

# AMAZONÍA INDÍGENA

DERE(CHO)S Y RECURSOS (AIRR)



# GUÍA PRÁCTICA

para emprendedores indígenas en la  
Amazonía



# GUÍA PRÁCTICA PARA EMPRENDEDORES INDÍGENAS DE LA AMAZONÍA

Esta guía busca ser un material de consulta y repaso de los principales temas tratados durante el proceso de fortalecimiento de capacidades de los emprendimientos indígenas apoyados a través del proyecto Amazonía Indígena: Derechos y Recursos durante el periodo 2021 - 2023.

## Organizaciones indígenas participantes:

Agradecemos el aporte de las Organizaciones Indígenas que propusieron recomendaciones, facilitaron y fueron parte del fortalecimiento de capacidades de los emprendimientos indígenas apoyados por el proyecto AIRR, quienes además brindaron sugerencias para la comprensibilidad de esta guía en español:

- Organización Zonal Indígena del Putumayo (OZIP) - Colombia
- Organización Nacional de Pueblos Indígenas de la Amazonía Colombiana (OPIAC) - Colombia
- Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana (CONFENIAE) - Ecuador
- Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP) - Perú

## Autores:

Juan Pablo Manrique - NESsT

Mauricio Verkooijen - NESsT

Ricardo Díaz - NESsT

**Diseño e ilustración:** El Bando Creativo

**Fotos:** Archivos de WWF Colombia, WWF Ecuador y WWF Perú

Primera edición, mayo de 2024

Realizado en el marco del proyecto Amazonía Indígena: Derechos y Recursos (AIRR).

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido es responsabilidad de NESsT y WWF; y no necesariamente refleja los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Nuestro objetivo es impulsar el progreso de los emprendimientos indígenas en la Amazonía, brindando conceptos esenciales y herramientas prácticas para la gestión de negocios. Esta guía aborda temas claves que le ayudarán a consolidar, avanzar o hacer crecer su emprendimiento, sin importar su estado actual.

En estas páginas encontrará definiciones como ideas de negocio, planificación, costos, gastos, estados financieros, punto de equilibrio, flujo de efectivo y presupuesto, entre otros. No pierda esta oportunidad de fortalecer sus conocimientos y llevar su emprendimiento al siguiente nivel.

**¡Invitamos a descubrir y  
aprovechar esta valiosa guía!**



# CONTENIDO

**1**

## **Desarrollo del negocio de forma práctica: modelo y estrategia** **5**

Modelo Canvas 6

Cómo entender el mercado de forma simple:  
las cinco fuerzas competitivas 10

Comprensión de su organización con FODA:  
fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas 15

**2**

## **Manejo de dinero para su emprendimiento: contabilidad y finanzas simplificadas** **16**

Anote sus ingresos (entradas)  
y egresos (salidas) de dinero 17

Conozca los pasos para calcular  
sus costos de forma fácil 19

Descubra el punto de equilibrio de su negocio 22

**3**

## **Estrategia comercial para su emprendimiento: conquiste y cuide sus clientes** **24**

Conozca a sus clientes 25

Siga la ruta comercial 26

**4**

## **Administración, equipo y cumplimiento de mi negocio** **30**

Elección de la estructura legal de mi negocio 31

Cumplimiento tributario de mi negocio 35

Organización y equipo clave de mi negocio 36

**5**

## **Cómo hacer mi negociosostenible y escalable** **38**

Creación de un plan para el futuro 38

**Glosario** **43**

**Referencias bibliográficas** **45**



# DESARROLLO DEL NEGOCIO DE FORMA PRÁCTICA: MODELO Y ESTRATEGIA



**T**odo negocio inicia como una idea en la mente de quienes lo desarrollarán. Para transformar esa idea en un plan concreto hay métodos que consisten en responder preguntas claves sobre el proyecto. Esto aplica tanto para nuevos emprendimientos como para mejorar los ya existentes.



## Modelo Canvas

Una herramienta poderosa es el Modelo Canvas (o "lienzo"). Es como un mapa que muestra los pilares del negocio, y cómo interactúan y generan ingresos. Para usarlo, dibuje esta imagen y responda las preguntas en cada sección, en el orden propuesto (comenzando por el número 1).

### MODELO CANVAS

6



#### Recursos claves:

¿Qué recursos necesitará para desarrollar sus actividades? (Recursos humanos, financieros, máquinas, terrenos, infraestructura, equipos, etc.).

7



#### Socios + actores principales:

¿Cuáles son los grupos esenciales que se involucrarán para que pueda entregar sus productos? ¿Requiere de accesos o permisos especiales? ¿Cuáles son sus aliados/donantes principales? ¿Qué necesitan?

8



#### Estructura de costos:

¿En qué tiene que gastar dinero para poner en marcha la actividad/negocio/iniciativa? ¿Cuáles son sus áreas de mayor gasto? (Por ejemplo: salarios y entrenamiento del personal, compra de empaques y materia prima, transportes, búsqueda de aliados, entre otros).

5



#### Actividades principales:

¿Qué actividades realizará para desarrollar su emprendimiento?

1



#### Tipo de intervención:

2



#### Propuesta de valor:

10



#### Ganancias excedentes:

Hacia lo interno



**Importante:** En el Modelo Canvas no seguimos un orden de izquierda a derecha, si no que **partimos desde el centro**. Cuanto más ubicada está la pregunta hacia el lado izquierdo, vamos respondiendo **aspectos internos de nuestra actividad/negocio/iniciativa**.

Cuanto más hacia el lado derecho, respondemos **aspectos externos de nuestra actividad/negocio/iniciativa**.

Además, en la parte inferior, respondemos **los aspectos financieros**, que pueden ser internos y externos (esto dependerá si se ubican hacia la izquierda o derecha).

Iniciamos desde este punto y luego respondemos los cuadros según el orden de numeración.



Aspectos centrales



Aspectos externos



Aspectos internos



Aspectos financieros

¿Qué tipo de formato tiene su actividad/negocio/iniciativa?  
¿Es un producto? ¿Es un servicio? ¿En qué consiste?

- **Para los beneficiarios:** ¿Cuál es el valor para los beneficiarios/ involucrados en la actividad? ¿Qué necesitan? ¿Qué va a medir para saber que está logrando su misión? ¿Cómo demostrará que está realizando una acción positiva en su comunidad y entorno?
- **Para los clientes:** ¿Qué quieren los clientes de esta iniciativa?

Después de que sus ingresos sean suficientes para cubrir sus costos, ¿cómo piensa invertir/distribuir el dinero restante disponible?

4



**Canales:**

¿Cómo está llegando a sus usuarios y/o clientes?

3



**Segmentos: ¿A quiénes está dirigida la iniciativa/negocio/?**

- **Beneficiarios:** ¿Quién se beneficia de su negocio/iniciativa? (población involucrada o beneficiarios).
- **Clientes:** ¿Quiénes son las personas u organizaciones que pagarían por su producto/servicio?

9

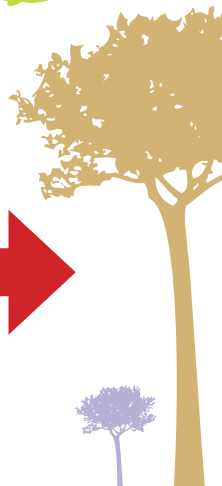


**Ingresos:**

¿Cuáles son sus fuentes de ingresos? (Por ejemplo: donaciones, premios, patrocinios, venta de productos/servicios, etc.).

Hacia lo externo

**Al finalizar: guarde su modelo Canvas y revíselo anualmente. Esta información también será base para el siguiente paso.**



## Ejemplo Modelo Canvas

6

**Recursos claves:**

- \* Socios y artesanos.
- \* Recursos humanos: personal administrativo y técnico calificado (gerencia, administración, contador, asistente).
- \* Talleres de los artesanos.
- \* Conocimiento tradicional del arte.
- \* Equipos y herramientas.
- \* Recursos financieros (capital social, donaciones, préstamos).
- \* Materia prima.
- \* Transportes (vías de comunicación adecuadas).
- \* Medios de comunicación (internet y telefonía fija).

