

## Programa de Mentoría BRIDGE

Estudio de caso: herramientas para acercar a los productores primarios al sector privado con enfoque en aspectos de la evaluación de los emprendimientos rurales

**Fondo de conservación mentor:** Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)

**Fondo de conservación mentorizado:** Fondo Regional del Agua (Foragua)

**País(es) beneficiario(s):** Ecuador y México

### 1. Desafíos

La pequeña escala de los emprendimientos dificulta mejorar las condiciones de acceso al mercado y atender servicios de intermediación que no agregan valor la carencia de infraestructura y equipo para garantizar inocuidad de productos alimenticios (café y diversos frutales), la ausencia/presencia de intermediarios en la compra y venta de productos, así como el alto precio de los insumos y bajos precios de venta.

Para enfrentarlo, la asociatividad de pequeños productores es clave para lograr escalas de producción, realizar compras consolidadas que permitan reducir el precio de los insumos en beneficios de los productores agropecuarios y elevar su rentabilidad. Además, el uso de herramientas como el “itinerario técnico” ayuda a las personas a comprender la información financiera que subyace a sus labores principales y sus costos de equipo y herramientas, insumos, y mano de obra, y facilita en muy poco tiempo la identificación de estrategias colectivas que, de ponerse en marcha, podrían incrementar su rentabilidad, productividad y utilidades.

Es más rentable la producción con buenas prácticas ambientales, por tanto, la transición de producción convencional requiere la inversión y búsqueda de mercados que reconozcan este esfuerzo. En este sentido, organizaciones como los Fondo Ambientales (FA): Foragua y FMCN, pueden apoyar a las y los productores fortaleciendo los esfuerzos de organización, la formalización de organizaciones de base social y el fomento de estrategias comerciales con productos que benefician a la salud y medio ambiente. Asimismo, están en posibilidad de establecer mecanismos de intercambio de experiencias entre productores en aspectos relacionados con la adopción de tecnologías productivas, fortalecimiento de las estructuras de organización empresarial y financiamiento.

### 2. Antecedentes (contexto)

El campo temático está centrado en los esfuerzos de FA para vincular a productores rurales en áreas naturales biodiversas con actores del sector privado. La experiencia de FMCN iniciada en 2014 ha incluido el desarrollo de herramientas que facilitan la comprensión de los aspectos económico-financieros, la formación de capacidades empresariales y las inversiones en rubros que incentiven el desarrollo económico de las personas con impactos positivos en el ambiente.

La mentoría se realizó en tres momentos, el primero consistió en cuatro sesiones virtuales entre FMCN, Foragua y las personas que lideran emprendimiento en Ecuador, donde compartimos las tres herramientas propuestas para la mentoría (Dx, FIP e Itinerario Técnico). A partir de estas sesiones, personal de Foragua realizó una visita a México para conocer de primera mano organizaciones comunitarias que han utilizado el IT desde 2022 y asistieron a un taller de dos días, donde pudieron revisar los avances de estas organizaciones y la manera en que la información permite que las personas productoras definan estrategias para atender sus áreas de oportunidad.

Se visitó el trabajo que realiza la organización Sendas, A.C., con productores orgánicos de hortalizas y leche, en donde Foragua pudo reconocer los esfuerzos en la organización de los mercados locales, los retos para para sistematización y trazabilidad de los productos y las estrategias de Sendas A.C. ha implementado para resolver los retos.

Los fondos regionales y las Organizaciones Locales Legalmente constituidas (OLLC) son instituciones que lideran la operación de los proyectos CONECTA y RÍOS en los territorios, su rol es crucial para el alcance de los resultados ya que acompañan a las y los productores en el proceso de adopción de prácticas innovadoras o tecnologías, por tanto, el uso de herramientas que facilitan la comprensión de aspectos financieros empresariales debe adaptarse a las condiciones de baja escolaridad de los productores rurales promedio.

