinación interinstitucional para organizar procesos de capacitación en contabilidad, atención al cliente, inglés básico, administración hotelera, guianza, prevención de incendios, formulación de planes de gestión de riesgos,

planes de negocios, planes de mercado, promoción, productos y rutas turísticas, entre otros.

Por otro lado, los hallazgos indican que es importante establecer mecanismos y estrategias de comunicación y coordinación al interior de la comunidad, entre Mandi Forest- El Pilchi Lodge y Mandi Wasi, para aprovechar las oportunidades de negocio y complementarse de la mejor manera; y también hacia el exterior, con los potenciales clientes, proveedores, operadoras turísticas, entre otros.

En esta comunidad, de acuerdo a los hallazgos encontrados, se ha reportado también indicios de un problema de alcoholismo, que está afectando al emprendimiento, en el sentido de que no se están respetando a cabalidad los turnos de trabajo establecidos y esto podría estar generando una percepción negativa por parte de los clientes.

4.2.3 El establecimiento de un Plan de Acción

-37-

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 (PNUD 2019h).

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 - El Pilchi Lodge, como un destino turístico alternativo en la zona de influencia del PNY. En relación al aseguramiento de la calidad, se pudo incluir 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 identificó 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 GAD provincial de Sucumbíos, con la finalidad de acceder a capacitaciones en materia de gestión de riesgos, calidad de los servicios turísticos, entre otros (PNUD 2019h).

Se identificó la importancia de legalizar la operación del emprendimiento turístico, para ello, la asesora ha realizado acercamientos con el Ministerio de Turismo en la provincia de Sucumbíos, para conocer las alternativas y requisitos 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 (PNUD 2019h).

Otro punto a fortalecer, considerado en el Plan de Acción, se refiere al 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 (PNUD 2019h).

Otra recomendación del Plan de Acción, es mejorar la comunicación y organización interna, para fortalecer 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 en El Pilchi Lodge y además elaborar un manual de funciones de los socios del emprendimiento (PNUD 2019h). El mejoramiento de la comunicación interna también incluye la coordinación con el emprendimiento del grupo de mujeres.

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 Turismo (PNUD 2019h). Finalmente, para mejorar la gestión ambiental se propuso desarrollar un plan de manejo ambiental, con el apoyo de MAATE, FAO-PROAmazonía y ONGs de conservación que actúan en la zona como Wildlife Conservation Society (WCS).

4.2.4 El desarrollo de un Modelo de Negocio

Para la construcción del Modelo de Negocio del Mandi Forest-El Pilchi 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-El Pilchi 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 alojamiento, aviturismo, senderismo por el bosque en conservación de la comunidad y canotaje en una laguna; actividades operadas por miembros de la comunidad. La ventaja competitiva es 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 (PNUD 2019i).

Las métricas o parámetros clave identificados para ser considerados

en el Modelo de Negocio de este emprendimiento de hospedaje turístico son: el número de hospedajes al mes, promedio de estadía en días, tasa de ocupación del alojamiento y el gasto promedio por turista. 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) (PNUD 2019d) (PNUD 2019i).

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.

Las personas que participaban de las actividades eran casi siempre las mismas, pues eran las que permanecían en El Pilchi Lodge, en donde tienen señal celular e internet y se mantenían pendientes de reservas y mensajes de turistas. Al final de esta etapa, algunos de los compromisos asumidos por Mandi Forest están relacionados al cumplimiento del Plan de Acción. Uno de estos es definir la figura legal del emprendimiento turístico para poder legalizarlo, ya sea como comunitario o negocio de la economía popular y solidaria. Esto debe ser analizado y decidido por la comunidad. También trabajar en los costos de producción y mejorar el registro de la información. Establecer los roles y funciones de los miembros del emprendimiento, para poder elaborar y contar con un manual de funciones definido. Además, tomar contacto con las instituciones correspondientes para poder contar con un plan de gestión de riesgos de su emprendimiento.



Foto: Construcción del Modelo de Negocio con mujeres de la Asociación Sani Warmi. Tomada por: Ximena Checa Rivas.

5.3 Asociación de Productores y Comercializadores Individuales de Guayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay - Bebida de guayusa

5.3.1 El inicio de las actividades

Se inició las actividades con un evento para la socialización de la metodología que fue coordinado por el técnico PSB - PROAmazonía con el presidente de la Asociación. En el evento participaron otros técnicos de PROAmazonía y del PSB. Se presentó al asesor de ICSN que estaría llevando a cabo las actividades, ya que, en este caso, era una persona distinta a la que realizó el prediagnóstico. Se presentó también de forma general la estructura y objetivos de PROAmazonía, y se solventó preguntas por parte de los socios de la Asociación. Se aclaró que el objetivo de las actividades sería el fortalecimiento del emprendimiento de bebida de guayusa y la creación de un Modelo de Negocio.

Antes de la socialización de la metodología ICSN, internamente la Asociación mantuvo una reunión con los coordinadores de los 14 núcleos que la conforman, donde se tomó la decisión consensuada de participar en esta iniciativa. Se decidió esto con base en el beneficio que ven de obtener herramientas para fortalecer la administración de su emprendimiento.

Después del evento de socialización inicial, el asesor empezó a mantener el contacto directo con los dirigentes. De esta forma, se organizó la primera reunión de trabajo para iniciar con la fase 1 "Validación del negocio", que obtuvo como producto el Diagnóstico Empresarial. Respecto a la forma de trabajo, se acordó con el asesor realizar dos reuniones mensuales con la directiva de la Asociación.

5.3.2 La construcción del Diagnóstico de Capacidades Empresariales

Esta fase se ejecutó de diciembre 2019 a enero 2020. El asesor junto a los directivos administrativos del emprendimiento organizó un cronograma de reuniones. La mayoría de los encuentros tuvieron lugar en las oficinas de la Asociación. En el caso de Rukullakta, al venir los participantes de varias comunidades, fue necesario definir un sitio centralizado para que todos acudan. No se realizó, como en el resto de comunidades, encuentros en los espacios más cotidianos de trabajo de las personas en sus comunidades. Mediante conversatorios abiertos y aplicando herramientas específicas, se analizó la situación legal y fiscal, organización y personal, contabilidad y finanzas, plan de negocios, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, gestión ambiental y capacidad emprendedora.

La Figura 4 muestra los resultados del análisis de cada uno de estos aspectos. Solamente una de las categorías analizadas presenta un desarrollo deficiente y se refiere al área de producción, misma que está fuera del control de la Asociación, pues la bebida de guayusa se elabora en Quito. Las áreas de organización, personal, finanzas, comercialización y planificación son susceptibles de mejora y se pueden apoyar en la capacidad emprendedora de los miembros, que se considera una fortaleza del bioemprendimiento (PNUD 2019f).

RESUMEN DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL



Figura 4. Resumen de resultados del diagnóstico empresarial del emprendimiento de la Asociación de Guayusa (Tomado del informe PNUD 2019f).

