

Maquita

comercio justo

Un marco estratégico para el desarrollo organizativo,
empresarial y territorial en el posconflicto

Memorias de la Ruta 2017



¿Con qué objetivo?

Contribuir a la consolidación de las economías locales y la construcción de paz en los territorios.



¿Qué buscamos?

Fortalecer las dinámicas productivas con alto potencial competitivo, desde un enfoque de sostenibilidad ambiental e inclusión social.

¿Cómo lo hacemos?

A través del desarrollo de capacidades y el intercambio de experiencias nacionales e internacionales con productores y actores locales.



Economías para la Paz

Un impulso al Desarrollo Económico Local

“Economías para la Paz” es una apuesta conjunta de la Red ADELCO y la APC-Colombia, que con el apoyo de la Agencia para la Renovación del Territorio, busca a partir del intercambio de experiencias significativas en el ámbito local e internacional y el fortalecimiento de capacidades locales, contribuir a la definición de agendas productivas territoriales en café y cacao como un aporte a la formulación de los PDET, donde se promuevan la competitividad estratégica con visión de largo plazo.

Aliados

APC-Colombia: Focaliza y dinamiza la cooperación internacional que recibe Colombia priorizando los territorios que más lo necesitan y 3 áreas temáticas: construcción de paz, desarrollo rural sostenible y conservación y sostenibilidad ambiental. También comparte conocimiento y prácticas que agregan valor con otros países a través de la Cooperación Sur-Sur (CSS) y Triangular (CTr) buscando contribuir al desarrollo sostenible y al posicionamiento de Colombia en el mundo.

Red ADELCO: Somos una institución que asocia a las Agencias de Desarrollo Económico Local - ADEL- de Colombia, como alternativa de construcción de país desde el territorio, bajo principios de corresponsabilidad, transparencia, co-liderazgo, compromiso y solidaridad.

Actualmente se encuentran asociadas a la Red Adelco diez Agencias de Desarrollo Local ubicadas en los departamentos de Santander, Boyacá, Cesar, Cauca, Arauca, Nariño, Valle del Cauca, Chocó y Antioquia.

La Agencia de Renovación del Territorio: Fue creada para articular los esfuerzos de los distintos sectores que intervienen en el campo colombiano y para servir de gerente y supervisora de los procesos participativos de planeación a nivel veredal, municipal, sub regional y las inversiones que de estos se deriven.

**La Agencia Presidencial de Cooperación
APC-COLOMBIA:**

SERGIO LONDOÑO ZUREK

Director de la Agencia Presidencial de Cooperación APC-Colombia

FELIPE VALENCIA

Director Dirección de Oferta de Cooperación

CARLOS ALBERTO CIFUENTES CRUZ

Profesional .Especializado

**Red Nacional de Agencias
de Desarrollo Local de Colombia**

RED ADELCO:

CARLOS ALBERTO CALLEJAS PEREZ

Director Ejecutivo

MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ

Subdirector de Alianzas Estratégicas

MARÍA EUGENIA DELGADO MORENO

Profesional de Seguimiento y Monitoreo Nivel Sectorial - Territorial

CARLOS MADRIDEJOS ORNILLA

Autor

PATRICIA DÍAZ RIVEROS

Diseño y Diagramación

Noviembre de 2017

Indice

1. INTRODUCCIÓN.	pág 6
La experiencia de Maquita como insumo estratégico para el desarrollo económico territorial en el posconflicto	
2. CAPÍTULO 1. MAQUITA COMERCIO JUSTO.	pág 14
Un modelo organizativo bajo principios de inclusión social y sostenibilidad financiera	
3. CAPÍTULO 2.	pág 20
Desarrollo Local a través de Circuitos Económicos Sociales y Solidarios	
4. CAPÍTULO 3. MAQUITA AGRO.	pág 28
Una apuesta integral en torno a la cadena de valor del cacao	
5. CAPITULO 4 MAQUITA TURISMO.	pág 38
Apoyando la gestión comunitaria para la creación y promoción de empresas en torno a la cadena turística	
6. CAPITULO 5 MAQUITA PRODUCTOS. Impulsando la innovación y el acceso a mercados en cadenas estratégicas para la inclusión social	pág 44
7. CONCLUSIONES FINALES Y PRINCIPALES APRENDIZAJES PARA EL CASO COLOMBIANO.	pág 48



Introducción

La experiencia de Maquita como insumo estratégico para el desarrollo económico territorial en el posconflicto

La Red Nacional de Agencias de Desarrollo de Colombia Local (RED ADELCO), con el apoyo de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC), ha desarrollado durante el año 2017 una serie de acciones de intercambio de conocimiento y cooperación sur - sur, con el objetivo de mejorar las capacidades de los actores locales, institucionales y organizacionales, de cuatro regiones fuertemente afectadas por el conflicto armado: Departamento de Putumayo, Departamento de Cauca, municipio de Tumaco y región de Catatumbo. Podemos decir que existen tres niveles de trabajo. En primer lugar, incidir de manera directa en los procesos productivos y comerciales de las asociaciones de base, específicamente de las cadenas de café y cacao, las cuales se han posicionado como dos apuestas económicas prioritarias para la reactivación económica por su capacidad de generar valor agregado, su potencial exportador y su impacto en la generación de empleo. En segundo lugar, facilitar diálogos multinivel a nivel regional, mejorando conocimientos para la planificación y gestión del Desarrollo Económico Local, y abriendo espacios para la elaboración de agendas sectoriales. Por último, apoyar la inclusión de dichos acuerdos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET - que, en el marco del posconflicto, articularán las inversiones y permitirán avanzar en ejercicios participativos de consenso y gobernanza. El siguiente gráfico refleja de manera sencilla el modelo de fortalecimiento planteado:



En este momento histórico que vive el país, se identifica como necesario enriquecer las visiones, conocimientos y experiencias de los actores locales, generando insumos que permitan dar mayor definición a sus iniciativas económicas y sus proyecciones territoriales. Tal y como se recoge en los Acuerdos de La Habana, los conflictos económicos son una de las principales raíces del enfrentamiento armado y los altos niveles de pobreza y desigualdad existentes en los entornos rurales representan un alto riesgo para la consolidación de una paz estable y duradera.

Las intervenciones e inversiones que vertebran la implementación de los acuerdos, principalmente expresados a través de la Reforma Rural Integral, deben incidir de manera directa en los medios de vida de las comunidades más afectadas por la guerra y generar condiciones de vida digna desde la ruralidad. Teniendo en cuenta que el esquema de construcción planteado es el de *Development from below*, donde son las propias comunidades las que planifican y nutren las políticas territoriales, la RED ADELCO considera fundamental promover una participación cualificada y pertinente, que permita incluir sus agendas y sus prioridades de manera efectiva, y hacerlo bajo criterios de sostenibilidad social y ambiental, y competitividad. La fase inicial del posconflicto, centrada en procesos de recuperación económica y victorias tempranas, debe dar paso a iniciativas más amplias de Desarrollo Económico Local que permitan vincular mercados regionales y base productiva y favorecer ecosistemas de asociatividad y desarrollo organizacional que faciliten el acceso a mercados nacionales e internacionales. Por eso, la ruta de aprendizaje representa una oportunidad de formación teórico-práctica que, más allá de mejorar los conocimientos técnicos de los productores, genera conocimiento estratégico para los procesos de planeación, priorización e inversión.

Las organizaciones de base y los líderes comunitarios, cuyas condiciones de exclusión social y baja capacidad adquisitiva les impiden conocer los mercados y las dinámicas empresariales, pueden nutrirse de las experiencias exitosas, incorporar las buenas prácticas y adaptar parte de esos aprendizajes dentro de sus estrategias de desarrollo económico y comunitario. Este ejercicio se enmarca en la estrategia país de cooperación sur - sur, la cual es liderada e impulsada por la APC y en la que la RED ADELCO se ha posicionado como un socio estratégico. Este modelo de cooperación regional, basado principalmente en el intercambio de conocimientos técnicos, permite a países del mismo nivel de desarrollo transferir sus buenas prácticas y experiencias exitosas en términos de desarrollo. Esta iniciativa de fortalecimiento mutuo se ha identificado como una estrategia de gran impacto y se espera pueda ir materializándose en redes más amplias de trabajo, ya que las regiones que han pasado por situaciones o contextos similares al colombiano acumulan una gran cantidad de aprendizajes prácticos para la superación de la pobreza y la implementación de los acuerdos de paz. Este es el caso de Ecuador, cuyos procesos de desarrollo territorial en torno al cacao y sus apuestas de mejora competitiva pueden ser un referente para muchas de las regiones productoras.

El programa Economías para la Paz, tal y como mencionábamos anteriormente, está centrado en cuatro regiones afectadas históricamente por el conflicto armado, no solo por la presencia de actores armados ilegales sino también por la expansión y consolidación de las economías ilícitas, principalmente basadas en el cultivo y transformación de la hoja de coca. Todos ellos han sido definidos por el Gobierno Nacional como áreas prioritarias para la implementación de los acuerdos ya que por sus condiciones políticas y socioeconómicas existen altos riesgos frente al surgimiento de



nuevas conflictividades y formas de violencia. El proceso de desarme y los acuerdos voluntarios para la sustitución de ilícitos representan una oportunidad única para impulsar la transformación económica y generar medios de vida sostenibles, capaces de competir a la coca. Pero eso requiere de una intervención multidimensional que favorezca los modelos asociativos y empresariales, promueva la tecnificación y la generación de valor agregado, y facilite el acceso a mercados y el establecimiento de alianzas comerciales. Si en los próximos años la inversión pública y la cooperación internacional son capaces de consolidar modelos de negocio rentables desde la ruralidad y las comunidades periféricas, las familias productoras tendrán alternativas frente a la ilegalidad y habrá condiciones estables para la convivencia pacífica y la modernización de la actividad agrícola. La siguiente tabla

<p>REGIÓN DE CATATUMBO</p>	<p>Subregión colombiana ubicada en el noreste del departamento de Norte de Santander, en la zona transfronteriza con Venezuela, que se extiende entre la Cordillera Oriental de Colombia y el Lago de Maracaibo. Conformada por ocho municipios, es un área de gran biodiversidad, con alta disponibilidad de recursos naturales, y con mucha presencia de la industria petrolera. De igual manera, ha tenido presencia histórica de las guerrillas FARC EP y ELN, y una fuerte influencia de los cultivos ilícitos. Es una de las regiones priorizadas en el marco del posconflicto y en los acuerdos voluntarios para la sustitución de ilícitos, los cuales están todavía en proceso de discusión y validación por parte de las comunidades. Cuenta con un amplio potencial como región cacaotera, cuyo cultivo podría llegar a sustituir hasta un 40% la producción de coca, y alcanzar una cobertura de hasta 200.000 hectáreas.</p>
<p>DEPARTAMENTO DE CAUCA</p>	<p>Se localiza en el suroeste del país y abarca desde la región andina hasta el océano pacífico. Entre sus habitantes se encuentran numerosas comunidades indígenas y afrodescendientes, y su economía está principalmente basada en la producción agrícola. De igual manera ha tenido presencia histórica de los grupos armados y tiene una fuerte influencia de las economías ilícitas, principalmente la coca y la minería, las cuales se han posicionado como alternativas para la generación de ingresos en las comunidades más excluidas. También es una de las regiones de mayor relevancia para la consolidación de paz, con fuertes riesgos y vulnerabilidades para el resurgir de la violencia, y donde el café y el cacao se posicionan como alternativas de gran impacto.</p>



<p>DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO</p>	<p>Situado en la región de la amazonía, y fronterizo con Ecuador, su territorio alberga una gran diversidad de fuentes hídricas y de flora y fauna propia, reflejando la transición entre el piedemonte andino-amazónico y los ecosistemas selváticos. Desde la colonización de los caucheros, el área se ha visto fuertemente influenciada por el modelo extractivo y actualmente produce aproximadamente un 30% del crudo del país. A pesar de ello cuenta con índices muy bajos de competitividad y ha estado históricamente afectado por la presencia de grupos armados ilegales, el cultivo de coca, la minería ilícita y el tráfico de madera, siendo el segundo departamento del país con mayor deforestación. De igual manera, cuenta con una amplia diversidad cultural y gran presencia de comunidades indígenas y campesinas, fuertemente amenazadas por la guerra y la ilegalidad. El cacao, cultivo ancestral de la región, representa un potencial endógeno capaz de generar empleo y oportunidades desde la ruralidad, bajo criterios de mercado y competitividad, y respetuoso con las vocaciones locales.</p>
<p>MUNICIPIO DE TUMACO</p>	<p>Conocido como la "Perla del pacífico", por su importancia como puerto, se encuentra en la región fronteriza con Ecuador y su población es mayoritariamente afrodescendiente e indígena. Los principales renglones de la economía se basan en la pesca artesanal y la agricultura. Aun así, es una de las zonas de mayor relevancia en el marco del posconflicto y presenta actualmente grandes retos para la consolidación de paz, ya que la presencia de diversos actores armados y su importancia estratégica para el narcotráfico, ha provocado que la violencia se agudice incluso tras la firma de los acuerdos de paz. Según las Naciones Unidas es el municipio de Colombia con más cultivos de coca y un área prioritaria para los programas de sustitución. El potencial cacaoero es inmenso, con presencia de especies autóctonas y con condiciones óptimas para su producción, y ya ha sido galardonado con premios internacionales como reconocimiento a su calidad. El cacao se posiciona como una apuesta territorial de largo alcance, capaz de competir los cultivos ilegales y de generar empleo e ingresos en las comunidades más afectadas por el conflicto.</p>

Estos contextos territoriales, con amplios potenciales productivos y comerciales pero fuertemente afectados por las condiciones de exclusión y vulnerabilidad, requieren ejercicios de formación en buenas prácticas y de intercambio de conocimiento que les permitan planificar e invertir en sus apuestas económicas. Es en esa línea de trabajo donde se integran los ejercicios de Cooperación Sur-Sur, los cuales permiten mostrar desde la práctica que es posible transformar las dinámicas productivas y avanzar en modelos de producción y comercialización que generan ingresos y medios de vida sostenibles para las comunidades rurales, sin abandonar su tierra y sin poner en riesgo sus vocaciones locales y sus expresiones culturales. En el marco del programa "Economías para la Paz", se identifica la experiencia de Ecuador y específicamente de Maquita, como uno de los casos de mayor relevancia en la región y que más insumos puede aportar a los proyectos de fortalecimiento organizacional y planeación subregional que adelantan las comunidades. Podemos destacar 3 grandes razones que

motivaron esta selección. En primer lugar, la cercanía de Ecuador y las similitudes de muchas de las comunidades (indígenas, campesinas, etc.), permite facilitar el diálogo entre pares y visualizar con mayor claridad como es posible construir modelos económicos incluyentes y competitivos desde las regiones colombianas. En segundo lugar, la ruta de aprendizaje puede derivar en alianzas o redes de trabajo de mayor alcance, por lo que la cercanía geográfica es un valor agregado. Es muy importante visibilizar las experiencias exitosas a nivel nacional y regional, cuyos aprendizajes no son muchas veces capitalizados. Por último, las condiciones productivas y tecnológicas de Ecuador son un modelo de referencia para Colombia, ya que las condiciones agronómicas y muchos de los paquetes tecnológicos que se manejan guardan estrecha relación.

