

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS



Un modelo piloto para la Economía Social y Solidaria

Proyecto 'Patrimonio Solidario y Turismo Sostenible' • FIEDS-27-2022

Azuay • Loja • Pichincha • Manabí | julio 2023 – julio 2026

Fundación ACRA • COAC Jardín Azuayo • CCE Núcleo Manabí • FIEDS



Cuenca • 19 de junio de 2026





EL PROYECTO EN UNA MIRADA

Qué fue La Incubadora

La Incubadora es el nombre con el que promocionó y posicionó al **Servicio Integral de Incubación y Fortalecimiento de Emprendimientos Solidarios (SIIFES)**:

un modelo piloto que adapta la incubación empresarial a la lógica de la Economía Social y Solidaria, para generar empleo y capacidad empresarial en torno al turismo sostenible y el patrimonio cultural vivo.



4

provincias

Azuay · Loja ·
Pichincha · Manabí



36

meses

jul 2023 – jul 2026



2

rutas

Incubación y
Fortalecimiento



25

emprendimientos

acompañados de
forma sostenida



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— a través de un programa sistemático de apoyo al emprendimiento en los sectores de turismo y patrimonio?



EL MODELO EN BREVE

LA INCUBADORA

TURISMO Y PATRIMONIO
CON ENFOQUE SOLIDARIO

Dos programas, una lógica de inversor solidario



PROGRAMA DE INCUBACIÓN

Para emprendimientos que aún no venden:
ideas y prototipos en gestación.



Pre-incubación — formación, estructuración de
la idea y observación del equipo.



Incubación — Producto Mínimo Viable validado,
modelo de negocio y primeras ventas.



El trabajo más ambicioso y de mayor
riesgo del modelo.



PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

Para organizaciones que ya existen y ya venden
algo: invertir sobre lo real.



Diagnóstico presencial que mide madurez
(IMO) y construye confianza.



Complementar capacidades, no sustituir
al equipo líder por un gerente.



**El de mejor relación entre inversión
y resultado** — el corazón a futuro.



La lógica del inversor solidario. Cada hora de mentoría, cada asesoría y cada dólar de capital semilla son recursos escasos que se colocan donde tienen mayor probabilidad de transformarse en resultados reales —empleo, capacidades, organizaciones viables, encadenamientos territoriales—. El mismo rigor de un programa de inversión serio, pero al servicio del impacto social.

Lo comprometido frente a lo logrado

Indicador	Meta ML	Resultado	Avance
 Empleos directos	≥ 200	364	182%
 Participación de mujeres (empleo directo)	≥ 50%	51%	102%
 Pre-incubación (procesos de mentoría)	40	39	98%
 Selección incubación / fortalecimiento	20	17	85%
 Planes estratégicos elaborados	20	19	95%
 Diagnósticos empresariales (fort.)	16	22	138%
 Planes de fortalecimiento implementados	16	16	100%
 PMVs con ventas verificadas	≥ 20	17	85%
 Capital semilla ejecutado	\$60.000 USD	\$58.561 · 21 empr.	98%
 Formalizaciones jurídicas vía proyecto	20	7 activas · 9 en proceso	80%

Dos objetivos, dos caminos

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Institucionalizar el modelo SIIFES en un Sistema de Fomento de la Economía Solidaria.

Reorientado como aprendizaje

El diseño preveía institucionalizar el modelo “desde arriba”, en instituciones que lo adoptarán. El piloto mostró que la continuidad no se delega: nace de que los propios emprendimientos sean dueños de su sistema.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Emprendimientos solidarios y sociales en funcionamiento, generadores de empleo, en sectores de turismo y patrimonio.

Cumplido y superado

Sus indicadores centrales se superaron con holgura: 364 empleos directos (182% de la meta), 51% de mujeres y crecimientos extraordinarios en el portafolio de fortalecimiento.