7

**Socios + actores principales:**

- \* Artesanos
- \* Autoridades políticas indígenas locales, regionales y nacionales.
- \* Transportistas locales y agencias de envíos nacionales.
- \* Fundaciones, donantes y ONG que apoyen a los pueblos indígenas.
- \* ONG de conservación (WWF, CI, WCS, etc.)
- \* Fondos de inversión de impacto y bancos de microcrédito.
- \* Institutos de vigilancia, regulación e investigación del ambiente con presencia en la región.
- \* Cámaras de comercio.
- \* Entidades públicas de formación, capacitación y apoyo al emprendimiento.
- \* Entidades públicas que velen por el progreso de los artesanos del país y de la industria artesanal.
- \* Alcaldías y municipalidades.

5

**Actividades principales:**

- \* Búsqueda de árboles y productos forestales no maderables aptos para artesanías.
- \* Alistamiento y transporte de materias primas.
- \* Corte, lijado, pintura, tejido de artesanías.
- \* Llevar registro de las ventas y el inventario.
- \* Control de calidad.
- \* Adquisición de insumos y materiales.
- \* Almacenamiento de producto terminado.
- \* Desarrollo de nuevos productos.
- \* Mantenimiento de equipos.
- \* Recepción de pedidos y trato para ventas.
- \* Verificación de pagos y despacho.
- \* Participación en ferias y búsqueda de clientes.
- \* Dotación y atención en punto de venta de la comunidad.
- \* Procesos administrativos y facturación.
- \* Atención, envío y seguimiento de productos vendidos.
- \* Búsqueda de aliados y convocatorias para apoyos financieros y formación de capacidades.

1

**Tipo de intervención:**

2

**Propuesta de valor:**

8

**Estructura de costos:**

- \* **Materias primas:** pago de transporte y suministro de las diferentes materias primas usadas (madera, hilos, semillas, herrajes, etc.)
- \* **Personal:** administrador, contador, asistente administrativo y comercial, asesor/consultor para temas de mercadeo y publicidad.
- \* **Herramientas y equipos:** sierras, lijadoras, taladro, pulidoras, mesas de trabajo, computador, mobiliario para punto de venta, etc.
- \* **Operaciones:** pago de servicios de energía, internet y telefonía, arrendamiento, pago de impuestos, dinero para comprar y mantener inventario de artesanos.
- \* **Comercialización y distribución:** bolsas y empaques, diseños e impresiones, gastos de envío, gastos de viaje a ferias, pautas publicitarias en redes sociales, costo de página web.

10

**Ganancias excedentes:**



- Aspectos centrales
- Aspectos externos
- Aspectos internos
- Aspectos financieros

\* Producción y comercialización de artesanías

#### • Para los clientes:

\* Artesanías de alta calidad y con una historia de origen cultural, hecho con sentido de reponsabilidad y sostenibilidad ambiental, a un precio justo que beneficia directamente al artesano.

#### • Para los Socios artesanos (beneficiarios):

- \* Facilitar la representación y la gestión de apoyos y beneficios para los artesanos de la comunidad.
- \* Gestión comercial: respuesta colectiva a pedidos masivos de artesanías.
- \* Garantizar los precios justos y la calidad de las artesanías hechas en la comunidad.
- \* Mayor organización para mejorar la conservación y la transmisión del conocimiento y el arte.

- \* Apoyo a proyectos que beneficien la comunidad.
- \* Formación y herramientas para jóvenes artesanos.
- \* Adecuaciones de talleres de artesanos.
- \* Mejora de herramientas y equipos de artesanos.

4



#### Canales:

Alcanzamos a nuestros clientes a través de:

- \* Ferias locales, regionales y nacionales.
- \* Directamente en el punto de venta de nuestra comunidad.
- \* A través de Whatsapp, Facebook, Instagram.
- \* Página web

3



#### Segmentos:

##### • Socios artesanos (Beneficiarios involucrados)

\* Los artesanos de la comunidad indígena y por extensión toda la comunidad también.

##### • Clientes:

- \* Turistas.
- \* Hoteles.
- \* Distribuidores de artesanías mayoristas en ciudades principales.
- \* Entidades públicas.
- \* Tiendas de recuerdos.

9



#### Ingresos:

- \* Por venta de artesanías.
- \* Por aportes de los socios.
- \* Por donaciones y subvenciones.



### Estrategia de negocios:

Este documento es donde usted explica cómo enfrentará al mercado y cómo logrará acciones positivas en su comunidad y entorno. Comience con un diagnóstico del mercado, identificando amenazas y oportunidades.

Este proceso simplifica la planificación y le ayuda a construir un modelo de negocio sólido y una estrategia efectiva para su emprendimiento.

### Cómo entender el mercado de forma simple: las cinco fuerzas competitivas

Para crear una estrategia efectiva, es importante entender las fuerzas claves que hacen que un mercado sea competitivo. Usaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para entender nuestro mercado.





Dependiendo de cómo actúen estas fuerzas, nuestro emprendimiento puede tener más o menos éxito. A continuación tiene una guía clara.



1 <b>Cientes poderosos: ¿Tienen los clientes mucho poder para cambiar de opción? De ser así, pueden influir en precios y ventas, lo que aumenta el riesgo.</b>	<b>¿Ocurre esto en mi mercado?</b>		
	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO SÉ</b>
<b>Elementos de esta fuerza</b>			
<b>¿Existe un número bajo de clientes en este mercado?</b>			
<b>¿Hay una alta disponibilidad de productos sustitutos para este mercado?</b>			
<b>¿Para los clientes es fácil o poco costoso sustituir nuestro producto/servicio por otro similar?</b>			
<b>¿Los clientes son muy sensibles al precio?</b>			
<b>¿El producto/servicio tiene un bajo grado de complejidad y diferenciación?</b>			
<b>¿Existen pocas empresas ofreciendo el producto servicio en el mercado?</b>			
<b>Análisis:</b>			
Ninguna a 2 respuestas con <b>SÍ</b> : hay un poder de negociación <b>BAJO</b> de los clientes. De 3 a 4 respuestas con <b>SÍ</b> : hay un poder de negociación <b>MEDIO</b> de los clientes. 5 o más respuestas con <b>SÍ</b> : hay un poder de negociación <b>ALTO</b> de los clientes.			

© Reportaje / WWF Soku Dureno - Joel Heim





2

**Nuevos competidores: ¿Qué tan fácil es para nuevas empresas entrar en el mercado? Si es sencillo, hay más riesgo para nosotros debido a la competencia.**

**¿Ocurre esto en mi mercado?**



Elementos de esta fuerza	SÍ	NO	NO SÉ
¿Hay empresas que ofrecen un volumen creciente de bienes/ servicios en el sector a costos cada vez más bajos?			
¿Los costos de producción son altos?			
¿La inversión inicial para entrar al mercado es alta?			
¿Hay empresas dominando los clientes representativos en mi mercado?			
¿Existen empresas que tienen contratos de exclusividad, mediante los cuales son las únicas empresas autorizadas para comerciar en este mercado?			
¿La normatividad estatal para operar en este mercado es demasiado compleja?			
¿Existen empresas con una fuerte identidad de marca establecida?			

**Análisis:**

De ninguna a 2 respuestas con SÍ: hay amenaza ALTA de entrada de nuevos competidores.  
De 3 a 4 respuestas con SÍ: hay amenaza MEDIA de entrada de nuevos competidores.  
5 o más respuestas con SÍ: hay amenaza BAJA de entrada de nuevos competidores.

3

**Rivalidad en el mercado: ¿Cuántos competidores existen? Si hay muchos y el mercado está lleno, el riesgo aumenta para nuestro emprendimiento.**

**¿Ocurre esto en mi mercado?**



Elementos de esta fuerza	SÍ	NO	NO SÉ
¿Hay un gran número de competidores?			
¿El crecimiento del mercado es lento?			
¿Los costos fijos (es decir, salarios, servicios o arrendamientos) son altos?			
¿Hay una baja diferenciación del producto servicio en este mercado?			
¿Hay dificultad en salirse del mercado?			
¿Hay diversidad (de diferentes tamaños, origen, estrategia, etc.) en el tipo de empresas competidoras?			