Las principales dificultades encontradas mencionadas por sus miembros, o identificadas a través del diagnóstico, fueron las siguientes (PNUD 2019f):

- Existe un acuerdo firmado en el 2009 con otra Asociación, para venderle hojas de guayusa. Esta es hoy una complicación para los productores de la zona, porque se han comprometido en fijar los precios de las hojas de guayusa, y a vender el producto en exclusividad por 20 años. Esto limita las opciones de ampliar la gestión comercial.
- La Asociación tercerizó la producción de la bebida, y no se ha preocupado por adquirir el conocimiento clave de los procesos involucrados en la producción de la bebida de guayusa.
- Se encuentra informalidad en las relaciones laborales de los colaboradores. Las personas que colaboran no tienen remuneración ni relación de dependencia. Durante el trabajo de implementación de ICSN se ha buscado mantener el compromiso del equipo básico, pero es una necesidad importante el integrar talento humano para la gestión comercial.
- No está implementado un modelo de negocio, incluyendo funciones y responsabilidades, que abarque los procesos productivos.
- La organización no dispone del conocimiento ni recursos físicos (equipos y máquinas) para implementar los procesos productivos.

- La estrategia actual de comercialización no genera resultados suficientes para evidenciar el crecimiento de las ventas.
- No se dispone de información documentada sobre satisfacción del cliente.
- La información de mercado como preferencias, hábitos, expectativas no está siendo utilizada.

En base a estos hallazgos, se recomendó implementar una estructura administrativa acorde al marco legal y normativo vigente para lo que se deben definir perfiles y funciones. También, se recomendó definir una estructura del negocio que incluya los procesos productivos, con políticas definidas y aprobadas por los socios, además de la generación de manuales de funciones de los procesos productivos. Otra recomendación es implementar los procesos de producción, esto implica contar con un plan de financiamiento para la operación de la planta procesadora, tener personal entrenado y realizar pruebas de inicio de producción. También es necesario implementar una estrategia de mercadeo y ventas, y tener un sistema de seguimiento y monitoreo de cumplimiento de objetivos y metas.

Para realizar el diagnóstico, los participantes debieron obtener cierta información necesaria, por ejemplo, el precio de equipos de procesamiento de bebidas, e información sobre puntos de venta existentes.

4.3.3 El establecimiento de un Plan de Acción

El Plan de Acción priorizó las acciones más importantes que deben ponerse en práctica para ir transformando los aspectos que necesitan mejora y que fueron identificados durante el

diagnóstico. El Plan de Acción se estructuró con base en las categorías de inversión establecidas para el incentivo del Proyecto Socio Bosque. Esto para facilitar una posible utilización de estos recursos para llevar a cabo las acciones establecidas. De este modo, las categorías corresponden a:

- Fortalecimiento Organizacional (área legal y fiscal / organizativa y de personal / contabilidad y finanzas).
- Desarrollo Social y Cultural (producción y operaciones / aseguramiento de la calidad).
- Desarrollo Económico (plan de negocios).
- Conservación (gestión ambiental).

El Plan de Acción se desarrolló en varias sesiones de trabajo con el grupo núcleo conformado por administrativos y directivos de la Asociación, bajo la guía del asesor. A continuación, se resumen las acciones a tomar definidas con base en este trabajo (PNUD 2019j).

Dentro del área legal y organizativa, los participantes acordaron definir e implementar una estructura organizativa específica para el bioemprendimiento de guayusa, pues la Asociación forma a su vez parte de una organización mayor, que agrupa a productores de café, yuca, sacha inchi, entre otros. Sin embargo, para esto también es necesario que la organización decida sobre la forma administrativa más adecuada que pueda funcionar en el contexto del modelo organizativo comunitario actual.

También se acordó la elaboración de un manual de funciones del personal, así como un levantamiento de procesos. Otra acción a tomar en el mediano plazo es el manejo independiente de la contabilidad y finanzas, así como la gestión del talento humano.

Respecto al tema productivo, la Asociación tomó la decisión de iniciar la producción de la bebida de guayusa en el local donde se está implementando la planta procesadora. Mientras se logra equipar esta planta, el Plan de Acción considera iniciar un proceso manual de producción, similar al que se realiza actualmente en Quito, generando empleo local y disminuyendo costos de transporte. Una acción inmediata a tomar es la capacitación de dos o tres personas de la Asociación en los procesos de producción, en la planta procesadora de la empresa de Quito. También se acordó fortalecer la comercialización de la bebida, como prioridad y ligado a la implementación del proceso productivo.

4.3.4 El desarrollo de un Modelo de Negocio

El Modelo de Negocio consta de varios elementos que fueron definidos y validados durante varias sesiones con el grupo núcleo de trabajo. Con base en los reportes generados, se resume aquí los aspectos más importantes de este modelo (PNUD 2019j):

El problema identificado para definir el valor del producto es que la oferta de bebidas energizantes con ingredientes naturales es muy escasa en los puntos de venta de bebidas embotelladas. Ante esto, el emprendimiento amplía la oferta a base de un producto natural como es la guayusa. La propuesta de valor resalta las propiedades de esta planta, nativa

de la Amazonía, rica en vitaminas y minerales, que ayuda a mantener el peso y la salud cardiovascular, y protege contra el envejecimiento celular. Se identificaron tres segmentos de mercado hacia los que debería dirigirse la estrategia comercial: sector turismo (hoteles y restaurantes), tiendas de venta especializadas, y a futuro, mercado externo internacional. Se definió dos canales para llegar a los segmentos de mercado: Internet para difusión de contenidos, y venta directa mediante visitas a los sitios de interés.

Para el Modelo de Negocio se generó también una estructura de costos. Este ejercicio permitió visualizar costos ocultos o no considerados. Se estableció también los parámetros clave que deben ser medidos de forma sistemática, para contar con información para la toma de decisiones: número de unidades vendidas por tipo de cliente/unidades producidas, ingresos por ventas, costos de producción, y reconocimiento a colaboradores. Finalmente, con base en un estudio anterior realizado para la Asociación, se registró en el Modelo de Negocio la ventaja competitiva del emprendimiento, que se relaciona con el valor nutricional de la guayusa, la proveniencia de un mercado justo, y la retribución directa a los productores.

Durante el proceso de construcción del Modelo de Negocio se pudo evidenciar la apertura de los participantes y su interés para fortalecer el emprendimiento. Aprovecharon también la interacción con el asesor para pedir asesoría en otros temas de interés de la Asociación, como por ejemplo los beneficios y limitaciones de las diversas formas de organización de la Economía Popular y Solidaria.

Después de implementar la segunda etapa de ICSN con la Asociación de guayusa en Rukullakta, los directivos concordaron en que los temas prioritarios de atención son: a) la gestión administrativa del emprendimiento, b) iniciar la implementación del proceso productivo y c) impulsar la gestión de comercialización. Los resultados al intervenir en los temas b y c pueden producir un alto impacto que se espera sea un factor de motivación en los participantes para continuar con el trabajo en otros temas de mejora. Otro resultado importante de la implementación fue que se programó la asignación de una parte de los fondos provenientes de Socio Bosque para apoyar actividades del Plan de Acción (PNUD 2019j).