La bisagra. El camino transitado por el proyecto en el Objetivo 1 configura la principal apuesta de futuro del proyecto —el Modelo Intercooperativo—, donde la continuidad pertenece a los propios emprendimientos y donde el modelo base desarrollado por La Incubadora, a través de apoyos externos, se materializa en un modelo de sostenibilidad ligado al propio crecimiento empresarial y económico de las organizaciones y emprendimientos.



El resultado más sólido del proyecto



364

empleos directos

182% de la meta
(≥200)



51%

mujeres

186 de 364



74

jóvenes 18–29

20% del total



220

empleos indirectos

proveedores y
cadenas de valor

Intensidad inclusiva por programa

Programa	Muj.	Jóv.
 Fortalec.	45%	18%
 Incubación	61%	24%



La incubación, de menor escala,
es más permeable a mujeres y jóvenes.



POR QUÉ LA ECONOMÍA SOLIDARIA GENERA EMPLEO EN LA PERIFERIA

Su forma asociativa vincula el empleo a las capacidades productivas y los activos del territorio: el socio es a la vez propietario y trabajador, y el trabajo se queda donde está el activo. Por eso una parte central de estos 364 empleos son socios de emprendimientos asociativos productivos —caficultores, agricultores—, empleo directo de la EPS de carácter variable ligado a la producción. Es la razón de fondo por la que el modelo retiene gente en la periferia rural en lugar de expulsarla.





IMPACTO • EMPLEO

Dos motores para generar empleo en el territorio

El modelo no se aterriza en un solo enfoque. Convive con **dos lógicas complementarias**, que corresponden a las dos bases del modelo: los **negocios solidarios del Fortalecimiento** y el **emprendimiento social de la Incubación**.



ECONOMÍA SOLIDARIA

Empleo anclado a activos productivos



APECAEL — **56** empleos · cadena de caficultura



La Papaya — **67** empleos · socios agricultores

Modelos asociativos, cooperativos y comunales vinculados a las capacidades productivas del territorio. **El socio es propietario y trabajador a la vez**; el empleo se queda donde está el activo.



ECONOMÍA SOCIAL

Empleo anclado a un impacto social

También: Cocina Memoria y Tejidos de Identidad (Manabí), apoyo a poblaciones vulnerables.



La Gaby Artesana —

21 empleos · 100% mujeres y jóvenes

Emprendimientos orientados primordialmente a resolver un problema social, donde el empleo es el vehículo de inclusión de poblaciones que el mercado deja fuera — **mujeres, jóvenes, personas en vulnerabilidad**—.

El portafolio que alcanzó su punto de inflexión

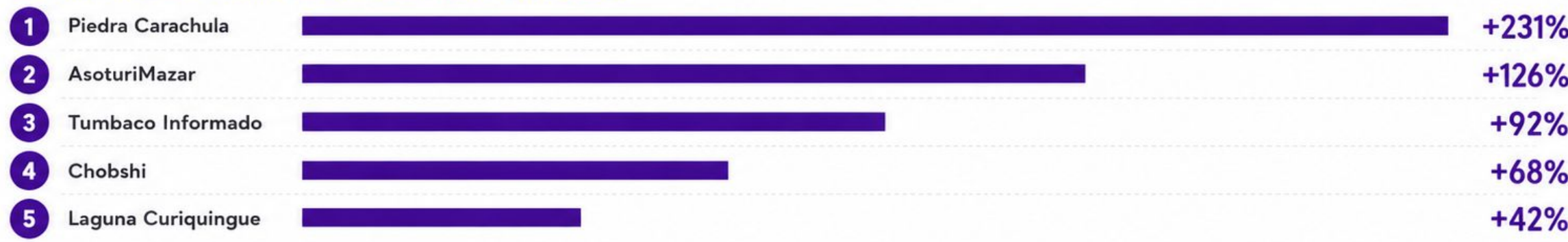


+53% crecimiento del portafolio de fortalecimiento frente a su línea de base — más que triplicando el umbral del 15% del Marco Lógico (5 de 7 lo superan).



