



KALLARI

Emprender para la
comunidad y
la naturaleza

Experiencia de
emprendimiento
indígena desde
la selva amazónica

KALLARI. *Emprender para la comunidad y la naturaleza*

Experiencia de emprendimiento indígena desde la selva amazónica

Comité Editorial Universidad Internacional SEK

PhD. Raimon Salazar Bonnet, Rector

PhD. Esteban Andrade, Vicerrector

PhD. Juan Carlos Navarro, Director de Investigación

PhD. Carmen Amelia Coral-Guerrero, Presidenta

PhD. Violeta Rangel, Secretaria

Junta Directiva Asociación Kallari

Carlos Pozo, Presidente

Gloria Shiguango, Secretaria

Bladimir Dahua, Administrador

ISBN: 978-9942-808-42-4

Autor: PhD. Carmen Amelia Coral-Guerrero

Todos los derechos reservados

Universidad Internacional SEK /UISEK Business School

Editora: Mg. Adriana Bastidas Pérez

Fotografía:

MsC. Marcela Zapata

Lic. Sayri Andy

Ilustración línea de tiempo:

Elizabeth Estrada López

Diagramación e impresión:

Trama Ediciones

Quito, Abril de 2023

Ficha catalográfica

Coral-Guerrero, Carmen Amelia

KALLARI : emprender para la comunidad y la naturaleza / Carmen Amelia Coral-Guerrero – 1ra. ed.—Quito: Universidad Internacional SEK, 2023

88 pág.

ISBN: 978-9942-808-42-4

1.Comunidades indígenas. 2. Economía popular. 3. Empresas sustentables. 4. Desarrollo comunitario. 5. Emprendimiento Social

CDD: 305.8

KALLARI

Emprender para la comunidad y la naturaleza
Experiencia de emprendimiento indígena desde la selva amazónica

PhD. Carmen Amelia Coral-Guerrero







“El valor e importancia de conservar nuestro medio ambiente, la Amazonía, la Pachamama y vivir en armonía, entonces yo creo que las otras personas que están al otro lado del mundo deben saberlo”

Sara, socia de Kallari



Contenido

1. INTRODUCCIÓN	17
2. EL SUMAK KAWSAY COMO SUSTENTO DE LA ECONOMÍA POPULAR	23
2.1 Lo Comunitario como opción de vida	27
2.2 Dos valores fundamentales: La Chakra y La Minga	31
3. KALLARI, UNA EMPRESA SUSTENTABLE	35
3.1 La Asociación Kallari	37
3.2 Historia	41
3.2.1 Líderes de Kallari	45
3.2.2 Socios estratégicos	46
3.3 La Organización	51
3.4 Producción Kallari	55
3.4.1 Artesanías	55
3.4.2 Café	55
3.4.3 Cacao y chocolate	57
3.4.4 Vainilla	59
3.4.5. Guayusa	61
3.4.6. Turismo comunitario	62
3.4.7 Certificaciones	64
3.4.8 Principales mercados y exportaciones	65
3.4.9 Premios y reconocimientos	66
3.5 Línea de tiempo	67
4. APRENDIZAJES Y RETOS DE KALLARI	75
4.1 Apropiación e identidad indígena	75
4.2 Las mujeres, los jóvenes y el futuro de Kallari	79
4.3. Kallari como referente en emprendimiento indígena. Cooperación sur-sur	81
4.4. Logros, aprendizajes y retos en síntesis	84
5. CONCLUSIONES	87
6. REFERENCIAS	91

DEDICATORIA

A mis amados padres Omar y Ana Sofía

A large, elongated, orange-brown cacao pod hangs from a branch in a lush green forest. The pod has a textured, slightly wrinkled surface and a central longitudinal groove. The background is filled with vibrant green leaves and branches, creating a dense, natural setting.

AGRADECIMIENTOS

En gratitud a las comunidades Kiwchas de Kallari, por permitirnos realizar un recorrido por los sucesos y devenires de su proyecto de vida, sus sueños y enseñarnos que es posible construir propuestas económicas amigables con el planeta.



RECONOCIMIENTO

El presente libro es fruto de un trabajo permanente de varios investigadores y amigos, que con su tiempo, dedicación y cariño han permitido que hoy este libro llegue a sus manos. Su confianza en el proyecto de investigación y en mi dedicación como investigadora han permitido que permanezca en continuo aprendizaje. Gracias infinitas por creer en mí como profesional y como persona.

PhD. Fernando García-Quero, Universidad de Granada, España.

PhD. Jorge Guardiola, Universidad de Granada, España.

PhD. María Eulalia Chávez R, Universidad de Monterrey, México.

PhD Alessio Bertolini, University of Oxford, Reino Unido.

PhD (c). María Cristina Ascuntar Rivera, Universidad de Caldas, Colombia.

PhD. Paloma Bel Durán, Universidad Complutense de Madrid, España.

PhD. Gustavo Lejarriaga de las Vacas, Universidad Complutense de Madrid, España.

Equipo de investigación UISEK - Ecuador

PhD. Juan Carlos Navarro, Director de Investigación e Innovación.

MBA. María Elena Pulgar Salazar, Docente Investigadora en Negocios Internacionales.

MSc. Silvia Noroña, Coordinadora del Laboratorio de Emprendimiento e Innovación, Innovalab.

PhD. Elena Burgaleta, Docente Investigadora. Experta en Género.

Estudiantes participantes en el proyecto de investigación en Emprendimiento Social UISEK

Dennis Lema, Gloria Ledesma, Sergio Salgado, Erick Anangonó, Klever Yumbulema, Sisa Mamallacta, Kerly Analuisa, Andres Centeno, Cristian Flores, Marcos Cruz, Cinthia Chalco, Fredy Freire Gabriel Gonzalez, Joel Molina, Victor Coochey, Jan Ho Kill, Paulina Navarrete, Leonardo Murillo, Alba Ortega, Shyra Morales, Estefania Medrano, Joshua Centeno, Liriana Rojas.

Agradecimientos especiales

Tec. Geovani Grefa, coordinador de turismo de la Asociación Kallari por su amistad, dedicación y ayuda para que el presente libro se cristalice.



PRÓLOGO

En el año 2018 celebrábamos en Melilla el Congreso “Empleabilidad, Emprendimiento Social y Desarrollo Territorial” organizado por la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Granada en su sede de esta maravillosa ciudad autónoma de España, en el norte de África, rica donde las haya al haber convivido por siglos tres culturas: judíos, cristianos y musulmanes.

Entre las múltiples comunicaciones y ponencias que recibió el Comité Científico, Carmen Amelia CORAL-GUERRERO presentaba, desde la Universidad SEK-Ecuador, una comunicación cuyo título (Economic dimensions of Sumak Kawsay) nos resultaba incomprensible y cuyo resumen invitaba a ser leída y escuchada con detenimiento. La comunicación formaba parte de un estudio más amplio que constituyó su Tesis Doctoral bajo el título “Felicidad y buen vivir (sumak kawsay) en Ecuador” y que se concretó en un artículo de REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, publicado en el número 129 y que llevó por título “Emprendimiento indígena, ¿Una dimensión económica del Sumak Kawsay?”. Visto desde hoy, aunque entonces no podíamos anticipar lo que nos depararía el futuro más inmediato con una crisis sanitaria, económica y social que aún perdura, podemos interpretarlo como un canto a la esperanza.

Y fue en aquel momento, en el que se produjo una total sintonía personal y profesional con Carmen Amelia. Una conversación en una Pausa-Café, escuchar su investigación sintetizada en apenas cinco minutos y un paseo por Melilla nos hicieron encontrar múltiples puntos en común. Desde la Escuela de Estudios Cooperativos y desde la casi recién creada Cátedra de Emprendimiento Social de la UCM nos encontrábamos desarrollando investigaciones y programas de apoyo al emprendimiento social, entre ellos, el Programa Internacional de Ayuda al Desarrollo a través de Acciones de Emprendimiento Social (PIADAES) que procuraba apoyar a estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios de nuestra Universidad que desarrollasen iniciativas tendentes a contribuir a la ayuda al desarrollo de regiones y colectivos o grupos localmente desfavorecidos social y económicamente a través de acciones de emprendimiento social desarrolladas en países de América Latina, África o Asia, preferentemente.

La experiencia de Kallari, Asociación referente en la Amazonía Ecuatoriana en la producción y comercialización de cacao orgánico y chocolate fino de aroma, se presentaba como una oportunidad única para iniciar el camino de la colaboración y cooperación que seguimos manteniendo en la actualidad con la Universidad SEK-Ecuador.



En efecto, de la mano de Carmen Amelia, la UISEK-Ecuador nos abrió sus puertas firmando un convenio internacional en el ámbito del emprendimiento universitario para el fomento de acciones de intercambio de estudiantes e investigadores. De la mano de Carmen Amelia y de sus compañeras de grupo de investigación participamos en el Proyecto de Investigación “Emprendimiento de mujeres y grupos vulnerables en Ecuador” que nos ha permitido conocer de primera mano esos grupos de mujeres que, en la Amazonía, son la base de la economía doméstica, descubrir la agricultura ecológica en las Chakras y sentir la fuerza de la pachamama. Y, de la mano de Carmen Amelia, conocimos la Asociación Kallari, como proyecto de emprendimiento indígena, como proyecto de emprendimiento social que conforma un conglomerado empresarial en el que la participación, la democracia y la justicia son sus principales valores y en el que la intercooperación se pone al servicio de las familias indígenas Ki-chwas, generando valor económico y valor social para la comunidad y haciendo suyos los tan deseados Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Carmen Amelia comienza la introducción de este libro con una frase que no puede definir mejor lo que nos ofrece su lectura:

“Este libro ha sido escrito con cariño y admiración hacia una comunidad indígena de la selva amazónica que cada día trabaja, resiste y vincula el cuidado de la naturaleza con la generación de ingresos para la comunidad”

Y ese cariño y admiración se combina con el rigor de una investigación sólida, bien estructurada, sistematizada y documentada que permite dar a conocer una comunidad, la Kiwcha de la Amazonía ecuatoriana, cuyo proyecto de emprendimiento ha de reconocerse como referente para grupos sociales o territorios periféricos que quieran iniciar su emprendimiento.

La lectura de este texto nos posiciona en la mitad del mundo para entender aquel título incomprensible de aquella ponencia en la Ciudad Autónoma de Melilla: la dimensión económica del Buen Vivir (Sumak Kawsay).

Sirva este prólogo para felicitar a nuestra compañera y para mostrar nuestro apoyo y consideración a quienes nos han permitido compartir, en parte, la valiosa experiencia que este libro nos traslada.

Paloma Bel Durán y Gustavo Lejarriaga Pérez De Las Vacas
Universidad Complutense de Madrid



INTRODUCCIÓN

Este libro ha sido escrito con cariño y admiración hacia una comunidad indígena de la selva amazónica que cada día trabaja, resiste y cuida de la naturaleza mientras genera ingresos para la comunidad. La información contenida en este documento se construyó gracias al trabajo mutuo y a la amistad que surgió durante el trabajo de campo de la tesis doctoral, titulada: *Buen Vivir (Sumak Kawsay) y Felicidad en Ecuador*, proceso que tuvo lugar en la Provincia de Napo, en la región amazónica ecuatoriana, entre marzo de 2016 y mayo de 2022¹. Las conversaciones, talleres y visitas al sector se hicieron con dos propósitos fundamentales: el primero, documentar el trabajo de la comunidad y sus logros. Para ello se sistematizó la experiencia de Kallari como emprendimiento social. Esto implicó develar las formas de organización comunitaria y empresarial, narrar las acciones que llevaron a Kallari a posicionarse como un negocio y comprender los retos y oportunidades para la empresa y la comunidad. El segundo propósito es dar voz a la gente de la comunidad Kiwcha de la Amazonía ecuatoriana al visibilizar su experiencia de emprendimiento social, y reconocerlos como un referente para grupos sociales o territorios periféricos que quieran iniciar su emprendimiento.

Cumplir estos objetivos motivó la construcción del texto desde un lenguaje sencillo y positivo. Es importante indicar que con esto no se pretende desconocer el grado de vulnerabilidad, pobreza y discriminación de los pueblos indígenas, que constituyen aproximadamente 476 millones de personas en 90 países; es decir el 6% de la población mundial. Los pueblos indígenas tienen altas tasas de analfabetismo, y dificultades de acceso a la salud y la educación, lo que conlleva niveles de pobreza constantes (Banco Mundial, 2021). De acuerdo a cifras del INEC (2022b), para el mes de junio de 2022 la pobreza por ingresos a nivel rural se ubicó en 42.9 % mientras que la pobreza extrema fue de 22.7%². Precisamente, por eso es importante visibilizar la situación de los indígenas en la Amazonía ecuatoriana desde un abordaje socio-económico, que permita extrapolar elementos de la población indígena hacia el resto de Occidente. En respuesta a la situación económica apremiante y fieles a los principios indígenas y comunitarios, la co-

1. En abril de 2015 se realizó una visita de carácter exploratorio con la intención de recoger algunos datos relevantes para preparar las entrevistas y conocer la receptividad de las comunidades hacia la investigación, posteriormente las entrevistas se realizaron entre marzo de 2016 y abril de 2017. Un taller de validación con la comunidad se realizó en julio de 2019. Finalmente, entre mayo y junio de 2022, se realizó una actualización post-pandemia Covid-19, junto a las directivas de Kallari, en esta etapa se realizan las fotografías que acompañan el libro.