El mercado de cacao en Ecuador representa uno de los grandes renglones económicos, el quinto en el año 2013, y el país se ha logrado posicionar como una de las principales regiones productoras a nivel mundial. Según los datos aportados por PROECUADOR, entidad pública competente en exportación e inversión, aproximadamente un 70% de la producción global de cacao fino y de aroma se elabora en el país, colocándole en el primer lugar, seguido de Indonesia. En los últimos años, el Gobierno ha desarrollado grandes programas de reactivación e impulso al sector, como la Minga Nacional Cacaotera, y las tendencias apuntan a que las iniciativas de inversión pública y privada seguirán aumentando los volúmenes de producción, los procesos de tecnificación y los niveles de exportación durante los próximos años. Aunque los mercados internacionales dan señales de alarma y presentan riesgos por la volatilidad de los precios, el país apunta hacia los clientes especializados y los estándares de calidad como estrategia de mitigación. Este modelo de articulación público-privada y de acceso a mercados, puede ser un insumo muy significativa para la regiones colombianas en el proceso de posconflicto.

La Ruta de Aprendizaje no se entiende como un ejercicio aislado del programa, sino como una metodología práctica de formación, que complementa las apuestas de fortalecimiento organizacional adelantadas con APC y que representará una base de referencia para la formulación de los PDET y la elaboración de los planes de acción a nivel sectorial. Los objetivos concretos de la visita a Maquita y sus iniciativas locales fueron los siguientes:

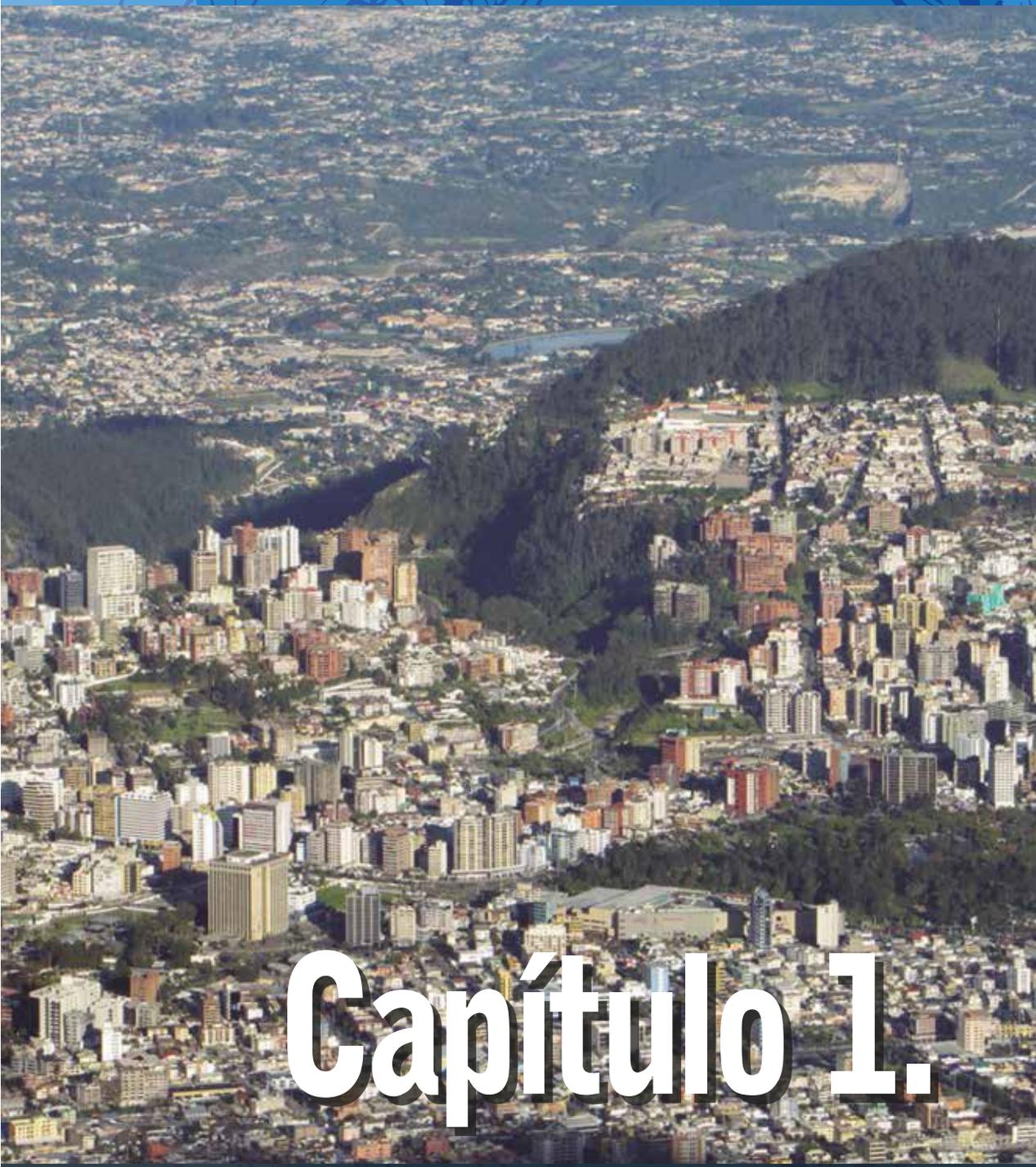
- ☞ Conocer experiencias internacionales relevantes en términos de producción, transformación y comercialización de cacao y otros productos agrícolas asociados, como insumo para el diseño de estrategias territoriales y organizacionales en el marco del posconflicto.
- ☞ Interactuar con actores institucionales y locales involucrados en los procesos de producción, transformación y comercialización de cacao así como en iniciativas de turismo sostenible impulsados desde las comunidades rurales.
- ☞ Acercar buenas prácticas en términos de asociatividad, empresarización e inversión estratégica que contribuyan a la reactivación económica de los territorios posconflicto y a la inclusión social de los sectores y comunidades productoras.

- ☞ Conocer procesos de investigación aplicada, tecnificación y generación de valor agregado que permitan identificar inversiones estratégicas en el marco del posconflicto e incidir en los esquemas de productividad, poscosecha y comercialización en las organizaciones participantes.
- ☞ Promover modelos sostenibles de economía solidaria y comercio justo, y fomentar modelos de encadenamiento y comercialización sostenibles, que permitan mejorar los ingresos desde la base productiva y mejorar el acceso a mercados nacionales e internacionales.

Una de las grandes preguntas que se plantean tras los procesos de intercambio de conocimiento es cómo se aplicarán o se adaptarán los aprendizajes acumulados una vez se regreso a territorio. El programa Economías para la Paz incide en este factor a través de 3 herramientas.

- 1. Los planes de innovación.** Cada uno de los participantes hará uso, a lo largo de toda la ruta de aprendizaje, de un cuadernillo de campo que permite recoger los principales aprendizajes y conclusiones de cada jornada. Durante el último día de trabajo, dichos aprendizajes se plasmarán en actividades concretas en el corto, medio y largo plazo, a través de un plan organizacional de innovación. Esto permitirá orientar las acciones de réplica y sostenibilidad al regreso al territorio y servirá de insumo para el diseño y formulación de futuros proyectos.
- 2. Los planes de fortalecimiento organizacional.** Una de las limitaciones más comunes de las Rutas de Aprendizaje es que, al concluir el ejercicio y a pesar de que los productores han acumulado importantes aprendizajes, las organizaciones de base no cuentan con recursos para llevar a cabo las actividades de adaptación o réplica. El programa Economías para la Paz ha puesto en marcha, de manera articulada con los procesos de intercambio de conocimiento, una línea de inversión a nivel organizacional que permitirá llevar a la práctica algunos de estos procesos de tecnificación, transformación y/o comercialización.
- 3. La formulación de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).** Como ya hemos mencionado anteriormente, los territorios participantes son regiones con una alta priorización para el proceso de posconflicto. La implementación del punto 1 del acuerdo, Reforma Rural Integral, tendrá un impacto estratégico en la consolidación de paz y la reactivación económica, por lo que el programa pondrá en marcha diferentes actividades de planificación participativa e incidencia política. Los aprendizajes de la Ruta de Aprendizaje y las experiencias de desarrollo regional visitadas, permitirán enriquecer y definir de manera más efectiva las principales acciones e inversiones a contemplar en los PDET, combinando visión sectorial y territorial.





Capítulo 1.

MAQUITA COMERCIO JUSTO.

Un modelo organizativo bajo principios de inclusión social y sostenibilidad financiera

La Ruta de Aprendizaje seleccionó la experiencia de Maquita como un referente en términos de desarrollo comunitario y territorial, destacando la importancia de su enfoque metodológico y su extenso recorrido organizacional. La experiencia nace en 1985, hace 32 años, y es impulsada por un grupo de personas, entre las que destaca la figura del Padre Graziano Mason, con el objetivo de disminuir el hambre de las comunidades más vulnerables y mejorar sus actividades productivas y comerciales como estrategia fundamental para la reducción de la pobreza. Podemos decir que Maquita es una propuesta de organización de trabajo y de mercado, que impulsa modelos económicos más incluyentes y dinámicas de relacionamiento más justas y equitativas.

La FUNDACION MAQUITA trabaja hace 30 años en Economía Social y Solidaria. Desde 1985, impulsa emprendimientos productivos, comerciales y asociativos que agrupan a más de 500.000 participantes, de los cuales el 45% corresponde a mujeres, con el objetivo principal de mejorar su calidad de vida. Su principio fundamental es entregar productos y servicios de alta calidad, adaptados a las necesidades de los diferentes mercados pero producidos y comercializados desde las comunidades. Los principales mercados de exportación son: Unión Europea, Reino Unido, EEUU, Canadá, México y Singapur.

El trabajo comunitario que el Padre Graziano adelantaba por aquellos años de gran convulsión política y económica en Ecuador, le permitió conocer de primera mano las injustas relaciones comerciales a las que estaban expuestas las comunidades campesinas. Éstas no solo producían de manera precaria, sin acceso a tecnología y conocimiento técnico, sino que una vez obtenían su producto, se veían obligados a mal venderlo ante intermediarios y casas comerciales. Este modelo de producción y comercialización limitaba significativamente sus utilidades y les perpetuaba en una economía de subsistencia, sin posibilidades de ascenso social, reinversión y mejora de la calidad de vida. La cadena del cacao, que ocupaba a un gran número de familias rurales e indígenas, era una de las más representativas y fue la que centró el foco de intervención durante los primeros años. En ese contexto, y como plataforma de apoyo, nace la Fundación Maquita Cushunchiq que en idioma quichua significa "Comercializando como hermanos". Desde el comienzo su apuesta parte de la hipótesis de que más allá de las dificultades en las fases de producción, tecnificación y transformación, el gran cuello de botella de las regiones y las organizaciones de base se encuentra en la comercialización. Tanto las apuestas territoriales como las iniciativas comunitarias se enfrentan al gran mercado, el cual no se rige por estándares sociales o criterios éticos sino por exigencias globales, y para ello es necesario impulsar un esquema de Organización + Especialización + Comercio Justo. Esta estructura de trabajo se ha mantenido hasta el día de hoy, aunque se ha ido ampliando el margen de actuación a diferentes cadenas productivas y contextos territoriales, y representa la esencia metodológica de la fundación. Antes de describir con mayor precisión cual es el esquema organizativo de Maquita y sus alcances, podemos destacar 3 etapas en su proceso de consolidación:

<p>Tiendas y Centros Comunitarios de acopio</p>	<p>Durante los primeros años, la Fundación puso en marcha una red de productores y consumidores, a través de grupos de distribución y trueque y mercados solidarios de venta campo-ciudad. Estas estrategias acabaron derivando en una apuesta de tiendas comunitarias, cuyo objetivo era recoger los productos de las comunidades campesinas, y establecer espacios físicos de venta, que redujesen la intermediación y estableciesen canales directos entre productores y consumidor final. Los puntos de venta fueron implementados a lo largo del país y representaron una primera apuesta para la dinamización económica y la inclusión social.</p>
<p>Circuitos de Economía Social y Solidaria</p>	<p>Se empezaron a trabajar enfoques más integrales, que incidiesen de manera multidimensional en las dinámicas comunitarias y en su calidad de vida, y se desarrollaron estrategias de planificación, formación y asistencia técnica, y desarrollo de apuestas productivas territoriales, acordes a las vocaciones locales y bajo criterios de sostenibilidad (social y ambiental) y acceso a mercados nacionales e internacionales.</p>
<p>Desarrollo y consolidación de Empresas Sociales</p>	<p>Dando mayor alcance a los ejercicios de organización y comercialización, y articulando esas iniciativas con apuestas de desarrollo comunitario, se procede a crear diferentes unidades de negocio que impacten directamente en las economías familiares de los productores y que aporten a la sostenibilidad organizacional, dando permanencia al apoyo en campo y facilitando procesos de innovación y acceso a mercados. En ese sentido, se logra la formalización de 3 grandes líneas de negocio: AgroMaquita (cacao), Maquita Productos (Paneta, Quinua, Chocho, etc.) y Maquita Turismo. Estos modelos comerciales, bajo esquemas de comercio justo e inclusión social, se vinculan a estrategias de formación, organización comunitaria y generación de valor agregado. Las comunidades ocupan un rol protagónico dentro de la cadena, de manera autogestionada pero con criterios de mercado.</p>

Los procesos de Desarrollo Económico Local son iniciativas de largo plazo, y el caso de Ecuador nos demuestra como aquellas experiencias que son incipientes en los territorios, con una correcta planificación y con apoyos estratégicos, pueden escalar hacia modelos más integrales de desarrollo comunitario y empresarial. El crecimiento de Maquita ha venido acompañado de ejercicios de gestión del conocimiento y de innovación que han permitido, de manera progresiva, consolidar un esquema metodológico de trabajo con las comunidades y de gestión de recursos, capitalizando las inversiones de los proyectos y orientándolas en todo momento hacia apuestas rentables, bajo criterios de sostenibilidad social, ambiental, financiera y organizacional. Podemos decir que este es uno de los principales aprendizajes que podemos apropiarnos para el contexto colombiano. Asimismo, el marco constitucional y normativo del país recoge de manera específica el apoyo a los modelos de economía social y solidaria, la cual ocupa a un 55% de la población, lo que ha permitido avanzar en ejercicios de participación ciudadana e incidencia política, vinculando sector privado, sociedad civil e institucionalidad. En esa visión integral del desarrollo que plantea Maquita, principalmente orientada al mejoramiento de los medios de vida con enfoque comunitario, podemos destacar los siguientes niveles de trabajo:



1. Componente social: participación, equidad y acceso a derechos

Las comunidades como sujetos activos de derechos que, además de participar en las iniciativas de inclusión socioeconómica, asumen en un rol protagónico tanto en la organización de sus comunidades como en los procesos de exigibilidad de derechos y diálogo territorial. Las organizaciones de base o las familias productoras forman parte de mesas sectoriales o espacios de decisión con el objetivo de visibilizar sus necesidades, incidir en las políticas públicas locales y gestionar recursos o apoyos técnicos.