**Análisis:**

De ninguna a 2 respuestas con SÍ: hay BAJA rivalidad en el mercado.  
De 3 a 4 respuestas con SÍ: hay MEDIA rivalidad en el mercado.  
5 o más respuestas con SÍ: hay ALTA rivalidad en el mercado.





4



<b>Proveedores poderosos: ¿Tienen los proveedores mucho control? De ser así, pueden afectar el suministro y costos, lo que aumenta el riesgo.</b>	<b>¿Ocurre esto en mi mercado?</b>		
	<b>Elementos de esta fuerza</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
¿Existe concentración de proveedores?			
¿Hay pocos proveedores?			
¿Los proveedores están organizados?			
¿Hay un impacto considerable de los insumos sobre los costos y la diferenciación de nuestro producto o servicio?			
¿Los proveedores tienen poder de decisión sobre el precio de los insumos?			
¿Los insumos tienen algún grado de diferenciación o complejidad?			
<b>Análisis:</b>			
Ninguna a 2 respuestas con SÍ: hay un poder de negociación BAJO de los proveedores. De 3 a 4 respuestas con SÍ: hay un poder de negociación MEDIO de los proveedores. 5 o más respuestas con SÍ: hay un poder de negociación ALTO de los proveedores.			

5



<b>Sustitutos: ¿Existen productos similares que satisfacen la misma necesidad? Si hay opciones alternativas, hay más riesgo para nosotros.</b>	<b>¿Ocurre esto en mi mercado?</b>		
	<b>Elementos de esta fuerza</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
¿Existen muchos bienes/servicios que satisfacen la misma necesidad que el producto/servicio ofrecido por mi empresa?			
¿Para el consumidor es fácil o poco costoso cambiar nuestro producto/servicio por los sustitutos?			
¿Existe inclinación del cliente a cambiar nuestros bienes/servicios por los sustitutos?			
¿Los bienes/servicios sustitutos tienen una buena relación calidad-precio?			
<b>Análisis:</b>			
De ninguna a 2 respuestas con SÍ: hay amenaza BAJA de sustitutos en el mercado. 2 respuestas con SÍ: hay amenaza MEDIA de sustitutos en el mercado. 3 o más respuestas con SÍ: hay amenaza ALTA de sustitutos en el mercado.			



**Nota:**

Para las respuestas con NO SÉ, se debe hacer una investigación y búsqueda por diversos medios para encontrar la respuesta. La comunidad/asociación podría realizar esta búsqueda de información en las siguientes fuentes:

- » Internet: escribir en el navegador la pregunta específica y concreta. En internet se encuentra una gran amplitud de fuentes, preferiblemente se debe consultar en sitios de instituciones, empresas o plataformas reconocidas. Trate de anotar siempre la página web de donde obtuvo la información.
- » Amigos o conocidos con experiencia en el mercado/tema.
- » Contactar directamente a través del diálogo, llamada o correo electrónico a personas, entidades u organizaciones con experiencia en el mercado/tema.
- » Revistas, libros o cualquier medio impreso al que tenga acceso la comunidad.

En todos los casos se recomienda escribir con la mayor precisión posible las preguntas que se desean responder o la información que se necesita saber. Se debe también contrastar la información entre las diversas fuentes donde obtuvo la información.

Al comprender estas fuerzas, podemos tomar decisiones más acertadas para que nuestro emprendimiento tenga éxito. Recuerde, su estrategia debe considerar estas fuerzas para tomar decisiones inteligentes en su negocio.





## Comprensión de su organización con FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

El FODA, que significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es como una brújula para entender mejor su organización. Le ayuda a mirar dos cosas importantes: lo que pasa adentro y lo que pasa afuera. A continuación se explica más.



### Fortalezas

¿En qué somos buenos?

¿Qué hacemos realmente bien?

¿Qué hace que seamos especiales?

¿Qué les gusta a nuestros clientes de nosotros?



### Debilidades

¿Dónde podemos mejorar?

¿Cómo podemos usar lo que tenemos para mejorar lo que no es tan fuerte?

¿Qué problemas encuentro en mi día a día al gestionar mi negocio?

¿En qué podemos ser mejores que otros en el mercado?

¿En qué parte de mi negocio me faltan recursos para gestionarlo mejor?



### Oportunidades

Mirando hacia adelante

¿Cómo podemos usar lo que tenemos para mejorar lo que no es tan fuerte?

¿En qué podemos ser mejores que otros en el mercado?

¿Qué tipo de ayudas o subvenciones existen en mi país para negocios como el mío?

¿Mi gobierno ha lanzado nuevas ayudas para emprendedores como yo?



### Amenazas

Enfrentando desafíos

¿Qué cambios en nuestro entorno nos preocupan?

¿Qué cosas nuevas están pasando en el mercado?

¿En qué áreas nos superan nuestros competidores?

¿Qué obstáculos encuentro o puedo encontrar en el futuro?

**Con el FODA, estará mejor preparado para tomar decisiones inteligentes en su organización y enfrentar lo que venga.**

# 2

## MANEJO DE DINERO PARA SU EMPRENDIMIENTO: CONTABILIDAD Y FINANZAS SIMPLIFICADAS



Después de aclarar su **modelo** y **estrategia** de negocio, es esencial llevar un registro preciso de cuánto dinero entra y sale de su emprendimiento. Esto es lo que llamamos **contabilidad**: seguir de cerca todo el dinero que entra y sale, sin olvidar ni el detalle más pequeño. Esta información nos ayuda a:



- » Saber si somos financieramente<sup>1</sup> viables y rentables, es decir, si estamos ganando más dinero de lo que estamos gastando.
- » Evaluar si podemos pedir y devolver préstamos.
- » Planear y ajustar cómo usamos el dinero.
- » Tener un control claro del flujo de dinero<sup>2</sup>.
- » Presentar informes financieros a diferentes personas y entidades.



### Anote sus ingresos (entradas) y egresos (salidas) de dinero

Aunque su negocio sea pequeño, hay muchas operaciones que involucran la entrada y salida de dinero. Cada día ocurren diferentes acciones que afectan sus finanzas, como ventas, compras, pagos a clientes y proveedores, gastos varios y más.

Es crucial llevar un registro preciso y ordenado de estas transacciones. Debe exigir comprobantes de pago cuando compre algo y emitir facturas cuando venda. Esto no solo es esencial para su negocio, sino también requerido por la ley.

#### Registre a diario sus ingresos y egresos:

- » Al inicio de cada mes, anote el saldo de dinero que tiene disponible.
- » Agregue los ingresos (entradas) y reste los egresos (salidas) para cada día del mes.
- » Guarde comprobantes para respaldar cada movimiento.



© ACHALAetourismo - manglariv / WWF Colombia

<sup>1</sup> Revise la definición de este término en el Glosario en página 43.

<sup>2</sup> Revise la definición de este término en el Glosario en página 43.



Este es un ejemplo de cómo se hace una tabla de ingresos y egresos de una asociación que comercializa artesanías.

Fecha (día-mes)	Descripción	Ingreso (+)*	Egreso (-)*	Saldo*
01 enero	Saldo Inicial			\$1000
05 enero	Compra de madera para artesanía		\$500	\$500
10 enero	Venta de 5 collares	\$1500		\$2000
11 enero	Pago de transporte		\$200	\$1800
25 enero	Pago de servicios		\$400	\$1400
29 enero	Venta de 100 manillas	\$2000		\$3400
<b>Cierre al final del mes</b>		<b>\$3500</b>	<b>\$1100</b>	<b>\$3400</b>

\* Adapte la moneda usada en el ejemplo a su moneda local.

Al final del mes, sabrá cuánto gastó, cuánto ingresó y cuál fue su ganancia.

### Mensaje clave

No mezcle su dinero personal con el de su negocio. Mantenga cuentas separadas. Su dinero personal no debe confundirse con el dinero del negocio.

Llevar un control ordenado le ayudará a tomar decisiones informadas para el éxito de su emprendimiento.