2. En Ecuador para junio de 2022, se considera que una persona es pobre por ingresos, si percibe ingresos menores a USD87,57 mensuales, y en pobreza extrema si percibe menos de USD49,35 (INEC,2022).



munidad Kiwcha se organizó como asociación y posteriormente como empresa, con un novedoso modelo que funciona como un puente entre las tradiciones indígenas y el sistema comercial occidental; es decir, la comunidad asume sus prácticas autóctonas como base para la creación de un emprendimiento indígena que genera resultados económicos satisfactorios para la comunidad.

El emprendimiento Kallari se auto-identifica como emprendimiento indígena. Esto implica que personas que hacen parte de pueblos indígenas llevan a cabo una actividad empresarial basada en el conocimiento/cultura indígena (Padilla-Meléndez et al., 2022). La auto-identificación hace referencia al artículo 33 de la Declaración sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, que pone en relieve la importancia de que los pueblos indígenas definan su propia identidad conforme a sus costumbres y tradiciones, para determinar las estructuras o la composición de sus instituciones de conformidad con sus propios procedimientos (United Nations, 2008). No obstante, en concordancia con el trabajo académico de base en el presente documento el término emprendimiento indígena se equipara al de emprendimiento social, desde el discernimiento de que en los dos casos se conforman iniciativas con gobernanza democrática y/o participativa, y que a través de fórmulas de mercado buscan crear valor social sostenible (Sánchez Espada et al., 2018), en las que priman las personas sobre el capital.

Adicionalmente, es importante agregar que en este documento se buscó dar voz a la comunidad, al tiempo que se proporcionen datos rigurosos a los lectores. Por esto, como se mencionó anteriormente, se toma como base el trabajo doctoral de la autora: Buen Vivir (Sumak Kawsay) y Felicidad en Ecuador, artículos académicos y validación de nuevos datos a través de recientes entrevistas y visitas al territorio. Esto implicó seis años de trabajo conjunto en el que se realizaron 30 entrevistas semiestructuradas, que constituyen la fuente principal del documento. La participación de los colaboradores estuvo supeditada al anonimato, motivo por el cual se utilizan seudónimos a fin de proteger su identidad. Adicional a este método, se utilizaron otras formas de investigación cualitativa como la observación participante, la investigación-acción-participación a través de un taller de validación realizado en julio de 2019, donde se construyó



la historia de Kallari. El último encuentro se llevó a cabo en mayo de 2022 para actualizar la información y conocer el impacto de la pandemia en la organización.

La investigación de campo ha contribuido en artículos y capítulos de libro que se han publicado a lo largo de este tiempo. A continuación, se relacionan algunos de los títulos más relevantes realizados desde el proyecto de investigación del UISEK Business School y se recomienda su lectura y revisión para aquellas personas interesadas en profundizar sobre el tema.

- Emprendimiento indígena ¿Una dimensión económica del Sumak Kawsay? (Coral-Guerrero; Carmen Amelia, 2018).
- Sumak Kawsay y empoderamiento de la mujer. (Coral-Guerrero; Carmen Amelia et al., 2018)
- An empirical assessment of the indigenous Sumak Kawsay (living well): the importance of nature and relationships. (Coral-Guerrero et al., 2020)
- Buen vivir (Sumak Kawsay) y felicidad en Ecuador. (Coral-Guerrero; Carmen Amelia, 2021)
- What is Sumak Kawsay? A Qualitative Study in the Ecuadorian Amazon. (Coral-Guerrero et al., 2021)

Las obras anteriores han permitido madurar, resignificar y sintetizar el presente libro **emprender para la comunidad y la naturaleza**, que se estructura en cuatro capítulos. Inicia con la descripción de la Chakra y la Minga como sustento de la vida comunitaria y de la economía indígena. Aquí se narra la manera en que este sistema base de la cosmovisión indígena se constituye en una alternativa frente a las economías occidentales. En el segundo capítulo se documenta la historia de Kallari, los productos de la empresa, al igual que los éxitos y avances de la mano de diferentes líderes, socios y financiadores. El tercer capítulo recoge los aprendizajes que se dan a lo largo del camino, las metas que aún están por alcanzarse, y se reflexiona sobre el reto de vincular a nuevas generaciones en el proceso y la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Finalmente, en el cuarto capítulo, se concluye con una invitación abierta para adentrarse en el territorio con una mente abierta y, la promesa de que las decisiones y actos cotidianos hacen posible la construcción de comunidad, la generación de ingresos y la mitigación del cambio climático.







2 EL SUMAK KAWSAY COMO SUSTENTO DE LA ECONOMÍA POPULAR

El proyecto Kallari se asienta en Ecuador, país conocido por estar ubicado en la mitad del mundo, latitud 0° 0' 0", que divide el globo terráqueo en norte y sur. Debido a su estratégica ubicación, es uno de los países con mayor biodiversidad del mundo. Posee diferentes climas, una geografía variada y una de las mayores concentraciones de ríos por kilómetro cuadrado. Se divide en cuatro regiones diferentes: las Islas Galápagos, la costa del Pacífico, los Andes y la Amazonía (ver Imagen 1). La economía del Ecuador depende de los recursos petroleros, que representan aproximadamente un tercio de los ingresos de exportación del país, seguidos de exportación de banano, pescado, crustáceos y flores (PROECUADOR, 2018), lo que implica una alta dependencia de materia prima, y bajo nivel de productos procesados.



Ecuador es un país con 18 millones de personas, de acuerdo a las cifras oficiales (INEC, 2022a). Los indígenas en Ecuador representan al 7% de la población, distribuidos en 14 nacionalidades indígenas, siendo la más importante la Kiwcha, que representa el 85% de la población indígena total, seguida por la nación Shuar, que representa el 9,3%. Las otras naciones son: Chachis, Achuar, Andoa, Kichwas de las Amazonas, Awa, Tsachillas y Waorani, entre otros. La provincia del Napo, lugar donde se desarrolla la investigación, tiene niveles altos de desempleo y subempleo con relación a otros cantones y parroquias del país, con un índice de pobreza cuya principal causa es la implementación del modelo de desarrollo primario –extractivo– exportador. Este modelo promovido en Napo aceleró los procesos de desigualdad, exclusión social y económica (Provincia de Napo, 2010) de una proporción importante de su población.

Imagen 1. Mapa de Ecuador y localización de Kallari



Fuente: elaboración propia

En este contexto surge la Asociación Indígena Kallari, constituida en 1997 en Tena. Actualmente se presenta como una unión no gubernamental de productores de cacao orgánico de la Amazonía ecuatoriana y está conformada por más de 850 familias ubicadas en 21 comunidades aledañas al Tena, capital de la Provincia del Napo. En la imagen 2, se puede observar la distribución de las comunidades (dibujo realizado por un miembro de Kallari). La misma se observa la riqueza hídrica y la importancia de los ríos para sus asentamientos poblados.

Sus principales actividades comerciales son la producción y comercialización de cacao orgánico, junto a la producción, la comercialización y exportación de chocolate fino de aroma. Dicha producción sitúa a la empresa como una opción económica sostenible frente a la economía extractivista y una fuente de ingresos sustentables gracias a la práctica del comercio justo, que mejora la calidad de vida de las familias indígenas Kichwas (Kallari, 2018).



2.1 Lo Comunitario como opción de vida

El término en lengua Kichwa, *Sumak Kawsay*, es el complemento de dos palabras: *Kawsay*, que significa vida y *Sumak* que significa bueno, completo, precioso, bello o abundante (Ministerio de Educación Ecuador, 2009). Así, este término representa la cosmovisión de la región andino amazónica y concibe que valores como la reciprocidad, la solidaridad, el respeto, la complementariedad, la dignidad, la participación colectiva y la justicia social, son principios de vida, en un sentido armónico con la madre naturaleza y con la comunidad.

Desde la perspectiva indigenista, el *Sumak Kawsay* ejerce resistencia hacia los proyectos de desarrollo relacionados con la destrucción de la naturaleza. Bajo este mandato lo *runa* o economía autosuficiente está en sintonía con la naturaleza y el pensamiento holístico, siendo la visión que tienen los pueblos indígenas sobre el *desarrollo* diferente a la concepción occidental y contemporánea. Los indígenas manejan una corriente de pensamiento que considera su origen, involucra varios saberes, tradiciones, experiencias, como fundamento de todo lo que emprenden y organizan. El (*Sumak Kawsay*) buen vivir, supera la búsqueda de desarrollos alternativos e intenta ser una alternativa al desarrollo occidental (Escobar 2010; Gudynas y Acosta, 2011). De esta manera se constituye en una opción radicalmente distinta a todas las ideas de desarrollo contemporáneas.

Es así que, las actividades económicas indígenas están íntimamente vinculadas a su acervo cultural, por lo que, crear un emprendimiento indígena implicó primero un proceso de adaptación cultural para implementar los conceptos del *Sumak Kawsay*. Esto significó para Kallari encontrar la forma de conectar el manejo eficiente de los recursos con un desarrollo territorial equilibrado. Por otra parte, crear una empresa conlleva vincular los principios y conceptos asociados al emprendimiento y sostenibilidad, provenientes de la cultura occidental con los principios de la economía *runa*, tal como lo explica (Taxo, 1999) una economía ligada a la naturaleza donde no existe escasez ni acaparamiento y donde es vital el autoabastecimiento sin desperdiciar los recursos.



Imagen 3 y 4. Dibujo sobre el significado de Sumak Kawsay
Fuente: Socia de Kallari.

Ecuador como nación implementó leyes para regular las actividades de las empresas y asociaciones certificadas en Comercio Justo. Como ejemplo de ello, se destacan, *el Art. 1 de la Ley Orgánica de La Economía Popular y Solidaria y Del Sector Financiero Popular y Solidario* (2011), que define a la Economía Popular y Solidaria (EPS) como “la forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos [...]”: a su vez, en *el Art. 283 de la Constitución de La República Del Ecuador* (2008) se establece que “el Sistema Económico Popular y Solidario[...] propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado [...] tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir”. De esta manera, Kallari abre las puertas no solo a otras asociaciones indígenas, sino también a todas las empresas que hacen parte del comercio justo en Ecuador y reconoce desde sus leyes el progreso, la participación y la perseverancia de los productores representados por sus organizaciones.







2.2 Dos valores fundamentales: La Chakra y La Minga

La base económica de la unidad familiar y la comunidad Kiwcha está presente en la Chakra, un espacio destinado para el cultivo que proporciona alimentos, semillas, ornamentos y plantas medicinales, y como tal se constituye en una parte vital de los sistemas tradicionales de producción indígena. De esta manera, se establece la Chakra como la institución básica para la soberanía alimentaria, la economía indígena y la participación de la comunidad (Viteri, 2003; Lehmann y Rodríguez 2013). La Chakra como sistema tradicional combina atributos de conservación, utilización integrada de recursos, y una relación filial con la naturaleza:

En Kichwa decimos a la naturaleza, pachamama, es como madre, la madre que te da vida. Entonces también lo relacionamos con la madre a la naturaleza que nos da vida, hasta las medicinas salen de ahí, la comida, árboles para hacer la casa, el agua sale de la naturaleza, entonces si no estamos en la naturaleza como que estamos incompletos, por eso el indígena no puede vivir sin su Chakra, sin su finca (Emilia, comunicación personal, Tena, 8 de agosto de 2016).

En los diálogos con el pueblo Kiwcha, la Chakra se menciona de forma recurrente como determinante de identidad para la población: “La felicidad que produce la Chakra es parte de la identidad y de la cultura del pueblo Kiwcha. A través de ella se reivindican sus modos de vida y el estatus antiguo” (Antonio, comunicación personal, Tena, 23 de marzo de 2017). Sin la Chakra un indígena está incompleto. En ella está representada la naturaleza que forma parte integral de la persona, de esta manera el término Chakra vincula el *ser* indígena con la idea de bienestar y abundancia natural de la Amazonía. Como lo explica Tomás, agricultor de la selva: “Al tener una Chakra [...] no necesitas salir al bosque, representa una décima parte del bosque, esto es una muestra del bosque” (Tomás, comunicación personal, Río Blanco, 9 de abril de 2016).