2. Componente comercio justo: asociatividad, capacidades locales y mercado

Una mirada integral a toda la cadena de valor, desde la base productiva hasta el proceso de comercialización. A pesar de que Maquita asume el liderazgo en la formación y el acompañamiento, durante todo el proceso se promueve la autogestión y son las comunidades las que en última instancia decidirán de que manera se vinculan a las empresas sociales. A través de escuelas, formación técnica y acompañamiento práctico se fortalecen los modelos organizativos, se promueven los liderazgos, se trabaja en temas de productividad y calidad, y se implementa un modelo logístico para el acopio y la comercialización. El eje transversal es el esquema de comercio justo, el cual define la forma de relacionamiento y la focalización de clientes.

3. Componente ambiental: sustentabilidad de los ecosistemas

Otro aspecto clave, que está vinculado a las estrategias de producción, es el respeto y el cuidado por el medio ambiente, entendido este desde un enfoque sistémico. Los territorios ya empiezan a sufrir las consecuencias de los monocultivos y del uso indiscriminado de materiales químicos, por lo que Maquita promueve de manera transversal la producción agroecológica a través de unidades de bioinsumos que permite elaborar, desde las organizaciones y las fincas, tanto abonos orgánicos como biofertilizantes. En el caso del turismo comunitario, se promueve la planificación y el consenso en los territorios, con el objetivo de mitigar los efectos negativos que pueda tener la afluencia turística tanto en términos económicos como sociales y culturales.



Uno de los elementos clave es que el comercio justo, aunque se rija por criterios éticos y sociales, no tiene porque estar limitado a productos marginales sino que es posible implementar este modelo en productos de alta rotación y volúmen, cómo es el cacao, el café, la panela y otras actividades agrícolas o agroindustriales. Las Empresas Sociales que ha desarrollado Maquita son un claro ejemplo de ello y un modelo de referencia de cómo, desde las comunidades vulnerables, se pueden adelantar procesos de innovación y tecnificación acordes a los estándares más exigentes de los mercados internacionales. Este modelo de trabajo entre Fundación y productores no solo mejora su nivel de ingresos y su calidad de vida sino que contribuye a la sostenibilidad organizacional y por lo tanto, permite garantizar un acompañamiento y una permanencia de largo plazo en el territorio.

La siguiente tabla refleja como es la estructura de Maquita Comercio Justo y cuales son las empresas sociales que en la actualidad lidera. Todas ellas tienen relación directa con los potenciales endógenos de los territorios en los que trabajan y coinciden con la vocación e intereses de sus comunidades. Son una plataforma de fortalecimiento de capacidades y acceso a mercados.



Este esquema de trabajo representa un ejemplo de cómo es posible avanzar en apuestas organizacionales sostenibles y que impacten de manera directa en la calidad de vida de los sectores vulnerables. Existe una visión generalizada de que las organizaciones sociales y de desarrollo no deberían involucrarse en dinámicas empresariales ya que eso puede alejarles de sus objetivos misionales y convertirlos en unos actores económicos más, preocupados por la obtención de utilidades. Esta forma de trabajo ha relegado a las organizaciones del tercer sector a un rol de operador de proyectos y ha limitado considerablemente su perspectiva de proceso con las comunidades, favoreciendo el asistencialismo, los apoyos aislados y los resultados de corto plazo. Maquita es un ejemplo de que es posible compatibilizar el compromiso social y el trabajo con las comunidades, con una apuesta económica y empresarial que beneficie a ambas partes. A lo largo del documento haremos un análisis más específico de la naturaleza y funcionamiento de las empresas sociales pero a continuación recogemos algunos de sus principales objetivos y características:

- ☞ Las empresas sociales responden a cadenas de valor o apuestas económicas que involucran a comunidades vulnerables y campesinas. El objeto es mejorar los ingresos y los medios de vida de las familias productoras y este es un criterio fundamental para seleccionar las líneas de negocio. Maquita trabaja con aquellas que tengan mayor impacto social.

- ☞ Las comunidades no son simples proveedoras dentro de los modelos productivos y comerciales, sino dueños autónomos de sus organizaciones y unidades productivas, con capacidad total para la toma de decisiones. Las condiciones de comercialización que les plantea Maquita y los servicios de fortalecimiento e innovación que presta son unos de los principales elementos de fidelización. Las comunidades se vinculan voluntariamente porque reciben amplios beneficios y llegan a un acuerdo comercial con Maquita, en una relación gana-gana.
- ☞ Maquita cuenta con un amplio conocimiento del mercado y una interlocución continua con clientes nacionales e internacionales. Esta es la base para los procesos de innovación y de mejora competitiva que elaboran en cada una de las cadenas, y posiblemente, uno de sus principales valores agregados en términos de sostenibilidad y apoyo a los territorios. Las comunidades se encuentran generalmente aisladas de los mercados y esto tiene impactos directos en el crecimiento y rentabilidad de sus apuestas productivas.
- ☞ Las empresas sociales que impulsa Maquita se integran dentro de las cadenas de valor y ocupan un rol específico dentro de ellas, principalmente en las fases de transformación, control de calidad y comercialización. Esto genera márgenes de utilidad que permiten mantener la prestación de servicios en campo, el mantenimiento de los equipos técnicos y la reinversión en procesos de investigación, innovación y búsqueda de nuevos mercados.

Las comunidades campesinas, tanto en Colombia como en Ecuador, enfrentan problemas similares para la consolidación de sus modelos de negocio. Destacamos tres factores clave. En primer lugar, la falta de conocimientos técnicos y acompañamiento en campo impide mejorar los niveles de productividad y avanzar en procesos de tecnificación. En segundo lugar, la falta de acceso a maquinaria y tecnología limita su capacidad para generar valor agregado, garantizar calidad y ser competitivos. Por último, el desconocimiento de la demanda, las dificultades logísticas y el aislamiento frente a los mercados no les permite acceder a buenos precios comerciales y a nichos de mercado adecuados. Como podemos observar, la apuesta de Maquita incide en estos tres niveles y representa una apuesta de largo plazo que, basada en principios de comercio justo, ecología y competitividad, permite relacionar de manera directa comunidades productoras y mercados nacionales e internacionales, con los más altos estándares de calidad.

A lo largo de los siguientes capítulos describiremos con mayor detalle las principales metodologías y estrategias que impulsa la Fundación, y que perfilan sus apuestas productivas y comerciales, y plantearé algunas reflexiones en términos de desarrollo empresarial y sostenibilidad organizacional, las cuales pueden ser insumos muy interesantes para los territorios colombianos y los actores locales que desde allí, lideran procesos de inclusión socioeconómica.

Testimonio de Cambio:

Como funcionario de la Alcaldía, valoro de la experiencia en Maquita el acompañamiento constante que como organización brinda a las familias y asociaciones vinculadas al proceso productivo. No se deben dejar solas las iniciativas y Maquita ha sabido acompañar las diferentes fases del proceso hasta estar consolidados.

Rubén Valencia – Alcaldía de Tumaco

Capítulo 2.



Desarrollo Local a través de Circuitos Económicos Sociales y Solidarios

Maquita trabaja de acuerdo a un enfoque de desarrollo integral que no se ocupa únicamente de implementar proyectos sino que acuerda una agenda más amplia con las comunidades y un plan de acción con actividades en el corto, medio y largo plazo. Esta metodología, denominada Circuitos Económicos Sociales y Solidarios (CESS) y recogida en la publicación institucional que se referencia a lo largo del capítulo, guarda ciertas similitudes con las iniciativas de Desarrollo Económico Local que se impulsan en Colombia y que tienen por objetivo dinamizar los potenciales endógenos de los territorios bajo criterios de sostenibilidad y competitividad. A lo largo de este capítulo haremos una descripción general de cuales son las diferentes líneas temáticas que aborda la estrategia y los requisitos generales para su implementación en las etapas de planificación, diálogo, gestión de recursos e implementación. Este marco metodológico facilita la organización de la comunidad bajo visiones comunes e identifica acciones clave para la estructuración de proyectos y la inversión estratégica.

El concepto de Circuito Social y Solidario queda integrado dentro de la Constitución de Ecuador del año 2008 y el Plan Nacional del Buen Vivir del año 2013-2017, así como en otras leyes complementarias para la transformación de la matriz productiva. El hecho de que esté contemplado dentro de las políticas públicas facilita la gestión de recursos y la alineación de las intervenciones. El concepto plantea un modelo económico al servicio de las necesidades humanas y en armonía con el ecosistema, que favorece los encadenamientos productivos y de valor desde la asociatividad de los pequeños productores/as, garantizando la redistribución de los beneficios del desarrollo¹. Esto se nutre de una visión institucional y organizacional que considera clave el incremento de las exportaciones de productos de alto valor agregado y provenientes de actores locales, vinculados a organizaciones de base y/o a procesos de economía solidaria.

Todo el proceso es participativo y tiene un carácter interinstitucional, donde se integran entidades territoriales, actores de desarrollo y comunidades. Para poder hacer una implementación pertinente y efectiva es necesario tener un amplio conocimiento de las dinámicas productivas y comerciales, así como de los modelos de relacionamiento e influencia. El enfoque CESS aume la metodología de las cadenas productivas y comerciales solidarias que, a través de procesos sistémicos de producción, transformación, comercialización, consumo y redistribución, pasan a ser cadenas de valor que promueven relaciones de solidaridad, reciprocidad y cooperación orientadas a transformar las relaciones económicas y de poder existentes en el territorio².

¹ Alianzas para el Circuito Económico Social y Solidario. Metodología y estrategia de desarrollo en el territorio. Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB). Maquita Comercio Justo. Marzo, 2015
² Ibid., Pag. 13

1. Definición de las cadenas productivas priorizadas y las líneas estratégicas

Maquita propone un diagnóstico inicial, articulado con los actores locales y con las comunidades, que son las que tienen un conocimiento profundo sobre los potenciales y limitaciones de su territorio. El resultado final es la selección de un máximo de 3 cadenas productivas sobre las que se va a centrar el plan de acción, y sobre las que se implementarán las diferentes estrategias. Hay que tener en cuenta que el objetivo final de la intervención es reducir las desigualdades e integrar a los sectores vulnerables por lo que los criterios de selección deben ser acordes a esta realidad y no regirse únicamente por indicadores económicos. Desde las Fundación se proponen los siguientes:

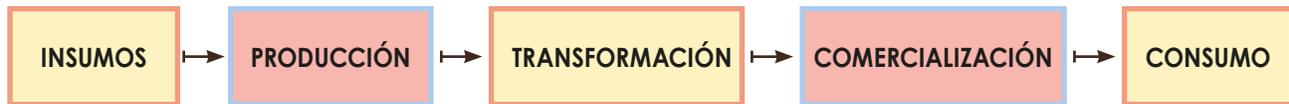
- ☞ Importancia económica para las familias en cuanto a generación de ingresos.
- ☞ Potencial dinamizador de la economía en el territorio, considerando su capacidad de inferir valor agregado al producto mediante procesos de transformación.
- ☞ Relación a potenciales mercados que aprecien el producto y le reconozcan un buen precio.
- ☞ Identidad socio-cultural con el territorio.
- ☞ Potencial de expansión para vincularse a economías de escala, a través del incremento productivo, mejora de la productividad empresarial, productos de alta calidad y competitividad en mercados.

Además, se identifican una serie de líneas estratégicas de trabajo, hasta 6 por territorio, acordes a los instrumentos locales de planificación y a las expectativas de los actores, y que permitan identificar y solucionar algunas de los principales cuellos de botella en sus comunidades. Estas líneas de trabajo pueden ser transversales pero deben ayudar a generar un ecosistema apto para la implementación de los CESS (Ej. Mejorar la participación ciudadana en los espacios institucionales, Mejorar las capacidades asociativas y administrativas de las organizaciones de base, Fortalecer la institucionalidad local, etc).

2. Identificación del Circuito Económico Local y de las relaciones de poder existentes

Para poder avanzar en el proceso de diagnóstico es necesario hacer un análisis pormenorizado de las cadenas productivas, tanto de sus factores internos como externos, con el objetivo de identificar las oportunidades y limitaciones que existen y asentar las bases del proceso de diseño.

En un primer momento es necesario hacer un recorrido crítico por todos los eslabones de la cadena, que son los que incorporan progresivamente el valor al producto, e identificar cuales son los actores involucrados y los grupos de interés en cada uno de ellos.



En cada uno de los eslabones vamos a integrar 3 niveles de análisis, que son los siguientes:

- 👉 **Nivel Micro.** Son los actores de cada eslabón que se relacionan de manera directa con el producto, a nivel individual o asociativo, y desde los servicios de proveeduría hasta el proceso de compra. Esto nos permite tener una foto de cada eslabón en territorio y de la cadena en conjunto, y conocer cuales son los modelos de relacionamiento y algunos cuellos de botella.
- 👉 **Nivel Meso.** Son los servicios de apoyo existentes para los diferentes eslabones de la cadena y que permiten que los actores del nivel micro realicen o mejoren sus competencias (pueden ser desde la institucionalidad, la sociedad civil o el sector privado)
- 👉 **Nivel Macro.** El marco regulatorio que afecta a cada una de las actividades en términos de normas, certificación, calidad o acceso a mercados. Esto es fundamental para poder analizar las restricciones de los actores para ser más competitivos y sostenibles.

Por último analizaremos los factores externos que influyen en cada uno de los eslabones: relaciones de poder (política, religión, cultura, etc.), los servicios básicos y otro tipo de recursos (conectividad, infraestructura, etc.) y las necesidades básicas o el impacto de la cadena y de las actividades



económicas derivadas de esta sobre la población que integra (ingresos, empleo, etc.). Estos elementos que influyen de manera directa desde el ámbito externo permitirán establecer líneas base y programar ejercicios de incidencia política e inversión pública estratégica.

El proceso nos permitirá contar con un panorama amplio sobre la cadena productiva en la que se quiere incidir y sobre las relaciones y dinámicas que se dan al interior de esta. Las conclusiones deben definir con claridad cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrentan los actores locales principalmente (sujetos de nuestra atención) y la cadena en su conjunto. El objetivo, en última instancia, será identificar acciones estratégicas que permitan modificar las relaciones económicas injustas que haya durante el proceso e incidir, a través de proyectos o apuestas comunitarias, en un mayor y mejor ingreso de la base social y las comunidades productoras.