## Conozca los pasos para calcular sus costos de forma fácil



Entender los costos es saber qué se necesita para crear y vender lo que ofrece. Esto incluye los esfuerzos y recursos para hacerlo. Como emprendedor, conocer estos costos es crucial; le ayuda a fijar precios competitivos y a entender sus ganancias por cada venta.



### PASO 1

#### Defina su “valor productivo”

Esto es cuánto de su producto o servicio espera realizar en un tiempo específico. Por ejemplo, si hace 500 collares al mes, su valor productivo es 500.



Ahora, pregúntese **¿qué necesita para que su producto/ servicio se haga realidad y así alcanzar su valor productivo?**

Generalmente se necesitan los siguientes elementos:

- 1) insumos, 2) mano de obra, 3) inversiones
- 4) costos fijos, 5) comercialización.



### PASO 2

#### Costo de los insumos

Los insumos son los materiales básicos para hacer su producto. Por ejemplo, si hace collares, necesita cuentas e hilos. Estime cuánto cuesta conseguir todo lo que necesita.

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Hilos	Metro	30	\$10	\$300
Semillas	Kilogramo	20	\$20	\$400
Pintura	Galón	10	\$30	\$300
<b>Total insumos</b>				<b>\$1000</b>





### PASO 3

#### Costo de la mano de obra

Calcule el costo de las personas que trabajan con usted para crear sus productos. Considere el tiempo que toma hacer cada artículo y los sueldos de sus trabajadores.

Número de collares al mes	500
Número de artesanos requeridos	10
Pago mensual por cada artesano	\$360
<b>Total mano de obra</b>	<b>\$3600</b>



### PASO 4

#### Costos fijos del emprendimiento

Son los gastos que tiene incluso si no está produciendo. Por ejemplo, el alquiler del local, servicios como agua e internet, y otros gastos administrativos.

Costo fijo	Valor mensual
Arriendo de taller	\$150
Servicio de internet y telefonía	\$50
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$200</b>



### PASO 5

#### Costo de las inversiones

Las inversiones son herramientas y máquinas necesarias para mejorar la producción. Si ya tiene lo necesario, el costo es cero. Si necesita comprar algo, incluya ese costo.

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Sierra eléctrica	1	\$80	\$80
Pulidora	1	\$20	\$20
Tijeras	5	\$10	\$50
<b>Total inversiones</b>			<b>\$150</b>





## PASO 6

### Costo del transporte

Es lo que paga para llevar sus productos al cliente. Normalmente, lo paga el vendedor, pero puede acordarse que lo pague el comprador. Este costo varía según la distancia.

Descripción	Valor
Costo de enviar un collar a la capital	\$40
Otros costos de transporte	\$10
<b>Total transportes</b>	<b>\$50</b>



## PASO 7

### Calcule el costo final de sus productos

Sume todos los costos y divídalos por su valor productivo. Este resultado es el costo de hacer cada producto.

#### Costo final =

total insumos + total mano de obra + total costos fijos + total inversiones + total transporte

#### Costo final =

\$1000 + \$3600 + \$200 + \$150 + \$50

#### Costo final = \$5000

A la asociación le cuesta un total de \$5000 producir los 500 collares al mes; entonces el costo de producir cada collar será:

#### Costo final unitario =

costo final / valor productivo

#### Costo final unitario =

\$5000 / 500

#### Costo final unitario = \$10





### Ejemplo práctico:

Si le cuesta \$10 hacer un collar y vende cada collar a \$10, y si vende 500 collares en un mes a ese precio, sus ingresos serán iguales a sus costos. Para ganar más, necesita:

- » Vender a un precio mayor.
- » Producir y vender más reduciendo costos.

**Conocer y controlar estos costos le ayudará a entender cuánto realmente cuesta hacer sus productos para tomar decisiones inteligentes y así crecer su emprendimiento.**



### Descubra el punto de equilibrio de su negocio

Como emprendedores y empresarios, es vital saber si sus ingresos cubren sus gastos. Imagine que su negocio está en un balance perfecto: lo que gana de sus productos/servicios es igual a lo que gasta en producir y vender. A esto se le llama punto de equilibrio. Es el número de unidades que debe vender para no perder ni ganar dinero. Si vende más, ganas si vende menos, pierde.

Vamos a usar el ejemplo de la Asociación de Artesanías para entenderlo mejor. Pero primero, recordemos algunos términos:



#### Costos fijos

Son gastos que no cambian, como alquiler, servicios, salarios fijos.



#### Costos variables

Cambian según cuánto produzca, como materiales, mano de obra.



#### Costos totales

Suma de fijos y variables.



#### Utilidad

Diferencia entre el precio de venta y los costos.



### Ecuación para calcular el equilibrio en unidades de venta

$$PE = CF / (PVU - CU)$$

Donde:

**PE = punto de equilibrio.**

**CF = costos fijos.**

En nuestro ejemplo los costos fijos serían: pago de servicios + arriendo del local + salario de artesanos, por un total de = \$200 + \$3600 = \$3800

**PVU = precio de venta unitario.**

Haremos este ejercicio asumiendo que la Asociación de Artesanos ha fijado un precio de venta de \$20 para sus collares.

**CU = Costo unitario.**

El costo unitario como vimos es de \$10. Este valor lo calculamos en el Paso 7.

$$PE = \$3800 / (20 - 10)$$

$$PE = \$3800 / 10$$

**PE = 380 collares al mes.**

Para encontrar el punto de equilibrio, identifique sus costos fijos y variables. En el caso de las artesanías, vendiendo 380 collares al mes a un precio de \$20, obtiene \$7600 en ingresos mensuales, lo cual le alcanza exactamente para cubrir los costos fijos mensuales (\$3800) y el costo por unidad de cada collar ( $380 \times 10 = \$3800$ ). Antes, cuando el precio era \$10, tenían que vender 500 collares para el equilibrio.

Si su negocio ofrece varios productos o servicios, el cálculo es más complejo. Necesita analizar cada uno y su contribución al equilibrio. Con esto, podrá tomar decisiones para lograr el éxito financiero. ¡No olvide conocer bien sus costos y precios!





# 3

## ESTRATEGIA COMERCIAL PARA SU EMPRENDIMIENTO: CONQUISTE Y CUIDE A SUS CLIENTES



### ¡HORA DE LLEVAR SU EMPRENDIMIENTO AL SIGUIENTE NIVEL!

Después de definir sus valores, modelo de negocio y precios, es hora de enfocarnos en cómo atraer, convencer y mantener a sus clientes. Esta estrategia es clave para asegurar que su negocio crezca y prospere.



## Conozca a sus clientes

Primero, debe entender a quiénes quiere llegar y dónde están. Investigue su mercado y a sus potenciales clientes. **¿Quiénes son? ¿Qué necesitan?** Esto le ayudará a dirigir sus esfuerzos en la dirección correcta.



### Perfil ideal de consumidor final (personas)

CATEGORÍAS	PRODUCTO O SERVICIO 1	PRODUCTO O SERVICIO 2
<b>Descripción</b>	¿Quiénes usan este producto o servicio? ¿Dónde viven? ¿Son en su mayoría hombres o mujeres? ¿Cuánto estudiaron? ¿Cuáles son sus rasgos más distintivos?	
<b>Rango de edad</b>		
<b>¿Qué es lo que más le importa?</b>		
<b>¿Cómo venderles?</b>	¿Cuáles son sus gustos e intereses? ¿Qué ven en nuestro producto o servicio que les parezca atractivo?	
<b>Presupuesto estimado</b>		
<b>Canales de comunicación preferidos</b>	¿Cómo nos comunicamos con ellos o ellos con nosotros? ¿Usamos redes sociales, recomendaciones boca en boca, llamadas telefónicas, visitas en persona u otros medios?	