Foto: Hoja de guayusa cosechada en una canasta elaborada por la misma familia con fibras de paja toquilla. Tomada por: Jorge Rivadeneira.



Fotos: Infraestructura donada por el Gobierno Provincial en etapa final. Tomada por: El Pueblo Kichwa Rukullakta.

6. Lecciones aprendidas

El trabajo realizado durante las dos fases generó para cada emprendimiento tres productos principales: **el Diagnóstico Empresarial, el Plan de Acción y el Modelo de Negocio.** Con esto, se sientan las bases para las fases posteriores de implementación de la metodología ICSN en las comunidades amazónicas. Los Diagnósticos y los Planes de Acción generaron información específica sobre los puntos débiles de cada emprendimiento, lo que permitió realizar recomendaciones concretas de acción. El Modelo de Negocio elaborado, por su lado, contribuirá a una mejor organización del emprendimiento, y a la definición de un horizonte claro de acción, buscando incrementar el valor del producto o servicio ofertado. Las acciones de mejora a tomarse con base en las recomendaciones realizadas por el equipo asesor dependen de que los participantes del emprendimiento estén dispuestos a asumir los retos y a dedicar tiempo a la implementación de estas acciones.

La metodología ICSN fue creada y estandarizada para brindar apoyo y estructura a negocios en fases iniciales de desarrollo, sean estos urbanos o rurales. El desarrollo de las cinco fases busca un incremento significativo en las capacidades empresariales de las personas. La metodología como tal no considera específicamente aspectos de interculturalidad, intergeneracionalidad o género. Su alcance y objetivo se centra en el ordenamiento del negocio para un incremento en ventas. Sin embargo, los objetivos del MAATE y MAG a través de PROAmazonía, para la implementación de acciones REDD+, necesitan que se considere estos tres aspectos transversales.

Un aprendizaje importante es que la implementación de ICSN no empieza desde la fase 1, sino desde el momento de la planificación de la intervención. Se evidenció que hay aspectos importantes a considerarse previo a la implementación, y que van a influir en el desarrollo posterior de las actividades. Por ejemplo, la definición de los criterios de selección de los emprendimientos, la forma en que se hará el acercamiento inicial a las comunidades, la información previa que se va a compartir, el conocimiento que exista sobre las formas de organización y jerarquías, la cosmovisión, costumbres y en general la cultura del grupo de personas con las que se va a trabajar. Por esto, es importante que la metodología cuente con lineamientos de trabajo para esta fase inicial de planificación y acercamiento. Las consideraciones metodológicas, en este contexto, deben ir de la mano de consideraciones de interculturalidad, para promover un intercambio, y que los Modelos de Negocio y Planes de Acción, así como los instrumentos que se generen en las etapas posteriores, puedan verse también enriquecidos por la visión indígena de la economía y del negocio.

Actualmente, la metodología ICSN no incluye una herramienta que permita conocer cómo las personas reciben o perciben una visión occidental del negocio, qué opinan respecto a las nuevas prácticas propuestas. La intervención debería ser beneficiosa para ambas culturas: la metodología ICSN y los asesores deberían verse también enriquecidos por esta interacción, y ese aprendizaje mutuo debería registrarse. Los resultados a obtenerse, deberían ser producto de la

complementación de saberes. Tener una fase de preparación inicial permitirá a los asesores de ICSN conocer con mayor profundidad sobre la cultura que van a visitar, y sobre la visión de negocio que las personas poseen en ese lugar, así como recibir lineamientos para la implementación de un enfoque intercultural en el trabajo.

Como retroalimentación al proceso, se mencionan a continuación algunas lecciones aprendidas durante la implementación de las dos primeras fases de ICSN.

“En caso de las comunidades es algo nuevo esta metodología. Las comunidades hablan de fortalecer la economía indígena, que sea sostenible. Es importante mantener su cultura sin ser absorbido por un sistema económico de acumulación, sino una economía de solidaridad y distribución que sea sostenible para las familias beneficiarias,”

Manuel Shiguango, Técnico PSB - PROAmazonía para la provincia de Napo.

-46-

6.1 Sobre el acercamiento inicial y el rol de los técnicos PSB - PROAmazonía

- El nivel de participación de los técnicos PSB - PROAmazonía durante la implementación de la metodología tuvo una influencia en el desarrollo del proceso. En las comunidades donde los técnicos proveyeron de información completa previa la entrada de los asesores, y mantuvieron

una presencia continua durante las actividades, hubo una mejor predisposición a la participación. El **acompañamiento constante** de un técnico o técnica que las personas ya conocen y en quien ellos confían, facilita que las personas estén dispuestas a compartir información sobre el negocio y promueve una participación más plena con los asesores. **Por esto es importante definir claramente el rol del técnico, estableciendo la necesidad de un acompañamiento continuo de su parte.**

- El equipo PSB - PROAmazonía está constituido por cuatro técnicos mestizos y dos técnicos indígenas. Un rol importante de los técnicos es poder identificar cuando las personas de las comunidades están teniendo alguna dificultad en la comprensión de algunos términos usados por los asesores, ya sea por ser términos técnicos o por no ser de uso frecuente en las comunidades. Los técnicos indígenas, por su conocimiento del idioma y la cultura local, tienen mayor facilidad para apoyar al asesor a transmitir la información de una forma más adecuada, de ser esto necesario. Contar con ellos es una gran oportunidad que debe ser aprovechada durante el resto del proceso. Además del asunto idiomático, **los técnicos indígenas son un gran apoyo para la implementación del enfoque intercultural** que necesita la metodología, por lo que su rol debe ser mejor establecido y potenciado.
- También es importante resaltar que **la participación y acompañamiento constante de los técnicos PSB - PROAmazonía durante todo el proceso**, implica un efecto de fortalecimiento de sus propios

conocimientos y capacidades, para brindar seguimiento luego de que termine la intervención de ICSN y también para una posible réplica en otras comunidades y con otros bioemprendimientos.

- Es necesario estandarizar el tipo y cantidad de información previa que entregan los técnicos PSB - PROAmazonía a las comunidades, antes de la llegada de los asesores. En algunos de los siete emprendimientos atendidos, solamente se informó de la llegada de los asesores, y se coordinó la reunión de encuentro. Para cubrir este vacío de información, los asesores durante la primera visita debieron explicar los objetivos de la visita y de los prediagnósticos, así como el hecho de que la continuidad de la comunidad en el proceso dependía de los resultados de la primera evaluación. También debieron explicar de dónde surge la iniciativa de ICSN, y cómo se vincula a la gestión que vienen realizando las comunidades con el PSB. En una comunidad fue necesario aclarar falsas expectativas que las personas se habían hecho, al no haber recibido información completa antes de la llegada de la asesora. Por el contrario, en otras comunidades, los técnicos informaron previamente y con más detalle sobre el objetivo de la visita y el alcance de las actividades que se proponía realizar. En estos casos hubo mejor predisposición al trabajo durante la primera reunión con los asesores. **El estandarizar la información a entregar previamente a las comunidades será útil para promover la participación, también para no despertar falsas expectativas, y para que la información entregada sea correcta y adecuada.**

“Es muy importante explicar a la gente claramente los antecedentes, objetivos y alcance de las propuestas, en una ocasión un dirigente mostró desconfianza porque indicaban que podría ser probablemente otro proyecto más, que únicamente iba a ‘sacarles información’ y no iban a obtener ningún beneficio...”