Un aprendizaje clave que plantea Maquita en su guía metodológica es el siguiente: "Normalmente, dentro del mapeo de funciones se constata que el eslabón de producción es el que concentra mayor diversidad de funciones, ya que es el que al final da origen al producto; sin embargo, es el eslabón de transformación/acopio el que mayor importancia estratégica alcanza en la cadena al ser el que dota de real capacidad de comercialización al producto, regulando calidad, volumen y precio, de manera que puede así enlazarse a un mercado". Este factor es de vital importancia y como se pudo observar en las visitas de campo y durante la Ruta de Aprendizaje ha sido uno de los principios que ha orientado los procesos de formulación e inversión comunitaria de Maquita, así como uno de los roles fundamentales de sus apuestas económicas y empresas sociales.

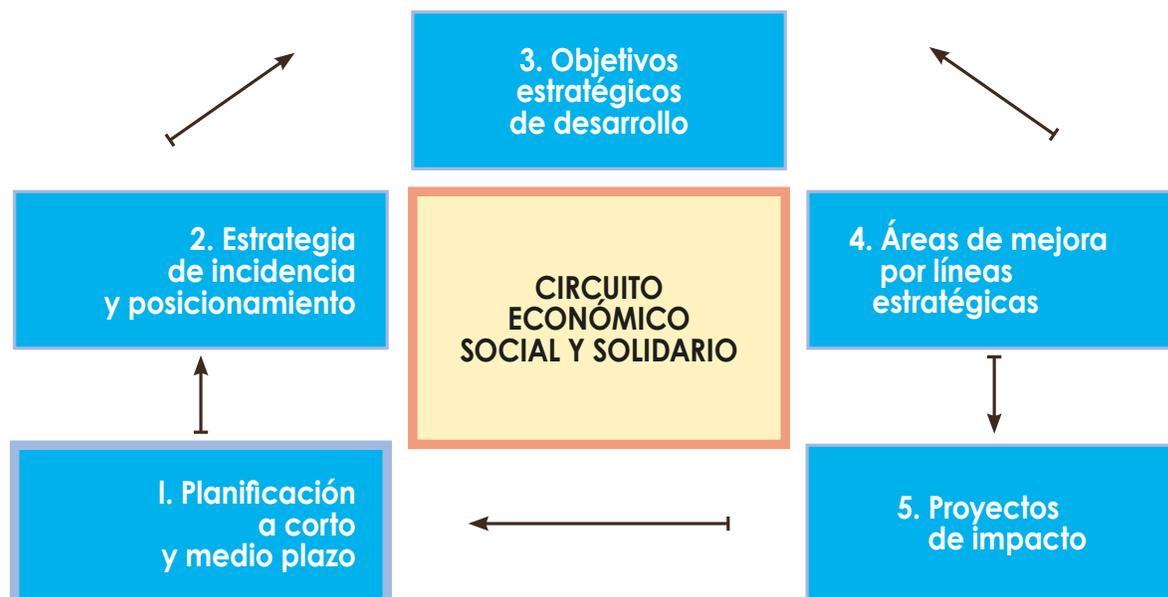
3. Diseño participativo, consenso y planificación sobre el Circuito Económico Social y Solidario

Una vez concluido el proceso de diagnóstico se da paso al proceso de planificación participativa, el cual va a permitir consensuar las principales actividades y estrategias a desarrollar en el corto, medio y largo plazo. Al igual que en las iniciativas de Desarrollo Económico Local que se adelantan en Colombia, esta etapa no se limita a un trabajo de escritorio sino que debe estructurarse en torno a un proceso de diálogo multiactor y multinivel, donde se alcanzan acuerdos y consensos sobre la manera de intervenir en territorio, las metas específicas y los roles y responsabilidades de las partes. El producto final es un plan de acción, en forma de matriz, que debe recoger los siguientes aspectos:

- 👉 Puntos críticos, potencialidades y situación deseada. El proceso de diagnóstico se materializa en afirmaciones concretas que permiten señalar los principales cuellos de botella, las oportunidades existentes y los resultados concretos que se quieren obtener. Aunque este plan tiene un enfoque sectorial, de incidencia en una cadena, se dota de integralidad y las actividades no se limitan exclusivamente a los aspectos económicos sino que incluyen también otras dimensiones habilitantes del desarrollo comunitario.

- ☞ Actividades y estrategias a poner en marcha. No es un ejercicio teórico sino una proyección práctica que identifica, de acuerdo a las limitaciones y oportunidades actuales, aquellas acciones concretas que dinamizarían los modelos de relacionamiento en los diferentes eslabones y las inversiones estratégicas que servirían como catalizadores. De igual manera, los roles que tienen los actores institucionales y comunitarios para llevarlas a cabo.
- ☞ Indicadores de medición y metas específicas en el corto, medio y largo plazo. El plan de acción no puede aplicarse y monitorearse si no cuenta con instrumentos y unidades de medida que permitan dar cuenta de los avances, así como de resultados concretos y en tiempos establecidos. Esto es clave para pasar de un plan "en papel" a un ejercicio práctico, y para establecer relaciones de corresponsabilidad y de especialización.

El producto final de esta segunda etapa es un plan de acción, consensado con los actores locales, que será la hoja de ruta para la estructuración de proyectos y la gestión de recursos e inversiones. Este instrumento permite posicionar la agenda comunitaria, específicamente pensada para transformar las relaciones económicas e impactar en la mejora de la calidad de vida, y es una herramienta para articular la política pública territorial y los recursos de otros agentes externos como la cooperación internacional. Esto es fundamental ya que permite alinear las inversiones en torno a la visión de territorio y de cadena de valor que tienen las comunidades y no generar inversiones aisladas y desconectadas que, en muchos casos, pueden generar acción con daño. La Fundación Maquita, junto con otras entidades, serán acompañantes del proceso y liderarán la gestión de recursos, los procesos de incidencia y la transferencia de conocimiento técnico. La siguiente tabla muestra las dimensiones de trabajo en torno al CESS³:



³ Ibid., Pag. 24

La agenda es la que marca el trabajo de la Fundación y las acciones de incidencia de la comunidad, las cuales también pueden participar activamente en los procesos de planificación local y visibilizar sus demandas y necesidades. Los proyectos de impacto, a pesar de que se hagan de manera separada, apuntan a un objetivo común y contribuyen a una visión integral del fortalecimiento de los medios de vida. Este plan de acción se convierte en una hoja de ruta para el fortalecimiento de la cadena y de la comunidad en su conjunto. En este sentido, Maquita destaca dos aspectos:

- ☞ Es clave dar prioridad a los componentes de fortalecimiento asociativo, mejora de la producción e inversiones orientadas al desarrollo agroindustrial, buscando la generación de valor agregado y vinculadas directamente a la cadena priorizada.
- ☞ Los proyectos de impacto tienen que involucrar a los actores que trabajan directamente con el producto y la cadena (nivel micro) y a los actores de apoyo (nivel meso), promoviendo articulación y coordinación que, en últimas se traducirá en sostenibilidad y eficacia.



4. Implementación del CESS aunando esfuerzos desde los diferentes actores

Como ya veníamos adelantando en la anterior etapa, el plan de acción se convierte en una "Agenda Local de Circuito Económico Social y Solidario" que debe posicionarse e integrarse en los espacios de planificación y decisión a nivel local, y en sus instrumentos de planificación (Plan Municipal de Desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial, etc). Las comunidades, con el acompañamiento de las organizaciones de desarrollo, tienen un papel protagónico en este componente de participación ciudadana e incidencia política. La agenda se podrá implementar en la medida en que sirva como instrumento articulador de recursos y apoyos técnicos, y para ello, el trabajo debe ser constante y paso a paso. No podemos esperar implementar el plan de la noche a la mañana ni conseguir inversiones para todas las acciones estratégicas en el corto plazo. Por eso, para garantizar la sostenibilidad y la constancia del ejercicio es fundamental que este cuente con la apropiación de las comunidades, que se base en consensos amplios (multiactor) y que cuente con un modelo de gobernanza incluyente. La implementación de la agenda no puede recaer exclusivamente en la institucionalidad (que está sujeta a cambios políticos), en la Fundación Maquita ni en las comunidades o actores locales, sino que debe ser un ejercicio plural, de gobernanza participativa.

Quizás uno de los principales aprendizajes que quedan de la ruta es como con una buena planificación estratégica y con el compromiso de la comunidad organizada, es posible realizar inversiones de alto impacto, que son capaces de consolidar modelos de negocio rentables y sostenibles. El rol de Maquita es fundamental ya que no solo acompaña estos procesos durante la implementación de las unidades productivas o de las inversiones sino que, una vez finalizado el proceso, asume un rol dentro de la cadena de valor, a través de sus empresas sociales, lo que le permite mantener el apoyo a las comunidades y acompañarlas en sus procesos de innovación, transformación y acceso a mercados. Como hemos señalado anteriormente, además del proceso productivo, que acumula grandes cuellos de botella, los procesos de transformación, acopio y control de calidad son los que limitan en mayor medida la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de los negocios comunitarios. Los procesos de formación permiten generar capacidades para la organización, la autogestión y la mejora productiva, las inversiones estratégicas inciden directamente en los niveles de tecnificación y transformación, y las empresas sociales permiten mantener procesos de innovación, logística, calidad y acceso a mercados.

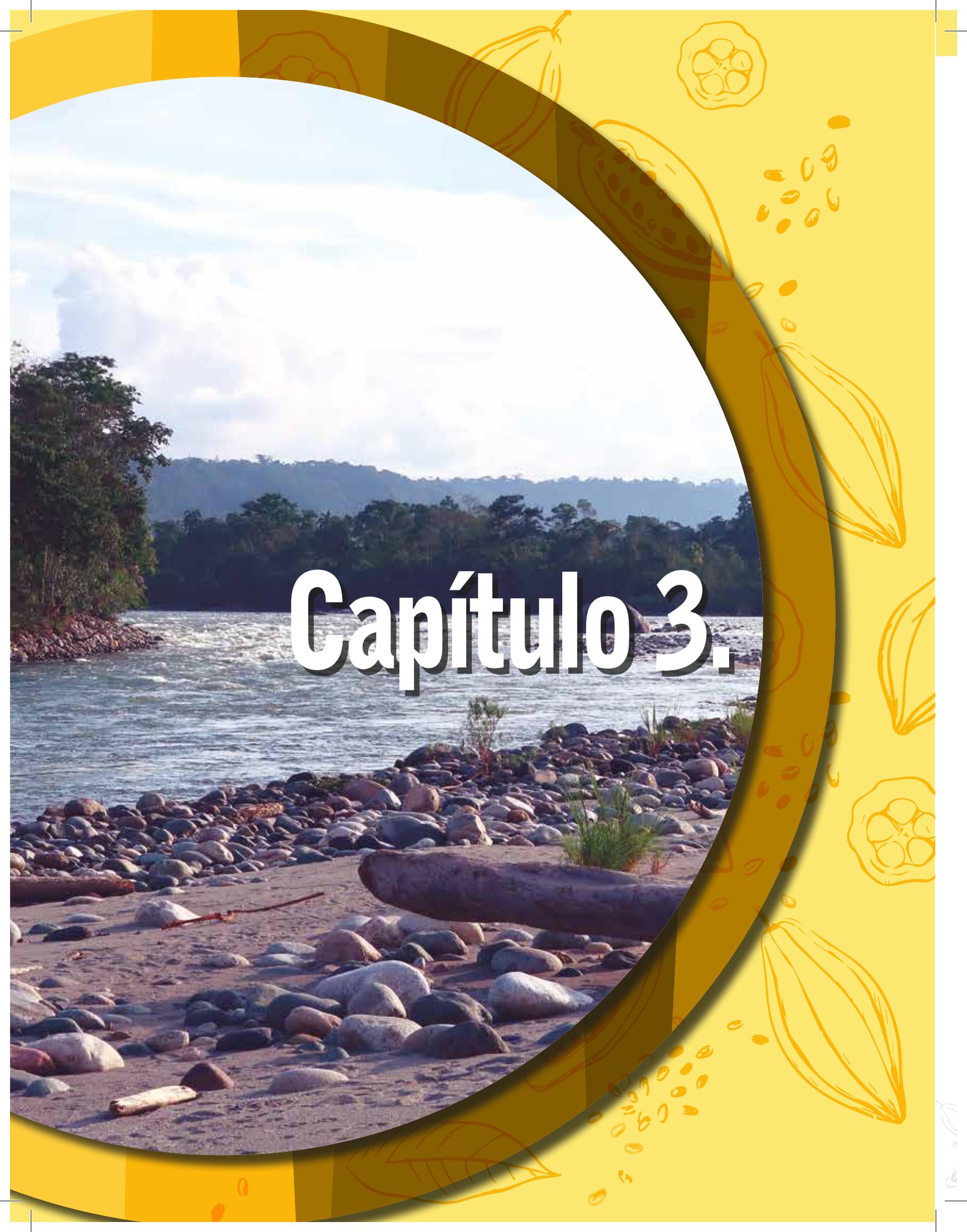
La estrategia organizacional de Maquita es integral en la medida en que su estrategia de Circuitos Económicos Solidarios (con escuelas y capacitación) son un insumo fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas sociales, ya que garantizan el aumento de la productividad, de la calidad y de la competitividad.

Testimonio de Cambio:

De las cosas que más impacto tuvo en mí y en la organización que represento, fue la fuerza organizativa y la capacidad de construir redes de trabajo articulado. Además, la visión empresarial con la que asumen el desarrollo local genera sostenibilidad y cambia la visión del trabajo comunitario per se.

Omar Cruz – Cauca

Capítulo 3.



MAQUITA AGRO. Una apuesta integral en torno a la cadena de valor del cacao

El cacao es uno de los productos tradicionales en Ecuador, presente desde tiempos prehispánicos en algunas de sus regiones, y representa una de las cadenas que, a pesar de involucrar a un gran número de familias y comunidades rurales, no ha contribuido en la medida en la que debería a la generación de ingresos y medios de vida dignos en la base productiva. Esto se debe a que históricamente ha estado dominada por relaciones comerciales desiguales donde los productores eran simples proveedores que, sometidos a las condiciones de las compraventas locales y sin capacidad de negociación, no percibían las verdaderas utilidades del producto ni accedían a precios justos. En este contexto nace AgroMaquita, en el año 1989, con el objetivo de apoyar a las comunidades en su proceso de organización y producción, y fomentar redes de trabajo que permitan a las familias mejorar sus canales de comercialización y sus relaciones comerciales, con impacto directo en la mejora de la calidad de vida. Actualmente cuenta con 23 centros de acopio comunitarios distribuidos en 6 provincias del país.

Uno de los aprendizajes más importantes de Maquita, y de sus principios estratégicos, es que el gran cuello de botella de las regiones y de las organizaciones de base se encuentra en la comercialización. Por encima de las dificultades en la producción, en la asociatividad, en la transformación, por encima del resto, se encuentran los aspectos comerciales y las dificultades de acceso a mercados. AgroMaquita es una empresa social que nace para dar soluciones a dichas comunidades. En ese sentido, se integra dentro de la cadena de valor y apoya a las comunidades en los procesos de acopio, control de calidad, innovación y exportación. Las comunidades no son solo proveedores sino que cuentan con servicios de fortalecimiento asociativo, organizativo y a la producción, y perciben un incremento en los precios de venta, bajo criterios de comercio justo.