### Perfil ideal de cliente empresa (empresas)

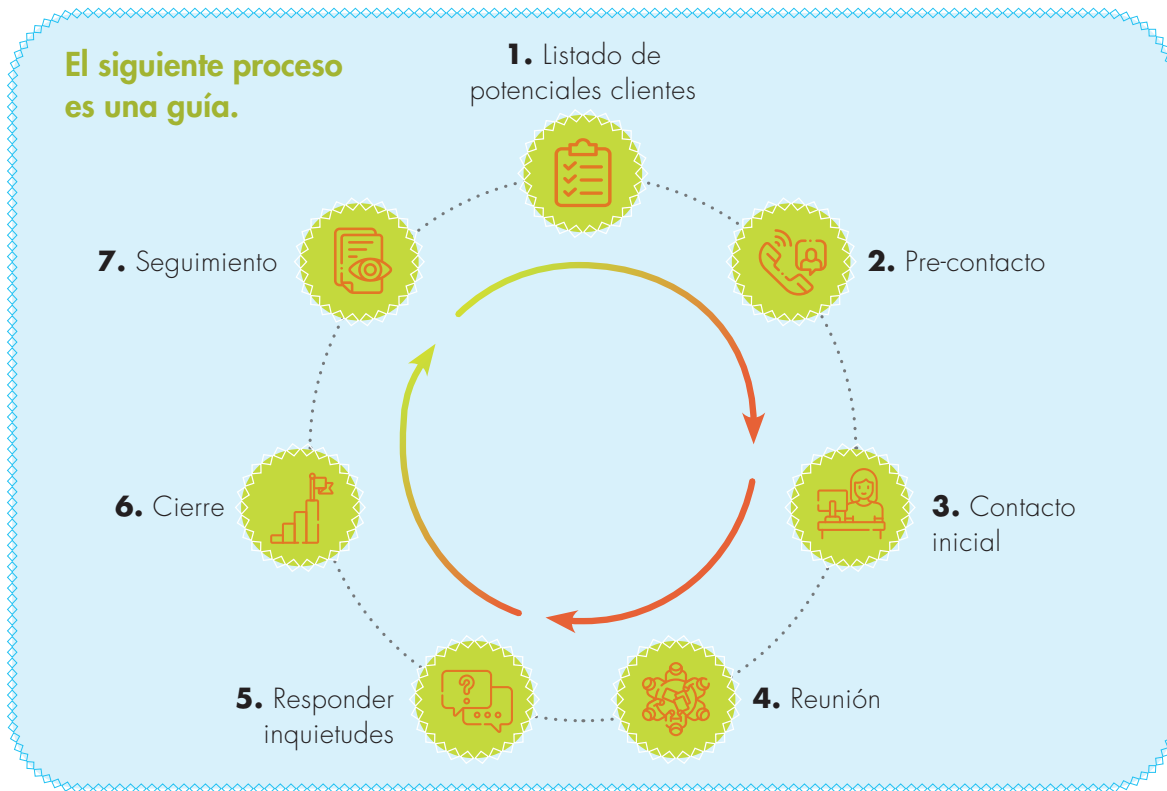
CATEGORÍAS	PRODUCTO O SERVICIO 1	PRODUCTO O SERVICIO 2
Descripción	¿Cómo son las empresas u organizaciones que compran nuestro producto/servicio?	
Sector		
Modelo de negocio		
Nivel de ingresos	¿Cuáles son las ventas anuales del tipo de empresa que compra nuestro producto/servicio?	
Rango de precio dispuesto a pagar		
Condiciones de compra y pago		
Canales de comunicación preferidos		



Siga la ruta comercial

**Imagine la venta como un camino: empieza amplio y se estrecha.** Comienza con muchos posibles clientes y, a medida que avanza, se reduce hasta que se obtienen clientes reales.





## PASO 1

### Identifique sus clientes potenciales



Haga una lista de posibles clientes y recopile información sobre ellos. Investigue en línea, en redes sociales y pregunte a otros. ¡Cuanto más detalles tenga, mejor!

Con la información recopilada, construiremos la siguiente tabla.

Cliente	Contacto	Cargo	Correo electrónico	Teléfono	Estado: priorizado/ contactado/ intención/ negociación/ acuerdo <sup>3</sup>	Fecha de actualización	Perfil o intereses o motivación	Palabras claves a usar

<sup>3</sup> En la columna "Estado", debe anotar si el cliente en cuestión ha sido Priorizado, Contactado, Manifestado interés, Negociación en proceso o Acuerdo logrado.



## PASO 2

### Prepare el primer contacto

Seleccione a quién contactará primero. Investigue más sobre ellos, elija la forma de comunicarse (llamada, correo, redes sociales) y tenga a la mano documentos para compartir.



## PASO 3

### Inicie el contacto

Haga la primera conexión con quienes aún no han mostrado interés. Prepárese con un discurso corto que presente su negocio y lo que ofrece. ¡Sea auténtico y entusiasta!



## PASO 4

### Reúnase con interesados

Si alguien muestra interés, programe una reunión virtual o presencial. Haga preguntas para entender sus necesidades y problemas. Escuche más y hable menos.





## PASO 5

### Maneje objeciones

Es normal que surjan preguntas y dudas. Escuche atentamente y responda con información clara y convincente. Prepárese para tratar los temas más comunes.



## PASO 6

### Cierre la venta

Si todo marcha bien, llega el momento de cerrar la venta. Asegúrese de entender sus condiciones y ofrezca detalles de pago y entrega. Facilite su proceso de compra.



## PASO 7

### Siga cuidando a sus clientes

No deje de atender a sus clientes después de la venta. Mantenga una comunicación constante. Puede enviarles información relevante y ofertas especiales cada cierto tiempo.

Recuerde, el proceso es un ciclo, no se detiene. Cuando un cliente se une, empiece de nuevo para atraer más. Mantenga una actitud positiva, escuche a sus clientes y ajuste su estrategia según lo que la situación requiera. ¡Así logrará el éxito con su emprendimiento!





# 4

## ADMINISTRACIÓN, EQUIPO Y CUMPLIMIENTO DE MI NEGOCIO



Como emprendedor, es esencial entender que a medida que su negocio crece, también crecen sus responsabilidades. Su negocio adquiere responsabilidades con clientes, socios, empleados, proveedores y entidades gubernamentales, para las cuales debe estar preparado. Estas obligaciones y responsabilidades se relacionan principalmente con aspectos legales, fiscales y laborales.




## Elección de la estructura legal de mi negocio



En algún momento de su desarrollo, cada emprendimiento o empresa, sin importar su tamaño, debe considerar la formalización, es decir, adquirir una estructura organizativa registrada ante la autoridad estatal competente, cumpliendo con las normas y leyes que regulan la actividad empresarial del país donde se encuentra.

Por ello, es importante que el emprendedor o comunidad examine las diversas opciones y, en función de sus necesidades, elija la más adecuada para formalizarse.

A continuación, presentamos algunos ejemplos de estructuras legales comunes para ayudar al emprendedor o comunidad a identificar las opciones apropiadas según su contexto.



Forma	Característica	Ventajas	Desventajas
 <p><b>Empresa individual / Persona natural</b></p>	<p>Es fácil crear este tipo de empresa. En algunos lugares, solo se necesita una inscripción en las oficinas gubernamentales locales, sin necesidad de un acta legal de constitución. Se deben registrar en varias instituciones gubernamentales según la actividad de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Las deudas de la empresa no afectan el patrimonio personal del dueño.</li> <li>» El dueño toma decisiones libremente y no comparte ganancias.</li> <li>» La empresa puede adaptarse rápidamente a oportunidades y necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Menos capital inicial ya que solo una persona aporta.</li> <li>» Dificultad para conseguir financiamiento a largo plazo.</li> <li>» Dependencia en una sola persona, lo que puede afectar si esta falta por razones de salud u otras.</li> </ul>

