



MEMORIA FINAL

Patrimonio Solidario y Turismo Sostenible

Un modelo piloto para la Economía Social y Solidaria

Azuay · Loja · Manabí · Pichincha

2023-2026



EJECUTADO POR:



EN ALIANZA CON:



FINANCIADO POR:





Nombre del proyecto:

Patrimonio Solidario y Turismo Sostenible: reactivación económica y generación de oportunidades de empleo para jóvenes de Azuay, Loja, Pichincha y Manabí.

Código:

FIEDS-27-2022

Modelo:

La Incubadora - Servicio Integral de Incubación y Fortalecimiento de Emprendimientos Solidarios

Periodo:

Julio de 2023 a julio de 2026

Territorios:

Azuay, Loja, Manabí y Pichincha

Ejecución:

ACRA

Socios:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Manabí

Financiamiento:

Fondo Ítalo-Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible (FIEDS)

Corte general de resultados:

Mayo de 2026, salvo hitos de cierre identificados expresamente.

MEMORIA FINAL

Patrimonio Solidario y Turismo Sostenible

Un modelo piloto para la Economía Social y Solidaria



Contenido

4	<i>Apertura</i>
6	<i>El territorio</i>
7	<i>Resumen ejecutivo</i>
8	<i>La Incubadora en 5 minutos</i>
10	<i>1. Contexto y apuesta</i>
14	<i>2. El modelo de La Incubadora</i>
20	<i>3. Resultados que convierten el modelo en evidencia</i>
24	<i>4. Voces del territorio</i>
32	<i>5. Aprendizajes y horizonte de futuro</i>
35	<i>Cierre institucional</i>
36	<i>Anexo único: catálogo de los 24 emprendimientos</i>
41	<i>Créditos y reconocimientos</i>



Apertura

Memoria de proyecto

Patrimonio Solidario y Turismo Sostenible

Para ACRA, presentar esta memoria significa compartir una experiencia construida junto a personas, organizaciones y comunidades que confían en la capacidad de los territorios para impulsar un desarrollo justo, inclusivo y sostenible. El proyecto *Patrimonio Solidario y Turismo Sostenible* expresa una convicción vinculada con nuestra misión: las comunidades no son receptoras pasivas de soluciones, sino protagonistas capaces de movilizar conocimientos, recursos, identidades y formas de organización para transformar su presente y construir su futuro.

Esta apuesta fue pertinente frente a uno de los principales desafíos de la ruralidad ecuatoriana: la limitada disponibilidad de oportunidades de empleo y emprendimiento para las juventudes. Cuando permanecer en el territorio implica precariedad o falta de perspectivas, migrar deja de ser una elección libre. Por ello, La Incubadora buscó contribuir a que quedarse, emprender, trabajar y desarrollar un proyecto de vida digno también fueran opciones reales para jóvenes y mujeres de Azuay, Loja, Manabí y Pichincha.

Desde ACRA apostamos por la Economía Social y Solidaria como una vía para fortalecer la autonomía económica, la cooperación, la participación y una distribución equitativa del valor. Esta orientación estuvo en el centro de *Patrimonio Solidario y Turismo Sostenible*, al vincular activos territoriales con iniciativas capaces de generar empleo, fortalecer organizaciones y procurar que más beneficios permanezcan en las comunidades.

El proyecto partió del reconocimiento de la riqueza existente en estos territorios: patrimonio cultural, paisajes, saberes productivos y

artesanales, gastronomía, agricultura, experiencias comunitarias, redes organizativas e identidad local. Desde esta perspectiva, el turismo sostenible y la Economía Social y Solidaria permitieron articular propósito social, viabilidad económica, cooperación y arraigo territorial.

La experiencia confirmó que fortalecer emprendimientos exige más que formación o financiamiento aislados: requiere escucha, diagnóstico, acompañamiento técnico, inversión pertinente, acceso a mercados y respuestas adaptadas a cada organización. También mostró que la sostenibilidad futura dependerá de fortalecer la gobernanza, la comercialización y la intercooperación, sin perder autonomía ni identidad.

Desde ACRA, junto a nuestros socios la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y la Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Manabí, reconocemos a las juventudes, las mujeres, las comunidades, las organizaciones participantes y al equipo técnico y administrativo de La Incubadora. Agradecemos especialmente al Fondo Ítalo-Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible, cuyo respaldo financiero y orientación hicieron posible este proceso.

Esta memoria invita a sostener lo construido, profundizar los aprendizajes y adaptar la experiencia a otros territorios mediante alianzas duraderas y una economía centrada en las personas, las comunidades y la sostenibilidad.

Verónica Proaño
Representante de ACRA en Ecuador



El Territorio

Ecuador: cuatro territorios, un propósito común





Resumen ejecutivo

La Incubadora fue un modelo piloto para generar empleo, capacidades empresariales y oportunidades económicas desde la Economía Social y Solidaria. Se implementó en Azuay, Loja, Manabí y Pichincha por la Fundación ACRA, en alianza con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y la Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Manabí, con financiamiento del Fondo Ítalo-Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible (FIEDS).

El proyecto respondió a un desafío territorial concreto. Las comunidades rurales poseen patrimonio cultural, conocimientos, productos, paisajes y formas de organización con capacidad para generar valor. Sin embargo, muchos de esos activos permanecen desconectados de las capacidades empresariales, la inversión y los mercados necesarios para convertirse en oportunidades sostenibles. Esta brecha limita el empleo, debilita el relevo generacional y empuja a numerosos jóvenes a buscar futuro fuera de sus territorios.

La Incubadora trabajó con una premisa diferente: los emprendimientos solidarios no necesitan únicamente recursos o formación, sino un acompañamiento integrado y adaptado a su punto de partida. Por ello organizó su intervención en dos rutas. La incubación apoyó iniciativas que debían convertir una idea o un saber en una propuesta viable. El fortalecimiento trabajó con organizaciones que ya tenían actividad, experiencia y activos, pero enfrentaban brechas de gestión, comercialización, formalización o inversión.

En total, La Incubadora acompañó a **25 emprendimientos**. De ellos, **24 finalizaron el proceso** o permanecieron activos al cierre. El modelo combinó diagnóstico, mentoría especializada, planes de trabajo, formalización, capital semilla y vinculación a mercados. Esta articulación fue su principal diferencia: los recursos financieros no sustituyeron el proceso técnico, sino que se utilizaron para resolver brechas previamente identificadas.

Los resultados muestran el potencial de esta aproximación. El proyecto registra **364 empleos directos y 220 indirectos**, una **participación femenina del 51%** y la vinculación de **74 jóvenes**. Destinó **USD 60.000 de capital semilla a 23 organizaciones** y emprendimientos. El portafolio de fortalecimiento con datos comparables alcanzó un **crecimiento conjunto del 53%**. En uno de los casos más significativos, una inversión de **USD 2.000** en la Laguna de Curiquingue contribuyó a apalancar **USD 110.000** de financiamiento externo.

La experiencia dejó cinco aprendizajes. La selección y el diagnóstico son tan importantes como el acompañamiento posterior. Incubar una iniciativa nueva y fortalecer una organización existente requieren rutas distintas. El capital semilla produce mejores resultados cuando forma parte de una intervención técnica. La comercialización continúa siendo una de las mayores brechas. Y la continuidad no puede depender únicamente de una institución externa: debe construirse con protagonismo y gobernanza de los propios emprendimientos.

De ese último aprendizaje surge el Modelo Intercooperativo, una propuesta para pasar del acompañamiento individual a una estructura permanente de servicios compartidos, comercialización conjunta e inversión colectiva. La siguiente etapa consiste en validar su gobernanza y su vehículo jurídico, ampliar el acceso a mercados y adaptar el modelo a otros territorios.