Entonces este trozo de tierra es selva y es familia: “La Chakra es un miembro de la familia y genera calidad de vida, que es invaluable” (Antonio, comunicación personal, Tena, 23 de marzo de 2017); es una fórmula para la felicidad y la vida placentera: “Pasamos en la Chakra gran parte del día, y en el trabajo soy feliz” (Manuela, comunicación personal, Shandia, 28 de abril de 2016); es escuela para la vida: “Para vivir bien hay que seguir adelante, caminar bien, eso es la felicidad, me siento feliz cuando trabajo en la Chakra con el machete para que los productos crezcan bien” (Lina, comunicación personal, Pano,

17 de abril de 2016). De esta manera la naturaleza entera representada en la Chakra habla y enseña sobre cómo ser una comunidad: “En la naturaleza, todos los seres vivos, toda la materia se interrelaciona [...] lo que nosotros hacemos hoy, tal vez es lo que nos espera en el futuro” (Rubén, comunicación personal, Tena, 18 de abril de 2016). Trabajar en la Chakra es como asistir a una escuela donde se aprende la base del Sentir, el Pensar y el Hacer de las comunidades.

El otro concepto independiente pero complementario del pensamiento comunitario es la Minga, un sistema de participación colectiva que responde a los intereses de la comunidad mediante la reciprocidad, la solidaridad y redistribución interna de bienes y servicios (De la Torre y Sandoval, 2004). Es una de las formas comunitarias de trabajo en la que perdura una convocatoria ritual y ceremonial de los pueblos. En la Minga participa toda la comunidad con el fin de ejecutar una actividad de interés común, ya sea la construcción de una casa o la limpieza de un camino vecinal. Es fuente de trabajo colectivo, participación y diálogo y posee un papel fundamental en las comunidades: “Para nosotros Minga es democracia, es la participación general de todos para el bienestar de cada familia o de la comunidad.” (Hugo, comunicación personal, Tena, 17 de abril de 2016). De manera que Kallari no solo es una empresa, es un trabajo y un soporte colectivo que les pertenece a todos, por eso se organizan colectivamente a través de mingas permanentes, todos los socios aportan, participan y deciden sobre el futuro de la asociación de manera continua.

El trabajo de las Mingas se sustenta bajo un principio de solidaridad común y de reciprocidad: “El trabajo social, el trabajo colectivo es mucho mejor que trabajar solo, tener esa conexión, reunirse entre todas las comunidades a través de la Minga” (Tomás, comunicación personal, Río Blanco, 9 de abril de 2016). Bajo este concepto, la pertenencia a un grupo trasciende a la persona: “la vida colectiva es mejor, como dicen la unión hace la fuerza” por eso: “Si tenemos que trabajar, trabajamos todos” (Beatriz, comunicación personal, Pano, 17 de abril de 2016). Una clara muestra de esa pertenencia se da en el uso del lenguaje plural, esto da indicios del carácter innato que tiene en la comunidad la búsqueda de objetivos comunes: “Para nosotros Minga es democracia, es la participación general de todos para el bienestar de cada familia o de la comunidad [...] en dos, tres horas limpia una o dos hectáreas, cuando uno solo demora un año” (Hugo, comunicación personal, Tena, 17 de abril de 2016). A través de la Minga se comprende, se enseña y se rinde homenaje al trabajo colectivo en pro del bienestar de la comunidad.

Para Kallari, tanto la Minga como la Chakra son la base de la empresa y la clave de su éxito. Para ellos, ser productivos respetando la naturaleza es una necesidad: “No es únicamente buscar una producción alta poniendo agroquímicos porque eso daña al medio ambiente, pero también mi salud y el futuro bienestar de mi familia, entonces el Sumak Kawsay es hacer bien las cosas en todo el entorno” (Óscar, comunicación personal, Tena, 10 de abril de 2016). Los Kiwcha saben que respetar la naturaleza y sus ritmos conlleva un costo económico, que no están dispuestos a negociar, son conscientes de la paradoja de sentirse rodeados de riqueza, trabajar, respetar la naturaleza y ser pobres:

Dicen que nosotros en la Amazonia somos pobres, vagos, no nos gusta trabajar, pero igual nosotros trabajamos. Pero no hay quien compre nuestro producto a alto precio. Una cabeza de plátano a dos dólares, con eso nosotros no podemos comer el desayuno, el almuerzo y la merienda, porque nuestros productos son de bajo precio y no tenemos plata para poder sobrevivir, si eso nos compraran un poquito alto, entonces nosotros tendríamos plata, invertir en algo, entonces no hemos de decir que somos pobres (Beatriz, comunicación personal, Pano, 17 de abril de 2016).

En este sentido, Kallari logra equilibrar los ejes de la economía indígena, a través del comercio justo y de generar sinergias entre prácticas locales y experiencias comerciales capitalistas. Kallari es una cooperativa de veintiún comunidades que ya está vendiendo sus productos en mercado mundial y practican su agricultura en armonía con sus *Chakras*. Un voluntario de Kallari manifiesta: “he traído algunas máquinas de Canadá para enseñar cómo trabajar [...] el chocolate hecho, cómo templarlo, cómo hacer recetas, yo puedo enseñar mis conocimientos y ellos me han compartido toda la parte de la agricultura” (Martin, comunicación personal, Talag, 29 de abril de 2016). De esta manera se organiza el trabajo en Kallari, la Minga, y especialmente la Chakra, toman un lugar en el mundo comercial, se dan a conocer como principios comunitarios, que fecundan nuevas prácticas híbridas en la comercialización de sus productos.





3 KALLARI, UNA EMPRESA SUSTENTABLE

Kallari es una palabra del vocabulario Kichwa, asociada a acontecimientos históricos ocurridos y significa iniciar, amanecer. Es un nuevo comienzo. En la asociación se ha dotado a la palabra Kallari de tres principios: el pasado, relacionado a la defensa del territorio y de la identidad cultural; el presente, que se basa en comprender y defender a la naturaleza, a la Pachamama, para producir en armonía y así buscar una economía sostenible en el tiempo; y, por último, el futuro, vinculado a mercados especiales para el beneficio de las nuevas generaciones y a un legado digno para las familias (Kallari, 2018). Bajo estos principios la empresa refleja su razón de ser y define su norte y sus valores en consonancia con el Buen Vivir. La misión, visión y valores se redactaron para recordar la promesa de mejorar las condiciones de sus socios, ser líderes en la exportación de sus productos y honrar los valores comunitarios que son la base de la empresa.

Misión	"Empresa asociativa y comunitaria, sostenible, innovadora, técnicamente desarrollada, con efectividad en sus procesos productivos y de transformación, que permita alcanzar un adecuado nivel de vida de sus asociados, satisfaciendo los requerimientos de sus grupos de interés y productos posicionados en el mercado local, nacional e internacional.". (Kallari. Página oficial, sf.)
Visión	"Somos una organización asociativa, incluyente, de pequeños productores del Napo que produce, transforma y comercializa productos de la chakra amazónica, valorando la cultura y saberes ancestrales, conservando la biodiversidad, con productos de alta calidad y procesos certificados.". (Kallari. Página oficial, sf.)
Valores	"Transparencia: socios productores, empleados y trabajadores honestos. Respeto: demostrando disciplina, puntualidad, amabilidad y cordialidad. Solidaridad: generosidad y empatía para todas y todos. Equidad: participación, compañerismo y trabajo en equipo. Compromiso: lealtad, voluntad, actitud y entusiasmo." (Kallari. Página oficial, sf.).



3.1 La Asociación Kallari¹

Kallari es una asociación dedicada a la producción, procesamiento y comercialización de productos agrícolas, orgánicos y artesanías con identidad cultural, constituida en 2002, bajo el nombre: *Asociación Agro Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas de Napo Kallari*, cuyo primer objetivo como asociación fue:

“Romper la cadena de intermediación, nuestro pensamiento nos vino a esto, que nuestro objetivo principal es romper la cadena de intermediación, que los intermediarios no exploten a nuestros pequeños productores, entonces por eso se consideró que la Asociación Kallari tiene que trabajar aquí pero con otro tipo de trabajo, ya, no un trabajo de beneficio social, sino un trabajo que este trabajo llegue directamente a cada uno de los productores, solamente así nuestra gente va a tener el Sumak Kawsay” (Alex, Comunicación personal, Tena, 13 de abril de 2016).

Para convertirse en fabricantes de chocolate, los Kichwa primero tuvieron que decidir ser más que solo agricultores y romper la cadena de distribución, que compraba cacao a bajo precio (Santopietro, 2008). De esta manera la Asociación se planteó desde el comienzo con una estructura social sustentable que trabaja directamente con las comunidades aledañas a la ciudad del Tena. Este tipo de organización les garantiza poder cumplir con los pedidos, tener beneficios del Estado y facilidad para relacionarse con múltiples en función de darle valor a la cadena de producción.

Como emprendimiento indígena está considerado como un movimiento social en crecimiento, que pretende mejorar la calidad de vida de esta pequeña parte de la población mediante un modelo de asociatividad. Favorece la inclusión de familias Kichwas en emprendimientos sociales bajo un esquema de comercio justo (Ledesma Almache, 2016). Actualmente Kallari se abastece de cacao fino de aroma para la elaboración de chocolate orgánico, sin la participación de intermediarios en la comercialización y exportación de los productos. Esto se traduce en un fortalecimiento en la industria del cacao, a través de estrategias de producción, fermentación y secado que garantizan una excelente calidad de los productos comercializados a nivel nacional e internacional.

¹ La información plasmada en el presente capítulo se construyó de manera participativa junto a miembros de la asociación Kallari en julio de 2019 y validada con sus directivas en mayo de 2022.

Kallari compite en el mercado con empresas privadas, tanto a nivel nacional como internacional. La cooperativa usa una combinación inusual de cacaos que crecen en la tierra Kiwcha: el chocolate es suave, rico y directo. Las barras de 2,47 onzas, entre 75 y 85 por ciento de cacao, se venden en mercados de alimentos integrales en Estados Unidos (Santopietro, 2008) y tienen gran aceptación en el público extranjero, no solo por su sabor, sino también por el valor social que representan.







3.2 Historia

El inicio de esta asociación contó con el apoyo de la bióloga Judy Logback de la *Fundación Jatun Sacha*², organización sin ánimo de lucro dedicada a la conservación y cuidado del ambiente. Ella fue quien identificó las necesidades de los artesanos y agricultores y comenzó a organizarlos con presupuesto de la *Fundación Jatun Sacha*, para desarrollar actividades productivas que generen ingresos para las familias.

Experimentaron primero con la venta de artesanías con nivel de calidad exportadora, luego la venta de café y, posteriormente, lograron crear una cadena de valor efectiva en la producción de cacao con resultados muy exitosos. El primer desafío que tuvieron los agricultores fue vender su producto de forma directa. Esta decisión se toma porque los intermediarios compraban a precios muy bajos, y la calidad que recibía el cliente final estaba afectada por las mezclas de producto realizadas para vender mayor cantidad. Es en este punto cuando se integra la asociación y el trabajo comunitario como parte de la Economía Popular y Solidaria. Con esta propuesta aumenta el trabajo indígena, mejora la calidad del producto y se eliminan los intermediarios.

Para superar la necesidad de financiamiento en el 2001 presentaron el proyecto al Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD) que, además de contribuir con fondos, brindó ayuda técnica especializada en la preparación del chocolate para así lograr mejoras en la producción. Con este aporte financiero en el año 2003 se conformó la *Asociación Agro Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas de Napo Kallari*, decisión que afirma el pensamiento sistémico de la comunidad y brinda soporte económico a las familias desde diferentes áreas. Los años siguientes fueron un proceso de legalización, certificación orgánica y constitución de otras alianzas para darle competitividad a su producto, con el fin de destacarse entre la competencia. El resultado se dio a través de contratos internacionales para la venta de sus productos.

El trabajo tradicional de las Chakras, presentado como un sistema de producción que usa prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente, y el no uso de pesticidas ni químicos brinda la garantía de un producto 100% orgánico muy atractivo en el mercado local e internacional. Esta forma

² Fundación Jatun Sacha (www.jatunsacha.org). Las líneas de acción de Fundación Jatun Sacha son principalmente: la conservación de la diversidad biológica y cultural a través de diferentes modelos de conservación privada, educación ambiental y el desarrollo de proyectos de investigación y productivos que promueven el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que viven en las zonas de influencia de sus actividades.

de producción los llevó a ganar dos certificaciones extranjeras: *USDA organic*: que valida una producción agrícola y de alimentos libres de pesticidas acorde a las normativas estadounidenses, europeas y ecuatorianas y la *EU – Regulation EEC Of Organic Production*: que certifica la producción sostenible de alimentos de un suelo equilibrado y fértil. Estas certificaciones además de aumentar el reconocimiento de sus productos, agregan valor, reconociendo sus prácticas ancestrales.

Entre los logros³ más destacados están:

Logros

- Eliminar intermediarios del proceso de comercialización
- Trabajo solidario con otras personas, organizaciones y empresas
- Control de precio de sus productos
- Precio de compra puesto por la asociación
- Compensación de los costos de producción
- Comprar por volumen, para la producción
- Financiamiento en el exterior
- Especialización en su producción
- Consecución de asistencia técnica especializada a través de la coordinación con la Cooperación internacional
- Entrega de insumos para motivar la producción
- Inversión y capacitación en nuevas tecnologías
- Fortalecimiento de cadenas productivas y comerciales a través del valor agregado.
- Disminución de la tasa de deforestación provincial y reducción de emisiones
- Fortalecimiento de turismo comunitario sostenible y bioemprendimientos.
- Ser líderes de la política pública de la Chakra Kichwa de la provincia del Napo



³ Un análisis de los retos y logros se encuentra en el capítulo 4.