USD 16.696 ingresos verificados en el mes pico (mayo) • **USD 77.090** acumulados ene–may 2026 (datos comparables).

Crecimiento de ventas vs. línea base (Ene–May 2026)



La honestidad del relato. Pishku Wasi (Pichincha) **cayó un 54%**. Su modelo se validó correctamente; lo que falló no fue la propuesta sino el contexto —contracción del turismo internacional y percepción de riesgo-país, igual que en Manabí—. Para el proyecto fue un aprendizaje sobre la necesidad de sistemas de alerta que permitan actuar de forma preventiva ante factores que ningún acompañamiento técnico controla.



La incubación arranca: primeras ventas desde cero



\$20.710

en ventas acumuladas de incubación en 2026 (ene–may)
— emprendimientos que un año atrás no vendían nada.

Donde el fortalecimiento mide crecimiento sobre una base previa, la incubación mide algo distinto: la aparición de ingresos donde antes solo había un proyecto. La etiqueta muestra la venta del mes de mayo.

Ventas acumuladas Ene–May 2026 (USD)

Ventas acumuladas Ene–May 2026 (USD)				venta del mes de mayo
1		El Faro Cultural	USD 10.600	USD 3.200
2		Huella de Cóndor	USD 4.907	USD 4.200
3		Amazanka	USD 1.924	USD 610
4		Corazones Sabios	USD 1.520	USD 420
5		Memorias del Chocó	USD 1.208	USD 310
6		Tejidos de Identidad	USD 552	USD 120



El hito del trimestre. Huella de Cóndor facturó **\$4.200** en mayo —su primer contrato de relevancia, con la U.E. Natalia Jarrín de Cayambe—, validando que existe demanda real por experiencias diseñadas a medida. **El Faro Cultural**, en Manabí, sostiene el mayor volumen de incubación con **\$10.600** acumulados.





IMPACTO · CAPITAL SEMILLA

LA INCUBADORA

TURISMO Y PATRIMONIO
CON ENFOQUE SOLIDARIO

Una inversión, no un subsidio



\$58.561

movilizados

98% del presupuesto



21

emprendimientos

de 25 acompañados



\$2.788

promedio

rango \$2.000–5.000



**EL EFECTO
CATALIZADOR**

1 : 55

Laguna Curiquingue. **USD 2.000** del proyecto acompañaron el fortalecimiento que permitió a la Comuna de Chunasana ser aprobada por el PROFECPIAM (Banco Mundial) para recibir **USD 110.000** no reembolsables.

Cada dólar invertido apalancó 55.