La Incubadora deja algo más que una cartera de emprendimientos acompañados. Deja una metodología documentada, resultados verificables, capacidades instaladas y una ruta de continuidad. El piloto mostró que la Economía Social y Solidaria puede generar empleo y oportunidades cuando el territorio recibe acompañamiento técnico, inversión pertinente y conexiones reales con el mercado.



La Incubadora en 5 minutos

Un modelo para convertir activos territoriales en empleo, capacidades y Economía Social y Solidaria.



El desafío

Los territorios rurales poseen patrimonio, conocimientos, productos y organización comunitaria. Sin embargo, esos activos no siempre cuentan con capacidades empresariales, inversión o acceso a mercados suficientes para generar oportunidades sostenibles.



La respuesta

La Incubadora acompañó emprendimientos en cuatro provincias mediante dos rutas:



INCUBACIÓN

Para convertir una idea, un saber o una oportunidad en una propuesta viable.



FORTALECIMIENTO

Para organizaciones con actividad y activos que necesitaban mejorar su gestión, comercialización, formalización o capacidad de inversión.



Lo que hizo diferente

Integró diagnóstico, mentoría, asistencia técnica, formalización, capital semilla y acceso a mercados. El financiamiento no se entregó de manera aislada: respondió a brechas concretas identificadas durante el acompañamiento.



Resultados principales



25

emprendimientos
acompañados



364

empleos
directos



USD
60.000

capital semilla
para 23 receptores



53%

crecimiento del
portafolio comparable
de fortalecimiento



24

finalizaron el proceso
o permanecieron
activos al cierre



39

propuestas
participantes en
preincubación



220

empleos
indirectos



51%

participación de
mujeres en el
empleo directo



74

jóvenes
vinculados



USD
110.000

financiamiento externo
apalancado en
Curiquingue



Tres aprendizajes

1. El capital funciona mejor cuando está unido al acompañamiento técnico.
2. Incubar y fortalecer requieren rutas, herramientas y ritmos distintos.
3. La comercialización y los servicios compartidos son centrales para la siguiente etapa.



Por qué continuar

Los emprendimientos necesitan continuidad, acceso a mercados y una estructura que les permita colaborar sin perder su identidad.

El Modelo Intercooperativo propone responder a esa demanda mediante servicios compartidos, comercialización conjunta y, en una etapa posterior, inversión colectiva.

1. Contexto y apuesta



La periferia que se vacía

Azuay, Loja, Manabí y Pichincha son territorios diversos, pero comparten una tensión profunda. Poseen paisajes, productos, conocimientos, patrimonio cultural y formas de organización comunitaria con capacidad para generar valor. También cuentan con jóvenes que podrían participar en el desarrollo de esos activos y protagonizar el relevo económico y social de sus comunidades.

“ Y, sin embargo, se van. ”

Cuando un territorio no ofrece empleo ni oportunidades reales de desarrollo, migrar deja de ser solamente una decisión personal. Para los jóvenes rurales, quedarse puede significar aceptar actividades precarias o trayectorias con pocas posibilidades de crecimiento. Salir aparece como una forma de ampliar horizontes, aunque implique alejarse de la familia, la comunidad y el lugar de origen.



Quedarse debe ser una opción

La cuestión no es evitar toda migración. El problema aparece cuando marcharse deja de ser una elección y se convierte en la única salida razonable. El desarrollo territorial exige que quedarse también sea una opción posible y digna.

El efecto de esa salida no termina en quien migra. Cada joven que no encuentra una opción para desarrollar su proyecto de vida en el territorio representa también una capacidad que la comunidad pierde: energía productiva, conocimientos nuevos, creatividad, liderazgo y posibilidad de relevo.

Por eso, el empleo joven rural no es solo un problema de ingresos. Es un desafío estructural para la continuidad de los territorios. Sin nuevas generaciones que puedan vivir, trabajar y emprender en ellos, las comunidades envejecen, los saberes dejan de transmitirse y las actividades económicas pierden capacidad de renovarse.



Territorios con activos, no solo con carencias

Con frecuencia, las políticas y proyectos dirigidos a la periferia rural comienzan por enumerar lo que falta: empleo, capital, infraestructura, capacidades o acceso a servicios. Esas brechas existen. Pero si la mirada se limita a la carencia, el territorio aparece únicamente como receptor de ayuda.

La Incubadora partió de otra lectura. Antes de preguntar qué faltaba, buscó reconocer qué existía y todavía no estaba desarrollando todo su potencial.

En las cuatro provincias había organizaciones productivas, conocimientos artesanales, productos agrícolas, experiencias comunitarias, gastronomía, paisajes y prácticas culturales que ya formaban parte de la vida económica y social.

Algunos emprendimientos estaban comenzando; otros llevaban años de actividad. Muchos habían construido activos importantes con recursos propios, trabajo familiar, organización comunitaria y experiencia acumulada.

El problema no era la ausencia total de valor. Era la dificultad para convertir esos activos en propuestas sostenibles, conectadas con mercados y capaces de retener una mayor parte de la riqueza generada. Esa distancia entre el activo existente y su potencial económico fue el espacio de intervención de La Incubadora.



Contexto y apuesta

Turismo, patrimonio y Economía Social y Solidaria

La elección del turismo sostenible y el patrimonio cultural respondió a esa lectura territorial. Ambos permiten construir actividad económica a partir de recursos que ya tienen raíces locales: conocimientos, identidad, paisaje, historia, producción artesanal, gastronomía y organización comunitaria.

Cuando se gestionan con criterios de sostenibilidad, estas actividades pueden generar oportunidades sin separar el valor económico de su origen social y cultural. El patrimonio puede convertirse en fuente de trabajo, ingresos y reconocimiento. El turismo puede transformarse en una herramienta para fortalecer el territorio, en lugar de limitarse a consumirlo.

La Economía Social y Solidaria aportaba la tercera pieza. Su valor reside en la posibilidad de organizar la actividad económica de manera que sus beneficios alcancen a socios, familias, proveedores y comunidades, y que una mayor parte del valor permanezca en el territorio.

Esto no elimina las exigencias del mercado. Los emprendimientos solidarios también necesitan calidad, administración, precios adecuados, clientes, canales de comercialización y capacidad para decidir. Su propósito social no sustituye la viabilidad económica. La hace más importante.



Turismo sostenible

genera empleo en el territorio



Patrimonio cultural vivo

valoriza saberes, identidad y cultura



Economía Social y Solidaria

combina propósito social con enfoque empresarial

El vacío: recursos y capacidades que no siempre se encuentran

En el Ecuador existen experiencias valiosas de cooperación, financiamiento, capacitación y fomento de la Economía Popular y Solidaria. Sin embargo, La Incubadora identificó un vacío recurrente: estos apoyos no siempre llegan de manera integrada ni responden al momento real de cada emprendimiento.

Una organización puede recibir equipos sin haber definido cómo utilizarlos de forma rentable. Puede acceder a crédito sin proyecciones suficientes para asumirlo. Puede participar en capacitaciones sin recibir apoyo para aplicar lo aprendido. También puede ser invitada a vender sin haber resuelto su producto, sus costos o su capacidad de entrega.



El límite no está necesariamente en la calidad de cada recurso. Está en su fragmentación.



La crítica al asistencialismo parte de esta constatación. Entregar recursos puede atender una necesidad inmediata, pero no garantiza que la organización desarrolle la capacidad de sostenerlos, administrarlos y convertirlos en resultados. La alternativa no era retirar el apoyo, sino hacerlo más completo, exigente y pertinente.