3.2.1 Líderes de Kallari

Kallari se ha construido gracias al apoyo y liderazgo comunitario. Los participantes iniciales fueron: Paula Andy, Maestra de artesanías de la Comunidad de Shandia; Fausto Andy, asesor técnico agropecuario de la comunidad Shandia y Judy Logback, voluntaria de Jatun Sacha. Ellos unen esfuerzos para trabajar en conjunto con las comunidades Shandia, Santa Bárbara, El Mirador, Río Blanco, Puni Bocana, Rumi Yaku, Chichico Rumi, para crear un proyecto de fortalecimiento productivo y comercial con el fondo ecuatoriano canadiense.

Una vez aprobado el *Proyecto de Fortalecimiento Organizativo, Productivo y Comercial de cacao, café y artesanía*, la organización firma en 2002 un acta constitutiva con Judy Logback como directora, Nelly Shiguango encargada de la organización de la Asociación, el Ingeniero Henry Ríos de la parte productiva y comercial y Paula Andy como maestra artesanal. Este grupo administrativo estaba apoyado por Nety Cayapa, que prestaba servicios como contadora. También se contó con una red de asistentes técnicos o extensionistas, entre los que se mencionan a Carlos Pozo, Fausto Andy, Luis Poveda, Fabricio Mamallacta y Ángel Yumbo. Este equipo lleva el proceso hasta lograr la fundación y reconocimiento legal de Kallari en 2003.

En los años siguientes se vinculan otros líderes como: Carlos Pozo (2012), Galo Grefa (2014), Nety Cayapa y Bladimir Dahua (2016), Carlos Pozo y Bladimir Dahua (2018), quienes aseguran la continuidad de la empresa hasta el presente.





3.2.2 Socios estratégicos

La cooperación que inicialmente fue vista como una forma de atacar un problema inmediato, se transformó en la piedra angular de Kallari. Es así que las relaciones de cooperación, desde una perspectiva de desarrollo humano, pasan a ser una sociedad en la que los actores tienen un rol más como socios que como donantes-receptores (Cabeza-Pulles & Coral-Guerrero, 2016). Este es un cambio relativamente reciente en las relaciones entre países y, en el caso de Kallari, es fundamental no solo entre comunidades, sino también en la integración de socios estratégicos de cooperación internacional. A continuación, se nombran los principales socios y sus programas.

3.2.2.1 Cooperación Nacional e Internacional

La Cooperación Internacional se define como: ayudas para apoyar la economía y desarrollo social de los países en desarrollo (Chiani et al., 2009). Dichos aportes se dan como transferencia de tecnologías, conocimientos, capacidades o experiencias de países y organizaciones multilaterales. También es bien conocida por el término *Ayuda Oficial al Desarrollo* (AOD), un concepto global que comprende diferentes tipos de aportes, como cooperación técnica, becas, cooperación financiera, humanitaria, de emergencia y ayuda alimentaria (Presidencia de la República, 2007). A través de los años, la Cooperación Internacional pasó de ser una relación de ayuda a una relación de socios (Ripoll y Ghotme 2015). En este sentido Kallari cuenta con la Cooperación Internacional de las instituciones que se mencionan a continuación:



Fondo Ecuatoriano Canadiense

El Fondo Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo (FECD) es una organización privada sin fines de lucro, que trabaja para mejorar de manera sostenible las condiciones de vida de los grupos más vulnerables del Ecuador, a través de propuestas de desarrollo integral.

Aporte: Consolidar a Kallari como una marca territorial de calidad, apoyada por la transformación digital, en comunidades kichwas de Napo. Para esto, colabora con el fomento de la producción de bienes (cacao, guayusa, otros) y servicios (turismo) bajo estándares de calidad, la seguridad alimentaria y la comercialización. Fortalece la asociatividad y red de actores; capacita y sensibiliza en género, equidad, comunicación, cultura y ambiente (FECD, 2021).

FAO

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, ONUAA, o más conocida como FAO (por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization), es un organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre. Es fuente de conocimiento e información y ayuda a los países en vías de desarrollo y transición a modernizar y mejorar sus actividades agrícolas, forestales y pesqueras con el fin de asegurar una buena nutrición para todos (FAO, 2020).

Aporte: Capacitación y apoyo técnico en las cadenas productivas de cacao, guayusa y vainilla. Fortalecimiento en áreas estratégicas, como el centro de acopio, asistencia técnica para la implementa-





ción de la certificación orgánica. Aplicación de la iniciativa FFF (Mecanismo para Bosques y Fincas) para medir la deforestación de las Chakras de cacao y su impacto al medio ambiente (FAO, 2020).

GIZ

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH trabaja en Ecuador desde 1962. Ecuador es uno de los países con mayor nivel de biodiversidad y, por lo tanto, la GIZ trabaja junto a las comunidades para revertir el cambio climático, la contaminación medioambiental y la explotación de los recursos naturales que amenazan los ecosistemas (GIZ, 2018).

Aporte: Estudios sobre la cadena de valor del cacao, estudios técnicos sobre la vainilla, implementación y fortalecimiento del centro de acopio, apoyo financiero para la certificación orgánica, mejoramiento de plantaciones de cacao para una mayor productividad, apoyo a la política pública de la Chakra orgánica, programa de apoyo a participación en ferias internacionales (GIZ, 2018).

GAD NAPO. Gobierno Autónomo Descentralizado de Napo

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Napo busca promover un nuevo modelo alternativo de gestión: transparente, eficiente, eficaz, solidario, que combata la corrupción; basado en un proceso de planificación que impulse el desarrollo sustentable de la provincia.

Aporte: Apoyo en la construcción de la eco fábrica, entrega de materiales para el trabajo de campo, convenios para capacitaciones en manejo forestal del cacao, programa de certificación nacional sello Chakra, proyecto mujer y Chakra, comercialización de productos del Napo y la marca “Napumarca” (GAD Provincial NAPO, 2022).

CEFA

CEFA (Comité Europeo para la Formación y la Agricultura) es una organización no gubernamental que apoya a las comunidades más pobres del hemisferio sur para que logren autosuficiencia alimentaria y alcancen derechos fundamentales: alimentación, educación, igualdad de género, capacitación y trabajo (Cefaecuador, 2021).

Aporte: Mejoramiento de la cadena de comercialización, a través de un sistema digital de compras del cacao, guayusa y vainilla. Fortalecimiento de la cadena de comercialización a través de la compra de una banda transportadora. Fortalecimiento del centro de acopio, a través de la puesta en marcha de secadoras inteligentes de cacao (Cefaecuador, 2021)



3.2.2.2 Voluntariados y Pasantías

Kallari, desde sus inicios, cuenta con la ayuda de diferentes voluntarios principalmente de origen alemán, norteamericano, francés, suizo, canadiense y ecuatoriano. Ellos acuden a Kallari por motivación personal o para efectuar sus pasantías universitarias internacionales. Los voluntarios participan en todos los ámbitos de la asociación: social, cultural, educativo, medio ambiental, salud, desarrollo socio económico y del comercio justo. Los pasantes se reciben mediante convenios con instituciones educativas y desempeñan actividades en las áreas educativa y técnica en procesos de recolección de acopio, secado, venta de productos, recolección de fichas técnicas de campo, entre otros.

El tiempo de acompañamiento varía entre 1 mes o un año. El trabajo a realizar se concierta entre la comunidad y los voluntarios acorde a sus habilidades y/o profesión. Luego, los voluntarios regresan a su país de origen para ser embajadores de Kallari, dar a conocer los productos, impulsar la marca, generar contactos para ferias e invitar a nuevos voluntarios y/o pasantes.

Los voluntarios conocen a Kallari a través de boca a boca, páginas web especializadas o revistas de turismo internacional que hacen referencia al trabajo de la asociación. Son varios y destacados medios de comunicación los que han permitido a Kallari darse a conocer en el mundo. En la imagen 3, se observa un collage de imágenes con reportajes dedicados a Kallari en medios de alto renombre como New York Times, Wall Street Journal o National Geographic, entre otros.

Entre las principales actividades de los voluntarios se encuentran:

Voluntariado

- Capacitación y desarrollo de nuevos subproductos del cacao
- Creación y diseño de cajas
- Traducción a diferentes idiomas
- Búsqueda de mercados
- Implementación de nuevas recetas y sabores de chocolate
- Trabajo de apoyo en el centro de acopio
- Comercialización de vainilla, cacao y guayusa

Imagen 3. Collage de Kallari en medios Internacionales.

THE WALL STREET JOURNAL

Home World U.S. Politics Economy Business Tech Markets Opinion Books & Arts Real Estate Life &1

Ecuador, la cuna del chocolate



Un trabajador extrae semillas de cacao en la finca Las Gemelas.
CÉSAR MOREJÓN PARA THE WALL STREET JOURNAL

The New York Times

When Chocolate Is a Way of Life

Give this article



THEIR OWN TREAT In Ecuador, the Quichua make chocolate from cacao they grow. Above, cacao drying in the Napo Valley.
Jill Santopietro

By Jill Santopietro
Nov. 4, 2008

ON an island in the Napo River in Ecuador's Amazonian rain forest, in a tin-roofed hut on stilts, live some of the world's most unusual chocolate entrepreneurs.

NATIONAL GEOGRAPHIC

TRAVEL | INTELLIGENT TRAVEL

Organic Chocolate in Ecuador

BY SARAH ALDRICH

PUBLISHED JULY 28, 2009 • 3 MIN READ



Fuente: elaboración propia.

3.3 La Organización

Kallari en su acta constitutiva del 2002 se conformó como asociación con la asistencia de 16 dirigentes de 7 comunidades, quienes representaban 850 familias de la Provincia de Napo. Hasta hace poco todos los integrantes de las familias se consideraban socios activos de la empresa, sin embargo, en el proceso de certificación de Comercio Justo se identificó que no había un registro formal de ninguno de los miembros como socios legales. De manera que en 2022 la junta se organizó para hacer un registro de los miembros y verificar el cumplimiento de las reglas: ser mayor de edad y haber comercializado por lo menos un año de cacao, guayusa o vainilla (Guillermo, Comunicación personal, Tena, 24 de mayo de 2022). Como resultado, en la actualidad se cuentan 305 miembros registrados de los cuales cabe señalar que el 62% son mujeres.

Posterior al registro y, en cumplimiento de la Norma de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de la Ley de Economía Solidaria, Kallari dispone que la Junta Directiva estará conformada por 70 representantes como delegados de las 21 comunidades; de esta manera “una persona por cada familia, la unidad productiva es la familia, pero una (persona) es responsable de vender”. (Juan, Comunicación personal, Tena, 25 de mayo de 2022). Así cumplen con la directriz que indica que las organizaciones no pueden sobrepasar los 200 integrantes.

En el proceso de certificación también se modificó la elección de las juntas directivas. Kallari siempre tuvo votación abierta, los miembros daban su voto levantando la mano, pero ahora les exigen que el voto sea secreto. De esta manera cada socio y comunidad vota según su criterio, “nadie interfiere o busca intervenir en la votación de los otros; por ejemplo, si yo tengo un criterio mío, es mi criterio, pero no voy a influir en el resto, cada cual está libre para pensar y poder votar” (Guillermo, Comunicación personal, Tena, 24 de mayo de 2022). En cuanto a la periodicidad, se mantienen dos asambleas ordinarias al año, en las que se rinden cuentas. En ellas se presentan dos informes: uno técnico operativo y otro organizacional; si deben tratar temas específicos, se convocan asambleas extraordinarias.

La estructura organizacional de Kallari está compuesta por: la Junta General, la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia y Administración, estas se rigen según los estatutos de la empresa y son las encargadas de la organización, administración y control de la empresa.

Cada una de las juntas se compone tal como aparece en la tabla 1.

Tabla 1
Composición de la junta directiva

Organización:	Integrantes
Junta General	70 representantes, delegados de 21 comunidades
Junta Directiva	Presidente, secretario, 3 vocales
Junta de Vigilancia	Presidente, secretario, 1 vocal
Administrador/a	Una persona ganadora en concurso de méritos responsable de las finanzas, producción, comercialización, biocomercio y turismo. (Se elige de una terna).

Fuente: Kallari / Autor: elaboración propia

La actualización de procesos, tecnologías y buenas prácticas productivas en su gestión interna, así como la dinámica de trabajo continuo, conlleva un desarrollo evidente del emprendimiento con una notable mejoría en la calidad de vida de los socios colaboradores. La mayoría de los socios actuales se consideran exportadores y valoran el trabajo asociativo por su efectividad al distribuir los productos en diferentes mercados. El fortalecimiento comunitario indigenista les ha permitido trabajar colectivamente. Gracias a esto han logrado crear una infraestructura fuerte que soporta el comercio de sus productos al tiempo que mantienen sus métodos y forma de organizarse.