Ximena Checa Rivas, técnica PSB - PROAmazonía de la provincia de Sucumbios.

- Dentro de la información a entregar a las comunidades, se debe mencionar el rol de los actores clave que impulsan este fortalecimiento de capacidades, que son MAATE y MAG, a través de PROAmazonía. **Es necesario que las personas conozcan que existe un respaldo institucional detrás de esta iniciativa, lo que contribuirá a generar confianza en la misma.** En general esto se mencionó solamente durante el primer acercamiento de los técnicos a la comunidad, pero es necesario recalcarlo también posteriormente. Además, es fundamental explicar que el apoyo en este caso consiste en el acompañamiento técnico, y no en la entrega de recursos económicos. Como parte de esto, es necesario visibilizar y explicar los beneficios de participar en la implementación de la metodología y el potencial que eso implica para los emprendimientos.
- Se hizo varios cambios en las fechas originalmente planeadas para realizar las visitas iniciales a las comunidades, debido a necesidades de cambio surgidas desde el equipo de planificación en Quito. Para los técnicos locales y las mismas comunidades esto es complicado, ya que por la lejanía

de los sitios no es fácil reagendar actividades con poca antelación, considerando además que la comunicación es a menudo difícil. Se sugiere tomar esto en consideración y tratar de respetar las fechas inicialmente establecidas.

6.2 Sobre el desarrollo de las actividades y el rol de los asesores de ICSN

- Para la elaboración del prediagnóstico, diagnóstico, e instrumentos posteriores, la metodología requiere que las personas entreguen información sobre el emprendimiento, que en muchos casos es interna y confidencial. Por ejemplo, lo relacionado a las ganancias que se generan, los problemas existentes o las ideas de negocio en sí mismas. En las comunidades existe el temor de que esta información sea mal utilizada, o de que sus ideas puedan ser copiadas. **Por este motivo, es necesario crear un ambiente de confianza y establecer con claridad desde el inicio los objetivos, alcance y productos a obtenerse con la implementación de ICSN.**
- De acuerdo a los asesores de ICSN, y a los técnicos PSB- PROAmazonía, sí se logró generar espacios de confianza para el intercambio de ideas. Se vio en los asesores apertura y predisposición a adaptar la forma de trabajo y la aplicación de las herramientas de la metodología al contexto particular de cada caso. Por ejemplo, en el caso de Mandi Forest - El Pilchi Lodge, al promover la asesora

espacios adicionales no formales de conversación durante la estadía en la comunidad. En Sani Warmi, las herramientas pudieron aplicarse durante conversaciones con las socias, en espacios como la cocina e incluso compartiendo algo de comer. En el caso de Rukullakta, el asesor participó en encuentros adicionales con los socios para solventar dudas y consultas respecto a otros temas de interés de la comunidad. Al notar cierta dificultad con la comprensión de ciertos términos en español, los asesores realizaron explicaciones más detalladas y se incrementó el uso de ejemplos vivenciales para aclarar conceptos. Hubo adaptación a los días y horarios más convenientes para las reuniones con las comunidades. Se dio la posibilidad y el tiempo para que durante las reuniones las personas puedan conversar en su propio idioma, pues de esta forma ocurren explicaciones o análisis necesarios que los participantes desean realizar de forma más privada. **La metodología es flexible en cuanto no direcciona la forma en que la información debe ser obtenida, mientras se obtengan los datos necesarios para construir el diagnóstico y demás instrumentos.** Esto permitió que los asesores puedan buscar alternativas para el desarrollo de los diálogos, con respecto al espacio donde se realizará la reunión, duración de las conversaciones, temas a tratar, entre otros.

- De todas formas, de acuerdo a entrevistas realizadas a los asesores y al equipo técnico PSB - PROAmazonía, existe la percepción de que, en al menos una comunidad, las personas no entregan toda la información que poseen sobre su emprendimiento.

En este caso, el asesor realizó el esfuerzo de investigar otras fuentes, como tesis y procesos anteriores de involucramiento de la comunidad, para poder tener una idea más clara del emprendimiento y su contexto de operación. Este es un caso en donde la comunicación se vería beneficiada si la metodología contase con un enfoque de interculturalidad que plantee un compartir de información desde ambos lados.



Foto. Asesora de ICSN y técnica PSB-PROAmazonía, durante una conversación y recopilación de información con socias de Sani Warmi. Tomada por: Socia de Sani Warmi.

- De acuerdo a uno de los técnicos PSB - PROAmazonía, las comunidades comparten la información con mayor confianza, cuando las conversaciones toman lugar en sus comunidades, y los visitantes participan de las actividades cotidianas. En el caso específico de Rukullakta, la Asociación está conformada por miembros de diferentes comunidades, por lo que las reuniones se hicieron en las oficinas de la Asociación. El técnico recomienda que se trate de realizar las reuniones en alguna de las comunidades, y de ser factible, que el asesor pernocte en la misma comunidad, para tener la oportunidad de espacios más informales de conversación, como se dio en algunas otras comunidades.
- Aun cuando no es imprescindible, es positivo que el mismo asesor que realiza el prediagnóstico, sea quien después continúe con el trabajo en las siguientes fases, debido a que durante el prediagnóstico ya se recopila información relevante y delicada del negocio. Este primer acercamiento y conversación crea ya un vínculo de confianza, que ayuda en la implementación posterior.
- Los asesores utilizaron sus habilidades y aprendizajes de experiencias pasadas, para generar lazos de confianza con los participantes y avanzar con el trabajo de forma adecuada. Esto, sin embargo, no debería depender exclusivamente de las habilidades, destrezas o experiencia previa de los asesores, sino que la metodología en si misma debería contar

con un direccionamiento y un fortalecimiento de capacidades a los asesores, para el desarrollo de diálogos e intercambio de información en contextos interculturales.

6.3 Sobre la metodología

- ICSN es una metodología de construcción participativa flexible, que permite adaptaciones. Aplica una serie de herramientas de negocios, básicas para guiar la administración de un emprendimiento, y mediante las cuales se construyó tres instrumentos principales en estas dos etapas: Diagnóstico Empresarial, Plan de Acción, y Modelo de Negocio. Hubo la posibilidad de incluir herramientas nuevas, como fue el caso de una ficha para evaluar establecimientos turísticos para el control del desarrollo del turismo sostenible en áreas protegidas.
- Sin embargo, es necesario que otros aspectos transversales se consideren al elaborar los instrumentos, formatos y reportes, como son género, intergeneracionalidad e interculturalidad.