La pregunta que fundó el proyecto

“ *¿Puede la Economía Social y Solidaria generar empleo y oportunidades reales en la periferia rural, especialmente para sus jóvenes, mediante un programa sistemático de apoyo al emprendimiento?* ”

Responderla requería pasar de un conjunto de actividades a un modelo. Era necesario comprender el punto de partida de cada organización, seleccionar rutas adecuadas, identificar brechas, combinar capacidades y recursos, acompañar decisiones y aprender de los resultados.

También era necesario reconocer que no todos los emprendimientos enfrentaban el mismo desafío. Una iniciativa que apenas empieza necesita validar su propuesta y construir una operación básica. Una organización existente puede tener productos, socios y trayectoria, pero necesitar gestión, formalización, inversión o acceso a mercados.

Por eso, La Incubadora estructuró dos rutas: incubación, para iniciativas que debían convertir una idea o un saber en una propuesta viable; y fortalecimiento, para organizaciones que ya tenían actividad y activos sobre los cuales invertir. En ambas, el principio fue el mismo: combinar acompañamiento técnico, capacidades empresariales, inversión focalizada y conexión con mercados.

La Incubadora no partió de la idea de que los territorios necesitaban ser rescatados. **Partió de una convicción más exigente: ya poseían activos y capacidades; necesitaban un modelo capaz de desarrollarlos**, conectarlos y convertirlos en oportunidades duraderas.

1 De actividades a un modelo



2 No todos enfrentan el mismo desafío



2. El modelo de La Incubadora



Un modelo, dos rutas

La Incubadora partió de una distinción sencilla: **no todos los emprendimientos se encuentran en el mismo punto y, por tanto, no todos necesitan el mismo acompañamiento.**

Algunas iniciativas llegan con una idea, un conocimiento o una oportunidad, pero todavía no cuentan con un producto validado ni primeras ventas. Otras organizaciones ya producen, venden

y poseen una trayectoria, aunque enfrenten dificultades para gestionar, crecer, formalizarse o acceder a nuevos mercados.

Tratar a ambos grupos de la misma manera habría producido respuestas genéricas.

Por eso, el modelo se organizó en dos rutas complementarias:



INCUBACIÓN

Dirigida a iniciativas que necesitaban convertir una idea o un saber en una propuesta viable, materializar un producto o servicio, probarlo con clientes y construir una operación inicial.



FORTALECIMIENTO

Dirigida a emprendimientos y organizaciones que ya tenían actividad, experiencia y activos, pero necesitaban resolver brechas concretas para consolidarse o crecer.

Ambas rutas compartieron una puerta de entrada, la fase de **Activación**, y un principio: el apoyo debía responder al punto de partida de cada emprendimiento.

El modelo ofrecía una arquitectura común con rutas diferenciadas.



La lógica del inversor solidario

La idea que ordena el modelo es la del inversor solidario. No significa que La Incubadora buscara rentabilidad financiera para sí misma. Significa que trató cada hora de mentoría, cada servicio especializado y cada dólar de capital semilla como un recurso limitado que debía convertirse en resultados concretos.

El retorno esperado era social y territorial: empleo, capacidades instaladas, organizaciones viables, productos en el mercado y valor retenido en las comunidades.

La naturaleza social de ese retorno no reducía la necesidad de rigor. La hacía más importante.

Esta lógica tenía tres consecuencias: seleccionar con cuidado, acompañar de forma activa y aumentar o detener la inversión según la evidencia. No todos los emprendimientos debían recibir lo mismo ni avanzar al mismo ritmo.



Qué significa inversor solidario

Combinar propósito social y rigor empresarial. Invertir capacidades y recursos donde existen condiciones para generar empleo, viabilidad y valor territorial.



Selección rigurosa

Invertimos donde el potencial de impacto es mayor: equipos comprometidos, modelos viables y territorios con oportunidades reales de desarrollo.



Acompañamiento orientado a resultados

Mentorías y asesorías prácticas enfocadas en validar, mejorar y ejecutar con disciplina, midiendo avances y aprendiendo en cada etapa.



Retorno de impacto social

El éxito se mide en empleos dignos, ingresos sostenibles, emprendimientos sólidos y patrimonio cultural vivo que perdura en el tiempo.

El modelo de La Incubadora

Activación: elegir dónde acompañar

La Activación incluyó difusión, convocatoria, acercamiento territorial, evaluación y selección. Su función no era reunir el mayor número posible de participantes, sino identificar dónde el acompañamiento podía producir resultados significativos.

La convocatoria debía ser amplia e inclusiva. La selección, en cambio, debía ser rigurosa. Las matrices ayudaban a ordenar la información, pero no sustituían el juicio técnico. Una propuesta bien escrita no era necesariamente la más viable, del mismo modo que una organización con dificultades administrativas podía poseer activos y cohesión suficientes para producir impacto.

“ Dos preguntas para decidir
¿Qué impacto podría generar este emprendimiento? ¿Existen condiciones reales para que ese impacto ocurra? ”

La primera pregunta observaba su contribución potencial al empleo, la comunidad, el patrimonio y el territorio. La segunda examinaba al equipo, su compromiso, capacidades, producto, mercado y posibilidad de sostener un proceso exigente.

Incubación: convertir una hipótesis en una propuesta real

La ruta de incubación trabajó con iniciativas que podían contar con un saber, una idea, una experiencia o un equipo comprometido, pero necesitaban convertir esos elementos en una propuesta que alguien estuviera dispuesto a utilizar, contratar o comprar.

Preincubación: enfocar y observar

La preincubación permitió ordenar la propuesta inicial: qué problema buscaba resolver, para quién, con qué producto o servicio y con qué capacidades. También permitió observar cómo trabajaba el equipo y si estaba en condiciones de sostener una etapa posterior más intensa.

Participaron **39** propuestas. Esta fase entregó formación y mentoría, pero también produjo información para decidir dónde profundizar el acompañamiento. Su aprendizaje principal fue que debía mantenerse cerca del mercado: una propuesta coherente en el papel puede cambiar cuando se contrasta con clientes, costos y capacidades reales.

Incubación: materializar, probar y ajustar

La incubación comenzó cuando la propuesta tuvo que convertirse en algo real. Los equipos desarrollaron productos o servicios iniciales, los probaron, recogieron información y ajustaron producto, cliente, precio, canal o forma de producir.

Iterar no era una señal de improvisación. Era el mecanismo mediante el cual la propuesta dejaba de depender de supuestos y comenzaba a responder a evidencia.

El capital semilla, cuando correspondía, se incorporaba dentro de este recorrido. No reemplazaba el compromiso ni el trabajo del equipo. Permitía realizar una inversión específica cuando la propuesta y el plan técnico ya justificaban hacerlo.



Fortalecimiento: invertir en lo que ya existe

La ruta de fortalecimiento trabajó con organizaciones que ya producían, vendían o prestaban servicios. Su punto de partida era una realidad observable: equipo, trayectoria, clientes, productos, infraestructura, conocimientos y relaciones construidas con el tiempo.

La pregunta no era si la organización podía empezar, sino qué le impedía desarrollar mejor el valor que ya había construido. Fortalecer podía significar ordenar la gestión, mejorar un producto, abrir un canal comercial, formalizar una actividad, optimizar procesos, desarrollar una marca, acceder a financiamiento o ampliar una línea de negocio.

El diagnóstico combinó análisis técnico y conocimiento directo del territorio. Una hoja de cálculo podía mostrar ventas o costos; una visita permitía entender quién sostenía el emprendimiento, cómo tomaba decisiones y qué capacidades podían movilizarse.