KALLARI
CHOCOLATES

CHOCOLATE ECUATORIANO

SACHA

AGRICULTORES KICHWAS



fig. Cymbopogon citratus

SAMACHIK

61% CACAO

Chocolate 61% con
esencia de Hierba Luisa



50g/1.76oz



3.4 Producción Kallari

Kallari actualmente comercializa diferentes productos en el mercado nacional e internacional. Para su comercialización la empresa maneja información de tendencias de consumo, perfiles del usuario y elementos propios del mercadeo; son los voluntarios quienes fortalecen el manejo de imagen, redes y comunicación directa con los compradores.

Aunque la línea más conocida es la de producción de cacao y chocolate, Kallari tiene otros productos y servicios que aseguran la solidez de la empresa y garantizan los ingresos a diferentes miembros de la familia. De esta manera, la producción de artesanías, café, vainilla y guayusa son posibles gracias al sistema de Chakra y Minga y, se da a conocer con el servicio de turismo comunitario, prestado a los visitantes. A continuación, se describen brevemente los productos y procesos que conlleva cada uno.

3.4.1 Artesanías

El año de 1999 Kallari tuvo su primera línea de trabajo con el nombre de *Jatun Sacha* en honor a la Asociación que los financiaba. Esta línea de productos en la actualidad cuenta con gran variedad de accesorios tradicionales y contemporáneos, todos elaborados con materiales de la región (fibras, semillas, plumas de aves) que los socios recogen en la selva ya que no se permite talar ni cazar para fabricar los productos. En este campo se realizan capacitaciones en diseño, técnicas, control de calidad y manejo de los recursos, esto dio como resultado la ampliación de la línea a productos de uso cotidiano y tipo souvenir tallados en madera. Kallari participa en la compra de productos a las comunidades socias como forma de apoyo mutuo.

3.4.2 Café

En Kallari, la comercialización de café empezó en 1999. Iniciaron con un diagnóstico en las comunidades para conocer los sectores y el tipo de café que producían. Posteriormente, organizaron capacitaciones y asesorías técnicas para mantener una plantación de café sin utilizar químicos y producir café de calidad. Finalmente toman la iniciativa de eliminar los intermediarios que eran quienes percibían la mayor parte de las utilidades. Es aquí cuando deciden comprar el café en grano a las comunidades socias para vender directamente a las empresas procesadoras en Guayaquil.

Con el tiempo se redujo la producción de café por la baja rentabilidad y se enfocaron en la producción de cacao atendiendo a la demanda y el precio. En la actualidad solo existen 20 hectáreas de plantaciones de café, que ayudan a satisfacer la demanda interna local y nacional; es decir, satisface el mercado interno.



3.4.3 Cacao y chocolate

Es el producto estrella de la marca Kallari y se destaca por su calidad y gusto excepcional, aún para los paladares más exigentes. El cacao, fruto del cual proviene el chocolate, crece de manera silvestre en zonas amazónicas. La demanda a nivel mundial del producto terminado del cacao se asocia a problemas sociales de injusticia principalmente en el África (Costa de Marfil), donde también se cultiva la planta. Por esto se hace énfasis en la importancia de la producción natural y orgánica respetando el entorno social de producción y comercialización.

Kallari se dedica a la siembra, cosecha y post cosecha del cacao. Para su producción solo se utilizan componentes naturales. Este trabajo se logra con el intercambio de saberes entre comunidades y la capacitación continua que se da a las personas que conforman la asociación. La cosecha se realiza de forma manual y la empresa compra el cacao a los socios que producen en sus Chakras. Una vez que se encuentra en el centro de acopio se clasifican los frutos por tipo y tamaño, para pasar al proceso de secado y homogeneización. En este punto se verifica la clasificación del cacao en orgánico y convencional y de acuerdo a esto se empaca, se pesa y marca para ser ingresado en un contenedor. En cuanto a los productos finales, la cobertura de chocolate, el bálsamo, el licor y el helado de cacao se procesan y embalan en el puerto de Guayaquil.

Las barras de chocolate se comercializan bajo la marca Sacha (selva en kiwcha). Esta marca se creó en 2006 para ingresar al mercado norteamericano, con los principales sabores: hierba luisa, naranja, limón, banano y vainilla. Los chocolates se procesan en la planta industrial⁴ de Salinas de Guaranda o Quito, donde se empacan y se reenvían a Kallari, para la posterior distribución a consumo nacional y a la exportación.

4 Kallari contrata los servicios de una planta industrial para la realización de las barras de chocolate y su respectivo empaque y embalaje.





3.4.4 Vainilla

La vainilla crece de forma silvestre, es del género de orquídeas oriundas de zonas tropicales y subtropicales y tiene usos cosméticos y alimenticios. Esta planta se empezó a producir después de un estudio de mercado realizado entre 2011-2013, que arrojó una valoración alta para su comercialización. Debido a eso se iniciaron capacitaciones con expertos en el tema, ya que el manejo de la planta es delicado, y requiere de conocimiento, habilidad y paciencia para garantizar un excelente resultado. La polinización de la planta se realiza de manera natural (insectos) o de forma manual, y el segundo proceso requiere de mucho cuidado para no maltratar la planta. Una vez realizada la polinización se demora entre 8 y 9 meses para tener la cosecha de vainas.

La siembra de vainilla en las Chakras es favorable porque aporta 50% de sombra y 50% de sol, pero toma el sabor de las plantas que estén cerca. En el caso de la Chakra hay árboles frutales, medicinales y maderables, lo cual hace que sea un producto de difícil control en cuanto al sabor y calidad, y se deben tener cuidados adicionales para lograr un equilibrio perfecto de sabor. Hasta ahora las ventas se realizan a nivel local (en la provincia de Napo) y en pequeñas cantidades a nivel internacional (Canadá, Alemania, Francia). Se espera desarrollar un sistema de Chakras con un mayor territorio para el desarrollo de este producto, ya que hay una gran demanda, pero poca producción.





3.4.5. Guayusa

Este es un producto con propiedades medicinales y energizantes, y su comercialización se incrementó por la tendencia a consumir energizantes naturales. Es una planta que se da naturalmente en la zona y no requiere mayores cuidados, por lo que sacar este producto a la venta solo implica un mantenimiento adecuado. Se espera que la demanda aumente cuando se popularicen las propiedades de la planta, por ahora tiene un alto nivel de producción frente a una baja demanda.

Las hojas se venden frescas, así que una parte importante del proceso es limpiarlas y seleccionarlás, siendo esta la forma en que se garantiza la calidad del producto. Cuando llegan al centro de acopio pasan al proceso de secado, se realiza una clasificación final y se empaca en varias presentaciones: molido, picado, triturado y en hojas enteras. La venta de este producto es nacional (Tena, Quito), e internacional (República Checa).



3.4.6. Turismo comunitario

El turismo comunitario se centra en la comunidad del Mirador, y este servicio se crea para promocionar el sistema productivo de Kallari en el mercado nacional e internacional. Este proyecto incrementa los ingresos para las familias socias de Kallari mediante la venta de paquetes turísticos enfocados en la ruta del cacao y el chocolate. En estos planes se incluye la alimentación con base en la comida amazónica (yuca, pescado, plátano, chicha y guayusa). El recorrido se realiza por las parcelas (Chakras), para conocer sobre la siembra, manejo de la producción y cosecha del producto. El tour, continúa en el centro de acopio para conocer el proceso de la post cosecha, las fases de la trazabilidad del cacao (fermentación, secado, clasificado, control de calidad, embalaje y despacho a los clientes o a la planta de producción de chocolates). El paquete finaliza con una degustación de los chocolates Kallari en las oficinas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Tena.

La comunidad del Mirador es la que más ha avanzado en desarrollo del turismo. Actualmente están dedicados a la construcción de una cabaña comunitaria y a ofrecer otros servicios adicionales como convivencias, actividades culturales, caminatas, pesca artesanal, avistamiento de aves, visita a saladero de aves, regatas por el río Arajuno y ceremonias como la guayusa upina. Se incentivó la creación de nuevos centros turísticos como Rumi Yaku, Cinco de Enero, Serena, Guinea Chimbana, Isla Apaai, Santa Bárbara y Puni Bocana. Dicho trabajo favorece el rescate de valores culturales en la población, tanto en familias como en comunidades de la organización.





3.4.7 Certificaciones

Las certificaciones de calidad garantizan a los clientes y consumidores que Kallari ofrece servicios y productos de alta calidad. Es por eso que sus miembros centran parte de sus esfuerzos en alcanzar el nivel necesario para mantener los certificados logrados hasta el momento:



Certificación Orgánica Nacional: certifica que cumple con la Normativa General para Promover y Regular la producción Orgánica Ecológica - Biológica en el Ecuador.



Sello orgánico europeo: certifica el principio de la agricultura orgánica de la producción sostenible de alimentos en suelos equilibrados y fértiles. Las chakras se deben administrar de acuerdo con las regulaciones orgánicas sin organismos genéticamente modificados (OGM) y sintéticos.



El sello orgánico del NOP es El Programa Nacional Orgánico (NOP) que actúa como regulador federal en los Estados Unidos de América que rige los alimentos orgánicos. El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) es el responsable de administrar y hacer cumplir el marco regulatorio. La misión principal del NOP es proteger la integridad del sello orgánico del USDA.



El sello de comercio justo certifica un sistema comercial solidario, que persigue el desarrollo de los pueblos y trabaja para erradicar la pobreza. FAIRTRADE cambia la forma en que funciona el comercio a través de mejores precios, condiciones de trabajo decentes y un trato más justo para los agricultores y trabajadores en los países en desarrollo.



SPG Sello Chakra busca reivindicar, organizar, valorizar y promocionar la importancia estratégica del sistema ancestral de producción chakra kichwa amazónica para asegurar la soberanía y seguridad alimentaria, la conservación de los ecosistemas amazónicos y la mejora en los ingresos en la economía de las familias

Además de los certificados ya obtenidos, se encuentran trabajando para la consecución del **Certificado libre de deforestación**, para cumplir con la norma técnica, enmarcada en el Plan de Acción REDD+ “Bosques para el Buen Vivir” y el certificado de las **BPA (Buenas Prácticas Agrícolas)**, con la aplicación de métodos específicos, por medio de los cuales los agricultores desarrollan criterios de calidad e inocuidad para proteger su salud y el bienestar de las personas que consumen sus productos.

3.4.8 Principales mercados y exportaciones

Kallari exporta tanto materias primas como productos semielaborados y productos terminados. Sus principales mercados son Alemania, Australia, Francia e Inglaterra, y otros de menor cuantía como Suecia, Holanda y Japón. Las exportaciones de materia prima son: granos de cacao a Canadá y Suiza; Guayusa a Estados Unidos, Alemania y República Checa; y Vainilla a Canadá y Alemania. El producto estrella de Kallari es el chocolate, con sus variantes: semiprocesados y cacao nacional fino de aroma. A este producto se vincula el servicio de Tour del cacao y chocolate. Otros productos con los que Kallari compete en los mercados internacionales son: guayusa y artesanías.

El porcentaje de ventas nacional e internacional depende de diferentes factores, por lo que varía en cada año. La producción de Kallari se vende un 20% a nivel internacional y un 80% a nivel nacional. En 2021 aumentaron las ventas en un 75% a nivel nacional, este fue uno de los años con más ventas en Ecuador. En 2022, Kallari le apuesta con mayor fuerza a la exportación, y aunque el mercado tiene un comportamiento difícil de predecir, son varios los proyectos y planes para aumentar su nivel de ventas a mercados internacionales.

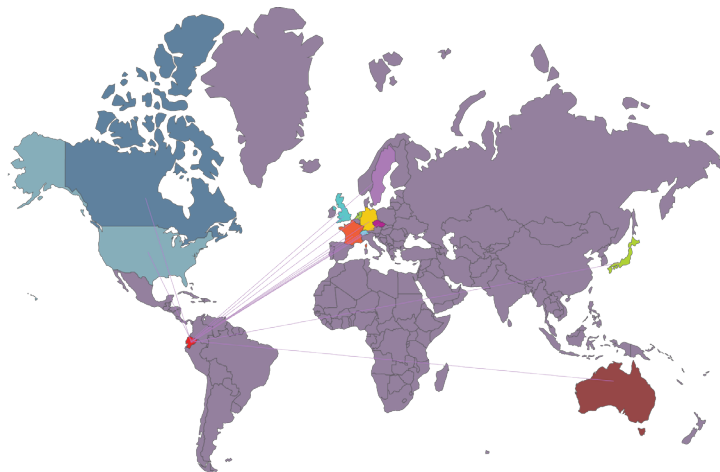
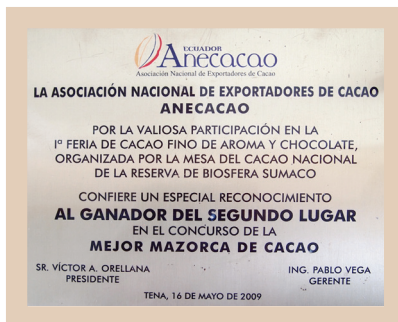


Gráfico 1. Principales destinos de exportación de Kallari
Fuente: elaboración propia

3.4.9 Premios y reconocimientos

El primer reconocimiento que recibió Kallari fue el premio Presidium y la denominación de cacao baluarte de Ecuador, en la Feria de Slow Food en el 2005 en Turín, Italia, una feria de alimentos a nivel mundial. Este premio concienso a las comunidades indígenas sobre la importancia de mejorar los procesos de fermentación y secado de las almendras de cacao, contribuyendo a mejorar los precios en el mercado nacional e internacional. Desde ese momento Kallari empezó a ser reconocido por su calidad y renombre, lo que le permitió tener la atención de muchos más compradores que se interesaron por su producto.