Podemos decir que AgroMaquita, además de convertirse en un canal de comercialización, se convierte en un actor clave para el fortalecimiento de la cadena, con grandes resultados en términos de inclusión socioeconómica de sectores y comunidades históricamente excluidos. Su modelo de trabajo no es unidireccional, no solo lleva producto de las comunidades al mercado internacional sino que devuelve información y acompañamiento, transfiriendo metodologías y conocimientos técnicos, estableciendo diálogos con el mercado y apoyando en todos los procesos de investigación, innovación y generación de valor agregado. Hay que tener en cuenta que las organizaciones regionales se enfrentan al gran mercado, a sus estándares exigentes y poco éticos, y para ser competitivos y superar las barreras existentes es fundamental trabajar bajo esquemas de organización, comercio justo y especialización.

Como se ha mencionado anteriormente, Maquita trabaja de manera integral con los diferentes eslabones de la cadena de valor del cacao y AgroMaquita apoya en todo el proceso de acopio



y exportación. Este esquema de trabajo puede ser interesante para algunos contextos territoriales colombianos donde se dan las mismas dificultades y cuellos de botella. Hay que tener en cuenta que para acceder a mercados especializados, con altos estándares, no solo basta con establecer alianzas comerciales y realizar inversiones en infraestructura sino que el trabajo se debe garantizar la correcta trazabilidad del producto desde la finca. Podemos decir que hay 3 temas clave que impactarán en la comercialización y que será fundamental analizar y apoyar: la genética, las prácticas culturales del productor, la poscosecha y los temas estratégicos de control de calidad, presentación, y empaque. Podemos destacar 4 grandes niveles de trabajo:

1. Fortalecimiento asociativo, organizacional y del tejido social

Toda la estrategia se basa en la mejora de los modelos organizacionales a nivel comunitario, que es la estructura que permite asentar el posterior trabajo de planificación, incidencia política, inversión estratégica y comercialización. Las comunidades, para ser competitivas, no pueden trabajar de manera aislada sino que tienen que lograr volumen, economías de escala y modelos de autogestión. Para ello es fundamental trabajar temas de confianza, de recuperación del tejido social y de organización y administración.

<p>Planificación comunitaria</p>	<p>Es fundamental el tema de planificación comunitaria como herramienta de gestión y fortalecimiento y esta se debe plasmar en documentos sencillos, sintéticos y que se materialicen de manera sencilla en objetivos y estrategias. Desde Maquita se trabaja un cronograma por años donde se establecen 3 líneas: temas productivos, asociativos y comerciales. Esto se plasma en una cartelera que se pega en la sede o en el lugar de reunión de la asociación. Es fundamental que esta incluya actividades puntuales y responsables (no solo el representante o los directivos) para poder hacer seguimiento concreto.</p>
<p>Formación estratégica</p>	<p>La sostenibilidad y la capacidad de autogestión dependerán de la posibilidad de generar capacidades locales y liderazgos comunitarios. En ese sentido, Maquita pondrá en marcha diferentes herramientas de formación técnica y estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuelas de Economía Social y Solidaria. Facilitan la puesta en marcha de los CESS y contribuyen a mejorar el capital social y la capacidad organizativa de los productores • Escuelas de Gestión por Competencias. permite formar a los líderes sociales y avanzar en procesos de profesionalización y venta de servicios especializados a nivel local. Es un tema clave para promover la autonomía territorial, la modernización del campo y la dinamización de las cadenas locales. • Talleres modulares. La formación se complementa con algunos contenidos puntuales, temáticos, en temas de asociatividad, productividad y comercialización colectiva.



<p>Gestión comunitaria</p>	<p>Estos procesos de planificación y formación deben materializarse también, de manera articulada con la implementación de los Circuitos Económicos Sociales y Solidarios, en ejercicios de participación ciudadana e incidencia política a nivel local. Esto debe ser liderado por las propias comunidades y tiene por objetivo visibilizar las necesidades de la comunidad y sus planes de acción, movilizar recursos e influenciar en las políticas públicas territoriales.</p>
----------------------------	--

2. Incremento de la productividad y fomento de las prácticas agroecológicas

Para lograr la calidad del producto y la rentabilidad de las unidades productivas familiares es necesario hacer un trabajo desde las fincas. Las comunidades, generalmente aisladas de la oferta formativa, no cuentan con conocimientos técnicos actualizados y manejan sus cultivos de manera tradicional, lo que muchas veces se traduce en bajos niveles de productividad, alta afectación de sus suelos y sus ecosistemas, y una reducción en la calidad del producto final. Para ello, Maquita trabaja en cuatro dimensiones estratégicas:

-  **Formación y asistencia técnica en campo.** En primer lugar, Maquita pone a disposición de las familias productoras diferentes estrategias de capacitación técnica, centrado en conocimientos prácticos, y unos técnicos que desde el nivel territorial pueden brindar asistencia técnica y acompañamiento en campo a los productores. Estos apoyos se centran en los procesos de planificación de las fincas, transferencia metodológica y modernización de las técnicas de cultivo.
-  **Cultura agroecológica y sostenibilidad ambiental.** Es un tema transversal a todas las iniciativas de la fundación y a todas las cadenas productivas con las que se trabaja. La alta erosión de los suelos y la necesidad de establecer estrategias de mitigación frente al cambio climático, han motivado el fomento de prácticas agroecológicas. En ese sentido, Maquita apoya a los productores en el análisis de sus suelos y en la elaboración de abonos orgánicos y biofertilizantes. Para ello se utilizan tecnologías apropiadas para el proceso de investigación pero se buscan estrategias de transferencia metodológica y práctica que permita a las organizaciones o a las comunidades auto-organizarse y elaborar sus propios bioinsumos. Esto tiene tres impactos muy significativos en las unidades productivas familiares: reducción de los costos de producción por la compra de insumos y de la dependencia frente al uso de químicos, preservación de sus suelos y sus ecosistemas locales, y mejora de la productividad en el corto, medio y largo plazo. De igual manera Maquita tiene un servicio de proveeduría de este tipo de productos, lo cual permite dar cobertura en aquellas zonas donde no alcanza la producción local y generar ingresos extra para la Fundación y el mantenimiento de los equipos técnicos.
-  **Promoción de modelos agroforestales, seguridad alimentaria y estrategias de diversificación productiva.** A pesar de que la cadena priorizada sea el cacao y que las comunidades trabajen en torno a este producto como su principal fuente de ingresos y apuesta económica, es





necesario promover en todo momento la diversificación productiva y Maquita lo hace a través de los sistemas agroforestales. Eso se debe a tres razones principalmente. En primer lugar, hay que tener en cuenta que el cacao es un mercado volátil, sujeto a los cambios internacionales y a la oferta regional, por lo que es muy importante que las familias productoras no tengan "todos los huevos en la misma canasta", es decir, que tengan alternativas económicas si esa fuente de ingresos se ve afectada. En segundo lugar, la finca entendida como un sistema no como una iniciativa de monocultivo. No se promueven modelos de producción basados exclusivamente en el cacao sino un sistema agroforestal que combine el producto principal con árboles frutales, maderables, productos de pancoger y otros cultivos de asocio. Esto tiene impactos muy positivos en la sostenibilidad ambiental y la preservación de los suelos y los ecosistemas locales. Por último, desde la Fundación se promueve de manera transversal, y unido a los Circuitos Económicos Sociales y Solidarios, el componente de Seguridad Alimentaria. En ese sentido, los sistemas agroforestales incluyen la producción de alimentos, mejorando el acceso de las familias a una nutrición sana y variada, y dinamizando los mercados locales ha través de la venta de excedentes. De esta manera, la actividad cacaotera no se promueve desde un enfoque exclusivamente economicista sino desde una visión integral de la familia campesina y la producción sostenible.



3. Investigación, innovación, acceso a tecnología y transferencia de conocimiento

Si queremos formar a productores cualificados y promover cadenas de valor competitivas, con enfoque de largo plazo, es necesario incluir tecnología adecuada y procesos de innovación. El hecho de que se trabaje con comunidades vulnerables o que sus niveles de desarrollo productivo no estén a la altura de los cultivos más tecnificados, no quiere decir que no debamos centrar esfuerzos en temas de investigación y mejora. Esto no quiere decir que los proyectos o las entidades públicas deban poner en marcha laboratorios o centros de investigación en todas las comunidades, lo cual sería totalmente insostenible, pero si valorar la importancia de dar acceso a los productores a este tipo de tecnologías e innovaciones, a través de alianzas con organizaciones, empresas o universidades.

En el caso de Maquita, esta estrategia se ha llevado a cabo principalmente a través del Centro de Transferencia de Tecnología. Este espacio, puesto en marcha por la Fundación con el apoyo de la cooperación descentralizada de España, se centra en la recuperación de los suelos, la agricultura agroecológica y la mejora de la productividad, bajo criterios de sostenibilidad. Es un centro de investigación que consta de laboratorio para la investigación, centro de elaboración de abonos orgánicos y fincas para los procesos de pilotaje e investigación. Se encuentra en el cantón de Buena Fé, en la región de la costa pacífica, pero presta servicios y transfiere conocimiento a las diferentes organizaciones y comunidades cacaoteras que se distribuyen a lo largo del país. Podemos destacar tres importantes funciones:

- ☞ Los trabajadores, contratados con Maquita, reciben muestras de suelos de diferentes fincas y regiones, y tras su análisis, dan recomendaciones para la mejora de los procesos de cultivo, el tratamiento de suelos y la elaboración de abonos y fertilizantes.
- ☞ Desde el Centro adelantan procesos de investigación para la mejora de las variedades, los procesos de manejo y el incremento de la calidad y la productividad. Estos conocimientos son transferidos a los productores y se vinculan a otros ejercicios de estudio que llevan a cabo desde las universidades. Se desarrollan en laboratorio y se aplican en la finca demostrativa.
- ☞ Los productores acuden, de manera colectiva, a recibir formación especializada en el Centro. Allí cuentan con espacio para dormir y se realizan capacitaciones teórico-prácticas sobre todo el ciclo de producción y poscosecha. Esto permite mejorar las capacidades de los productores y motivar ejercicios de réplica para la difusión del conocimiento.

El Centro de Transferencia de Tecnología es un ejemplo de cómo los ejercicios de gestión del conocimiento e innovación, si se devuelven y se transfieren correctamente a las comunidades, tienen impactos positivos en términos de inclusión socioeconómica y mejora competitiva.

4. Centros de acopio y control de calidad (Organizaciones de base y centros comunitarios)

Uno de los puntos críticos para el proceso de exportación y el acceso a mercados es el componente logístico y de poscosecha. En el caso de Maquita, este tema se ha trabajado a través de los Centros Comunitarios de Acopio, los cuales permiten recoger el producto en tiempos de las organizaciones y comunidades rurales aledañas, estandarizar los procedimientos de poscosecha y facilitar los procesos de transporte y comercialización. Este es un elemento fundamental ya que solo es la colectivización de los procesos de poscosecha lo que permite unificar calidad, realidad ejercicios rigurosos de control y selección, y garantizar un producto que cumpla con los requisitos de los clientes internacionales más exigentes. No es posible hacerlo en cada finca y adelantar el proceso de recogida y logística después de la poscosecha ya que eso generaría grandes riesgos comerciales. En ese sentido, los Centros Comunitarios son una alternativa viable para facilitar el acceso a mercados aunque no hay que implementarlos de manera indiscriminada.

Uno de los principales que ha tenido Maquita respecto a los temas de comercialización es que desde hace muchos años se han creado centros de acopio en las diferentes regiones pero que las inversiones fueron altas, las infraestructuras fueron ambiciosas y eso generó unos costos fijos muy elevados que ha puesto en riesgo su sostenibilidad. En ese sentido, y como alternativa a las zonas de más difícil acceso se ha planteado la creación de puestos itinerantes es decir, AgroMaquita va de manera ocasional y puntual a esos lugares y no tienen que estar abiertos de 5 a 7 días, por lo que lo que se reducen considerablemente los costos de mantenimiento y operación. Para implementar un Centro Comunitario de Acopio hay que hacer un ejercicio riguroso de cálculo y proyección financiera (con volumen, precios de venta, etc.) y garantizar que sí sea sostenible la inversión, la recuperación (si es a través de fondos no reembolsables) y la operación en el largo plazo.

Respecto al proceso de venta de dichos centros se plantean dos alternativas, con sus pros y sus contras. La primera opción es que el centro de acopio no paga al productor al momento sino que acopio, negocia y vende y una vez realizado el proceso promedia y paga al productor. Esto genera dificultades para fidelizar a las familias productoras, que muchas veces priorizan el pago al contado, pero reduce riesgos de quiebra o pérdida del centro de acopio por la variación de los precios. Hay que tener en cuenta que en el tiempo que yo acopio y beneficio puede haber una variación internacional y eso puede poner en riesgo mis utilidades. La segunda posibilidad es que el centro de acopio paga al productor tal y como está el precio en esos momentos, generando mayor fidelización pero asumiendo riesgos a futuro, ya que en el tiempo que tarda en acopiar y vender puede haber una variación sustancial del mercado y por lo tanto estar trabajando a pérdidas.

5. Transformación, exportación y acceso a mercados

Maquita apoya a las comunidades en todo el proceso de fortalecimiento productivo y logístico a través de implementación de proyectos, la planificación estratégica, la formación técnica y la transferencia de conocimiento. Esto es fundamental ya que permite garantizar la calidad del producto desde la finca y apoyar a los productores en todo el proceso de tecnificación y aumento de la rentabilidad en sus unidades productivas familiares. De igual manera, los Centros Comunitarios de Acopio, que son apoyados y acompañados por Maquita, suponen un nexo de unión entre las comunidades y el proceso de comercialización/exportación. Una vez concluidos los proyectos y el acompañamiento, estimado aproximadamente en 5 años, AgroMaquita asume un rol dentro del proceso de comercialización. Es necesario mencionar que las comunidades no están obligadas a vender a través de la Empresa Social, pero es el nivel de confianza acumulado, la prestación de servicios adicionales y la especialización en el acceso a mercados, lo que hace que prefieran trabajar con la Fundación, con sus principios de comercio justo, solidaridad e inclusión social.

Para la exportación el cacao debe tener un 7% de humedad, teniendo en cuenta que inicialmente, antes de la poscosecha, cuenta con un 62% de humedad (la mayoría es agua). Para el tema de poscosecha es muy importante el material de la madera, el lugar de fermentación y la duración de este proceso. Para garantizar la trazabilidad y la rigurosidad en el acopio y beneficio del producto se promueve que cada asociación tenga un reglamento: qué días compro, dónde compro y de qué manera, quién clasifica, etc.