La periferia tiene activos:

infraestructura, conocimientos productivos, patrimonio, reputación, redes comunitarias y experiencia. Lo que suele faltar son capacidades especializadas para gestionar, comercializar, financiar y desarrollar esos activos.



El modelo de La Incubadora



Complementar capacidades

La respuesta no fue intentar que cada líder se convirtiera en especialista en todas las áreas de una empresa. Una artesana no necesita transformarse en experta contable; una organización turística no necesita dominar por sí sola el diseño, la comunicación, las finanzas y la comercialización.

La organización aportaba sus activos, conocimiento, identidad y capacidad productiva. La Incubadora añadía mentoría, asistencia especializada, planificación, formalización, conexión con mercados y acceso a inversión.

El acompañamiento no hacía el trabajo por el emprendimiento. Creaba condiciones para que pudiera hacerlo mejor.

Lo que pone cada parte

El emprendimiento aporta activos, identidad, conocimiento y trabajo. La Incubadora complementa con capacidades técnicas, gestión, mercado e inversión.

El equipo y el territorio

La calidad del modelo dependió de las personas que lo aplicaron. El perfil requerido combinaba experiencia empresarial, escucha, comprensión de la Economía Social y Solidaria y disposición para trabajar en contextos territoriales diversos.

Operar en cuatro provincias añadió otra condición: conservar los principios sin ofrecer respuestas idénticas. La cercanía territorial permitió adaptar herramientas a cada contexto y evitar que la metodología se convirtiera en una plantilla rígida.

Capital semilla: inversión integrada al proceso

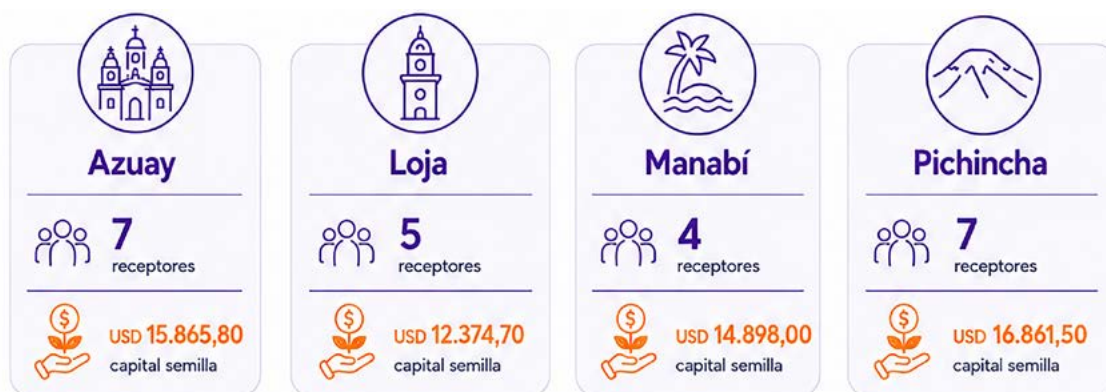
La Incubadora destinó **USD 60.000** de capital semilla a **23** organizaciones y emprendimientos. Su función no fue financiar de manera general el crecimiento, sino resolver brechas específicas identificadas durante el acompañamiento.

La secuencia era tan importante como el monto: diagnóstico, plan de trabajo, validación técnica, inversión y seguimiento. Este orden evitaba que el dinero precediera a la comprensión del problema.

El registro final concilia el total completo. Veintidós receptores integran el catálogo de los **24** emprendimientos que finalizaron el proceso; recibieron **USD 58.700,50**. Vistiendo Identidades, posteriormente desvinculado del programa, recibió **USD 1.299,50**. AsoturiMazar y el Centro Turístico El Tingo no recibieron capital semilla.



DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL SEMILLA POR PROVINCIA



El capital tampoco garantizaba resultados. Su efectividad dependía del diagnóstico, el compromiso, la pertinencia de la inversión y el acompañamiento posterior. No desembolsar o detener una inversión podía ser una decisión responsable cuando las condiciones dejaban de cumplirse.

“ El dinero no hace el trabajo; permite hacerlo cuando la inversión material es necesaria. ”

Un modelo para aprender e invertir mejor

La Incubadora articuló herramientas conocidas de una manera distinta. Separó incubación y fortalecimiento, seleccionó según impacto y viabilidad, acompañó de forma cercana, ajustó la inversión a la evidencia y conectó el capital semilla con decisiones técnicas.

Su aporte no consiste en una fórmula cerrada. Consiste en una arquitectura que permite decidir mejor: a quién acompañar, qué necesita, qué capacidades deben complementarse, cuándo invertir y cómo aprender de cada resultado.

3. Resultados que convierten el modelo en evidencia



La Incubadora acompañó a **25** emprendimientos en Azuay, Loja, Manabí y Pichincha. De ellos, **24** finalizaron el proceso o permanecieron activos al cierre. El alcance, por sí solo, no demuestra el

valor de una intervención. La pregunta relevante es qué cambió en los emprendimientos, en las personas vinculadas y en su capacidad para generar oportunidades en el territorio.

Tres resultados de titular



364 empleos directos y 220 indirectos

El proyecto sostuvo actividad económica en emprendimientos individuales, asociativos y comunitarios, con una **participación femenina del 51%** y **74 jóvenes** de 18 a 29 años vinculados.



53% de crecimiento

Las organizaciones de fortalecimiento con información contable comparable registraron un crecimiento conjunto del **53%** frente a su línea de base. El dato corresponde únicamente al universo con registros comparables.



De USD 2.000 a USD 110.000

En la Laguna de Curiquingue, el capital semilla y el acompañamiento técnico contribuyeron a que la organización accediera a financiamiento externo. Cada dólar invertido movilizó cincuenta y cinco adicionales.



Resultados que reflejan el poder del capital semilla y el acompañamiento para transformar ideas en oportunidades y comunidades más prósperas.





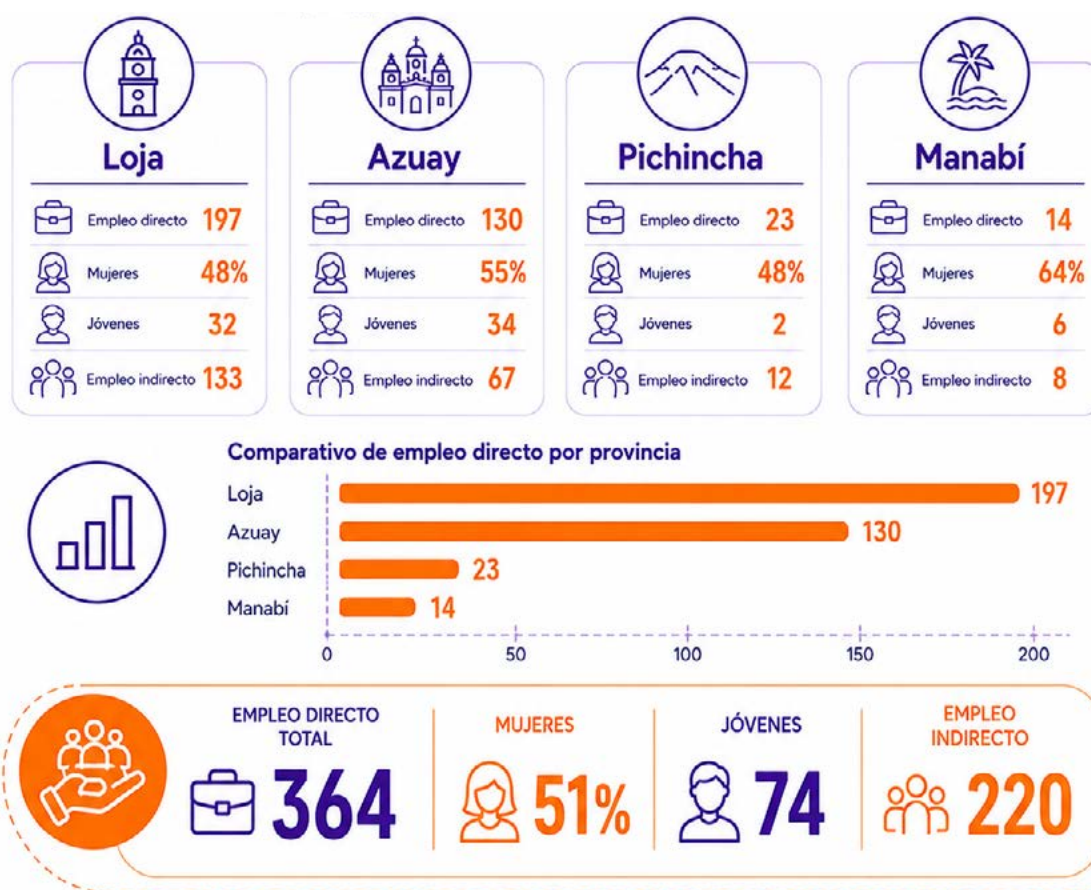
Empleo e inclusión: el resultado más sólido