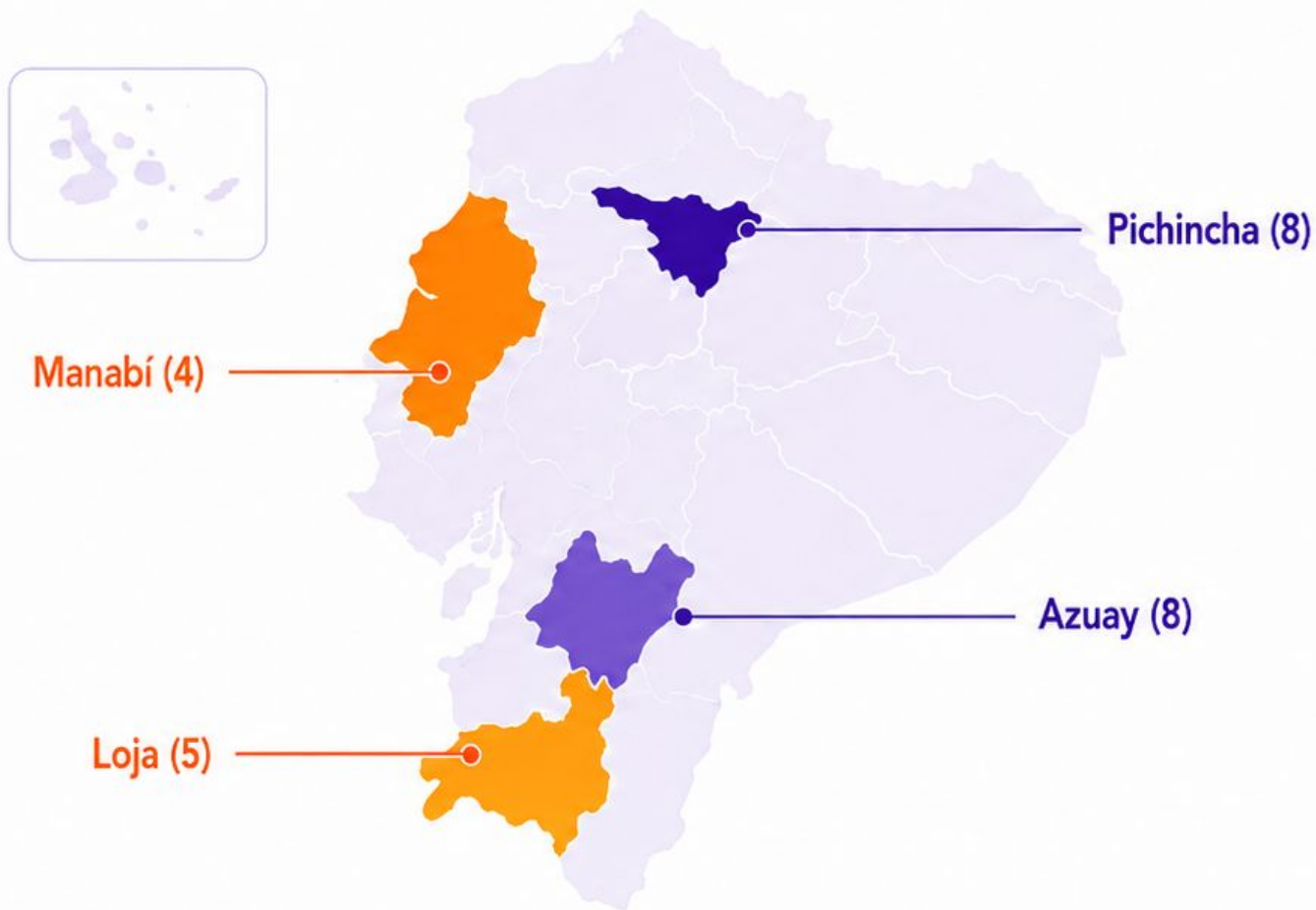


El **Capital Semilla** es parte del proceso de apoyo técnico. El desembolso llega solo cuando hay una propuesta validada técnicamente que lo justifica. Incluso **no desembolsar puede ser un resultado**: un caso devolvió su remanente al pool cuando el problema de fondo resultó organizativo, no financiero.



IMPACTO · TERRITORIO

Cuatro provincias, cuatro historias





IMPACTO · TERRITORIO

Cuatro provincias, cuatro historias



Provincia	Empleo directo	% Mujeres	Jóvenes 18–29	Empleo indirecto
 Loja	197 (54%)	48%	32 (16%)	133
 Azuay	130 (36%)	55%	34 (26%)	67
 Pichincha	23	48%	2 (9%)	12
 Manabí	14	64%	6 (43%)	8
 Total	364	51%	74 (20%)	220



Loja

Concentra el 54% del empleo, impulsada por sus asociaciones cafetaleras de escala — La Papaya y APECAEL.



Azuay

Lidera la participación juvenil (26%) y alberga los mayores crecimientos: Chobshi, Mazar, Carachula.



Pichincha

Menor peso en empleo, pero concentra la incubación más innovadora: Huella de Cóndor, Memorias del Chocó.



Manabí

Mayor participación femenina (64%) y juvenil (43%), operando en un contexto de seguridad excepcional.