Los socios deben poner una veeduría comercial que permita monitorear el cumplimiento de las normas establecidas para avanzar posteriormente en ejercicios de venta que permitan valorar y vender el cacao como se merece, una vez se han garantizado los correctos procesos de cultivo y poscosecha. La asociación debe tener capacidades para poder posicionar o representar los intereses de sus asociados ante los socios comerciales. En términos de comercialización, podemos decir que el paso a paso clave es, desde la mirada organizacional: tener reglas claras a nivel interno, alinear y controlar a los asociados, generar capacidades comerciales y avanzar hacia la negociación con calidad y volumen (con datos y características concretas). A pesar de que Maquita asume un rol dentro de la comercialización, continua de manera permanente en la generación de capacidades locales.

AgroMaquita les ofrece la posibilidad de acceder a mercados especializados con altas exigencias de calidad y certificación pero con grandes valores agregados en términos de bonificaciones por comercio justo y mayor estabilidad en los precios de venta. Una vez las comunidades se han fortalecido desde lo productivo y lo organizativo, y cuentan con un producto acorde a los estándares internacionales para la exportación, la entidad ocupa un rol estratégico como aliado comercial. En definitiva, podemos decir que Maquita, a través de sus empresas sociales, se inserta en las cadenas de valor, principalmente en el eslabón de transformación y comercialización, y brinda un servicio que es muy necesario para las comunidades y que genera ingresos para la



reversión y la sostenibilidad. Si las comunidades acumulan la experiencia, el conocimiento y la capacidad suficiente para avanzar en ejercicios de exportación de manera autónoma, lo pueden hacer sin restricción ni penalización alguna. La relación entre comunidades y empresa es totalmente voluntaria pero en la mayoría de los casos necesaria ya que AgroMaquita presta un servicio que les brinda muchas garantías y les reporta beneficios materiales y sociales. Hay que tener en cuenta que en el mercado internacional es la bolsa la que estipula el precio del cacao convencional, que es un commodity, pero en el ámbito regional son los Centros Comunitarios de Acopio. Dentro del modelo comercial podemos decir que AgroMaquita se queda desde el nivel nacional aproximadamente un 3% costos administrativos, y los Centros Locales de Acopio en torno a un 6 o 7% destinado a cubrir personal, operación y costos fijos. Uno de los elementos clave es mantener una comunicación constante con los productores, para que tengan información transparente y claridad sobre los precios, para lo cual es clave el uso de tecnología. Al igual que se diversifica la producción a través de los modelos agroforestales es muy importante diversificar los clientes, reduciendo el riesgo de que variaciones en el mercado o factores de competencia puedan poner en riesgo gran parte de la operación comercial. Este modelo de empresa social establece una relación simbiótica con las comunidades, de manera que el fortalecimiento y el crecimiento es mutuo, y existen condiciones financieras y sociales para trabajar a largo plazo e ir tecnificando y escalando las intervenciones.

Planta procesadora de Guayaquil

Quizás la mejor representación de lo que es AgroMaquita es la planta procesadora de Guayaquil, la cual acopia el cacao que envían desde las diferentes regiones del país, hace la última preparación en términos de secado y control de calidad, y adelanta todo el proceso de exportación. Esta planta, situada al lado del puerto, logra la comercialización internacional de entre 9.000 y 12.000 toneladas al año, todas ellas suministradas por comunidades productoras y organizaciones de base, bajo criterios de comercio justo y, en muchos casos, con certificaciones adicionales sobre temas orgánicos o para mercados específicos. Esta planta, que incluye maquinaria de alta tecnología, laboratorios y equipos para la transformación y el control de calidad, y espacios adecuados para el proceso de exportación, es un reflejo de como desde la economía social es posible brindar servicios con los más altos estándares, y combinar impacto social y acceso a mercados especializados. Actualmente AgroMaquita exporta cacao en pepa, licor de cacao, polvo, nibs y torta (mercado nacional e internacional). Asimismo, desarrolla productos ya transformados y están incorporándose a la exportación de nibs y cacao fino con presentación de 80%, 70% y 60%.

Testimonio de Cambio:

La visita a Ecuador nos deja grandes aprendizajes y sobre todo muchos retos. Entre esos iniciar el proceso para la certificación en producción orgánica para nuestras fincas, iniciar nueva producción en cacao fino en sabor y aroma, implementar la planta transformadora modesta como la vista en Tsartsayaku y crear una microempresa productora de insumos orgánicos.

Rubén Castillo - Catatumbo



Capítulo 4.

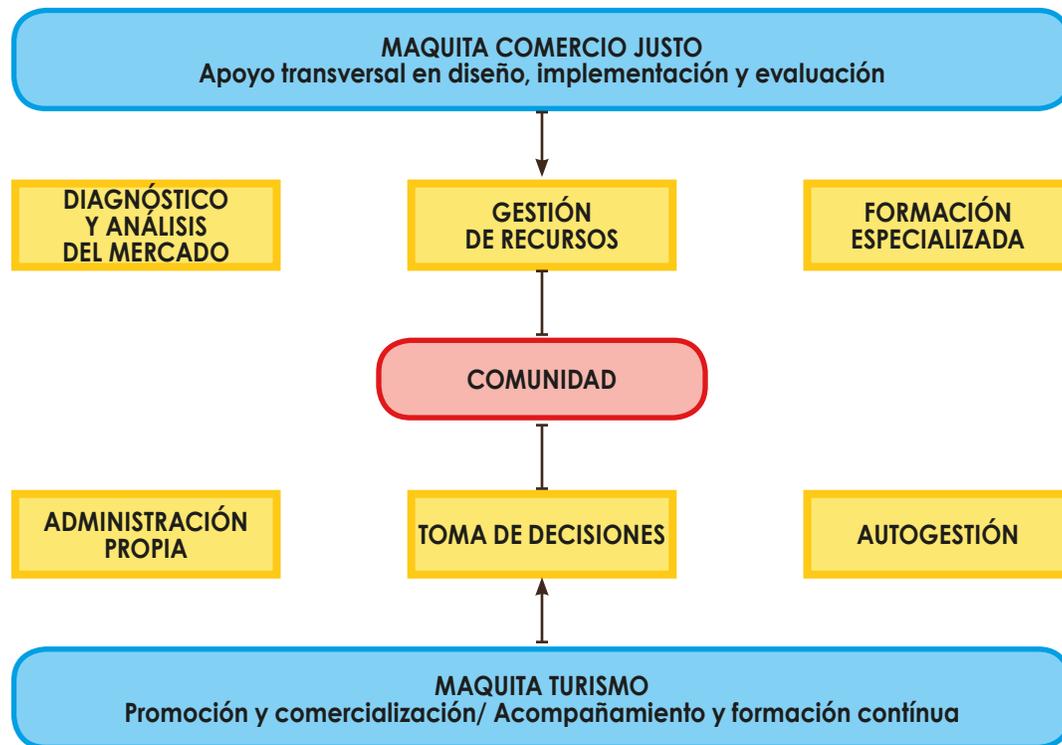


MAQUITA TURISMO. Apoyando la gestión comunitaria para la creación y promoción de empresas en torno a la cadena turística

Al igual que Colombia, el turismo es uno de los renglones económicos más importantes y una de las principales apuestas nacionales para la transformación económica de Ecuador, que actualmente recibe más de un millón y medio de visitantes al año pero que cuenta con ambiciosas proyecciones para el fortalecimiento y crecimiento del sector. Pero esta cadena no solo supone una oportunidad para las grandes ciudades o los empresarios turísticos tradicionales sino que puede representar una gran fuente de ingresos para las comunidades rurales y étnicas, las cuales cuentan con grandes potenciales naturales y culturales, altamente valorados por el visitante extranjero. Además es importante tener en cuenta que el turismo es una estrategia de gran impacto para el Desarrollo Económico Local ya que a su alrededor se articulan otras cadenas complementarias y nuevos modelos empresariales. En ese sentido, la fundación a través de sus proyectos y su empresa social Maquita Turismo ha apoyado a través de diferentes proyectos todo el proceso de identificación, conformación y desarrollo de empresas comunitarias dedicadas a brindar una oferta de alojamiento, gastronomía y otros servicios de deporte y recreación. Algunas de estas iniciativas han logrado posicionarse como un referente de turismo comunitario a nivel nacional e internacional.

Uno de los grandes principios que defiende y practica Maquita en sus proyectos es la búsqueda de un Turismo Comunitario de alta calidad. El hecho de que sea impulsado y gestionado por las comunidades no quiere decir que sea incómodo, que no se encuentre en adecuadas condiciones o que no tenga excelencia en el servicio. Una de las claves para que las apuestas sean sostenibles es que éstas deben anclarse en la cadena de valor turística e integrarse dentro de los paquetes turísticos que sean comercializados en el extranjero, cumpliendo con los estándares de calidad y atención que éstos exigen. Las comunidades reciben financiación a través de proyectos, pero más allá de la infraestructura o las inversiones son fundamentales todos los componentes de formación, acompañamiento y capacitación continua. Esto es lo que va a garantizar que en el medio plazo sean procesos autogestionados y competitivos. Maquita Turismo desarrolla un acuerdo voluntario con las comunidades, donde ellas asumen la atención, gestión y administración del negocio y la empresa social se encarga de los procesos de posicionamiento, marketing y comercialización. Este modelo de trabajo tiene un gran impacto ya que deja capacidad instalada a nivel local y establece una alianza estratégica con Maquita, quien tiene la capacidad y la experiencia para buscar clientes nacionales e internacionales a integrar la oferta comunitaria dentro de las rutas de viaje que los turistas desarrollan en Ecuador. Por dichos servicios, la empresa cobra un pequeño porcentaje (aproximadamente el 5%) lo que le permite mantener a sus equipos técnicos, dar continuidad al acompañamiento y la formación, y seguir atrayendo nuevos clientes y recursos. Es importante mencionar que la comunidad es la que toma todas las decisiones gerenciales y financieras. De manera puntual, Maquita acompaña el proceso en algunas de las asambleas a modo de consejería pero es la comunidad la que, en

última instancia, decide como distribuir los excedentes o que destino darles a estos (generalmente a reinversión en el negocio o a cubrir necesidades u obras comunitarias). Este modelo de transferencia metodológica, autogestión y alianza comercial representa la dinámica central del modelo y puede ser de gran utilidad para las entidades y proyectos que se desarrollan en Colombia para la promoción del Turismo Comunitario Sostenible.



La implementación de un proyecto turístico no es algo que se haga de la noche a la mañana, ya que hay que tener en cuenta que a pesar de haber realizado las inversiones y haber avanzado con los procesos de formación necesarios, las estrategias de posicionamiento y venta pueden llevar algo más de tiempo. En ese sentido, es común que estas iniciativas estén financiadas en sus primeras etapas por recursos no reembolsables pero que vayan progresivamente avanzando hacia la autogestión y la rentabilidad. Así debe quedar contemplado en el plan de negocios, plasmando una visión realista del nivel de crecimiento y la superación del punto de equilibrio, y motivando el trabajo constante y no la creación de falsas expectativas en el corto plazo. A continuación describimos algunos de los pasos a tener en cuenta:

👉 **Gestión de recursos e inversión estratégica.** Es común que las infraestructuras sean financiadas a través de recursos de cooperación internacional o inversión pública, generalmente no reembolsables, que permiten la puesta en marcha inicial. Aquí encontramos dos elementos importantes. En primer lugar, se establecen criterios de corresponsabilidad donde son las comunidades las que asumen toda la mano de obra, con apoyo puntual de algunos ingenieros y arquitectos, y son los proyectos

los que pagan los materiales y la logística. En segundo lugar, los proyectos se diseñan con materiales locales pero con altos estándares de atención y acomodación. Teniendo en cuenta que muchas veces los montos de inversión son elevados, los proyectos se diseñan de manera modular, lo que hace posible que se vayan financiando de manera progresiva y a través de diferentes fuentes o entidades. Mientras se va poniendo en marcha la iniciativa se continua con la gestión de recursos y el proceso de ampliación.

👉 **Formación especializada a la comunidad.** Este es uno de los componentes centrales de todas las intervenciones. Si queremos promover iniciativas autogestionadas es necesario garantizar que queda capacidad instalada local para atender a los turistas y para hacerlo bajo los parámetros que el turismo internacional establece. En ese sentido no solo se forma en administración y gerencia, sino que hay valores agregados fundamentales y que marcan la diferencia, como la elaboración de gastronomía local de alta calidad (con productos de la región y con recetas gourmet) y la atención al cliente bajo criterios de excelencia (en lo que se refiere a restauración, atención a solicitudes, limpieza, seguridad y servicio, etc). Estos elementos, que Maquita implementa en todas sus iniciativas han permitido integrar los paquetes turísticos comunitarios en la oferta internacional para Ecuador.

👉 **Oferta cultural y comunitaria.** Junto con la gastronomía, los bailes, las expresiones culturales y los eventos tradicionales son uno de los grandes valores agregados que pueden ofrecer los proyectos comunitarios. Los turistas buscan un turismo vivencial, que les permita sumergirse en la cultura regional o ancestral de los pueblos, y ese es uno de los principales reclamos para motivar la comercialización de los paquetes turísticos. En ese sentido es importante combinar una ruta de visitas a los atractivos naturales y ofrecer un conjunto de actividades complementarias con la comunidad que faciliten la interacción con los turistas. La combinación de atractivos naturales, comodidad y oferta cultural es uno de los esquemas de mayor éxito en los proyectos de turismo comunitario.



- 👉 **Prestación de servicios complementarios.** Además de los servicios implícitos al alojamiento y la alimentación, y de la oferta cultural complementaria, desde Maquita se identifican otro tipo de líneas de negocio que pueden ser gestionadas por la comunidad (con su debida formación y materiales) y aportar ingresos extra. Entre ellos podemos destacar las caminatas con caballos, los deportes de aventura, etc. En algunos casos esta formación puede ser brindada por otras entidades del Estado por lo que la articulación interinstitucional es muy importante. Es muy interesante vincular a los jóvenes a estas iniciativas, ya que les permite generar pertenencia al territorio y buscar nuevas fuentes de ingresos.
- 👉 **Marketing, posicionamiento y comercialización.** Este es probablemente el mayor cuello de botella para las iniciativas de Turismo Comunitario. Las comunidades, en muchos casos aisladas geográficamente, con bajos recursos de inversión y sin conocimiento específico sobre los mercados, tienen grandes dificultades para avanzar en los procesos de posicionamiento y venta. Por eso, a pesar de que se realicen inversiones adecuadas en infraestructura o se generen capacidades locales para la gestión del negocio, la apuesta no será sostenible si la comercialización y la afluencia de clientes no es la proyectada. Destacamos tres elementos a tener en cuenta. Por un lado, hay que tener en cuenta que las rutas muy extensas, de más de 2 o 3 días de duración, tienen grandes dificultades para ser insertadas en los paquetes turísticos. El mayor mercado es el viajero internacional, que es el que más valora este modelo comunitario y cultural, pero no dispone de muchos días en el país. Uno de los productos más vendidos por Maquita son paquetes de corta duración insertados dentro un plan de 10 o 15 días en Ecuador, donde la iniciativa de turismo comunitario conforma una de las etapas regionales. Por otro lado, la importancia de organizar FamTrips o viajes de familiarización y de participar en ferias y eventos. Son las operadores turísticas, es decir, las empresas intermediadoras de Ecuador y de los países emisores las que deciden que alojamientos y destinos entran dentro de la oferta. Hay que tener en cuenta que inicialmente el turismo comunitario genera ciertos recelos en los operadores tradicionales y es muy importante llevarles, que conozcan de primera mano las comodidades y la excelencia del destino. Una vez se superen las inquietudes iniciales el hecho de que sea una iniciativa que impacta en las comunidades pasará a ser un gran valor agregado. En último lugar, centrarse también en el uso de nuevas tecnologías y plataformas de comercialización, las cuales quizás no suponen la parte más significativa de las reservas y de la apuesta de sostenibilidad pero si generan ingresos complementarios y contribuyen en gran manera al posicionamiento de la iniciativa entre otro perfil de viajeros.