La Incubadora registra **364** empleos directos y **220** indirectos vinculados con proveedores, familias y cadenas de valor relacionadas con los emprendimientos.

En la Economía Social y Solidaria, el empleo directo adopta formas distintas a las de una empresa convencional. En las organizaciones asociativas, muchos socios y socias son simultáneamente propietarios, productores y trabajadores.

Su actividad puede variar según los ciclos productivos, pero constituye trabajo directo dentro de la organización y de su cadena económica.

Las mujeres representaron el **51%** del empleo directo registrado y **74** jóvenes de 18 a 29 años se vincularon a los emprendimientos. El resultado no consiste solo en haber incorporado a estas poblaciones en actividades de formación, sino en haberlas conectado con procesos económicos reales.



La distribución refleja puntos de partida diferentes.

Loja concentró organizaciones asociativas de mayor escala.

Azuay reunió experiencias de turismo comunitario, artesanía y producción local con una participación juvenil importante.

Pichincha concentró iniciativas de incubación innovadoras.

Manabí mostró una cartera menor, pero diversa en cultura, artesanía, gastronomía y turismo.

Resultados



Crecimiento, ventas y formalización



El crecimiento económico fue más visible en la ruta de fortalecimiento, donde el modelo trabajó con organizaciones que ya tenían productos, clientes y actividad. En el portafolio con información comparable, el crecimiento conjunto alcanzó **53%** frente a las líneas de base.

La precisión 'con información comparable' es indispensable. El porcentaje no representa a los **25** acompañados ni a los **24** emprendimientos finales. Corresponde al subconjunto cuyos registros permitieron una comparación consistente.

La ruta de incubación produjo **17** productos mínimos viables con ventas verificadas.

Además, al cierre se registraron **12** formalizaciones activas. Estas cifras muestran que la materialización no se limitó a documentos de negocio: varias iniciativas llegaron a probar mercado y operar con mejores condiciones institucionales.

El desempeño no fue uniforme. Algunos emprendimientos crecieron con rapidez; otros enfrentaron restricciones de mercado, gobernanza o capacidad operativa. Esta heterogeneidad confirma la importancia de medir y ajustar, en lugar de asumir que una intervención idéntica producirá el mismo resultado en toda la cartera.



Capital semilla: una inversión que habilitó cambios

Los **USD 60.000** se utilizaron para resolver brechas vinculadas con validación de productos, activos productivos, mejoras operativas, formalización y acceso a mercados. El valor del instrumento estuvo en su integración con el proceso técnico: cada inversión respondía a un diagnóstico y a un plan.

El caso de Curiquingue muestra esa relación. Una inversión de **USD 2.000**, acompañada por planificación y asistencia técnica, ayudó a colocar a la organización en condiciones de acceder a **USD 110.000** de financiamiento externo. El capital semilla no produjo por sí solo el apalancamiento. Ayudó a volver financierable la propuesta.

Cómo leer 23 y 24

La memoria reúne 24 emprendimientos finales. De ellos, 22 recibieron capital semilla. El receptor número 23 fue *Vistiendo Identidades*, iniciativa desvinculada antes del cierre. Por eso el número de receptores y el catálogo final no coinciden exactamente.

Una lectura de impacto

Tomados en conjunto, los resultados respaldan la tesis que dio origen a La Incubadora: **la Economía Social y Solidaria puede generar empleo y oportunidades** en la periferia rural cuando integra activos territoriales, capacidades empresariales, acompañamiento técnico, inversión pertinente y acceso a mercados.

El proyecto no produjo un único tipo de cambio. Sostuvo empleo, amplió la participación de mujeres y jóvenes, fortaleció organizaciones existentes, ayudó a materializar nuevas propuestas y convirtió inversiones pequeñas en oportunidades de mayor escala.

También dejó una constatación: **el acompañamiento individual tiene un límite.** La comercialización, los servicios especializados y el acceso a inversión continúan siendo brechas que difícilmente puede resolver cada emprendimiento por separado.

Los resultados no cierran la historia. Proporcionan la base para la siguiente etapa.

Fuente: registros del proyecto y validación de dirección. Corte general de resultados: mayo de 2026. Capital semilla: registro final de cierre.

4. Voces del territorio



Cuatro emprendimientos, cuatro provincias



Los resultados agregados permiten comprender la escala de La Incubadora.

Las historias muestran cómo ocurrió el cambio. Los cuatro casos representan territorios, sectores y momentos empresariales distintos.

Juntos muestran cuatro funciones del modelo:



1

Encontrar una oportunidad



2

Transformar patrimonio en producto



3

Volver financierable una organización



4

Retener mayor valor en el territorio



Encontrar el negocio mientras ayudaban a otros



El punto de partida

Huella de Cóndor ingresó como una propuesta de asesoría para el **sector turístico**. Su desafío no era la falta de conocimientos, sino convertirlos en un servicio definido, diferenciable y comercializable.



El acompañamiento

El equipo desarrolló servicios piloto para otros emprendimientos de La Incubadora, entre ellos una hoja de ruta de formalización para El Tingo y el diseño de una experiencia para Pishku Wasi. **Estas primeras experiencias permitieron probar capacidades y ajustar la propuesta.**



El cambio

Mientras diseñaban para otros, identificaron su oportunidad más clara: **crear experiencias turísticas personalizadas para instituciones y grupos**. En **mayo de 2026**, una unidad educativa de Cayambe contrató una propuesta turístico-académica por **USD 4.000**. El emprendimiento había recibido **USD 2.550** de capital semilla y comenzó su proceso de constitución como Sociedad por Acciones Simplificada.



Clave del modelo

La incubación no confirmó la idea inicial sin cambios. Permitió probarla hasta encontrar una demanda concreta.

“Diseñando experiencias para otros, entendimos que ese era nuestro negocio.”

Equipo de Huella de Cóndor





Tejidos de Identidad

Manabí • Incubación



Cuando el saber se convierte en producto y marca



El punto de partida

En San Mateo, el tejido de **nudos de pescadores** forma parte de un conocimiento transmitido entre generaciones. Tejidos de Identidad nació para **convertir ese saber patrimonial en una oportunidad económica** para mujeres de la comunidad.



El acompañamiento

La incubación trabajó en el desarrollo de una primera colección, la construcción de marca, el diseño, la fotografía de catálogo, los materiales comerciales y la adecuación de un punto de venta. El proceso recibió **USD 4.000** de capital semilla.