Forma	Característica	Ventajas	Desventajas
 <p><b>Asociaciones y Cooperativas</b></p>	<p>Cada país tiene leyes similares para estas organizaciones. Se forman con una Asamblea General en la que se aprueban estatutos, se suscribe el capital inicial y se eligen líderes. Algunos países otorgan beneficios como exenciones fiscales. En otros, deben cumplir requisitos de inscripción y tributación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>»» Todos los miembros son dueños y trabajan con igualdad.</li> <li>»» Se puede obtener apoyo de distintas ONG.</li> <li>»» Acceso a capacitación.</li> <li>»» Los beneficios se reparten según el trabajo.</li> <li>»» Las decisiones se toman colectivamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>»» Responsabilidad limitada.</li> <li>»» Los actos de los socios crean obligaciones.</li> <li>»» Dificultad para vender su parte.</li> <li>»» La toma de decisiones es lenta.</li> <li>»» La condición de socio no se puede transferir.</li> <li>»» La distribución de las ganancias puede ser compleja.</li> </ul>
 <p><b>Sociedad anónima simplificada / Cerrada</b></p>	<p>Pensada para pequeños negocios. Mínimo y máximo de accionistas. Las acciones pueden ser inscritas o no. Órganos: Junta General de Accionistas, Gerente General, Subgerente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>»» Responsabilidad limitada al monto invertido.</li> <li>»» Transferencia fácil de acciones.</li> <li>»» Empresa más estable, aunque un socio se retire.</li> <li>»» Posibilidad de dejar dirección a expertos.</li> <li>»» El patrimonio personal no se afecta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>»» Las actividades deben estar en los estatutos.</li> </ul>

**Las anteriores son las formas más usuales, pero es esencial consultar la legislación local.**





El proceso de registro y formalización en estas estructuras requiere ciertos documentos y puede realizarse en línea (en algunos casos) o en persona en las entidades correspondientes de cada país. Si es posible, recomendamos que el emprendedor o comunidad se acerque a estas instituciones en su país.

**Si no es viable visitar las oficinas en persona, a continuación proporcionamos los enlaces a las páginas web de estas instituciones en cada país.**

País	Página Web
<b>Brasil</b>	Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE): <a href="https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae">https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae</a> Juntas Comerciais: <a href="http://www.jucea.am.gov.br/">http://www.jucea.am.gov.br/</a> <a href="https://www.jucemat.mt.gov.br/">https://www.jucemat.mt.gov.br/</a> <a href="https://www.jucepa.pa.gov.br/">https://www.jucepa.pa.gov.br/</a> <a href="https://juceac.ac.gov.br/">https://juceac.ac.gov.br/</a> Organização das Cooperativas do Brasil (OCB): <a href="https://www.cooperativismodecredito.coop.br/">https://www.cooperativismodecredito.coop.br/</a>
<b>Colombia</b>	Cámaras de Comercio en la región: <a href="https://ccputumayo.org.co/">https://ccputumayo.org.co/</a> <a href="https://ccamazonas.org.co/web2018/">https://ccamazonas.org.co/web2018/</a> <a href="https://camarasanjose.org.co/">https://camarasanjose.org.co/</a> <a href="https://www.ccv.org.co/es/">https://www.ccv.org.co/es/</a> Sedes DIAN: <a href="https://micrositios.dian.gov.co/dianx3/horario-y-direcciones-de-los-puntos-de-contacto-2022/">https://micrositios.dian.gov.co/dianx3/horario-y-direcciones-de-los-puntos-de-contacto-2022/</a> Ministerio del Trabajo: <a href="https://www.mintrabajo.gov.co/afiliaci%C3%B3n-seguridad-social">https://www.mintrabajo.gov.co/afiliaci%C3%B3n-seguridad-social</a>
<b>Ecuador</b>	Superintendencia Nacional de Compañías: <a href="https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/">https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/</a> Superintendencia Nacional de Economía Popular y Solidaria: <a href="https://www.seps.gob.ec/catatalogo-de-servicios/oeps/constitucion-de-organizaciones-de-la-economia-popular-y-solidaria/">https://www.seps.gob.ec/catatalogo-de-servicios/oeps/constitucion-de-organizaciones-de-la-economia-popular-y-solidaria/</a>

País	Página Web
Perú	<p>Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC): <a href="https://www.reniec.gob.pe/portal/masServiciosLinea.htm">https://www.reniec.gob.pe/portal/masServiciosLinea.htm</a></p> <p>Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP): <a href="https://www.sunarp.gob.pe/seccion/servicios/consulta-municipalidades-gr.html">https://www.sunarp.gob.pe/seccion/servicios/consulta-municipalidades-gr.html</a></p> <p>Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT): <a href="https://www.sunat.gob.pe/">https://www.sunat.gob.pe/</a></p> <p>Guía de formalización de empresas del Ministerio de Producción: <a href="https://www.gob.pe/tuempresa">https://www.gob.pe/tuempresa</a></p>



Por último, les ofrecemos un cuadro comparativo con las ventajas y desventajas de operar de manera formal o informal, para que el emprendedor o comunidad reflexione sobre estas opciones.

### Ventajas de operar formalmente versus operar informalmente

Formalidad	Informalidad
✓ Mayor confianza y aceptación de clientes.	✗ Menor confianza y aceptación de clientes.
✓ Posibilidad de participar en licitaciones públicas.	✗ Imposibilidad de participar en licitaciones públicas.
✓ Acceso a nuevos mercados y expansión.	✗ Pocas posibilidades de acceder a nuevos mercados.
✓ Cumplimiento de condiciones legales para destacar en el mercado.	✗ Dificultad para posicionarse en el mercado sin requisitos legales.
✓ Asociación con personas y empresas.	✗ Asociación limitada al ámbito informal.
✓ Acceso a préstamos y créditos con responsabilidad empresarial.	✗ Inaccesibilidad a préstamos con responsabilidad individual.
✓ Contribución al desarrollo social mediante impuestos.	✗ Ausencia de contribución al desarrollo social por evasión de impuestos.



## Cumplimiento tributario de mi negocio

Uno de los aspectos claves para operar legalmente una empresa es el cumplimiento tributario. Estas reglas varían en cada país y dependen de la actividad económica y tipo de organización. Aquí presentaremos conceptos generales sobre obligaciones tributarias y laborales para empresas y otras formas de organización.

Las sociedades brindan servicios esenciales (educación, salud, etc.) financiados por impuestos pagados por personas y empresas. Los tributos pueden ser directos (como impuesto a la renta) o indirectos (como IGV o IVA). Impuestos relacionados con empresas son:



### Impuesto a la renta

Grava ganancias. Existen categorías y regímenes de pago. Es importante conocer exoneraciones, categorías y regímenes para decidir cómo pagar.



### Impuesto general a las ventas (IGV) o impuesto al valor agregado (IVA)

Aplica en ventas y servicios. Lo paga el consumidor final. Los empresarios son intermediarios. En caso de incumplir, se tienen sanciones.





Cada país ofrece beneficios e incentivos tributarios según características especiales, como estar en la Amazonía o tener impacto social y ambiental positivo.



Para mayor detalle, indicamos una serie de páginas web con información relevante para cada país.

País	Página web
<b>Brasil</b>	<a href="http://www.suframa.gov.br/noticias/arquivos/Cartilha_Incentivos_Fiscais_PORT_VF_04_10_2014.pdf">http://www.suframa.gov.br/noticias/arquivos/Cartilha_Incentivos_Fiscais_PORT_VF_04_10_2014.pdf</a>
<b>Colombia</b>	<a href="https://www.dian.gov.co/impuestos/Formalizacion-Tributaria/Paginas/Multisectorial.aspx">https://www.dian.gov.co/impuestos/Formalizacion-Tributaria/Paginas/Multisectorial.aspx</a>
<b>Ecuador</b>	<a href="https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/download/774616a3-7b88-4f37-a001-eee88ef2a9fc/Inquietudes+EPS+y+SFPS+(21-dic-11).pdf">https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/download/774616a3-7b88-4f37-a001-eee88ef2a9fc/Inquietudes+EPS+y+SFPS+(21-dic-11).pdf</a>
<b>Perú</b>	<a href="https://www.sunat.gob.pe/legislacion/tupa2003/4%20sunat%20-%20regimenes%20especiales.pdf">https://www.sunat.gob.pe/legislacion/tupa2003/4%20sunat%20-%20regimenes%20especiales.pdf</a>



### Organización y equipo clave de mi negocio

Una buena organización es esencial para que su negocio funcione de manera eficiente. Esto es especialmente importante en proyectos comunitarios o de impacto social, donde contamos con pocos recursos y es muy importante organizarlos de la mejor manera para aprovecharlos al máximo.