Fue importante que Foragua reconociera los retos y alianzas que deben generarse con estos actores, ya que las estrategias que involucran aspectos ambientales, sociales y económico-empresariales requieren capacidades específicas que no necesariamente están en los equipos operativos de los fondos regionales cuyos fines no persiguen lucro, sin embargo, los mercados a los que estos productos enfrentan retos de mercado, productividad, rentabilidad, financiamiento y acceso a tecnologías, que afectan las posibilidades de las y los productores para desarrollar estrategias de conservación y buenas prácticas ambientales.

El tercer momento consistió en la visita de FMCN a Ecuador para realizar tres talleres con el personal que colabora con Foragua y realizar las visitas a los emprendimientos que sirvieron de base para adaptar la agenda de estos talleres al contexto ecuatoriano.

La motivación principal fue probar si la herramienta utilizada en México por FMCN sería útil para la población rural que desarrolla actividades primarias de productos con buenas prácticas son aplicables a la realidad del Ecuador. Una primera conclusión resalta las similitudes respecto a los canales de comercialización, volumen y acceso de financiamiento de los productores de café, cacao, vainilla y otros frutales en ambos países.

Para FMCN y Foragua, un aprendizaje importante consistió en el reconocimiento de la necesaria vinculación con actores del sector privado y servicios financieros formales involucrados en las cadenas productivas sostenibles, aportando experiencia, conocimientos y recursos, con la idea de establecer negocios basados en la justicia climática, comercio justo y la salud.

Este reconocimiento implicó asumir que, además de la adopción de buenas prácticas en la producción primaria, los proyectos debían ampliarse a eslabones clave de cadena como el abasto de insumos, el acopio, beneficio, transformación y comercialización, de modo que, eventualmente, los esquemas de mercado sostenibles sean más atractivos para los productores primarios.

Esta perspectiva implica el análisis de las posibilidades de diseñar y operar empresas sociales que realicen las funciones señaladas y mejoren las condiciones comerciales de las y los productores agropecuarios en las cadenas, para trascender, sin abandonar, su función como productores primarios. Los instrumentos de análisis de la producción primaria contribuyeron a mejorar la comprensión sobre los problemas que enfrentan como productores primarios, así como a identificar oportunidades de mejora y negocio a partir de los procesos de producción que realizan en la actualidad.

### 3. Objetivo de la mentoría

Capacitar a 100 personas vinculadas a proyectos de Foragua en el conocimiento y uso de tres herramientas para el diagnóstico rápido de aspectos contables, tributarios y laborales; de análisis técnico-financiero y para el seguimiento y evaluación de emprendimientos sostenibles en entornos rurales, lo que incrementará la vinculación de las PYMES con otros eslabones del sector privado.

#### Objetivos específicos

- Brindar capacitación virtual a 15 técnicos de los 12 municipios y asociaciones de productores vinculados a los proyectos de Foragua en el uso de herramientas para el diagnóstico, fortalecimiento, seguimiento y evaluación de las pymes.
- Realizar un intercambio presencial de experiencias de dos técnicos de Foragua en México para conocer los retos y lecciones aprendidas por FMCN en la aplicación de herramientas para el diagnóstico, fortalecimiento, monitoreo y evaluación de las PYMES en el contexto rural mexicano.
- Realizar tres talleres teórico-prácticos presenciales en las comunidades con las que trabaja Foragua para probar y ajustar las herramientas para el diagnóstico, fortalecimiento, monitoreo y evaluación de las PYMES en el contexto rural del Ecuador.
- Brindar apoyo virtual al personal de Foragua y a las comunidades donde se realizaron los talleres presenciales, para la comprensión, ajuste y diseño de planes de acción con base en los resultados obtenidos.