A lo largo de la Ruta de Aprendizaje se visitaron 3 iniciativas de Turismo Comunitario apoyadas por Maquita, con diferentes factores diferenciales, que destacamos a continuación:

Shandia Lodge, región de la Amazonía

El proyecto involucra a 200 familias de la comunidad Shandia, pertenecientes a una comunidad indígena, y todos ellos participan y se benefician de la actividad turística. Anteriormente se llamaba Centro de Turismo Comunitario Shandia, pero en el proceso de modernización se le dio el concepto de "Lodge", el cual está más internacionalizado y les permite visibilizar con más facilidad las comodidades que brindan. La inversión, que se realizó con el apoyo de la cooperación descentralizada de España y que se fue ampliando modularmente, cuenta con 7 cabañas, 42 plazas, energía solar, kioscos y lugares

de recreación. Las buenas condiciones de alojamiento se complementan con una oferta gastronómica elaborada con productos locales y de gran calidad. El viajero permanece un aproximado de 2 días y puede visitar cascadas y entornos naturales propios de la Amazonía, sumergirse en la cultura local a través de danzas, actividades chamanicas y elaboración de chocolate, o realizar deportes de aventura como el descenso de ríos. Actualmente, Shandia es uno de los proyectos comunitarios mejor posicionados a nivel país, tiene alianzas con fuertes operadores turísticos y está inserto en paquetes internacionales de gran calidad y cobertura. A pesar de que el proyecto es totalmente autogestionado y rentable, sigue contando con el apoyo de Maquita Turismo en todo el proceso de comercialización y formación, y con el apoyo de la Fundación para la gestión de proyectos o la puesta en marcha de estrategias de desarrollo comunitario.

Laguna de Quilotoa, Sierra Ecuatoriana

La laguna, antiguo volcán, es uno de los destinos más visitados del país y es considerada una de las lagunas más bonitas del mundo. A su alrededor y desde tiempos ancestrales viven comunidades andinas Kichwas, campesinos, que hasta hace unos años han empezado a percibir ingresos complementarios a través de las iniciativas de Turismo Comunitario. En este caso, Maquita ha apoyado la puesta en marcha de un hotel (Princesa Toa) y un restaurante (Kirutwa mushuc wasi). En ambos casos la temática es la cultura ancestral de los pueblos étnicos, dando visibilidad a sus costumbres, sus mitos y tradiciones, su música y su pintura. Destacan por la calidad de la gastronomía y por una excelente atención al cliente. Junto con la prestación de servicios de hospedaje y alimentación, se ofrecen los productos de los artesanos locales y se prestan servicios de paseo con caballos en la zona de la laguna.

Ruta Ancestral del Cacao, región de la Amazonía

En la región de la Amazonía hay una serie de municipios que se caracterizan por tener especies autóctonas de cacao, muy valoradas actualmente por el mercado, y cuyas comunidades, en su mayoría indígenas, cuentan con conocimientos ancestrales en su uso y cultivo, principalmente en sistemas de Chakras, con producción diversificada. Esta tradición ancestral ha permitido conformar una alianza público-privada, donde participan institucionalidad, negocios locales y comunidades, para la promoción de la "Ruta Ancestral del Cacao", una apuesta turística que valore la tradición de estas comunidades y permita desarrollar toda una oferta de servicios a su alrededor. Para tal propósito se han realizado alianzas centros comunitarios de alojamiento, restaurantes y cafés locales, e institucionalidad local y regional, las cuales apoyarán en todo el proceso de estructuración de política pública, marketing territorial y posicionamiento.

Testimonio de Cambio:

A nosotros lo que más nos gustó ver y que queremos implementar en la asociación es la constante formación que tienen las personas vinculadas a las asociaciones que trabajan con Maquita. No solo en temas técnicos sino en servicio al cliente y en preservación de la cultura y saberes ancestrales. El sentido de pertenencia salta a la vista y eso se refleja en fidelización.

Bertulfo Ui Poto - Cauca



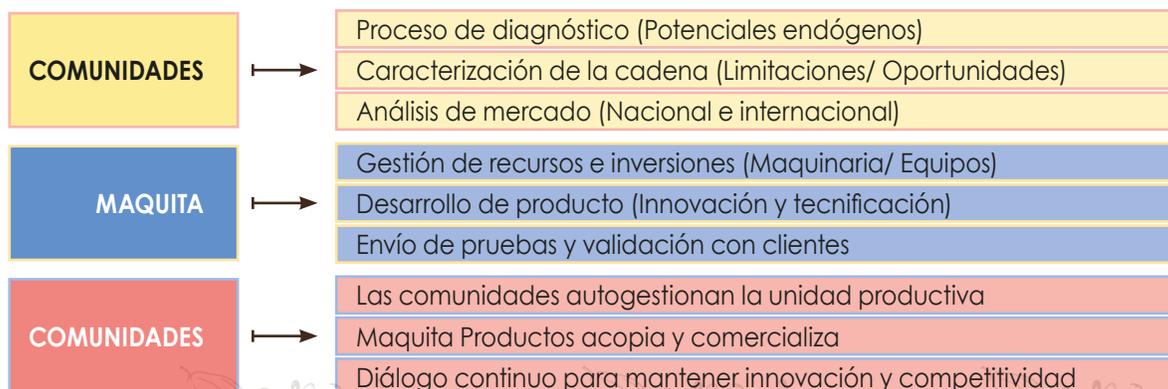
Capítulo 5.

MAQUITA PRODUCTOS

Impulsando la innovación y el acceso a mercados en cadenas estratégicas para la inclusión social

Maquita está presente en una gran parte del país y sus empresas sociales tienen una cobertura de aproximadamente 500.000 personas (45% mujeres), quienes están vinculados a sus iniciativas productivas y comerciales de manera directa o indirecta, y en sus diferentes eslabones. No todas las regiones trabajan las temáticas de cacao y turismo, por lo que en los últimos años, la Fundación ha apoyado nuevas apuestas económicas, basadas en las vocaciones tradicionales de las comunidades e incorporando procesos de innovación y transformación para el acceso a mercados. En ese sentido, y en el marco de los Circuitos Económicos Sociales y Solidarios, se han identificado diferentes productos, que representan potenciales endógenos de algunas otras regiones (principalmente la Sierra) y que tienen alta demanda en el mercado internacional. Actualmente Maquita Productos acopia, transforma y comercializa cereales, panela, harinas, granos andinos y algunos productos agroindustriales (como fruta deshidratada, hongos, granola, palmitos, etc.). Estos últimos se destinan principalmente al mercado nacional y se pueden encontrar en supermercados y grandes superficies a lo largo de Ecuador.

Podemos decir que el modelo comercial funciona prácticamente igual que con el cacao, donde Maquita asume los roles de acopio, control de calidad y exportación, pero es muy importante poder entender el modelo de manera integral, es decir, cómo la Fundación logra identificar productos de alto potencial, implementar nuevos desarrollos e innovaciones, y penetrar con ellos en mercados especializados, que valoren y paguen bajo un esquema de comercio justo. En términos generales, y más allá de las especificidades de cada producto y comunidad, podemos decir que el modelo de intervención es el siguiente: Maquita se convierte en una plataforma que vincula comunidades productoras y mercados, y que permite llevar información, conocimientos técnicos e innovaciones que generen valor agregado a sus productos, les da acceso a los mercados más especializados y mejoren sus precios de producción y venta. Este es el principal aporte de la Fundación, cuya estrategia impacta directamente en la mejora de la competitividad, no solo de sus unidades productivas sino que muchas veces desde una visión territorial, vinculando a diferentes actores y eslabones, y jalonando diversos servicios en torno a la producción y comercialización. En términos generales, las etapas son las siguientes:



1. **Diagnóstico de los potenciales endógenos y de la cadena.** Como podemos observar los productos son variados, pero todos ellos responden a las potencialidades o a las oportunidades que se presentan en algunas de las comunidades con las que trabaja Maquita. Uno de los grandes desafíos ha sido identificar aquellas líneas de negocio, demandadas por el mercado, y que podían convertirse en una fuente significativa de ingresos para las comunidades vulnerables, lo que requiere un equilibrio entre la mirada productivista y el análisis de mercado. Otro reto, una vez definida la línea de trabajo, es hacer un correcto diagnóstico de la cadena que permita identificar aquellas inversiones clave que cierren las brechas entre los productos que se realizan a nivel local y los que están siendo demandados por los clientes nacionales e internacionales.
2. **Gestión de recursos, a través de proyectos de cooperación o inversión pública,** para la obtención de maquinaria y equipos con los que transformar y desarrollar el producto. Una vez se tiene identificado el cuello de botella a resolver y los apoyos técnicos y financieros necesarios para superarlo, se procede a la formulación de proyectos y a la búsqueda de alianzas institucionales que permitan poner en marcha la iniciativa. Es muy importante que los proyectos no sean sobredimensionados y que respondan a las necesidades de la cadena. En ese sentido, se trabaja sobre una agenda ya establecida y los proyectos incluyen proyecciones claras en términos de producción, volumen, mercados focalizados y productos finales.
3. **Consolidación de procesos, calidad y mercado.** Hay que tener en cuenta que en muchos casos lo más importante no es la inversión en infraestructura sino el desarrollo y transferencia del conocimiento técnico. Con ese enfoque, Maquita pone en marcha la unidad productiva en Quito, donde comienza a trabajar con equipos expertos en el desarrollo de producto y en la estandarización de procesos. Podemos decir que esta es la fase de mayor importancia ya que es la que de manera efectiva permite cerrar las brechas existentes. Este proceso se centraliza pero no con el objetivo de retener la información y el modelo de negocio, al contrario, se trata de realizar todos los procesos de prueba y error, de consolidar el producto final y de establecer un plan de formación y transferencia metodológica para las comunidades productoras de manera que ellas asumen el proceso de acopio y transformación, con la generación de empleo y valor agregado que supone en lo local.
4. **Devolución a las comunidades para su proceso de autogestión.** Una vez se cuenta con los procesos estandarizados, se tiene identificado el mercado y las alianzas comerciales, y se ha validado con los clientes (a través del envío y el control de calidad de muestras), la maquinaria y los procedimientos se devuelven a las comunidades. Hasta el momento el desarrollo de producto ha estado centralizado en Maquita, quienes reciben la materia prima de las comunidades, y lideran todo el procedimiento de transformación, control de calidad y acceso a mercado. Una vez se cuenta con un producto validado, la unidad productiva se transfiere a las comunidades. La devolución a las comunidades no se limita al envío de maquinaria sino que comprende: montaje de la unidad productiva, transferencia de conocimiento, formación de personal y acompañamiento práctico. A partir de ese momento son las comunidades las que liderarán todo el proceso de producción, acopio, transformación y envío, de acuerdo a los estándares que establece el Gobierno Nacional (regulaciones sanitarias) y los mercados focalizados (certificaciones).
5. **Comercialización por parte de Maquita y diálogo continuo comunidades - mercado.** Una vez la comunidad asume de manera integral el proceso de producción y transformación, de acuerdo

a los estándares de mercado, es Maquita Productos quien asume el proceso de comercialización. Esto se basa en un acuerdo voluntario con las comunidades, de mutuo beneficio, donde la empresa social recibe el producto final y lidera todo el proceso de exportación, envío a clientes y búsqueda de nuevas alianzas. Este ejercicio beneficia a las comunidades, que perciben precios mayores, generan empleo, mejoran su capacidad instalada y aumentan su competitividad, y a Maquita, que mantiene su contacto y permanencia con las comunidades, y genera un margen de utilidad para la sostenibilidad de su operación en campo. Además, se mantiene una proyección de mejora continua, pensando continuamente en nuevas innovaciones que les mantengan en la vanguardia del mercado y transmitiendo información entre clientes y comunidades.

Este modelo de transferencia de conocimiento y de mejora competitiva es de gran impacto. Una de las grandes limitaciones que tienen las comunidades productoras es su incapacidad para dialogar con los mercados y cerrar las brechas que existen entre la oferta local y la demanda de los clientes nacionales e internacionales. La metodología que plantea Maquita a través de sus empresas sociales no se centra exclusivamente en la gestión de infraestructura sino que integra un gran componente de transferencia de conocimiento y de generación de capacidades locales, uniendo la vocación productiva local con las dinámicas de los mercados más exigentes. Esto deja tres grandes aprendizajes. En primer lugar, es fundamental que el diagnóstico que se haga de la cadena se materialice en proyectos concretos, con efecto catalizador en el cierre de brechas, y que desde la formulación tengan una visión de mercado, con productos finales identificados (para los procesos de transformación), proyecciones de venta y perfiles de cliente identificados. Los proyectos no se formulan desde una perspectiva exclusivamente productivista sino bajo parámetros de rentabilidad, competitividad y proyección comercial. En segundo lugar, es clave el rol de Maquita en todo el proceso de desarrollo de productos. Más allá de la inversión en infraestructura lo más importante será la generación de conocimiento, la puesta en práctica de éste y la consolidación de procesos. Eso da claridad a los costos de producción, los aspectos de calidad y los temas de presentación, empaque y envío a clientes, que en muchos casos es uno de los principales inconvenientes que enfrentan las comunidades para hacer rentables y sostenibles sus iniciativas. Por último, el reparto de responsabilidades entre Maquita Productos y las comunidades. Estas últimas lideran en territorio la unidad productiva, con procesos definidos, por lo que el empleo, el conocimiento y el valor agregado se retiene en lo local. La empresa social asume todo el proceso de posicionamiento, alianzas comerciales y acceso a mercados, lo que le permite tener unas utilidades propias y mantener el trabajo con las unidades productivas en el largo plazo. Esto permite pasar de una lógica de proyectos, siempre sujeta a financiación externa, a una de proceso donde se plantea un acompañamiento de largo plazo con las comunidades productoras y un diálogo continuo para la búsqueda de nuevas innovaciones y mejoras en términos de productividad y competitividad.

Testimonio de Cambio:

Nosotros en el Putumayo tenemos la ventaja de ser amazónicos. Como vimos en las chakras en Tena, se puede y debe diversificar la producción, por ejemplo, con productos endógenos como el arazá, el borojó o la cocona. Eso nos permite generar ingresos a través del desarrollo de actividades productivas complementarias y fortalecer la identidad territorial.