- La metodología ICSN, hecha para aplicarse en negocios en etapa inicial y entornos no especializados, trata de no utilizar terminologías complejas. **Sin embargo, en contextos interculturales no es suficiente con evitar utilizar términos especializados. Se debe identificar mejores estrategias de comunicación que permitan llegar a las personas con mensajes claros.** Los participantes de las comunidades entrevistados manifestaron no haber tenido problemas con el entendimiento del idioma español durante las actividades. Sin embargo, los técnicos PSB – PROAmazonía y los asesores sí mencionaron casos puntuales de términos que no eran comprendidos por las personas. No solo en el caso de términos técnicos, como “prediagnósticos”, sino también en el caso de palabras o expresiones que no son utilizadas usualmente por las personas, como, por ejemplo: “metodología”, o “sin embargo”. En ocasiones fue necesario volver a explicar con palabras alternativas o con mayor detenimiento, las tareas o actividades que se proponía realizar. Varias veces se observó que las personas conversaban en su propio idioma para aclarar unos a otros la información que estaban recibiendo, o reflexionar sobre lo escuchado. Sería importante poder conocer de qué forma han llegado los mensajes a los participantes, y el nivel de comprensión que ha existido de los temas tratados. Esta información debería obtenerse mediante herramientas de la propia metodología, para identificar si existe necesidad de adecuaciones o adaptaciones en la comunicación.

“...desde niños ya saben qué aptitudes y habilidades desarrollar para poder vivir en el medio, frente a eso, veo que la metodología en sí se relaciona muchísimo con el negocio, pero para todas estas experiencias, estas vivencias propias de su cultura, no existe una herramienta en la metodología que nos permita ir registrándolas o incluyéndolas. Se necesita que la gente crea en lo que se está trabajando, que exista la confianza y poder llegar con elementos, desde una visión compartida”.

Silvia Hidalgo, asesora ICSN para las provincias de Sucumbíos y Orellana.

- **Es importante conocer la opinión de las personas respecto a la información recibida y a la visión del negocio que ICSN está proponiendo.** Esta retroalimentación debe propiciarla la misma metodología, para conocer la aceptación existente de las propuestas realizadas por la metodología, y para considerar aspectos de la visión indígena que deben ser incluidos al momento de definir los Planes de Acción y Modelos de Negocio.
- Según los asesores, **ICSN busca enfocarse en lo práctico, como una estrategia para lograr un mayor entendimiento, empoderamiento y resultados concretos.** No ahonda en temas teóricos. Las herramientas se trabajan con base en las experiencias que viven los participantes en su día a día. Los resultados o cifras obtenidos dejan de ser fríos una vez que se presentan, analizan y discuten con los implicados, obteniendo así también una validación de los mismos, como se hizo en el caso de los diagnósticos. La herramienta de trabajo básica con los grupos ha sido el diálogo directo.
- Sin embargo, tanto asesores como técnicos evidenciaron la necesidad de contar con material de apoyo para explicar y/o graficar ciertos conceptos, y devolver información de una forma más pedagógica. **Una recomendación es producir material mediado pedagógicamente como soporte de elementos clave a desarrollar en el proceso.** También material visual que se pueda entregar a las comunidades para repasar aspectos trabajados, y que sirvan como fuente de consulta permanente y rápida. **El material visual es importante para afianzar los conocimientos y compromisos adquiridos,** y también para poder informar a personas que no han podido asistir a alguna reunión. Uno de los técnicos del PSB – PROAmazonía propuso también considerar la entrega de un glosario a las comunidades, de aquellos términos técnicos que se consideran confusos o complejos de entender. La construcción del mismo podría hacerse de forma participativa, de modo que los mismos participantes puedan expresar qué palabras o expresiones es necesario explicar.
- La metodología ICSN requiere obtener información de las comunidades para poder construir los instrumentos establecidos para cada fase, por eso, la mayor parte del tiempo los conversatorios giran alrededor de la obtención de esta información. Al ser la dinámica similar en todas las reuniones, se percibe un poco de monotonía que podría afectar el interés y participación. Se recomienda incluir cada cierto tiempo sesiones con dinámicas e información distintas, que reduzcan la monotonía, y que sean de beneficio para el emprendimiento. Esto, a pesar de que se deba alargar un poco el tiempo total de implementación de la metodología.

“Quizás analizar y alternar entre acciones o actividades, esto para mantener el interés y motivación, de lo contrario si cada visita es solo para conversar y tomar información, probablemente la gente se puede llegar a cansar, aburrir o desmotivar. Por ejemplo, en alguna reunión llevar a alguien del cuerpo de bomberos o Cruz Roja para una capacitación sobre prevención de incendios o primeros auxilios básicos y en la siguiente se continúa con la metodología regular. En otra ocasión proyectar un video de una comunidad que también tiene un emprendimiento turístico, etc. La asesora una vez llevó una revista sobre artesanías con semillas y fibras con diseños diferentes y las mujeres estuvieron encantadas, llamó mucho la atención, entonces detalles así motivan y mantienen el interés,”

Ximena Checa Rivas, técnica PSB-PROAmazonía de la provincia de Sucumbíos.

- **Un aspecto importante para el empoderamiento de las comunidades de este proceso de aprendizaje tiene que ver con la comunicación de resultados intermedios por parte de ICSN.**

Se pudo ver la necesidad de que el equipo de gestión de ICSN mejore esto, de modo que las comunidades reciban puntualmente esta **devolución de información**. Los resultados intermedios deben comunicarse de forma clara, puntual y si es posible, con material mediado pedagógicamente. De este modo, las comunidades podrán conocer mejor sobre los avances existentes, los resultados logrados, y se podrá visibilizar mejor los beneficios de implementar ICSN.

-52-

- Con base en las comunicaciones dadas entre el equipo de ICSN, el equipo de PROAmazonía y los Ministerios (MAATE y MAG), se ha evidenciado la necesidad de transmitir de forma más clara los resultados intermedios obtenidos, así como la relevancia de los aportes generados en las dos primeras fases de ICSN, a ambos Ministerios. Es necesario que se comunique más enfáticamente aspectos como: los puntos específicos que tienen necesidad de mejora en los emprendimientos, qué capacidades han sido instaladas en los emprendedores, cuáles han sido las contribuciones específicas a la mejora de la producción y su conexión con el mercado, y qué mejoría ha habido en la administración de los negocios.

Esto es importante para que los Ministerios, como entes ejecutores de esta iniciativa, obtengan información completa, se pueda mantener una coordinación más efectiva entre todas las instituciones involucradas, y se abran canales de retroalimentación más efectivos.

6.4 Sobre la participación

- El involucramiento de las personas socias de los emprendimientos fue variable, pero en general, existió un grupo núcleo comprometido en cada comunidad, con quienes se trabajó las distintas herramientas de la metodología ICSN. Según los asesores, para la implementación no es imprescindible contar con muchas personas involucradas, sino sobre todo con un grupo estable en presencia y con capacidad de tomar decisiones en la administración del negocio. Se procuró trabajar con los líderes, que están a la cabeza de los emprendimientos, y participaron con interés. De ellos se pudo obtener un mejor aporte al trabajo. No todas las personas involucradas en los bioemprendimientos manifiestan el mismo interés, ni tienen la visión del negocio a largo plazo. Por ejemplo, en el caso de las mujeres que elaboran artesanías, hay personas que solamente acuden a recibir las ganancias de las ventas, pero no desean involucrarse en los aspectos administrativos integrales del negocio.