El cumplimiento de los objetivos propuestos se alcanzó con los detalles siguientes:

- En las cuatro sesiones virtuales realizadas del 12 de julio al 2 de agosto de 2024, asistieron un promedio de 16 personas, con una asistencia mínima de 15 y una máxima de 20. Éstos son el personal de las municipalidades y personas productoras de café, guanábana, miel, ganado, cacao de las regiones en las que tiene intervención Foragua: Palanda, Loja y El Pangui.
- Del 29 de septiembre al 6 de octubre de 2024, el equipo de Foragua (Francisco Gordillo y Vanessa Vines), participaron en el “Taller de innovación y oportunidades: fortaleciendo ideas de negocio climáticamente inteligentes en el sector ganadero y agroforestal”, al que asistieron productores, organizaciones civiles, técnicos de campo, actores del sector privado y consultores que colaboran con FMCN en el fortalecimiento de los emprendimientos. Los detalles de estas actividades se enviaron en el informe intermedio de la mentoría.
- Las capacitaciones presenciales en Ecuador se realizaron del 19 al 26 de octubre de 2024. En el marco de esta mentoría se capacitaron a 97 personas en los tres talleres realizados en tres

localidades donde opera Foragua: Palanda, (36 personas), Loja (37 personas) y El Pangui (24 personas).

#### 4. El proceso y el enfoque

Durante las cuatro sesiones virtuales, Karín Mijangos y Eduardo Ibarra expusieron el contexto rural mexicano y propósito en el que se han utilizado las herramientas y, a través de dinámicas que fomentan la participación, se detonaron conversaciones en plenaria para reconocer las similitudes y diferencias entre México y Ecuador. Para las sesiones presenciales en México y Ecuador se incorporaron los principios filosóficos de la metodología “aprender haciendo”, éste es un enfoque educativo que enfatiza la importancia de la experiencia práctica y la participación del estudiante en el proceso de aprendizaje, y genera aprendizajes significativos con la población adulta.

De este modo, las sesiones presenciales se destinaban a dar el contexto de la herramienta “Itinerario Técnico” para luego formar subgrupos que analizaban los costos, tiempos, ingresos y retos de las cadenas productivas de la mayoría de las y los asistentes. Al finalizar el ejercicio, los subgrupos presentaban en plenaria los resultados del ejercicio y llegaban a reflexiones sobre los beneficios de la asociatividad para el caso de las compras consolidadas de insumos y estrategias de comercialización. El reto común en los tres eventos fue la ausencia de intermediarios que reconozcan el esfuerzo de las buenas prácticas productivas, la ausencia de financiamiento adecuado a los pequeños productores y la desvinculación de estos productores con el mercado de bienes y servicios.

En el diseño de los talleres en México participaron Jennifer Rangel y Karín Mijangos de FMCN, Eduardo Ibarra, Diana Montes y Nuup, A.C. (consultores) y, Leonel Zavaleta e Isauro Cortes por parte del equipo del fondo ambiental Fondo Golfo de México, A.C., en Veracruz.

Para los talleres en Ecuador participamos Francisco Gordillo y Vanessa Vines por Foragua, Karín Mijangos (FMCN) y Eduardo Ibarra (consultor).

#### 5. Resultados

- 16 personas participaron en las sesiones virtuales de presentación y uso de las tres herramientas propuestas para esta mentoría.
- 97 personas capacitadas de forma presencial en el uso de la herramienta Itinerario Técnico.
- Dos intercambios de experiencias presenciales: a) Equipo de Foragua a México y, b) FMCN y Consultor a Ecuador.

En el plan original se propuso aplicar tres herramientas (diagnóstico, fortalecimiento, monitoreo y evaluación), sin embargo, las personas solo expresaron interés el Itinerario Técnico, por lo que se dio prioridad a esta herramienta durante las sesiones presenciales en Ecuador.