El cambio

Con una colección y una **identidad reconocible**, el emprendimiento comenzó a validar su propuesta ante distintos públicos. Probó el producto con el mercado cruceño de Manta y realizó un **lanzamiento territorial** en San Mateo. Cada experiencia produjo información sobre segmentos, precios y canales.



Clave del modelo

El patrimonio genera oportunidades cuando se convierte en una propuesta de valor sin perder su origen.



“ El patrimonio genera oportunidades cuando se convierte en una propuesta de valor sin perder su origen. ”





Laguna de Curiquingue

Azuay · Fortalecimiento



El acompañamiento que abrió una puerta mayor



El punto de partida

La Laguna de Curiquingue, gestionada por la Comuna Chunazana en Nabón, ya contaba con una operación turística y una identidad territorial clara. Sus límites estaban en la gestión, la infraestructura, la comercialización y la **capacidad para convertir su experiencia en una propuesta técnica financiable**.



El acompañamiento

La ruta de fortalecimiento ayudó a ordenar la operación, estructurar un plan de negocio y traducir el conocimiento de la comunidad en un proyecto formal. La Incubadora destinó **USD 2.000** de capital semilla a una brecha específica.



El cambio

Con el plan y las capacidades desarrolladas, la comuna postuló al PROFECPIAM y obtuvo **USD 110.000** de financiamiento externo. Cada dólar de capital semilla contribuyó a movilizar cincuenta y cinco dólares adicionales.



Clave del modelo

La inversión decisiva no fue **USD 2.000**, sino el proceso técnico que volvió financiable a la organización.

“ Con La Incubadora mejoramos la atención al cliente, fortalecimos nuestras capacidades con las capacitaciones técnicas y aprendimos sobre finanzas. Ganamos confianza como grupo, más compañerismo, más diálogo con la directiva y más compromiso para seguir trabajando por el turismo comunitario de la Laguna de Curiquingue. ”

Comité de Turismo,
Comuna Jurídica de Chunazana





Del café como materia prima al valor de una marca propia



El punto de partida

APECAEL ya producía café verde y contaba con experiencia de exportación. La brecha aparecía después de la cosecha: una parte importante del valor se generaba fuera del territorio, durante el tostado, el empaque, la construcción de marca y la comercialización final.



El acompañamiento

La Incubadora trabajó con la asociación en una segunda línea de negocio para el mercado nacional: café tostado y molido bajo una marca propia. El proceso incluyó identidad, empaque, trazabilidad, presencia digital, canal de venta y herramientas de administración.



El cambio

El capital semilla, **USD 3.271,20**, se dirigió a empaque, registro sanitario, promoción, trazabilidad, degustación y capacitación. APECAEL presentó Café Cereza como un producto terminado que lleva el nombre y el origen de la organización.



Clave del modelo

Fortalecer no siempre significa producir más. También puede significar retener más valor en las manos de quienes producen.



“Fortalecer no siempre significa producir más. También puede significar retener más valor en las manos de quienes producen.”





Lo que confirma la mirada externa

La evaluación externa de ISTEPS identificó patrones compartidos: mejoras en gestión, planificación y organización; nuevas conexiones con redes y mercados; y avances comerciales en una parte relevante de las organizaciones. La lectura

cualitativa coincide con los casos en un punto central: el primer cambio no siempre aparece en las ventas. Con frecuencia comienza en la capacidad de planificar, organizarse, decidir y relacionarse con otros actores.

Lo que aún falta

La evaluación también señala brechas que permanecen abiertas: organización y gestión financiera, comercialización y acceso a mercados, y continuidad del acompañamiento. Estas necesidades no invalidan los resultados. Indican el punto de partida de la siguiente etapa.

“ Los casos muestran lo que cada organización puede lograr con el acompañamiento adecuado. Las brechas pendientes muestran por qué ninguna debería tener que resolverlo todo sola. ”



Una mirada externa sobre La Incubadora



Nota sobre el proceso de sistematización

La sistematización del modelo que esta memoria denomina **La Incubadora** no se elaboró desde una posición externa al proceso vivido en el territorio. Se partió de tres años de decisiones, ajustes y aprendizajes construidos por el equipo de ACRA y por los propios emprendimientos. El ejercicio, realizado entre **febrero y abril de 2026**, tuvo un propósito distinto al de la ejecución del modelo: **observarlo de cerca, ordenarlo y explicarlo.**

Sistematizar no equivale a describir lo ocurrido. Implica reconstruir las razones de cada decisión, identificar lo definido en cada fase y establecer qué evidencia respalda cada resultado. Con ese propósito se combinaron dos enfoques metodológicos: uno cuantitativo, orientado a medir

empleo, ventas, participación de mujeres y jóvenes, capital semilla y crecimiento del portafolio; y otro cualitativo, dirigido a recoger las voces de quienes formaron parte del proceso - emprendedores, mentores, aliados y equipo técnico - en Azuay, Loja, Manabí y Pichincha.

Esta combinación permitió contrastar lo previsto en el diseño del modelo con lo efectivamente implementado. El análisis recorrió las cuatro fases - **Activación, Pre-Incubación, Incubación y Fortalecimiento** - y evidenció, en general, coherencia entre el diseño metodológico y su implementación, junto con brechas puntuales que quedan documentadas como aprendizaje antes que como señalamiento.

“ Por qué sistematizar

Un piloto que no se documenta corre el riesgo de repetirse solo parcialmente. La Incubadora dejó decisiones técnicas, instrumentos y evidencia que ameritan trascender el cierre del proyecto y orientar las etapas siguientes.

”



La sistematización confirma lo señalado en esta memoria: la articulación entre diagnóstico, mentoría, capital semilla y mercado - y no cada componente de manera aislada - explica los resultados alcanzados. Asimismo, aporta los hallazgos por fase y territorio, la triangulación entre los indicadores del marco lógico y los testimonios recogidos, y una lectura de los escenarios posibles para la etapa siguiente, entre ellos el Modelo Intercooperativo propuesto como horizonte.

El proceso de sistematización se entrega no como un informe técnico independiente, sino como el sustento documentado de lo expuesto en esta memoria.

Se sugiere su incorporación como respaldo metodológico del modelo, como referencia para quienes deseen profundizar en el diseño y los hallazgos, y como reconocimiento del trabajo conjunto entre **ACRA** y el **Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria (ISTEPS)**.

“ **Ordenar lo actuado
constituye, también,
una forma de preservar
lo construido.** ”



Jorge Luís Alvarado

Coordinador de la evaluación externa del SIIFES

**Instituto Superior Tecnológico de la Economía
Social Popular y Solidaria (ISTEPS)**

5. Aprendizajes y horizonte de futuro

Lo que el piloto enseñó

Un piloto vale por sus resultados, pero también por su capacidad para producir aprendizaje.

La Incubadora construyó, probó y ajustó su modelo mientras acompañaba emprendimientos reales en cuatro provincias. **Esa condición experimental dejó cinco aprendizajes para una siguiente etapa.**



1. El equipo humano decide la calidad del modelo

La metodología no se aplica sola.

El acompañamiento dependió de mentores y especialistas capaces de combinar experiencia empresarial, comprensión de la Economía Social y Solidaria, escucha y adaptación al territorio. Una réplica debe comenzar por la selección, formación y continuidad del equipo.



2. Seleccionar bien y distinguir rutas mejora la inversión

La calidad de la entrada condiciona todo el proceso. El potencial no depende únicamente de una matriz de puntuación, sino del compromiso del equipo, los activos existentes, el impacto posible y la disposición para sostener un proceso exigente. Incubar y fortalecer son trabajos distintos.