Betty Marroquín - Putumayo



Conclusiones

Conclusiones finales y principales aprendizajes

A continuación recogemos algunas de las principales conclusiones y reflexiones abordadas durante la ruta, la síntesis de algunas ideas fuerza mencionadas a lo largo de los capítulos, pero que consideramos importante destacar como aprendizaje y como insumo para otros actores. Las estructuramos de acuerdo a cuatro categorías:

Sostenibilidad organizacional

Uno de los problemas comunes que enfrentan las organizaciones dedicadas al desarrollo, y que es un debate actual en el contexto colombiano, es que su naturaleza como entidades sin ánimo de lucro les enfoca en una dinámica de ejecución de proyectos y limita su orientación hacia procesos de largo plazo. Su presencia en territorio y su trabajo en campo con las comunidades productoras es viable en la medida en la que hay recursos externos que lo permitan, pero tan pronto concluyen los proyectos, no existen alternativas de financiación para mantener los equipos técnicos y las estrategias de acompañamiento. Quizás este es uno de los grandes aprendizajes de Maquita Comercio Justo. La fundación combina la ejecución de proyectos, sean de inversión pública o cooperación internacional, con la puesta en marcha de empresas sociales. Estos modelos de negocio, estrechamente relacionados con las actividades económicas de las comunidades con las que trabajan, ocupan un rol dentro de las cadenas de valor y logran, a través de la prestación de servicios, generar ingresos de manera permanente e independiente a los proyectos. Más allá de las especificidades de las diferentes empresas sociales, las cuales ya hemos visto en los capítulos anteriores, es importante resaltar la metodología común que encontramos en todas ellas. En primer lugar, unas comunidades que se han organizado, han planificado en conjunto y han identificado proyectos estratégicos para sus apuestas productivas y comerciales. En segundo lugar, un proceso articulado de gestión de recursos con diferentes instituciones y unas comunidades que consiguen capitalizarlos para cerrar brechas entre la oferta local y los mercados nacionales e internacionales. Esto se logra con procesos de innovación y tecnificación que son acompañados por los equipos técnicos de Maquita. Por último, unas empresas sociales que prestan servicios a las organizaciones de base y a sus cadenas de valor en las etapas de mayor dificultad, es decir, en el posicionamiento de los productos, el control de calidad y la mejora competitiva, y principalmente, el establecimiento de alianzas comerciales y el proceso de comercialización y exportación. Esta relación simbiótica, donde las comunidades logran mayor volumen y mejores ingresos, y donde las empresas sociales generan utilidades a través de la prestación de servicios de apoyo es lo que ha permitido el acompañamiento permanente en sus diferentes territorios y la proyección de largo plazo con comunidades que antes estaban excluidas de los circuitos económicos y que ahora penetran con sus productos en los mercados nacionales e internacionales más exigentes.

- Otro de los elementos fundamentales de las empresas sociales es que tienen una relación continua con Maquita Comercio Justo, la fundación, y trabajan alienadas con sus apuestas de desarrollo, pero se manejan de manera totalmente autónoma a nivel administrativo y financiero. Cada una de ellas tiene un centro de costos diferenciado, un personal propio a cargo y unas proyecciones anuales específicas. Este modelo de gestión es fundamental ya que permite, por un lado, medir de manera continua que tan funcionales, eficientes y rentables son cada una de las empresas sociales, y por otro, no generar riesgos a la fundación en términos de sostenibilidad. Como hemos mencionado, las empresas se crean para prestar un servicio demandado y requerido por las comunidades, que es el de apoyarlas en sus procesos de mejora competitiva, innovación y comercialización, bajo parámetros de comercio justo e inclusión social, pero deben ser rentables de por sí. Al contrario que la fundación, su modelo de operación no se basa en proyectos, donaciones externas o subsidios, sino que se fundamenta en criterios de rentabilidad. Es su pertinencia frente a las necesidades de territorio, su capacidad de mejora e innovación continua y su rentabilidad como unidades de negocio la que define su sostenibilidad. Más allá del esquema metodológico de creación y operación de las empresas sociales, es este modelo de gestión otro de los pilares fundamentales de la estrategia de sostenibilidad.
- Muchas veces los proyectos y las intervenciones sociales se centran en el eslabón de la producción, que es donde se concentra el mayor número de actores y donde se focalizan la gran parte de las iniciativas de fortalecimiento. En el caso de Maquita, de sus proyectos y de las empresas sociales se identifica como prioritario trabajar los componentes de acopio, transformación y comercialización. Estos son unos de los principales cuellos de botella que enfrentan las comunidades rurales y uno de los nichos más pertinentes para la prestación de servicios al territorio ya que incide directamente en los aspectos de competitividad y acceso a mercados. En la primera parte, los temas de acopio y logística, pueden ser resueltos a través de proyectos puntuales bajo una mirada territorial, siempre y cuando sean planificados de manera exigente a nivel de costos de mantenimiento y rentabilidad. En la segunda parte, las empresas sociales pueden tener un rol más protagónico ya que permiten establecer un diálogo entre mercados especializados y comunidades, y servir de plataforma para la transferencia de conocimiento (tecnificación), la transformación y el control de calidad (desarrollo y adecuación de producto) y el acceso a mercados (búsqueda de clientes y comercialización). Este modelo de especialización comunitaria y empresarial y reparto de responsabilidades, facilita la generación de ingresos significativos para ambas partes, manteniendo mejora competitiva desde la base productiva, acompañamiento permanente en campo y proyecciones de mejora continua.

Inclusión socioeconómica

- Las organizaciones compiten contra el gran mercado, el cual no se rige por criterios éticos sino comerciales, por lo que si queremos generar valor agregado y promover modelos de negocio rentables es necesario apuntar a productos y servicios de alta calidad. A pesar de que las comunidades con las que se trabaja se encuentran en condición de vulnerabilidad y han tenido dificultades para acceder a formación técnica y tecnológica, la experiencia de Maquita demuestra que se pueden generar capacidades locales para ser altamente competitivos. Es necesario apuntar a la excelencia. Esto aplica tanto para los procesos de transformación y los productos de alto valor agregado, que deben cumplir con los estándares internacionales de calidad, como para la prestación de servicios turísticos, los cuales

deben ser capaces de integrarse a la cadena de valor tradicional. Una vez se ha conseguido acceder a los mercados, siendo competitivos en calidad y servicio, se pueden percibir ciertas bonificaciones y beneficios, y el hecho de tener un enfoque social supondrá en muchos casos un factor diferencial. Este es un aspecto clave para consolidar negocios rentables, que aun siendo sociales e involucrando a comunidades históricamente excluidas no deben regirse por criterios de calidad inferiores a los estándares de mercado.

☞ Es importante que las organizaciones de base vinculadas a las iniciativas económicas y a las empresas sociales incorporen procesos de planificación estratégica, anualizados, y uno de los aprendizajes es que estos planes deben ser sencillos, concisos y con metas definidas. Además, se promueve que puedan imprimirse o plasmarse en una cartelera y que esta sea visible en la sede de la organización o en su lugar de reunión. De esta manera se podrán monitorear fácilmente los avances, el cumplimiento de indicadores e identificar cuáles son los componentes o grupos que van más atrasados en sus responsabilidades. Este tipo de estrategias contribuyen a la sostenibilidad, ya que generan reparto de funciones dentro de los asociados (muchas veces concentradas en la junta directa), estrategias de especialización y dinámicas de corresponsabilidad. Asimismo, Es necesario superar la visión cortoplacista de las organizaciones de base y sensibilizarles sobre la importancia de contar con fondos colectivos de ahorro que permitan superar situaciones imprevistas, y tener planes para la reinversión de los excedentes al concluir los ejercicios anuales, no pensando únicamente en el reparto inmediato e individual de las utilidades. Esto debe surgir de sus propias decisiones y no de una imposición externa, pero es posible promover estas miradas a través de procesos de sensibilización, de planeación participativa y de educación financiera.

☞ Cuando hablamos de inclusión socioeconómica de los sectores vulnerables es necesario hablar de integración ciudadana, de participación comunitaria y de incidencia política, pero es



necesario entender este tipo de estrategias desde un contexto donde prevalecen las economías de subsistencia. Un gran problema que enfrentan las organizaciones de base o los proyectos que las impulsan es que en algunos casos priorizan los aspectos de participación antes que las necesidades materiales relacionadas con la generación de ingresos. Esto acaba mermando generalmente la vinculación efectiva de los asociados y la funcionalidad cotidiana de la organización. Es muy importante que las organizaciones de productores se consoliden, en primer instancia, como plataformas para la generación de ingresos, que mejoran sus dinámicas productivas y comerciales, y que tiene efectos palpables, materiales, en sus medios de vida. Una vez generado este avance es fundamental trabajar paralelamente otros componentes de planificación, participación e incidencia. Esta idea no pretende imponer un enfoque estrictamente economicista o material frente a los procesos de desarrollo pero sí visibilizar que ante economías de subsistencia como las que prevalecen en las comunidades productoras es fundamental consolidar avances en los ingresos y avanzar progresivamente en iniciativas más integrales de desarrollo comunitario.

Competitividad territorial

- Cuando hablamos de poscosecha e inversiones en tecnificación y calidad, con centros de acopio, unidades productivas tecnificadas o equipos tecnológicos, es necesario avanzar en miradas territoriales, en miradas de asociatividad y redes de trabajo y calcular con mucha claridad cuales son los costos de mantenimiento, la logística y los costos fijos. Esto no debe ser flexible tampoco cuando la financiación viene vía recursos no reembolsables, ya que más allá de la instalación y puesta en marcha, si no hay un plan específico de rentabilidad y comercialización se pueden quebrar los procesos asociativos y empresariales, y promover no solo infraestructura improductiva sino que incluso también acción con daño.
- La investigación y la innovación son elementos claves para la mejora competitiva. Al trabajar con comunidades vulnerables, con gran potencial productor pero muchas limitaciones para la generación de valor agregado, el rol de las instituciones de apoyo será fundamental en ese sentido. El caso de Maquita nos demuestra cómo la puesta en marcha de un centro de tecnología nacional o regional, especializado en las cadenas de mayor inclusión social, puede tener un impacto muy positivo en los procesos de tecnificación y generación de capacidades. Estos espacios pueden convertirse en centros de servicios compartidos (para análisis de suelos, elaboración de abonos y fertilizantes y/o formación especializada) y en iniciativas donde vincular a las universidades, los gremios y las organizaciones de base, y otras entidades públicas como los centros de investigación. Estos procesos serán efectivos en la medida en que transfieran los conocimientos e innovaciones a las comunidades y mantengan un diálogo permanente con la base productiva.
- La economía de mercado a la que están expuestas las regiones productoras es globalizada, interdependiente, dinámica y muy competitiva. Y uno de los principales problemas que tienen las comunidades para poder hacer apuestas de largo plazo es la dificultad para conocer de manera actualizada las demandas del mercado, las innovaciones tecnológicas y los productos con mayor penetración. La relación con Maquita como socio comercial y como interlocutor y analista del mercado es muy interesante, ya que la fundación devuelve de manera permanente la información a las comunidades y de manera articulada buscan los recursos o las estrategias para implementar

las innovaciones o los ajustes necesarios. Esto mantiene su nivel de competitividad y permite fluir la información desde los clientes hasta las comunidades. Los proyectos tienen muchas veces una mirada estática del mercado, lo que puede generar falta de sostenibilidad y frustración en las cadenas de valor y las organizaciones de base que las integran.

Desarrollo Económico Local

- Desde la experiencia de Maquita y específicamente, desde el enfoque de Circuitos Económicos Sociales y Solidarios, es muy importante que las estrategias de Desarrollo Local involucren tanto a la base productiva y sus organizaciones, es decir, a los actores que trabajan directamente con el producto en sus diferentes eslabones, como a los servicios de apoyo que les rodean. No podemos entender estos procesos de manera autónoma sino bajo una relación de interdependencia, donde la debilidad de unos incidirá directamente en la de los otros. En ese sentido, cuando se planteen apuestas de desarrollo comunitario, empresarial y de las cadenas de valor es muy importante que involucremos a lo largo de toda la intervención a los actores que prestan servicios específicos a la cadena de valor, lo cual permitirá ser más efectivos en la mejora competitiva e identificar nichos de mercado o demandas insatisfechas que puedan ser suplidas a través de las empresas sociales.
- De nuevo se visibiliza la importancia de que los procesos de Desarrollo Económico Local sean multiactor y multinivel. Todas las experiencias exitosas que se han encontrado a nivel regional nacen o se nutren de una apuesta comunitaria, apoyada y asesorada por Maquita, pero que logra involucrar a la institucionalidad (local y territorial), a la iniciativa privada y a algunas entidades del orden nacional o internacional con capacidad de apoyo. Se trabaja sobre una agenda que, consensuada en lo local y con metas y proyecciones específicas, permite adelantar los ejercicios de incidencia política y articular la inversión pública y la estructuración de proyectos. Generalmente, y teniendo en cuenta que los fondos de las entidades son limitados, los planes de inversión comunitaria se plantean de manera modular, por lo que es posible trabajar las iniciativas en base a etapas y sumando progresivamente los apoyos financieros y técnicos de diferentes entidades.
- Si queremos promover nuevas dinámicas de desarrollo e inclusión socioeconómica a nivel local, es necesario que los proyectos incidan de manera directa en las relaciones de poder. Muchas veces el objetivo de las intervenciones es reducir las brechas sociales o mejorar los niveles de inclusión pero en el caso de las cadenas de valor, esto no es posible, de manera sostenible, si no se modifican las capacidades de negociación, las formas de intermediación y las dinámicas comerciales. Maquita, a través de sus empresas sociales y a través de los Circuitos Económicos Solidarios, ha conseguido mejorar dichos procesos en sus diferentes niveles. En primer lugar, promoviendo una organización pertinente de las comunidades y una correcta articulación entre los actores de la base productiva. En segundo lugar, generando capacidades locales, a través de inversiones en infraestructura e iniciativas colectivas, para mejorar los procesos logísticos y reducir la dependencia de las comunidades frente a los intermediadores tradicionales. Por último, abriendo nuevos canales de comercialización, bajo esquemas de comercio justo, y nuevas formas de relacionamiento entre productores y mercados. Es necesario tener en cuenta que estas intervenciones no están exentas de conflictos, ya que transforman el status quo, pero no es posible entender un Desarrollo Económico Local emancipador e inclusivo sin abordar estos elementos estructurales y articuladores.



**Economías
para la Paz**
Un impulso al Desarrollo Económico Local

APC-COLOMBIA
Agencia Presidencial de Cooperación

Red de Agencias de Desarrollo Local de Colombia
**RED
ADELCO**

**SOMOS
CONSTRUCTORES
DE DESARROLLO**

Con el apoyo:

**RENOVACIÓN
DEL TERRITORIO**