También se pensó que las personas asistentes a los talleres presenciales estarían interesadas en profundizar en la interpretación de los resultados y eso detonaría acompañamiento posterior de forma virtual, por lo cual, al término de cada taller les compartimos el archivo digital para que hicieran el ejercicio

con datos derivados de sus operaciones reales y les invitamos a mandar sus ejercicios a los instructores para tener esta retroalimentación. Si bien las personas asistentes a las capacitaciones presenciales expresaron la utilidad y sencillez del Itinerario Técnico para la comprensión de los resultados y el diseño de estrategias en sus emprendimientos, no se recibieron consultas en el periodo establecido para ello. Se identificó también que la crisis generalizada de suministro de energía eléctrica en Ecuador dificultó tanto las comunicaciones, como las actividades cotidianas de los habitantes y productores en el Ecuador.

## 6. Beneficios observados

Si bien los avances en el uso de las herramientas propuestas han facilitado la comprensión de conceptos de índole económica y financiera para pequeños productores rurales, la atención de la disparidad de ingresos que reciben estos, dependen de otros factores que pueden estar fuera del control o función de los FA. En adición, los recursos que los FA tienen para cumplir con su objetivo (detener degradación ambiental, promover el cambio de uso de tecnologías, capacitar a socios, etcétera) son insuficientes para lograr cambios sistémicos en las dinámicas comerciales de productos primarios como son el café, cacao, ganado, guanábana, vainilla, etc. Una de las reflexiones discutidas entre los equipos de Foragua y FMCN es la necesidad de vincular a aliados del sector privado, gobierno, asociaciones locales o grupos de productores, entidades financieras (por citar algunos) para establecer acuerdos de beneficio mutuo que genere un entorno favorable para la inversión sostenible y la dinamización empresarial de los pequeños productores en el medio rural.

Los FA participantes coincidieron en que el trabajo con pequeños productores que ya están sensibilizados sobre los beneficios de los negocios sostenibles es una estrategia que, en el mediano plazo, podría generar beneficios en las economías locales/regionales y, eventualmente, reducir la dependencia de recursos de los FA. En este sentido, la vinculación con los eslabones de las cadenas de valor es necesaria para involucrarlos activamente en el proceso de cambio fomentando la corresponsabilidad en la conservación del patrimonio natural. También se reconoce la necesidad de generar estrategias de comunicación y vinculación dirigidas al sector privado que contribuyan a reducir la animadversión y fomentar alianzas que permitan el aprendizaje permanente de las partes interesadas a partir de iniciativas conjuntas implementadas.

El intercambio de experiencias permitió reconocer similitudes entre los problemas que enfrentan las estrategias de uso y manejo de recursos naturales y de conservación de la naturaleza que existen en Ecuador y México. Entre ellas destacan la pequeña escala de los proyectos de inversión; la validación los modelos tecnológicos sustentables; el escaso involucramiento de la iniciativa privada; la nula cobertura de los servicios financieros formales como soporte de los proyectos; deficiencias severas de las estructuras de organización económica que permitan la articulación funcional de los productores primarios en las cadenas de producción y valor, como en las instancias de toma de decisiones en el ámbito regional. Estas similitudes permiten perfilar líneas de colaboración entre Foragua y FMCN.

## 7. Los desafíos

El primer desafío derivó del cierre de la sede de la Embajada de México en Ecuador y la ruptura de relaciones políticas entre ambos países. Esto implicó que los vuelos cotizados en aerolíneas mexicanas ya no fueran viables, optando por otras compañías con costos más elevados. También hubo gastos adicionales para el personal de Foragua que acudió a oficinas en otro país para gestionar documentos migratorios necesarios

para entrar a México. Estas gestiones retrasaron un par de meses las actividades planeadas, sin embargo, pudimos adaptar el programa de trabajo sin mayor dificultad.