Foto. Participación de grupos núcleo en la Comuna Kichwa El Pilchi.
Tomada por: Ximena Checa Rivas.

- Si bien la metodología ha obtenido resultados trabajando con los grupos núcleo de personas comprometidas, se recomienda buscar el involucramiento de un mayor número de personas. **Las mismas comunidades anhelan que los jóvenes puedan involucrarse en los emprendimientos y mantengan así una oportunidad de trabajo y desarrollo en la misma comunidad, sin verse obligados a migrar a las ciudades.**
- Desde una visión occidental, resulta más efectivo trabajar con pocas personas que se las percibe como comprometidas. Pero es posible que se esté pasando por altas circunstancias y motivos importantes para la falta de participación de otras personas, y que la metodología debería poder identificar. **Es necesario cuestionar también por qué en un contexto indígena amazónico, se valora que los participantes compartan una visión del negocio de tipo occidental. Más bien, es necesario que la metodología conozca y entienda cuál es la visión de las actividades productivas desde**

la cultura indígena, y que exista un encuentro de ambas visiones en pro del bioemprendimiento.

“Las asociaciones necesitan entender la importancia de los compromisos, trabajar por el bien común. En negocios particulares con dueños no es necesario, pues ellos solo dan directrices a sus colaboradores. En el caso de emprendimientos asociativos todos deben compartir la visión, tener el compromiso de mantener el negocio. El emprendimiento depende ahora de los mismos líderes de hace tiempo, sin ellos se derrumba. Si hubiese más personas comprometidas, se podría rotar líderes.”

Silvia Hidalgo, asesora de ICSN para las provincias de Napo y Orellana.

- **Es esencial conocer de antemano las formas de organización y toma de decisiones de las comunidades u organizaciones, el orden de las jerarquías internas, de tal manera que la estrategia de intervención desde el primer acercamiento, sea la más adecuada para cada circunstancia.**

La representatividad y los procesos de rendición de cuentas son fundamentales para asegurar que las bases puedan acceder a la información, avances y resultados que manejan los dirigentes o personas más involucradas. Según uno de los técnicos del PSB - PROAmazonía, en las comunidades las personas perciben que los dirigentes no les traspasan la información de forma adecuada. Esto evidencia la necesidad de un proceso paralelo de fortalecimiento organizativo y de la gobernanza, que considere el manejo de conflictos internos, fortalezca lazos de unión de la organización, mejore los procesos de rendición de cuentas, aplicación de reglamentos, mejore los procesos de transmisión de información y conocimientos desde los dirigentes, líderes o participantes de capacitaciones, al resto de miembros de la comunidad u organización, entre otros.

Se debería ampliar la participación, salvaguardar que todos conozcan lo que hacen los representantes de los núcleos (de productores). Por eso realizar un evento en una comunidad sería importante. Se llega a los delegados de cada núcleo, pero si vas a las familias, no saben (de las actividades que se están realizando). Les informan los representantes, pero es solo verbal. A la gente le queda en la mente si hay una presentación. No se informa de forma completa. Con el PSB pasa igual. En los encuentros más formales solo se llega a las cúpulas.”

Manuel Shiguango, Técnico PSB - PROAmazonía para la provincia de Napo.

- Un aspecto a notar es que, a los participantes les costó cumplir con compromisos de trabajo establecidos. Al finalizar las sesiones,

usualmente se establecían tareas con el fin de obtener información que ayude a definir mejor los Planes de Acción y los Modelos de Negocio. Ejemplos son establecer el tiempo que toma generar una artesanía determinada, establecer la cantidad de material necesario para un producto, entrevistar a los clientes para conocer mejor sus expectativas. Es necesario establecer compromisos más formales, considerando estrategias que les recuerde y motive para cumplir con estas tareas, por ejemplo, escribir las tareas asignadas en un pizarrón o un cartel y colocarlas en un lugar visible en los espacios donde generalmente desempeñan sus labores los miembros del bioemprendimiento. A la vez designar de manera conjunta, una persona que apoye en el seguimiento del cumplimiento de la tarea. Además, el cumplimiento de pequeñas tareas puede realizarse de forma conjunta, entre los socios del emprendimiento y el asesor, de tal manera que se genere un sentido de compromiso de doble vía.

- Cuando no hay cumplimiento de acuerdos o compromisos, es importante indagar con los miembros de los emprendimientos las razones por las cuales esto ocurre, conocer las limitaciones o dificultades que experimentan. El conocer los cuellos de botella que cada asociación enfrenta, ya sea colectiva o individualmente, permitirá analizar alternativas y encontrar posibles soluciones a las dificultades identificadas.

Se pueden desarrollar herramientas para poder obtener esta información, lo que enriquecería la práctica y la metodología como tal.

- Así como hubo comunidades que participaron con mucho interés y esperan la continuación del proceso, hubo otras que mostraron menor interés. Como se mencionó anteriormente, hubo un octavo emprendimiento (Nawe Waorani), que fue seleccionado e iba a participar, pero desistió justo antes de iniciar el proceso de implementación y no formó parte del trabajo con ICSN. Y en el caso de otra de las comunidades, Añangu, el trabajo avanzó con poco interés por parte de los dirigentes y participantes, y hay incertidumbre sobre si continuarán participando. Las decisiones de las comunidades de retirarse deben respetarse, pero es necesario que se les entregue toda la información que haya sido generada durante el tiempo que formaron parte de la iniciativa. También es importante documentar a detalle el proceso seguido desde el primer acercamiento, cuáles fueron las razones o argumentos que indicaron las comunidades para su retiro, cuáles son las características o circunstancias particulares identificadas en estos casos. Esto servirá para evaluar la estrategia implementada y procurar mejorarla y adaptarla para contextos similares y posteriores intervenciones.
- El equipo gestor de ICSN denomina a esta como una metodología de construcción participativa, porque los instrumentos de manejo del negocio, como diagnósticos,

ideas de mejora o planes de acción, se construyen con base en la información que proveen las y los emprendedores, y con base a sus anhelos y aspiraciones para el negocio, bajo la guía del asesor o asesora que motiva el empoderamiento y facilita la aplicación de las distintas herramientas. Eso permite que los resultados y buenas prácticas identificadas, sean más susceptibles de ser adoptadas por los miembros del emprendimiento, debido a que surgen como resultado de procesos propios de reflexión, y no como conceptos impuestos desde fuera. La participación, sin embargo, no llegó a constituirse en un encuentro intercultural, pues durante el proceso no hubo herramientas que permitan incluir las visiones y saberes indígenas en los productos obtenidos, ni considerar aportes desde las comunidades como retroalimentación a la metodología misma.

-55-

6.5 Sobre el involucramiento de las mujeres

- Al inicio del proceso, desde PROAmazonía se buscó la inclusión de indicadores de género, tanto para la selección de emprendimientos, y como elemento importante del Diagnóstico Empresarial de la primera fase. Actualmente se trabaja en una inclusión más estructurada del enfoque de género mediante el apoyo del proyecto ONU Mujeres – PROAmazonía, en la implementación de las siguientes fases de la metodología.