En Estados Unidos varias recetas de Kallari recibieron la denominación de la barra de oro, como reconocimiento a la calidad del cacao en sus barras de chocolate. En 2012 ganaron el reconocimiento de la mejor barra de 75% en el salón del chocolate de Francia. Tiempo después en la revista Forbes (Pinchefskey, 2012) de Estados Unidos, Kallari apareció como una de las 5 mejores barras del mundo, lo que les permitió ganar más renombre. En Ecuador recibieron varias nominaciones en las que obtuvieron medallas de oro, plata y bronce. Adicionalmente, por toda su trayectoria, en el 2020, el Ministerio de Cultura les hizo un reconocimiento como una de las mejores organizaciones a nivel de país.



3.5 Línea de tiempo

AÑO 1997: Este proyecto se inicia en 1997 ante las necesidades urgentes de las comunidades de Shandia, Santa Bárbara, El Mirador, Río Blanco, Puni Bocana, Rumi Yaku, Chichico Rumi. Estas comunidades necesitaban generar ingresos para mejorar su calidad de vida, crear empleos para favorecer a las familias, tener precios justos y competitivos, contar con unas finanzas confiables, transparentes y asociarse para evitar la desintegración de la comunidad.

En este punto fue primordial la intervención de Judy Logback, pues con ella crearon el proyecto de fortalecimiento productivo y comercial financiado por el Fondo Ecuatoriano Canadiense, que aportó 20.000 USD para el proyecto artesanal. En paralelo a este trabajo desarrollaron un proyecto para educación ambiental, que tenía como objetivos: reducir intermediarios, aprender a trabajar y procesar la cosecha para ofrecer un producto homogéneo y desarrollar un programa de producción hacia la autosostenibilidad. Con financiamiento de Jatun Sacha, se crearon las Chakras y se empezó la búsqueda de mercado en la costa para vender semillas forestales, frutales y café. Su primer cliente directo fue Café Minerva.

AÑO 1999: Kallari continúa con el proceso de promoción y venta de artesanías y café, ya con algunos clientes; sin embargo, las ventas disminuyeron por movimientos externos del mercado. Así que a partir de este aprendizaje empiezan a diseñar acciones para conseguir clientes directos, fortalecer sus operaciones, darle una estructura interna a la empresa y mejorar los productos. En ese momento se recibe la ayuda del Fondo Ecuatoriano-Canadiense.

AÑOS 2001 - 2003: Con la financiación recibida y metas claras para los siguientes tres años, invirtieron en capacitación a través de la creación de los *talleres Escuela de Campo*. En estos cursos los miembros se entrenaron en temas necesarios para un trabajo efectivo: se prepararon en el área del producto, aspectos técnicos, organizacionales, liderazgo, comerciales y realizaron una valoración de la actividad productiva para mejorarla. Se empoderaron de su propio proceso de comercialización con la promesa de nunca más contar con intermediarios. Este fue uno de los momentos de mayor crecimiento para las comunidades.

Con esta nueva mentalidad firmaron en 2002 el Acta constitutiva con la que surge KALLARI, y en este momento crean el primer Plan Estratégico para promover cuatro componentes: Productivo, comercial, organizativo y artesanal. Los resultados positivos llevan al reconocimiento legal de la Fundación de Kallari, ante el Ministerio de Industria Comercio y Competitividad (MINCIP), firmada el 10 de diciembre de 2003.

AÑOS 2004 - 2005: Kallari recibe reconocimiento al mejor cacao (amenazado) del mundo en el *Salone de gusto* en Turín Italia. En Francia reconocen su producto como la tercera barra de chocolate del mundo y ganan el *Presidium, Slow Food* en Italia como cacao Baluarte del Ecuador.

Con este respaldo a sus productos se abren paso las primeras exportaciones de chocolate a EEUU, Alemania e Italia. La Asociación empieza la planeación del Centro de Acopio para responder a los nuevos desafíos, de esta manera la organización se consolida y cada vez amplían más capacidades para su bienestar.

AÑOS 2006 - 2007: Este emprendimiento social participó en su primera feria internacional en EEUU, en la que presentaron las barras de chocolate. Así lograron alcanzar la meta de ser exportadores directos a EE.UU. Rediseñaron el empaque, creando la marca Sacha; accedieron a instalaciones más grandes para lograr diferenciación y cumplir con los requisitos de exportación. Nombraron una nueva Junta Directiva y contrataron profesionales para trabajar en los procesos de comercialización internacional. Con estos cambios lograron llegar al mercado japonés y abrieron KALLARI LLC en EEUU.

AÑOS 2008 - 2009: Los miembros de Kallari se capacitaron para alcanzar la Certificación Orgánica, lo cual repercute en el crecimiento en beneficios y en un incremento en la calidad del producto. Posterior a esto se definen la visión y misión de la empresa por las cuales se reconocen como un emprendimiento social indígena innovador, con el objetivo de ofrecer ingresos para las comunidades. Adicional a estos avances como emprendedores vieron la necesidad de ampliar su infraestructura y crear su propia fábrica para enfrentarse a la competencia internacional.

AÑOS 2010 - 2013: El éxito generado llevó a abrir un nuevo servicio: La Ruta del Chocolate, con el fin de dar a conocer la cadena productiva de Kallari a turistas locales y extranjeros. Con la nueva visión de la organización, primó la innovación y mejora de procesos que los llevó a dejar de importar materia prima y produjeron su propia vainilla.

AÑOS 2014 - 2016: Fue un periodo de cambios y desafíos, a nivel organizacional se realiza la revisión del presupuesto para lograr mayor competitividad. En el área comercial se empieza con la venta de Guayusa.

AÑOS 2017 - 2019: Lograron la certificación en comercio justo. Esto les ayudó a tener mejores condiciones comerciales entre los productores. Crearon nuevas líneas de producto: chocolates, semiprocados, cacao nacional fino de aroma, guayusa y artesanías. Lograron ventas anticipadas y obtuvieron respaldo de instituciones locales e internacionales.

AÑOS 2019 – 2022: El primer año (2019) fue clave para establecer alianzas estratégicas, con los clientes, el equipo técnico interno y los socios. Esto les permitió crecer y ampliar mercados a

comparación de los últimos años. Además, con ayuda de los productores, se logró un incremento en la producción gracias a la metodología de cambio de copa, que consiste en reemplazar árboles viejos por nuevos y dar un mejor manejo a las plantaciones de cacao.

Implementaron innovaciones en el centro de acopio para el secado y la fermentación del cacao e instauraron alianzas estratégicas que les permitan encontrar mercados tanto a nivel local e internacional de estos productos.

El año 2020 fue un año complejo. Las expectativas previstas eran las de un año de éxito para la organización, planeaban aumentar las ventas de sus productos y conseguir márgenes de utilidad que les permitieran realizar inversiones. Esto debido a que la organización había consolidado en 2018 y el 2019 nuevos clientes y mercados, pero estos planes se vieron frustrados por la pandemia, que ocasionó pérdida del mercado y disminución de ingresos. Kallari subsistió a este suceso, para el que nadie estaba preparado, con el objetivo de tener un plan de contingencia ante casos fortuitos.

El 2021 fue un año de estabilización para Kallari. Recuperaron mercados, se retomó el contacto con empresas que reactivaron la exportación de chocolate, la nueva junta fue vital para estabilizar la organización, ya que implementaron apoyo tecnológico para la parte administrativa y nuevos sistemas tecnificados como cámaras de secado y fermentadores para la producción.

En el 2022 Kallari lanzó 3 nuevos productos: la barra de chocolate Mishky, que es un chocolate con leche de almendras y azúcar, producto creado especialmente para el público ecuatoriano. También incluyeron dos nuevos sabores de la marca Sacha: mango y maracuyá. Por otra parte, retomaron el sueño de tener otro centro de acopio con mayor capacidad que les permita manejar un volumen más alto acorde a las exigencias del mercado. Tienen el objetivo de diversificar y mantener la Chakra, y los mercados internacionales, para lo cual están fortaleciendo las cadenas de vainilla y guayusa, con la intención de exportar estos productos. También planean implementar la comercialización de café y madera con el fin de abordar nuevos mercados potenciales. Estas decisiones se toman para prever la posible competencia de las empresas con producción intensiva de cacao. Ellos están seguros de que estas acciones les darán los recursos suficientes para hacer nuevamente inversión como empresa en 2023.

Línea de Tiempo

La siguiente línea de tiempo nos permite revisar de manera gráfica los avances, retos y aprendizajes de la asociación a lo largo de sus primeros veinte años de historia.

Se crea la organización con 3 comunidades:
Santa Barbara
(15 familias)
Puni Bocana
(40 familias)
Rumi Yaku
(15 familias)
Reciben ayuda por parte de la voluntaria Yudi Logback

Creación de UCKICAN
(Unión de Comunidades
Kiwchuas Campesinas de
Alto Napo)

Se encargaba de la
producción y
comercialización de
café, cacao y artesanías

Participan en el Programa
PL450 (Plan de Fortaleci-
miento Organizativo)

Se crea el primer "centro de
acopio" en Centro Talag y
Shandia

Comercializan las primeras
barras de chocolate hechas
en Estados Unidos por la
empresa Bergger y Shaffer

Las barras de chocolate son
enviadas a Italia

Reciben el premio de
\$10.000 mil dólares por su
cacao fino de aroma

Abren su primer cafetería
en la ciudad de Quito,
llamada "The Café Kallari"

1997

1999

2001

2003

2004

Línea de tiempo

Se integran a la
organización 5
comunidades:
Río Blanco
Colonia Bolívar
Chichica Rumi
Mirador
Ñucanchi Kawasi

Reciben ayuda del
Fondo Ecuatoriano-
Canadiense

Producen café y
artesanías

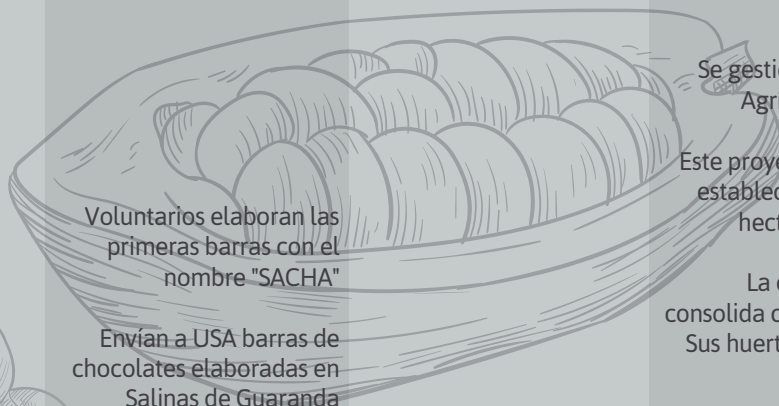
Mediante asamblea
general se aprueba el
nombre de la organización
KALLARI

Se crea la organización de
segundo grado, un 10 de
diciembre de 2003

Se constituye como una
cooperativa

El mercado de las
artesanías presentó una
caída considerable

Línea de tiempo



Voluntarios elaboran las primeras barras con el nombre "SACHA"

Envían a USA barras de chocolates elaboradas en Salinas de Guaranda

Nuevos dirigentes profesionales

Se gestiona el Proyecto Agrícola con PL480

Este proyecto fomentó el establecimiento de 800 hectáreas de cacao

La organización se consolida con 850 familias
Sus huertas eran de baja productividad

El promedio de cacao producido por hectárea era de dos quintales

2005

Mediante convenio con el MAGAP inicia la producción de cacao

Venden su primer contenedor de cacao

Reciben ayuda del gobierno por \$100.000 mil dólares a través del Proyecto ECORAE

Obtienen una certificación orgánica

Se construye la primera bodega

Realiza sus primeras ventas directas de cacao a Suiza

2006

2007

Decide comercializar directamente las barras de chocolate.