En las primeras etapas de su empresa, una sola persona puede desempeñar varias funciones, como operaciones y finanzas. A medida que la empresa crece, es necesario que cada persona se especialice en tareas específicas.



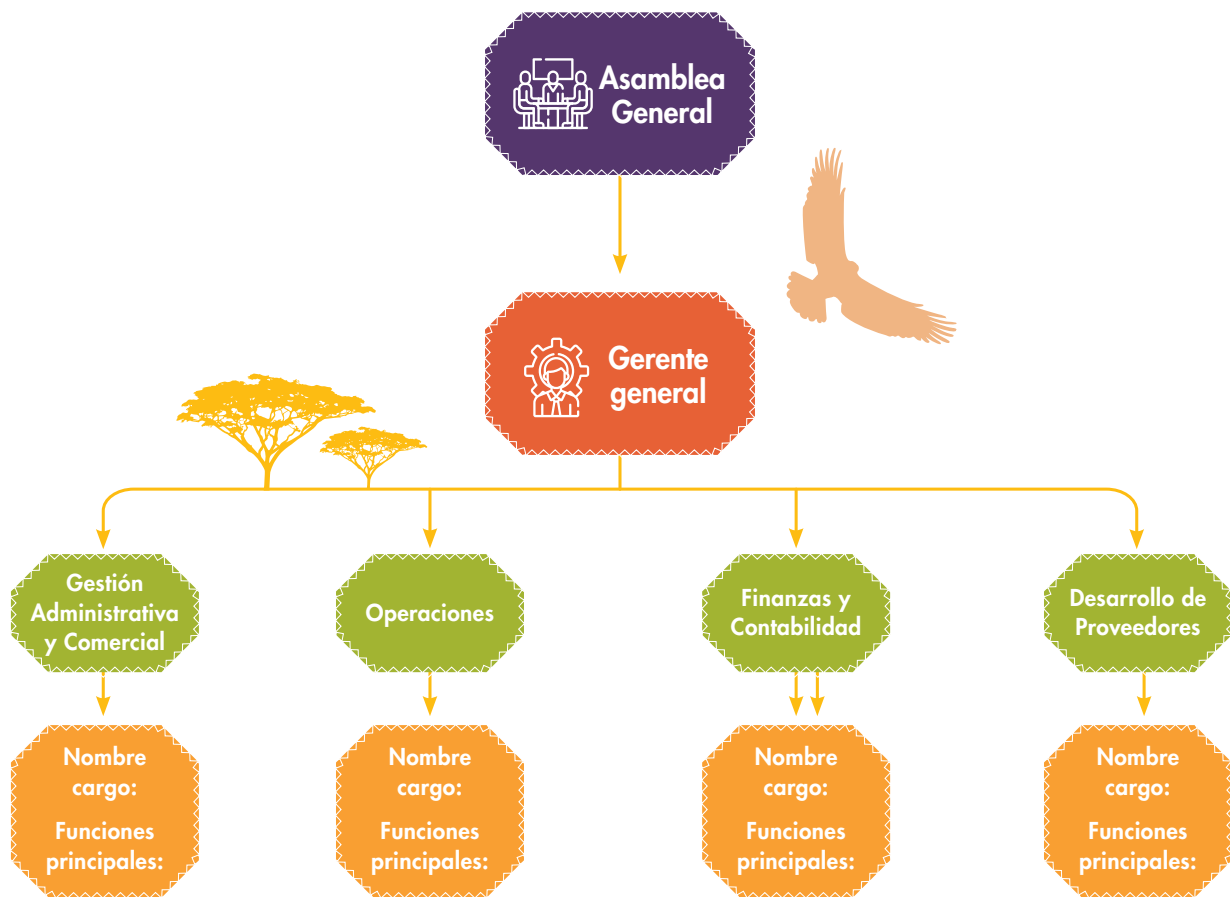


Le animamos a crear un organigrama para su negocio.

**Un organigrama es una imagen que muestra las funciones y las personas en su empresa.** Esto le ayudará a:

- » Facilitar la comunicación y las decisiones con clientes, proveedores y otros.
- » Definir claramente responsabilidades y autoridades.
- » Coordinar las tareas y las personas en la organización.

**Aquí tiene un ejemplo básico de cómo podría ser el organigrama, pero puede adaptarlo según sus necesidades.**





# 5

## CÓMO HACER MI NEGOCIO SOSTENIBLE Y ESCALABLE



### Creación de un plan para el futuro

Imagine a un navegante experimentado en la Amazonía, que conoce el río, los destinos, los peligros y cumple su función. Ahora, piense en alguien que nunca ha estado en la región; si intenta navegar, podría naufragar. Lo mismo sucede con un negocio sin dirección clara.



Para evitar naufragios, necesitamos un plan estratégico a largo plazo. Ya hemos comenzado este proceso en módulos anteriores y ahora finalizaremos construyendo el plan para nuestra organización.

**Un plan estratégico es como un mapa para su negocio;** muestra los pasos más importantes para su organización y define metas con un horizonte de cinco años.



## PAso 1

### Defina la visión

Debe estar relacionada con lo que su organización busca lograr en cinco años. Puede ser “ser reconocidos en...” o “ser líderes en...”

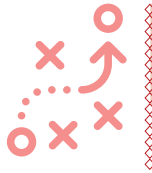


## PAso 2

### Establezca el propósito

Describa la transformación que desea alcanzar en cinco años. Olvídense del cómo; céntrese en el qué. Mencione a quién beneficiará su negocio.





## PASO 3

### Defina las líneas estratégicas

Estas son cuatro dimensiones a cinco años:

- » **Impacto en la comunidad:** lo que desea lograr para quienes se benefician.
- » **Sostenibilidad financiera:** cómo generar ganancias en cinco años.
- » **Posicionamiento externo:** cómo será vista su empresa en cinco años.
- » **Fortalecimiento interno:** cómo mejorar internamente en cinco años.



## PASO 4

### Establezca objetivos

Cree acciones concretas para cada línea estratégica, con un máximo de tres por dimensión.



## PASO 5

### Defina indicadores

Estos son datos le indicarán si está logrando sus objetivos.





**Un plan estratégico es un mapa hacia un futuro exitoso.  
A continuación tiene un ejemplo de cómo podría verse.**



### Visión [escriba aquí la visión a 5 años]

**Propósito** [De acuerdo con lo visto en el análisis FODA y en el modelo CANVAS, poner acá el propósito más relevante de la planeación a 5 años]

#### Línea estratégica 1

[Escriba aquí la línea estratégica relacionada con el impacto en su población objetivo]

#### Línea estratégica 2

[Escriba la línea estratégica relacionada con la sostenibilidad financiera]

#### Línea estratégica 3

[Escriba la línea estratégica relacionada con su impacto en audiencias externas como donantes, sociedad, etc.]

#### Línea estratégica 4

[Escriba aquí la línea estratégica sobre su fortalecimiento interno, fortalecimiento organizacional]

#### Objetivo estratégico 1

[Escriba aquí el objetivo estratégico que contribuye a esta línea. Escriba de uno a máximo tres objetivos estratégicos para cada línea. Recuerde expresarlo como meta]

#### Objetivo estratégico 1

[Escriba aquí el objetivo estratégico que contribuye a esta línea. Escriba de uno a máximo tres objetivos estratégicos para cada línea. Recuerde expresarlo como meta]

#### Objetivo estratégico 1

[Escriba aquí el objetivo estratégico que contribuye a esta línea. Escriba de uno a máximo tres objetivos estratégicos para cada línea. Recuerde expresarlo como meta]

#### Objetivo estratégico 1

[Escriba aquí el objetivo estratégico que contribuye a esta línea. Escriba de uno a máximo tres objetivos estratégicos para cada línea. Recuerde expresarlo como meta]

#### Objetivo estratégico 2

#### Objetivo estratégico 2

#### Objetivo estratégico 2

#### Objetivo estratégico 2

### Indicadores estratégicos

#### Indicador estratégico 1

[Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]

#### Indicador estratégico 1

[Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]

#### Indicador estratégico 1

[Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]

#### Indicador estratégico 1

[Describa aquí el indicador que medirá el primer objetivo]

#### Indicador estratégico 2

[Describa aquí el indicador que medirá el segundo objetivo]

#### Indicador estratégico 2

[Describa aquí el indicador que medirá el segundo objetivo]

#### Indicador estratégico 2

[Describa aquí el indicador que medirá el segundo objetivo]

#### Indicador estratégico 2

[Describa aquí el indicador que medirá el segundo objetivo]



## Ejemplo matriz completa

### Visión

La asociación de artesanos en 2030 es una organización de base comunitaria indígena reconocida a nivel local y nacional, por la calidad de sus productos, la conservación y transmisión de los sistemas de conocimiento propio y la transparencia de su gobernanza y gestión del territorio.