Por otro lado, durante las sesiones de capacitación presencial en Ecuador se experimentaron cortes de energía eléctrica que en algunos casos eran por más de seis horas, con impacto en los equipos de cómputo, comunicaciones y otros. Esta situación tomó por sorpresa durante el primer taller en Palanda que finalizó con ajustes didácticos y cambios en la agenda. Tomando en cuenta que esta situación se repetiría en los días posteriores, el equipo de instructores y Foragua decidieron cambiar las dinámicas y utilizar hojas de rotafolio para el ejercicio del llenado del “Itinerario Técnico”. Los resultados de este ajuste se reflejaron en discusiones grupales más enriquecedoras, sin embargo, al no utilizar el archivo virtual que en automático genera salidas gráficas no fue posible visualizar los tiempos de mayor demanda de trabajo, así como la comparación de los ingresos/egresos o los montos destinados a salarios, insumos, equipo, infraestructura, trabajo voluntario. Si bien se logró identificar tendencias de estos elementos, estuvo ausente el detalle fino para el análisis ulterior, modelado de escenarios y visualización del potencial regional.

Adicional no se identificó ningún desafío pendiente, pues la mentoría se cumplió de acuerdo con los fines planeados y los desafíos identificados son externos a los compromisos establecidos. Con el propósito de superar las dificultades de comunicación derivadas de las fallas de suministro eléctrico y la consecuente incomunicación el equipo expresó su mejor intención de recuperar los comentarios dudas y requerimientos de los grupos que se tuvo la oportunidad de conocer y trabajar durante la visita a Ecuador.

## 8. Lecciones aprendidas

Algunas de las lecciones aprendidas por Foragua y FMCN de esta mentoría fueron:

Es necesario fortalecer a los emprendimientos rurales de pequeños productores en aspectos de formación empresarial para contar con sujetos de crédito capaces de tomar decisiones empresariales, algunos temas básicos son: cómo elaborar, interpretar y utilizar corridas financieras; contar con habilidades de gestión empresarial y administración básica).

Para el caso de la comunidad Saraguro (donde visitamos emprendimientos en turismo, artesanías, productos lácteos) con una importante actividad ganadera con impactos evidentes en el territorio, será importante fomentar modelos demostrativos de buenas prácticas en ganadería que podrían impactar en una mayor producción por la reducción del esfuerzo animal para acceder a fuentes de agua; este podría ser un detonante de conocimientos prácticos hacia la transformación productiva sostenible. Lo anterior, como una reflexión de los cambios que visitamos en México, con la organización Sendas, A.C.

La parcela de guanábana que impulsa Foragua es un modelo adecuado para sensibilizar a productores sobre el uso intensivo del territorio y la optimización de recursos como el agua. Las prácticas y manejo y productividad observadas en el cacao, guanábana y pitahaya que ha impulsado Foragua son útiles como ejemplo de los resultados productivos que es posible alcanzar en pequeñas unidades de producción mediante soporte técnico e inversiones adecuadas.

## 9. Galería fotográfica



Foto: Jennifer Rangel



Foto: Jennifer Rangel

Talleres presenciales “Detonación de ideas de negocio” impartidos por FMCN y NUUP



Foto: Jennifer Rangel



Foto: Jennifer Rangel

Talleres presenciales “Detonación de ideas de negocio” impartidos por FMCN y NUUP

Visita a las oficinas de SENDAS, A.C. en Rancho Viejo, Veracruz



Foto: Jennifer Rangel

Visita a las oficinas de SENDAS, A.C. en Rancho Viejo, Veracruz



Foto: Jennifer Rangel

Equipo de FMCN en Rancho Viejo



Foto: Karín Mijangos

Visita a la lechería del PLAT de SENDAS, A.C.



Foto: Karín Mijangos

Tienda Pixquiando de SENDAS, A.C.





Foto: Karín Mijangos

Cosechas obtenidas por los emprendimientos de la comunidad en la tienda Pixquiando



Foto: Karín Mijangos

Recorrido a la tienda Pixquiando de SENDAS, A.C



Foto: Karín Mijangos

Riqueza biológica en Rancho viejo, Veracruz



Foto: Karín Mijangos