3. Financiamiento y acompañamiento no deben separarse

El capital funcionó mejor cuando respondió a una brecha concreta y estuvo vinculado con un diagnóstico, un plan y seguimiento. El dinero aislado puede resolver una compra; la asistencia técnica sin recursos puede identificar una oportunidad que no es posible materializar.

Capacidades e inversión deben avanzar juntas.



4. Gobernanza y comercialización son condiciones de sostenibilidad

Varias organizaciones contaban con productos y activos, pero enfrentaban problemas para tomar decisiones, sostener liderazgos o administrar recursos. La comercialización apareció como la otra gran brecha. Crear un producto es solo una parte del recorrido: llegar a clientes, negociar y mantener canales exige capacidades que muchos emprendimientos pequeños no pueden desarrollar solos.



5. La continuidad debe construirse desde los protagonistas

La experiencia mostró que la continuidad no debía depender únicamente de una institución externa. Los propios emprendimientos necesitan participar en el gobierno y sostenimiento de la estructura. Las instituciones siguen siendo necesarias para acompañar, financiar y abrir oportunidades, pero el protagonismo debe trasladarse progresivamente a sus integrantes.





Lo que el territorio pidió

En los encuentros provinciales, los emprendimientos valoraron la **combinación de mentoría, recursos y seguimiento**. También reconocieron tres condiciones para continuar:

- **Acompañamiento técnico y recursos integrados:** el financiamiento no debe llegar sin capacidades para utilizarlo bien.
- **Comercialización en el centro:** promoción conjunta, contactos comerciales, ruedas de negocio, canales de venta y acceso a mercados.

- **Gobernanza desde los emprendimientos:** respeto a las marcas, responsabilidades transparentes y una estructura que no sea ajena a sus integrantes.

Los emprendimientos identificaron posibilidades de colaboración: marca colectiva, servicios compartidos, promoción, oferta turística complementaria, exportación y compras conjuntas. La intercooperación surgió como respuesta práctica a capacidades y costos que cada organización difícilmente puede asumir por separado.

Del acompañamiento individual a la intercooperación

La primera etapa fortaleció emprendimientos individuales. La propuesta de continuidad busca conectar esas capacidades en una estructura permanente. El Modelo Intercooperativo parte de una idea sencilla: cooperar para hacer en común lo que ninguna organización puede resolver sola.

Esto puede incluir servicios administrativos y técnicos compartidos, estrategias de comercialización, logística, marca colectiva, acceso conjunto a financiamiento y, en una etapa posterior, inversión en activos productivos o comerciales de uso común.

El modelo no busca borrar la identidad de los emprendimientos ni convertirlos en una sola empresa. Busca que conserven su autonomía mientras comparten capacidades, oportunidades y decisiones allí donde actuar juntos produce una ventaja real.

“ **Intercooperar es hacer en común lo que ninguna organización puede resolver sola.** ”

Un horizonte en dos momentos

Momento 1: servicios compartidos y comercialización

La primera etapa debe concentrarse en necesidades inmediatas y de menor riesgo: acompañamiento técnico, gestión administrativa y financiera, promoción, comercialización, marca, canales compartidos, logística y acceso a mercados y financiamiento. Debe producir resultados visibles y permitir que los emprendimientos aprendan a tomar decisiones y administrar recursos en común.

Momento 2: inversión y activos colectivos

Una vez construidas la confianza y la gobernanza, la estructura podría avanzar hacia inversiones compartidas: infraestructura, equipamiento, certificaciones, plataformas comerciales, marcas u otros activos que ninguno de sus integrantes podría financiar o gestionar por separado.

El primer momento crea las condiciones del segundo.

Aprendizajes y horizonte de futuro

El consorcio como vehículo propuesto

La Incubadora identifica el consorcio como una posible forma inicial de colaboración porque permitiría articular organizaciones diferentes sin que pierdan su identidad. En términos institucionales, podría facilitar servicios compartidos, comercialización, representación frente a terceros y administración de iniciativas comunes.

La propuesta no debe presentarse como una estructura ya constituida. En el marco jurídico ecuatoriano, el consorcio es una figura contractual y no crea una nueva persona jurídica. Puede contar con un RUC para efectos tributarios, pero su operación, responsabilidades y tratamiento patrimonial deben definirse mediante revisión legal, tributaria y regulatoria antes de su implementación.

Nota de prudencia jurídica

El consorcio es un vehículo preliminar propuesto. La figura jurídica no constituye el modelo por sí sola. Sin reglas transparentes, confianza, participación y actividad económica compartida, cualquier estructura formal corre el riesgo de existir solo en el papel.

Fuentes de referencia jurídica: Sentencia 355-24-EP/24 de la Corte Constitucional del Ecuador y requisitos del Registro Único de Contribuyentes para sociedades y consorcios del Servicio de Rentas Internas.

Un modelo adaptable, no una fórmula cerrada

La experiencia deja principios que pueden dialogar con otros territorios: comenzar por activos existentes, seleccionar según impacto y viabilidad, distinguir incubación de fortalecimiento, integrar acompañamiento e inversión, crecer por etapas y construir la continuidad con los actores del territorio.

Replicar no significa copiar actividades, sectores o instrumentos. Significa conservar esta lógica y adaptarla a los activos, mercados y capacidades de cada contexto.

La pregunta que abre la siguiente etapa ya no es únicamente cómo apoyar emprendimientos individuales. Es cómo ayudar a organizaciones y territorios a construir, gestionar y compartir capacidades y activos que les permitan generar y retener más valor.

La Incubadora deja una primera respuesta. El Modelo Intercooperativo es la hipótesis que ahora corresponde poner a prueba.





Una apuesta que debe continuar

La Incubadora nació de una pregunta concreta: ¿qué ocurre cuando los territorios rurales reciben un acompañamiento diseñado para fortalecer sus capacidades, activar sus recursos y construir oportunidades económicas desde su propia identidad?

Al cierre, **25** emprendimientos habían sido acompañados y **24** finalizaron el proceso o permanecían activos. Un total de **23** organizaciones y emprendimientos recibió capital semilla, con una ejecución de **USD 60.000**. Más allá de estas cifras, el proyecto deja capacidades instaladas, aprendizajes metodológicos, nuevas relaciones de cooperación y una evidencia central: los territorios no parten de cero.

La siguiente etapa no consiste simplemente en repetir el piloto. Consiste en consolidar lo construido: fortalecer la intercooperación, ampliar el acceso a mercados y financiamiento, sostener el acompañamiento técnico y adaptar el modelo a nuevos territorios y sectores.

Esta memoria es un cierre y una invitación. Convoca a instituciones públicas, cooperación internacional, financiadores, universidades, empresas y organizaciones de la Economía Social y Solidaria a construir alianzas de largo plazo alrededor del empleo joven rural.



“ El territorio ya puso sus activos, su trabajo y su voluntad de permanecer. La continuidad dependerá de nuestra capacidad para conectar esos esfuerzos con oportunidades, inversión y cooperación. ”



Anexo único

Catálogo de los 24 emprendimientos que finalizaron el proyecto

Este catálogo reúne los **24** emprendimientos y organizaciones que finalizaron el proceso de La Incubadora o permanecieron activos al cierre. Las fichas presentan su ubicación, ruta de acompañamiento, sector, características principales, resultado más relevante, estado final y capital semilla recibido.



Nota de alcance

La Incubadora acompañó a 25 emprendimientos. Este catálogo reúne los 24 que llegaron al cierre. Vistiendo Identidades fue desvinculado del programa y no integra el catálogo, aunque recibió USD 1.299,50 de capital semilla antes de su salida.