**Propósito:** La asociación busca el rescate y conservación de la cultura propia plasmando en cada una de las piezas elaboradas parte de su simbología y cosmogonía; transmitiendo su arte a las generaciones jóvenes y generando empleo digno entre los artesanos de la comunidad.

### Impacto en la Comunidad

La asociación garantiza medios de vida digno a los artesanos de la comunidad.

### Sostenibilidad Financiera

La asociación genera suficientes ingresos para el desarrollo de sus actividades.

### Posicionamiento Externo

La asociación es reconocida por actores públicos y privados como una iniciativa económica indígena consolidada en la región.

### Fortalecimiento Interno

La asociación fortalece la conservación y transmisión de su arte.

### Objetivo estratégico 1

Los artesanos de la comunidad reciben un ingreso digno por la realización de su labor.

### Objetivo estratégico 1

La asociación no depende de donaciones o financiamiento externo para su funcionamiento.

### Objetivo estratégico 1

La asociación cuenta con el apoyo de diversos aliados públicos y privados.

### Objetivo estratégico 1

La asociación enseña y vincula a nuevos artesanos.

## Indicadores estratégicos

### Indicador estratégico 1

Porcentaje de artesanos de la comunidad con ingresos mensuales mayores a 1 SMMLV.

### Indicador estratégico 1

Excedente anual positivo de la Asociación.

### Indicador estratégico 1

Número de alianzas vigentes con actores públicos o privados.

### Indicador estratégico 1

Número de nuevos artesanos formados y vinculados a la asociación.

**Se debe revisar todo el mapa estratégico, en especial los objetivos e indicadores al inicio de cada año.**

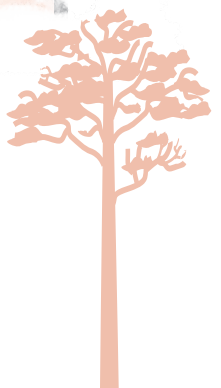


- **Capital:** Tiene diversos significados, pero en general se refiere a la cantidad de dinero requerida para un proyecto o al dinero con que dispone una persona, empresa u organización.
- **Concentración de proveedores:** Situación en la que una empresa o negocio depende de número pequeño de proveedores de materias primas o servicios básicos para su operación.
- **Diferenciación de producto/servicio:** Es lo que hace que tu producto o servicio resulte diferente y más atractivo a los clientes que otras opciones de tu mercado.
- **Estrategia:** Conjunto ordenado de pasos para lograr una meta definida previamente.
- **Financieramente:** Aquello relacionado con lo financiero, es decir con la administración, la entrada y salida de dinero en una organización.
- **Flujo o flujo de caja o flujo de efectivo:** Representa los movimientos de dinero de una organización o empresa en un periodo de tiempo determinado. Estos movimientos son hacia afuera (es decir “salidas de dinero” o “egresos”) o hacia adentro (“entradas de dinero” o “ingresos”). Este flujo puede representarse a través de un cuadro, tabla o gráfica.
- **Identidad de marca o identidad corporativa:** Es el conjunto de valores, símbolos e imágenes que identifican a una empresa u organización y que expresan la imagen de esta.
- **Indicador:** Es un hecho que sirve de referencia para indicar el cumplimiento de un objetivo. El indicador es una característica específica, observable y medible que se usa para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un proyecto o plan hacia el logro de un resultado específico.



- **Modelo de negocio:** Representación simplificada de la forma en que un proyecto o iniciativa genera. Es un esquema que explica cómo una empresa u organización genera ingresos.
- **Objetivo:** Es la meta, el fin o intento al que se dirige o encamina una acción u operación.
- **Patrimonio:** Es el conjunto de todos los bienes y el dinero que pertenecen a una persona, familia, organización, empresa que son propios o adquiridos por cualquier título.
- **Utilidad neta o Excedentes:** Situación en la que una empresa al final del año tiene dinero después de descontar todos los pagos y gastos que realizó durante ese año con relación a su operación, salarios, materias primas, pago de impuestos, servicios, deudas, etc.
- **Valor agregado:** Es algo que se le agrega o añade a un producto o servicio y que le da un mayor valor en la percepción de los consumidores. Usualmente, este valor adicional lo adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

© Daniel Martínez / WWF Perú





## Referencias bibliográficas

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). Herramientas para la formulación de planes estratégicos. <https://www.oitcinterfor.org/node/6245>

Rutas para fortalecer. (2021). Paquete de planeación estratégica. <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2021/05/11.-paquete-de-planeacion-estrategica.pdf>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (s.f.). Guía para el emprendedor social. <https://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20el%20Emprendedor%20Social.pdf>

### Enlaces externos de consulta:

#### Finanzas y Contabilidad:

- » ¿Qué es Contabilidad?  
<https://www.youtube.com/watch?v=ugxCocs75zE>
- » ¿Cómo funcionan las Finanzas?  
<https://www.youtube.com/watch?v=dUiZ5is-Chw>
- » ¿Tu empresa es rentable?  
[https://www.youtube.com/watch?v=27fRQgdSx\\_Y](https://www.youtube.com/watch?v=27fRQgdSx_Y)
- » Flujo de caja  
<https://www.youtube.com/watch?v=cfkjNQLHsdg>

#### Planificación y estrategia

- » Claves sencillas para un emprendimiento exitoso  
<https://www.youtube.com/watch?v=5X6r6T-hrX8>
- » Modelo Canvas  
<https://www.youtube.com/watch?v=ZQgXyiozmYY>
- » Plan estratégico para organización sin fines de lucro  
<https://asana.com/es/resources/strategic-plan-for-nonprofit-template>
- » Visión, misión y valores  
[https://www.youtube.com/watch?v=4I9\\_I5dRgFg](https://www.youtube.com/watch?v=4I9_I5dRgFg)

### **Comercial y ventas:**

- » Definir la estrategia comercial  
[https://www.youtube.com/watch?v=5Jb3\\_K\\_dOmI](https://www.youtube.com/watch?v=5Jb3_K_dOmI)
- » Costo, precio, valor  
[https://www.youtube.com/watch?v=OVYIQ\\_A32QI](https://www.youtube.com/watch?v=OVYIQ_A32QI)
- » ¿Qué es un estudio de mercado?  
<https://www.youtube.com/watch?v=O1ikaVmS18A>
- » Haz un estudio de mercado en 6 pasos  
<https://www.youtube.com/watch?v=qz0hww6LzsY>

### **Otros manuales de emprendimiento y herramientas online:**

- » <https://rutasparafortalecer.org/recursos/?tipo=manuales>
- » <https://www.edx.org/es/aprende/emprendimiento-social>
- » <https://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20el%20Emprendedor%20Social.pdf>
- » <https://www.oitcinterfor.org/node/6245>
- » <https://web.innpactia.com/#/public/convocatorias>
- » [https://rockcontent.com/es/recursos/?utm\\_source=menuBlog&utm\\_campaign=menuBlog](https://rockcontent.com/es/recursos/?utm_source=menuBlog&utm_campaign=menuBlog)







# AMAZONÍA INDÍGENA

DERE(ChOS Y RE(CURSOS (AIRR)



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