Desarrollan las tres primeras muestras de chocolate

Participan en sus primeras ferias internacionales

Realizan la primera exportación a Japón de la barra de chocolate con 85% de cacao

Se crea KALLARI LLC en USA

2008

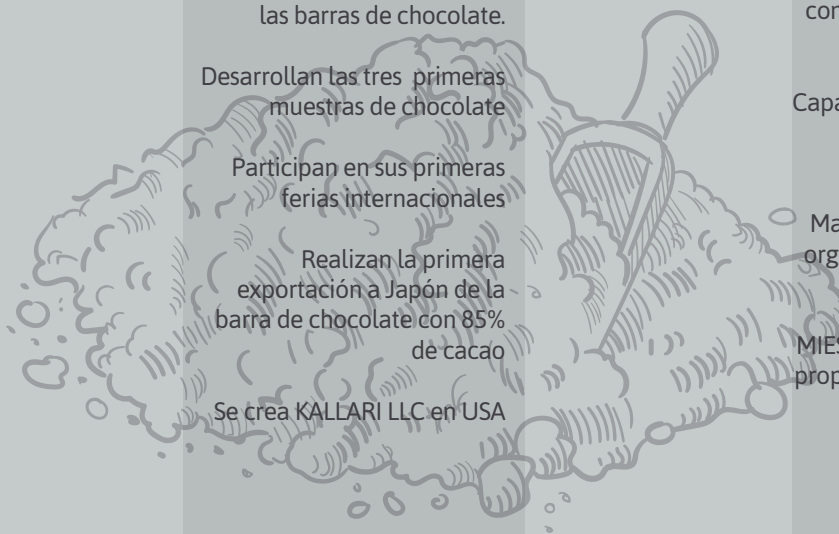
2009

Llegan plagas en las plantaciones del producto como: Monilla y Escoba de Bruja

Capacitan a los agricultores para la obtención de la certificación orgánica

Mantienen la certificación orgánica obtenida en 2005

Proyecto Territorial del MIES para la creación de su propia fábrica de chocolate



Dirigentes asistían a las diversas ferias internacionales

Exponen cada uno de sus productos

Realizan la Primera Feria de Cacao y Chocolate

Ofrecen por primera vez el Turismo Comunitario

Contaban con 850 socios a través del MIPRO

Las ONG's que apoyaban a KALLARI pidieron cambios

Exigieron correctivos en su administración

Se trasladan a Perú para compartir conocimientos

Comercializan el Té de Guayusa en Alemania

Obtienen el primer permiso para exportar directamente sus productos

Entran en una gran crisis económica

Pierden su cartera de cliente

Inician con el proceso de recuperar sus clientes

Se rigen a las exigencias de las ONG's para obtención de capital

Cambia la estructura organizacional de KALLARI

Ninguna autoridad quería ayudar a KALLARI por su elevada deuda

2010

2012

2014

2015

2016

Línea de tiempo

Dejan de importar vainilla desde Madagascar

Proyecto para la utilización de las maderas caídas

Realizan Ruta del Chocolate
Fundación GEO financia el proyecto de la vainilla

Producen su propia vainilla

Deuda de más de \$200.000 mil dólares

Cambian la figura jurídica de la organización y no se registran socios

Sobreproducción de cacao

Excedente en los cupos a los agricultores

Línea de tiempo





4

APRENDIZAJES Y RETOS DE KALLARI

4.1 Apropiación e identidad indígena.

En el proyecto de emprendimiento indígena Kallari los miembros se sienten parte de un propósito que se rige por normas participativas en el que el diálogo es fundamental: “Minga es democracia, es la participación general de todos para el bienestar de cada familia o de la comunidad” (Hugo, Comunicación personal. Tena, 17 de abril de 2016). De esta manera la empresa es el resultado de las decisiones y acciones que se llevan a diario, pues para los miembros de la comunidad el compartir y el diálogo son parte de su día a día: “comparto con toda la gente, con nuestros familiares y tengo que conversarles, [...] conversar, charlar, decidir en las sesiones, por el seguro campesino, temas del agua, del deporte, de la escuela, todos somos conocidos, amigos, hermanos y hermanas en la comunidad” (Sofía, Comunicación personal. Pano, 18 de abril de 2016). La importancia de la toma de decisiones conjunta y deliberada estriba en que, al discutirse y acordar abiertamente los niveles de apropiación, las violaciones a los acuerdos se mantienen en un nivel bajo (Ostrom, 2015). Por ende, el resultado de este proceso comunitario optimiza los resultados.

Para los miembros de Kallari, su sistema de organización es innovador gracias a la toma de decisiones arriesgadas, como eliminar a los distribuidores, cubrir todos los eslabones de su cadena de comercialización y conquistar el comercio internacional. Y es revolucionario por tener como base de su economía los sistemas de la Chakra y la Minga, decisiones como cuidar una huerta y exportar productos tienen que ver con temas de producción, distribución de ganancias, inversiones a futuro (Cameron y Healy, 2017), es por esto que la economía de la Chackra escalada al nivel de empresa funciona como sistema económico de exportación.

Kallari es una comunidad, en una sinergia continua con la naturaleza. Se retroalimentan a través de la observación, la investigación y el trabajo comunitario, que se realiza en condiciones variables de abundancia y escasez.

Nosotros empezamos cultivando yuca, plátano. Pero también, posteriormente, se siembran otras especies como ornamentales, aromáticas artesanales. A la vez el bosque provee semillas, bota semillas y están creciendo, entonces estamos igualmente preservando esas plantas para que no necesariamente sea la mano del hombre la que cultiva, sino también la naturaleza lo hace y estamos preservando al momento de dar mantenimiento,



estamos preservando algunas especies haciendo una pequeña investigación. Sabemos que existen más de 80 especies en la Chakra” (Tomás. Comunicación personal. Río Blanco, 9 de abril de 2016).

La relación con la Chakra procura mejorar la calidad de vida de los integrantes de las comunidades con las que colabora, en una continua lucha por tener soberanía alimentaria y superar la pobreza extrema. Por esto, acorde al modelo cooperativo, las ganancias retornan a los miembros de la organización. Este proceso es significativo no solo para Kallari, sino también para otras comunidades del mundo porque se afirman en lo plural para crecer, en contraste con el mundo occidental en el que es común trabajar por vías individuales de metas y logros:

El trabajo social, el trabajo colectivo que es mucho mejor que trabajar solo, tener esa conexión, reunirse entre todas las comunidades a través de una organización como lo hace Kallari tiene mayor fuerza, y más que todo tener una organización propia, que nosotros creemos que es nuestro [...] sino que es nuestra, kichwa. Ser productor y tener opciones de vender al mejor precio y dar un valor agregado a otros países; mi producción, mis productos procesados, transformados en productos con valor agregado y que nuestro producto esté en el mercado internacional, cumplir con todos esos eslabones nosotros mismos. (Tomás, Comunicación personal. Río Blanco, 9 de abril de 2016)

La comunidad tiene como propósito buscar fuentes de desarrollo y emprendimiento, siempre desde la base de sus tradiciones culturales, y es su deseo que la asociación cultive y promulgue dichos hábitos para fortalecer las tradiciones en la comunidad. Los aprendizajes y el pensamiento progresista alcanzados en más de 10 años del proyecto Kallari se dan gracias a la unión, los acuerdos y el ejercicio constante de la práctica tradicional. Oscar, indígena del Tena (2016), lo expresa de la siguiente manera:

La pobreza es la pereza en general, porque yo creo que todos tenemos esa posibilidad, tenemos la capacidad de pensar y hacer bien las cosas, pero de pronto nos dejamos llevar por la falta de conocimiento, por la falta de motivación y pensamos que otros nos tienen que dar haciendo las cosas, cuando somos nosotros los que somos más capaces que cualquier otra persona, todos tenemos la capacidad, todos podemos llegar a tener, y la pobreza no es únicamente no tener dinero, porque a veces somos pobres de pensamiento, pobres de espíritu. (Oscar, Comunicación personal. Tena, 10 de abril de 2016)

Esta relación implica la aplicación de principios éticos, responsabilidad y cuidado de los unos con los otros, incluyendo seres vivos y medio ambiente. También es un proyecto que lleva esperanza a otras etnias y al planeta, ya que, a través del proyecto, dan mayor reconocimiento a las dinámicas

de reparación del ecosistema y enseñan que la diversidad es resiliencia, que el sostenimiento de los hábitats sustenta la vida, con una posibilidad del cambio real (Cameron y Healy, 2017). Creer en los pueblos indígenas y en su sistema de vida, en un mundo cambiante y en el que el respeto por la naturaleza mengua constantemente, es uno de los mayores logros para todos los miembros y personas que han estado en contacto con Kallari.



4.2 Las mujeres, los jóvenes y el futuro de Kallari

Todo el proceso de Kallari beneficia el empoderamiento femenino, que reconoce el papel fundamental de la mujer indígena en procesos de crecimiento económico y personal. En Kallari esta participación se centra en el trabajo sin discriminación de género y con ello la mujer se visibiliza como parte del sistema productivo. Las mujeres de la comunidad reciben formación, asesorías, talleres, acompañamiento para generar ingresos y ampliar sus habilidades. Laura, una líder de la Comunidad, afirma “ir a los talleres me gusta mucho, cambié la forma como me expreso y defiendiendo mis derechos como mujer: ya no tengo temor a hablar frente a otras comunidades” (Laura, Comunicación personal, Zapallo, 28 de abril de 2016). Estas mujeres cambiaron la forma de verse a sí mismas, se sienten capaces de tomar decisiones, movilizarse, desarrollar nuevas habilidades y progresivamente se está visibilizando el potencial femenino en el sector productivo. Conviene señalar que la junta directiva de Kallari se conforma por hombres y mujeres, que han ocupado cargos como presidentes de la Asociación a lo largo de su trayectoria. Su participación ha aumentado progresivamente, al punto de que en el 2022 el 62% de los miembros de Kallari son mujeres. También son las mujeres las que lideran el proceso productivo y comercial de la guayusa, la vainilla y las artesanías. Para el sistema chakra, es la mujer la guardiana de las semillas y la soberanía alimentaria de la familia (chagramama). La mujer acompaña, participa y decide de forma permanente los destinos de Kallari, como manifiesta Marcela: “participo en todos los eventos y en todas las reuniones que la comunidad organiza, en todo sentido, y en diferentes escenarios como el político, la parte del desarrollo de la agricultura en el tema de liderazgo también, y el tema de algunas necesidades que tengan las personas que conformamos la comunidad” (Marcela, comunicación personal, Tena, 29 de abril de 2016).

Por otra parte, está pendiente el trabajo que deben hacer para lograr un relevo generacional en la empresa. Hasta el momento la comunidad transmite a los jóvenes múltiples conocimientos por medio de la práctica y la oralidad, aprenden botánica en espacios considerados educativos como el bosque, el campo y la Chakra. Para integrar a los jóvenes, los vinculan a las reuniones, “todas las comunidades tienen que participar en la asamblea, ¿con qué finalidad?, con la finalidad de que todos los trabajos, los proyectos que se están ejecutando, los jóvenes ya deben ir enterándose, ya tienen que ir sabiendo cómo es una asamblea, qué es una reunión extraordinaria, qué es una reunión ordinaria, entonces estos jóvenes ya se sienten como verdaderos dueños de la empresa Kallari, entonces eso es un poquito más que nos ha dado una apertura con la gente joven en las comunidades” (Alex, Comunicación personal, Tena, 13 de abril de 2016).

Sin embargo, aspectos económicos, educativos y sociales que inquietan a los jóvenes, aun no son resueltos por la comunidad, lo que desata la migración del campo a la ciudad. Es un anhelo de



Kallari que la juventud vea como una profesión atractiva el pertenecer a la asociación y apropiarse de su crecimiento y evitar el desarraigo, pero para esto se deben implementar políticas que consideren las necesidades de la juventud en la comunidad.

4.3. Kallari como referente en emprendimiento indígena. Cooperación sur-sur

El mayor logro de la empresa es construir un sólido sistema de garantías tanto para la comunidad como para los clientes sobre la base del respeto a la naturaleza y las tradiciones. Llevar con éxito el complejo proceso organizativo de la empresa implicó para ellos una continua adaptación y aprendizaje a procesos productivos, legales y comerciales que fortalezcan los principios comunitarios.

Otro de los logros de Kallari y su filosofía de la Chakra son los relacionados con la conservación ambiental del Proyecto *Conservación y Buen Vivir GEF Napo*, del que reportan la conservación en 7.369 hectáreas y cerca de 57.000 hectáreas más en planes de co-manejo. Esto resulta en disminución de la tasa de deforestación y reducción de emisiones y cada vez más familias se suman a las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Así sobre el concepto de Chakra se crea valor para los productos alimenticios y los servicios de turismo comunitario, constituyéndose como un referente para las comunidades amazónicas y para otras empresas de carácter social.

En Kallari son conscientes de la importancia que tienen las leyes para incidir y proteger la Amazonía de prácticas agrícolas invasivas. Por esto luchan por incluir el concepto de la Chakra como una ordenanza a través de la cual el Gobierno provincial normalice la producción bajo el sistema Chakra a nivel de la provincia de Napo y de la región amazónica del país. Es así que trabaja con diferentes instituciones privadas, estatales y de cooperación, en la construcción de un Sistema Participativo de Garantías (SPG) conocido como *Sello Chakra*, este tiene por objetivo proteger acuerdos de beneficio común y redes de personas e instituciones que intercambian conocimientos entre productores y consumidores.