- La participación y nivel de decisión de las mujeres en las comunidades fue variable. Hubo casos donde, a pesar de ser las mujeres quienes llevan a cabo el emprendimiento, la decisión de su participación estuvo dada por los hombres de la comunidad. En el caso de la comunidad Añangu (no sistematizada en este reporte), esto fue evidente, pues una sola persona, en este caso el dirigente de la comunidad, tenía la potestad de permitir o no la participación de las mujeres en la iniciativa de ICSN. En esta comunidad las mujeres presentaron una propuesta para utilizar fondos del incentivo PSB para los uniformes que deben utilizar en el servicio de atención a los clientes en el hotel de la comunidad. Los hombres les impidieron hacer esto. El criterio de ellos fue determinante, y el de ellas, estuvo en segundo plano. En el caso de la comunidad El Pilchi, las mujeres tienen mayor empoderamiento del negocio, se comprometen, y su opinión y propuestas son respetadas por los hombres. Sin embargo, ellas no podían decidir sobre el destino de las ganancias de las artesanías vendidas, esto lo hacían los hombres. En el emprendimiento Sani Warmi, el pago para visitar la experiencia cultural que ofrecen las mujeres en su espacio, es realizado por los turistas en Sani Lodge, el hotel manejado por los hombres. Pero el hotel no transfiere el dinero obtenido a Sani Warmi de forma puntual. Aunque las mujeres hayan logrado mayor empoderamiento en algunas comunidades,

las decisiones en relación al manejo del dinero siguen siendo potestad de los hombres. Al ser ICSN una metodología para el manejo de negocios y generación de rentabilidad económica, considerar el enfoque de género en su intervención es fundamental.

6.6 Sobre el rescate de los saberes tradicionales

- **Es importante incorporar criterios e indicadores relacionados a los saberes tradicionales y cosmovisión indígenas como parte de los parámetros de caracterización y monitoreo de los bioemprendimientos, y como parte del enfoque intercultural.** Así se puede contribuir al rescate y fomento de los saberes tradicionales, y posibilitar un mayor aporte de los mismos al desarrollo del negocio. Los productos y servicios ofertados por las comunidades son creados para las necesidades de clientes de cultura occidental, pero usando elementos tradicionales de las culturas indígenas. En el caso de Rukullakta, la planta tradicional de guayusa es utilizada para producir un producto de consumo occidental: una bebida embotellada energizante para la población en las ciudades. En Sani Warmi, el maito tradicional es modificado para ser servido en un estilo más occidental, y lograr con eso mayor aceptación por

parte del cliente. Los hoteles, si bien mantienen elementos tradicionales en su estética, tratan de cumplir con estándares occidentales de calidad. Así, el encuentro entre dos culturas se ve manifestado en los productos y servicios ofertados por las comunidades indígenas al cliente occidental.

Esta orientación al cliente es fundamental para el Modelo de Negocio propuesto por ICSN. **Sería beneficioso para las comunidades que la metodología considere adicionalmente, elementos que contribuyan también al rescate de sus saberes, a la valoración de su identidad impregnada en sus emprendimientos, que es parte del valor único de los mismos.** Uno de los técnicos PSB - PROAmazonía considera, por ejemplo, que adjuntar al envase de la bebida de guayusa, información sobre los usos tradicionales de esta planta en las comunidades y sobre los beneficios que ellos obtienen de ella, sería beneficioso para el mercadeo del producto. También sería beneficioso para las comunidades el tener un material con información de esta planta, pues el uso tradicional difiere en las distintas comunidades, y existen tradiciones orales (cuentos) sobre la guayusa, que no están escritos.

Para la elaboración de artesanías, las mujeres de las comunidades suelen comprar parte de las semillas en mercados en las ciudades. Sería beneficioso poder rescatar el uso y manejo de un

mayor número de semillas en las mismas comunidades.

- ICSN provee a las comunidades de un beneficio intangible, dado por el fortalecimiento de sus capacidades empresariales. Al no ser una iniciativa que trae consigo recursos económicos, a algunas personas les cuesta reconocer los beneficios de participar en ella. No obstante, el hecho de fortalecer aspectos elementales del emprendimiento y de los emprendedores como análisis de costos, organización de los roles y funciones de los socios, análisis de la calidad de los productos y servicios ofertados, elaboración participativa de planes de acción, entre otros, favorecen a sentar bases más sólidas que contribuyen al mejoramiento continuo del emprendimiento (incluso luego de la implementación de la metodología) y por ende a su sostenibilidad. Es necesario visibilizar los beneficios intangibles de esta intervención. En este sentido, los conceptos de sostenibilidad, tanto ambiental como económica, y su importancia, podrían profundizarse más. Experiencias específicas como las de Rukullakta pueden ser valiosas para ser documentadas y difundidas. Esta comunidad tiene un largo historial de trabajo con instituciones de la cooperación internacional en el ámbito de la conservación y el desarrollo sostenible, así como con proyectos productivos. Esta experiencia puede ser valiosa para la valoración del trabajo pensado a largo plazo bajo criterios de sostenibilidad.

7. Reflexiones finales

La implementación de la metodología ICSN permitió generar procesos de reflexión en las y los emprendedores, reconocer y valorar su trayectoria hasta el momento actual, lo que han logrado con su esfuerzo, experiencia, conocimientos y visión propia, pero también analizar qué se puede mejorar. Las asociaciones y comunidades en las que se implementaron las primeras fases tienen referentes de emprendimientos cercanos, unos administrados por comunidades y otros por mestizos. Tuvieron la motivación de generar oportunidades en su misma comunidad, por eso varias personas que han ganado experiencia en otros lugares en actividades relacionadas a su emprendimiento actual, ahora la ponen en práctica en su propia comunidad. Un ejemplo son las personas que brindaron servicios en hoteles fuera de sus comunidades, y ahora trabajan en un emprendimiento turístico en su propia comunidad.

Con la aplicación de las herramientas se motivaron espacios de análisis sobre temas y procesos sobre los que antes no se había profundizado. Un ejemplo, es el análisis sobre los costos de producción, que de forma general es un aspecto con necesidad de desarrollo en las comunidades. El poder visualizar todos los costos que están implicados en un proceso de producción provocó el interés y atención de los participantes. También se reflexionó sobre la importancia de contar con los requisitos legales para poder funcionar, aspecto que no todos cumplen a cabalidad. Un ejercicio para esto fue simular una visita de evaluación de un Ministerio a las instalaciones turísticas ofrecidas, y discutir sobre las posibles

consecuencias de esa evaluación, al no contar con todo en regla. Se conversó sobre los problemas que acarrea el no contar con un manual de roles y funciones de los miembros de los emprendimientos: nadie se hace responsable de falencias en el servicio ofertado. La falta de planes de mantenimiento de las instalaciones, acarrea a su vez el riesgo de perder la inversión realizada a futuro. Mediante estas reflexiones, la metodología motivó a las personas a continuar con la implementación.