1 AsoturiMazar



Azuay • Fortalecimiento • Turismo



Principal cambio: Consolidó herramientas de gestión y comercialización para su oferta territorial



Estado final: Operación activa



Forma: Asociativa • **Capital semilla:** No recibió

2 Laguna Curiquingue



Azuay • Fortalecimiento • Turismo



Principal cambio: Obtuvo aprobación para USD 110.000 de financiamiento externo



Estado final: Consolidación



Forma: Comunitaria • **Capital semilla:** USD 2.000

3 Piedra Carachula



Azuay • Fortalecimiento • Turismo



Principal cambio: Mejoró su capacidad para organizar y presentar su oferta turística



Estado final: Operación activa



Forma: Asociativa • **Capital semilla:** USD 489

4 Organización Comunitaria Chobshi



Azuay • Fortalecimiento • Turismo



Principal cambio: Fortaleció su oferta de turismo cultural y sus herramientas comerciales



Estado final: Operación activa



Forma: Comunitaria • **Capital semilla:** USD 5.000





5 TESYA



Azuay • Fortalecimiento • Artesanía



Principal cambio: Reforzó capacidades para sostener y ampliar su presencia comercial



Estado final: Consolidación



Forma: Asociativa • **Capital semilla:** USD 906,80

6 Crisol



Azuay • Fortalecimiento • Artesanía y turismo



Principal cambio: Transformó el proceso artesanal en una nueva línea de experiencia turística



Estado final: Validación



Forma: Cooperativa • **Capital semilla:** USD 2.500

7 Corazones Sabios



Azuay • Incubación • Servicios



Principal cambio: Avanzó en la validación de su modelo comercial y su propuesta de servicio



Estado final: Consolidación comercial



Forma: Individual con impacto social
Capital semilla: USD 2.470

8 Huasipukuna Casa de Artes



Azuay • Incubación • Cultura



Principal cambio: Desarrolló y comenzó a probar su producto mínimo viable



Estado final: Validación inicial



Forma: Individual con impacto social
Capital semilla: USD 2.500

9 APECAEL



Loja • Fortalecimiento • Café



Principal cambio: Pasó de vender materia prima a capturar más valor mediante un producto terminado



Estado final: Consolidación



Forma: Asociativa • **Capital semilla:** USD 3.271,20



Catálogo de emprendimientos

10 Kanta Munani



Loja • Fortalecimiento • Café



Principal cambio: Ordenó herramientas para presentar y comercializar mejor su propuesta



Estado final: Fortalecimiento



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 1.760,65

11 La Gaby Artesana



Loja • Incubación • Artesanía



Principal cambio: Convirtió su oficio en una propuesta que integra producto e impacto social



Estado final: Operación activa



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 2.292,87

12 Corporación Lojaño Café de Origen



Loja • Incubación • Café



Principal cambio: Impulsó una oficina reguladora y una agenda de consolidación institucional



Estado final: Consolidación institucional



Forma: Asociativa de segundo grado

Capital semilla: USD 1.405

13 La Papaya



Loja • Incubación • Café



Principal cambio: Construyó una propuesta comercial alrededor de café con origen e identidad



Estado final: Validación comercial



Forma: Asociativa • **Capital semilla:** USD 3.644,98

14 Centro Cultural El Faro



Manabí • Incubación • Cultura



Principal cambio: Fortaleció su modelo de operación y la presentación de sus servicios culturales



Estado final: Operación activa



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 3.162



15 Tejidos de Identidad



Manabí • Incubación • Artesanía



Principal cambio: Desarrolló colección, marca, catálogo y pruebas iniciales de mercado



Estado final: Validación comercial



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 4.000

16 Cocina Memoria



Manabí • Incubación • Gastronomía



Principal cambio: Convirtió saberes locales en una propuesta de producto y experiencia



Estado final: Validación comercial



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 4.536

17 Raíces



Manabí • Incubación • Turismo



Principal cambio: Reordenó su oferta y construyó una ruta de reactivación



Estado final: Reactivación



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 3.200

18 Centro Turístico El Tingo



Pichincha • Fortalecimiento • Turismo



Principal cambio: Dejó productos técnicos instalados, con continuidad sujeta a acuerdos de gobernanza



Estado final: Continuidad condicionada



Forma: Comunitaria • **Capital semilla:** No recibió

19 Tumbaco Informado



Pichincha • Fortalecimiento • Cultura y comunicación



Principal cambio: Ordenó su propuesta de valor y sus mecanismos de sostenibilidad



Estado final: Operación activa



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 300





Catálogo de emprendimientos

20 *Amazanka*



Pichincha • Incubación • Ambiental



Principal cambio: Fortaleció su propuesta comercial y sus canales de movilización de recursos



Estado final: Validación comercial



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 3.712

21 *Memorias del Chocó*



Pichincha • Incubación • Cultura y ambiente



Principal cambio: Avanzó en la estructuración de una experiencia cultural y territorial comercializable



Estado final: Validación comercial



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 3.000

22 *Huella de Cóndor*



Pichincha • Incubación • Turismo



Principal cambio: Obtuvo su primer contrato relevante por USD 4.000 e inició su constitución como SAS



Estado final: Modelo validado; formalización iniciada



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 2.550

23 *Mushuc Nina (Fuego Nuevo)*



Pichincha • Fortalecimiento • Turismo



Principal cambio: Refinó la experiencia y fortaleció capacidades para llegar a nuevos públicos



Estado final: Fortalecimiento



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 3.000

24 *Pishku Wasi*



Pichincha • Fortalecimiento • Turismo



Principal cambio: Rediseñó su propuesta y sus mecanismos de articulación comercial



Estado final: Operación activa con ajuste comercial



Forma: Individual con impacto social

Capital semilla: USD 3.000





Créditos y reconocimientos

Dirección del proyecto: Joaquín Carrasco

Equipo de La Incubadora:

***Coordinación de preincubación:** Alejo Santermer*

***Mentoría de preincubación:** Belén Soriano / Francisco Rivera / Ivonne Morales / Andrea Venegas*

***Equipo Pichincha:** Mónica Hernández / Ricardo Topón / Ximena Espinoza / Paola Hermosa*

***Equipo Azuay:** Pedro Orellana / Ivonne Morales / Francisco Rivera*

***Equipo Loja:** Luís Torres / Ángeles Carrión*

***Equipo Manabí:** Fidel Intriago*

Institución ejecutora: Fundación ACRA Ecuador

Socios del proyecto: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Manabí

Institución financiadora: Fondo Ítalo-Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible (FIEDS)

Evaluación externa: Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria (ISTEPS)

Edición y coordinación editorial: Joaquín Carrasco

Diseño y diagramación: Chiara Baggio, ACRA

Fotografías: Equipo de La Incubadora

Nuestro reconocimiento a los **25** emprendimientos acompañados, a las comunidades participantes y, especialmente, a las **24** iniciativas que finalizaron el proceso o permanecieron activas al cierre. Sus experiencias, decisiones y aprendizajes hicieron posible esta memoria.



LA INCUBADORA

TURISMO Y PATRIMONIO CON ENFOQUE SOLIDARIO

Patrimonio Solidario y Turismo Sostenible: reactivación económica y generación de oportunidades de empleo para jóvenes de Azuay, Loja, Pichincha y Manabí

Julio de 2023 a julio de 2026

EJECUTADO POR:



EN ALIANZA CON:



COOPERATIVA
DE AHORRO
Y CRÉDITO



FINANCIADO POR:



Fondo Ítalo-Ecuatoriano
para el Desarrollo Sostenible

www.acra.it