La evaluación independiente del ISTEPS confirma los resultados



A través de un ejercicio de triangulación entre los indicadores del Marco Lógico y los hallazgos cualitativos de campo, la evaluación externa **confirmó de forma independiente el cumplimiento de las metas centrales del modelo** —empleo, articulación a redes y desarrollo de capacidades— y registró, con igual transparencia, los indicadores que avanzaban más lentamente: la formalización jurídica y la validación comercial de los últimos emprendimientos incubados.



Validación rigurosa

La evaluación externa aplicó metodologías mixtas y estándares internacionales de evaluación.



Confirmación de resultados

Se corroboró el cumplimiento de las metas de empleo, articulación a redes y desarrollo de capacidades.



Mirada con transparencia

Se identificaron los indicadores que avanzan más lentamente: formalización jurídica y validación comercial.



La convergencia entre la lectura interna del proyecto y la mirada externa **refuerza la solidez de los resultados.**



LA MIRADA EXTERNA · HALLAZGOS

Lo que reportaron los propios emprendimientos



95,8%

mejoró su gestión
y planificación (fort.)



70,8%

aumentó ventas

0% registró caídas



25→100%

redes (incubación) ·
articulación tras el
acompañamiento



87,5%

demanda continuidad ·
aún necesita apoyo



➔ Y las brechas, con la misma franqueza

Una parte importante valoró el acompañamiento como 'parcialmente suficiente' —no por su cobertura, sino por su profundidad, personalización y continuidad—. Los cambios de mentor y la dificultad de adaptar el apoyo a la heterogeneidad de los emprendimientos fueron los límites más señalados. Son, exactamente, los mismos aprendizajes que el proyecto reconoce desde dentro. Y el 87,5% que aún pide apoyo no nombra una dependencia: nombra lo que la siguiente etapa —el Modelo Intercooperativo— se propone resolver.



VOCES DEL TERRITORIO

Lo que dijeron quienes lo vivieron

“

Creció la confianza en lo que veníamos trabajando. Se vio un camino para alcanzar nuestros sueños.

Chobshi · Azuay

“

Muchas veces pensamos en tirar la toalla, pero el equipo nos permitió ver las oportunidades que teníamos.

Cocina Memoria · Manabí

“

Nos hemos sentido acompañados, nos han sostenido sobre todo en los momentos difíciles, bajo una mirada social y solidaria.

El Faro Cultural · Manabí



En las cuatro provincias coincidió la misma idea: el valor diferencial no fue el capital semilla en sí, sino que vino acompañado de mentoría, metodología y seguimiento. Lo integrado —recursos y acompañamiento técnico juntos— es lo que marcó la diferencia.



Lo que el territorio pidió: el Modelo Intercooperativo

La continuidad no se construye desde arriba: nace de que los **propios emprendimientos sean dueños de su sistema**.

El Modelo Intercooperativo da el paso del acompañamiento individual a una **estructura permanente** —un consorcio— que permite hacer en común lo que ninguno puede solo: servicios compartidos, comercialización conjunta y, con el tiempo, propiedad colectiva de activos.



TRES MIRADAS, UNA MISMA ARQUITECTURA



- Los **propios emprendimientos** — en los encuentros provinciales, con adhesión explícita del 100% en Pichincha y Manabí.



- La **dirección del proyecto** — como salida al aprendizaje del Objetivo 1.



- La **evaluación externa del ISTEPS** — que, por su cuenta, propuso la misma estructura en dos momentos.



Que tres miradas distintas converjan en la misma arquitectura no es casualidad: es la señal de que el modelo responde a una necesidad real del territorio.

Gracias



A las y los emprendedores de cuatro provincias; al equipo de mentoras y mentores en territorio; y a las instituciones aliadas que hicieron posible este piloto.

Proyecto ejecutado por Fundación ACRA, en alianza con COAC Jardín Azuayo y CCE Núcleo Manabí, con financiamiento de FIEDS.

Joaquín Carrasco • Director del Proyecto • Cuenca, junio de 2026