Los asesores reconocen que los actores principales y generadores de los instrumentos son los propios emprendedores. Los participantes deben percibir el rol de los asesores como acompañantes y facilitadores de un proceso a ser generado por ellos mismos. En este sentido, el aprendizaje debe ser mutuo. Los asesores han expandido su capacidad de adaptación para la implementación de la metodología, así como para desenvolverse en entornos diversos y dinámicos, procurando entender visiones y realidades distintas.

Sin embargo, la metodología carece de herramientas para abordar la implementación con un enfoque de interculturalidad, que como se ha visto, es necesario para el trabajo con comunidades indígenas amazónicas. La recomendación principal es que se identifiquen estrategias y líneas de acción para que la metodología pueda ser implementada bajo el marco de consideraciones de interculturalidad, que identifiquen, rescaten e integren la visión indígena del emprendimiento, y consideren los elementos relevantes del contexto cultural para

el desarrollo de las actividades y la construcción de los productos. Que se garantice la existencia de un diálogo de saberes entre ambas culturas, la occidental y la indígena, y que se visibilice el aprendizaje mutuo, producto de este intercambio.

El porcentaje de inversión del incentivo recibido por el PSB en el desarrollo de bioemprendimientos, idealmente debería incrementarse para generar con esto alternativas productivas importantes para las comunidades. De acuerdo al Manual de monitoreo socio económico para planes de inversión y rendición de cuentas para las organizaciones sociales del Proyecto Socio Bosque (Guaján 2020), a partir del tercer año de entrega del incentivo, al menos el 50% de este deberá ser invertido en actividades productivas sostenibles y bioemprendimientos. Sin embargo, los emprendimientos existentes actualmente no pueden garantizar una sostenibilidad

económica, porque no están consolidados, carecen de metas específicas, y tienen baja rentabilidad.

La importancia de la aplicación de ICSN radica en proveer a estos bioemprendimientos la posibilidad de constituirse en negocios ordenados, con metas específicas, y con posibilidades claras de mejora en rentabilidad y sostenibilidad. De esta forma se crearían condiciones habilitantes para poder fomentar y dirigir la inversión del incentivo PSB a estas iniciativas. Sin embargo, ICSN se aplica durante siete meses, lapso que no es suficiente para que se den cambios estructurales o para que se garantice la sostenibilidad de la asesoría brindada. Por esto, es importante que las capacidades locales instaladas, sobre todo en técnicos y técnicas del PSB-PROAmazonía, puedan ser aprovechadas, y que se dirijan esfuerzos para el acompañamiento de los emprendimientos fortalecidos.



Foto: Asociación de servicios turísticos Sani Warmi. Cortesía: Sani Warmi.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Guaján J. 2020. Manual de monitoreo socioeconómico para planes de inversión y rendición de cuentas para las organizaciones sociales del Proyecto Socio Bosque. PNUD 2020. Quito.
- Hidalgo S. 2019. Informe de levantamiento de prediagnóstico productivo - territorial en la zona del PROAmazonía provincias de Sucumbíos y Orellana, basado en el Programa ODS Cadenas de Valor y la Metodología “Iniciando con su negocio”. PNUD. Reporte de trabajo.
- Luaces S. 2020. Informe de avance de la implementación de la metodología “Iniciando con su negocio”. PNUD.
- Ministerio del Ambiente y Agua 2019. Acuerdo Ministerial 34. Reglamento para el fomento de bioemprendimientos.
- PNUD 2016. Hábitos empresariales. Programa de desarrollo de proveedores. Colombia.
- PNUD 2019a. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 1. Validación del Negocio de la Asociación de Mujeres Artesanas Curi Muyu.
- PNUD 2019b. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 1. Validación del Negocio de la Asociación Turística de Mandi Wasi (Casa de las mujeres) ASOSERTUMAW.
- PNUD 2019c. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 1. Validación del Negocio del Centro San Virgilio - Cabañas Akangau.
- PNUD 2019d. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 1. Validación del Negocio de los Aceites esenciales y jabones YAKUMAMA de la Asociación de producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios agroforestales, pecuarios, artesanales, turismo Río Blanco - ASOBIENTUR.

- PNUD 2019e. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 1. Validación del Negocio de la Asociación de servicios turísticos Sani Warmi.
- PNUD 2019f. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 1. Validación del Negocio de la Asociación de Productores y Comercializadores Individuales de Guayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay.
- PNUD 2019g. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 2. Descubrimiento del cliente de la Asociación de servicios turísticos Sani Warmi.
- PNUD 2019h. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 1. Validación del Negocio de la Asociación Mandi Forest y El Pilchi Lodge.
- PNUD 2019i. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 2. Descubrimiento del cliente de la Asociación Mandi Forest y El Pilchi Lodge.
- PNUD 2019j. Iniciando con su negocio. Reporte de presentación de resultados. Etapa 2. Descubrimiento del Cliente de la Asociación de Productores y Comercializadores Individuales de Guayusa Orgánica y demás productos de la Zona Ruku Kawsay.
- PNUD 2020a. www.odscadenasdevalor.org. Ingreso: octubre 2020.
- PNUD 2020b. Manual metodológico para el desarrollo de nuevos emprendimientos. Iniciando con su negocio. Programa ODS Cadenas de Valor. Quito – Ecuador.
- Ries E. 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Ed. Currency.
- Salazar, S. 2019. Informe de levantamiento de prediagnóstico productivo - territorial en la zona del PROAmazonía, provincias de Napo y Pastaza, basado en el Programa ODS Cadenas de Valor y la Metodología Iniciando con su negocio. PNUD. Reporte de trabajo.

9. ANEXOS

Anexo 1: Personas con las que se realizó las entrevistas semiestructuradas.

- Aurora Tunay, Pueblo Kichwa Rukullakta
(Fecha de entrevista: 29 - 09 - 2020)
- Hilda Gualinga, Sani Warmi
(Fecha de entrevista: 21 - 09 - 2020)
- Simón Tapuy, Pueblo Kichwa Rukullakta
(Fecha de entrevista: 29 - 09 - 2020)
- Priscila Merino, Programa ODS Cadenas de Valor, PNUD
(Fecha de entrevista: 28 - 09 - 2020)
- Jorge Idrovo, PROAmazonía
(Fecha de entrevista: 26 - 09 - 2020)
- Ximena Checa Rivas, PSB - PROAmazonía
(Fecha de entrevista: 21 - 09 - 2020) (17 de septiembre de 2020)
- Manuel Shiguango, PSB - PROAmazonía
(Fecha de entrevista: 1 de octubre de 2020)
- Jorge Rivadeneira, asesor ICSN
(Fecha de entrevista: 21 - 09 - 2020)
- Silvia Hidalgo, asesora ICSN
(Fecha de entrevista: 23 - 09 - 2020)



Ambiente_Ecuador
AgriculturaEc
Pnud Ecuador
PROAmazoniaEC



Ambiente_Ec
AgriculturaEc
Pnud Ecuador
PROAmazoniaEC

Ministerio del
Ambiente, Agua y
Transición Ecológica

Ministerio de
Agricultura
y Ganadería