Como parte de la labor en pro del trabajo comunitario, Kallari hace parte de una organización de segundo grado denominada Corporación de Asociaciones de la Chakra Amazónica, en la que marcas certificadas se apoyan mutuamente para impulsar las ventas de las comunidades amazónicas. Asimismo, trabajó con el GAD Provincial de Napo, para crear el fideicomiso mercantil FODESNA

(Fondo de Desarrollo Sostenible Napo), como un mecanismo financiero para captar fondos ambientales de la cooperación internacional, de los GAD municipales y parroquiales, empresas privadas y otras instancias públicas, para 130 productores de 13 comunidades.

Todos estos logros también implican retos hacia el futuro. Entre los desafíos a corto plazo están: formalizar la organización de acuerdo con las normas de la Superintendencia y cumplir con las condiciones necesarias para mantener el sello de Comercio Justo. Para este fin se están organizando acorde a los lineamientos exigidos por las instituciones. Hasta el momento sienten que el cambio trae beneficios como tener claridad sobre el número de miembros reales y afirman que las relaciones son más transparentes. Sin embargo, esta normalización incide en prácticas tradicionales como la asamblea. Bajo este sistema todos los miembros asistían con voz y voto abierto, esto implicaba un proceso de días de reunión, pero garantizaba el consenso comunitario; ahora, en cumplimiento de la normativa, en la asamblea solo están los representantes y el voto debe ser secreto. Por el momento esta adaptación está funcionando bien, pero es importante estar atento a cambios que pueden afectar a la comunidad y su voluntad cooperativa.

En el ámbito productivo, Kallari se plantea dos nuevos retos:

Retos

Potenciar las cadenas de madera, café, canela e ishpingo. Para ello, es necesario vincular nuevos productores que estén dispuestos a trabajar, capacitaciones para los nuevos productos, invertir en tecnología apropiada para cada uno de los procesos, crear nuevos mercados y posicionar los productos. Todo esto mientras se mantiene el nivel de calidad de los productos ya posicionados en el mercado.

Construir un nuevo centro de acopio con la tecnología y la infraestructura necesaria que les permita procesar un mayor volumen de producto adicional. A esto se proponen aprender y aplicar procesos de postcosecha diferentes, con el fin de ingresar en productos para el área farmacéutica, con medicinas, perfumería, cosméticos, entre otros.

Hoy amas de casa, jóvenes, ancianos, trabajadores e instituciones aprecian la organización, la entienden como parte vital el progreso de Kallari, y trabajan para mantenerla: “Que no se pierda la organización de tantos años de lucha, estamos reconocidos a nivel nacional e internacional, tenemos que seguir adelante”, afirma Adriana, abuela de la comunidad, (Comunicación personal, Shandia, 28 de abril de 2016). Los ingresos económicos por la venta de sus productos y el reconocimiento del trabajo de la comunidad son un motivo de orgullo para todos, pero para que la empresa tenga la continuidad que todos esperan es importante que los jóvenes sean escuchados e incluidos en las juntas y los proce-

sos organizacionales, ya que ellos representan el futuro del desarrollo económico de las comunidades rurales.

4.4. Logros, aprendizajes y retos en síntesis

Para comprender de manera sintética y sistémica el proceso de logros, aprendizajes y los retos de Kallari a lo largo del tiempo, se realiza una tabla explicativa que contiene de manera resumida el trabajo de la Asociación durante toda su existencia (ver Tabla 2). En la misma se incluyen los aportes de la organización para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sustentable definidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas en la agenda 2030.



Tabla 2
Logros, aprendizajes y retos de Kallari

Logros	Aprendizaje	Retos	Aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
Mantener su identidad cultural	Fuentes de emprendimiento alineadas a las tradiciones culturales propias. Manejo de la Chakra, manejo de producción orgánica.	Empoderar a las nuevas generaciones desde la importancia del legado. Poner en valor el sistema Chakra para generaciones venideras. Fomentar el arraigo de las tradiciones. Consolidar la asociación con el relevo generacional.	
Trabajo Participativo de la comunidad, reflejado en una asociación de la que forman parte 250 familias.	Trabajo mancomunado de hombres, mujeres y jóvenes, para impulsar los proyectos de la Asociación. La Minga es un valor comunitario y se práctica de forma cotidiana para el beneficio de la comunidad.	Mantener lo comunitario y la voluntad cooperativa de la asociación.	
La Chakra como base de la economía familiar. Ser líderes de la Política pública de la Chakra orgánica en la provincia del Napo.	La soberanía alimentaria Amazónica depende de los cultivos de las familias. Conservación ambiental y manejo de producción orgánica como aporte a la mitigación del cambio climático.	Difundir el proceso de la Chakra orgánica a otros territorios como una alternativa no extractiva y sostenible para mejorar la calidad de vida.	
Participación de la mujer en cargos directivos y productivos. Visibilidad de las lideresas de la asociación y de la producción de la guayusa. Tener una participación femenina del 62% en la asociación.	Reconocer el trabajo de la mujer, tanto en labores del hogar como aporte en los procesos productivos. Hombres y mujeres pueden liderar la asociación y los procesos productivos.	Promover la equidad de género en la comunidad.	

Modelo de comercio justo. Independencia productiva y comercial, a través de la eliminación de intermediarios.	Adquirieron nuevos conocimientos y experiencias. Pasar de ser agricultores a manejar toda la cadena.	Potenciar las cadenas de madera, café, canela, e ishpingo. Construir un nuevo centro de acopio que permita procesar un mayor volumen de producción.	
	Manejo de diferentes cadenas productivas, para evitar la dependencia de los ingresos de un solo producto. La calidad de los productos es la garantía para mantener la satisfacción de los consumidores.	Aumentar el proceso de tecnificación y capacitación en nuevos procesos. Conservar la calidad que caracteriza a la marca Kallari.	
Diversificación de los productos Internacionalización de los mercados. (Cacao, chocolate fino de aroma, café, vainilla, guayusa, artesanías y el servicio de turismo comunitario). Obtener premios y reconocimientos internacionales por la calidad de los productos.	El mercado nacional tiene una demanda limitada de productos orgánicos, por lo tanto, es necesario incursionar en mercados internacionales con alta demanda.	Incursionar en otros mercados internacionales. Aprender y aplicar procesos de post cosecha diferentes. Diseñar y experimentar con nuevos productos y servicios para el área farmacéutica y cosmética.	
	Elaborar productos procesados y manufacturados permite ingresar a nuevos mercados internacionales.	Mejorar nivel de calidad y satisfacción con los productos.	

Fuente: elaboración propia



KALLARI
CACAO
ORGANICO

5

CONCLUSIONES

Si bien la tradición en la transmisión de saberes en la mayoría de pueblos originarios es oral, esta publicación contribuye a consolidar una experiencia emprendedora, que con seguridad servirá de estímulo tanto a las comunidades indígenas, minorías étnicas, migrantes, colectivos de mujeres, así como a personas que sueñan con alternativas al desarrollo. Entender la historia de Kallari, con sus retos, aprendizajes y logros, permite inspirarse en emprendimientos sostenibles en armonía con la Pachamama. Promover experiencias desde el sur lleva a reflexionar sobre la necesidad de conocer otras formas de emprender y ver el mundo.

El proyecto Kallari se considera innovador no solo por desarrollar un modelo en el que se equilibran las tradiciones y conocimientos ancestrales, así como el ritmo de la naturaleza con las necesidades del mercado, sino también por lograr que este proceso de adaptación fuera consensuado y adaptado por la comunidad. Para los miembros de Kallari este proceso representa oportunidades de formación y empleo.

Kallari mejoró la calidad de vida de sus integrantes, ellos recuperaron la libertad para decidir sobre su destino como individuos, y también abrió nuevas expectativas de vida respaldadas por la asociación. Esto implicó un manejo diferente del campo, nuevas dinámicas de trabajo, integrar otros conocimientos, adaptar prácticas asociativas, y trabajar la estructura y organización comunitaria con visión empresarial. Algunas experiencias, unas buenas y otras difíciles, muchos años de trabajo, de sacrificio y crecimiento continuo a pesar de las dificultades (José, comunicación personal, Tena, 17 de abril de 2016). Gracias a esto hoy son muchas las personas de esta zona del país que comparten los beneficios, retos y logros alcanzados.

La propuesta de Kallari es una forma de resistencia innovadora, es romper con el estereotipo de pobreza y precariedad, es promover la vida a través de una sana relación con la naturaleza (selva) y la comunidad. Para ello, la Chakra y la Minga son dos valores fundamentales en la construcción del Sumak Kawsay (buen vivir). Kallari acepta los retos y es un laboratorio de innovación en la Amazonía, con propuestas de bioemprendimientos y en apoyo a una nueva economía: la bioeconomía. Kallari abraza el cambio, se adelanta al futuro sin perder su identidad y su propósito “mejorar sosteniblemente las condiciones económicas de los asociados y productores locales, mediante la producción, transformación y comercialización de productos de la Chakra, conservando la cultura y el medio ambiente”.

Los emprendimientos con propósito contribuyen de manera significativa a construir territorio, promover sus fortalezas, fomentar la resiliencia y mantener la paz en la comunidad a través de las redes y alianzas estratégicas. Las dificultades que se presentan en la provincia del Napo como la pobreza y escaso acceso a salud y educación son históricas; Kallari no resuelve todos los problemas y vacíos del Estado, pero con su permanente trabajo, asegura la generación de ingresos a través de los diferentes productos de la chakra, lo que aporta a la calidad de vida de sus asociados y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para la Universidad Internacional SEK, el trabajo conjunto entre la comunidad, los investigadores y estudiantes es un aprendizaje valioso. Este libro es una manera de dEvolución (reconocer y retornar) a una comunidad que abrió las puertas de su organización, de sus casas, de la selva y de su corazón al proceso de aprendizaje mutuo y que continúa aportando con su saber a la academia a través de proyectos en diferentes facultades que apuestan por la propuesta ecológica de Kallari.

Finalmente, se deja abierta la invitación para vivir esta experiencia significativa de vida en la Amazonía ecuatoriana, participar del turismo comunitario, degustar sus productos, saborear el mejor chocolate del mundo y enamorarse de la vida. Si ello no está dentro de sus planes, el aporte se hace desde comprar local, apoyo a emprendimientos sociales, priorizar lo colectivo para apoyar la reactivación económica y, por qué no, iniciar un emprendimiento con propósito.





6

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2021). *Pueblos indígenas: Panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/indigenouspeoples>
- Cabeza-Pulles, D., & Coral-Guerrero, C. A. (2016). Construction of International Cooperation strategies: An inquiry into the learning experience. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 5(1).
- Cameron, J., & Healy, S. (2017). “Retomemos la economía: Una guía ética para transformar nuestras comunidades”. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- CEFA (2021). La semilla de la solidaridad Cacao. (En: <https://cefaecuador.org/productos/cacao/> Constitución de la República del Ecuador, 136 (2008).
- Coral-Guerrero, C. A (2018). Emprendimiento indígena, ¿Una dimensión económica del Sumak Kawsay?. *Ene*, 13, 33.
- Coral-Guerrero, C. A., García-Quero, F., & Guardiola, J. (2021). “What is Sumak Kawsay? A Qualitative Study in the Ecuadorian Amazon. *Latin American Perspectives*, 48(3), 35–50. <https://doi.org/10.1177/0094582X211004913>
- Coral-Guerrero, C. A., Guardiola, J., & García-Quero, F. (2020). An empirical assesment of the indigenous Sumak Kawsay (living well); the importance of nature and relationships. In K. Rehdanz, D. Maddison, & H. Welsch (Eds.), *Handbook of Well-being, Happiness and the Environment*. Germany
- Coral-Guerrero, C. A., Rivera, M. E. C., García, C. F., & Rico, C. P. (2018). Economía social: Sumak Kawsay y empoderamiento de la mujer. *Economía*, 39(32).
- Coral-Guerrero; Carmen Amelia. (2021). Buen vivir (sumak kawsay) y felicidad en Ecuador [Universidad de Granada]. <http://hdl.handle.net/10481/71851> [Universidad de Granada]. <http://hdl.handle.net/10481/71851>
- Chiani, A. M., Scartascini del Río, J. B., & Konrad-Adenauer-Stiftung Auslandsbüro Argentinien. (2009). La cooperación internacional herramienta clave para el desarrollo de nuestra región. Konrad Adenauer Stiftung.
- De la Torre, L. M., & Sandoval, C. (2004). *La reciprocidad en el mundo Andino: el caso del pueblo de Otavalo*. Quito, Ecuador: ABYA-YALA.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Escobar, A. (2010). Latin America at a Crossroads. *Cultural Studies*, 24(1), 1-65. <https://doi.org/10.1080/09502380903424208>

- FAO (2020). Conservación y uso sostenible para el Buen Vivir. En: <https://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/1379890/>
- Fondo Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo FECD. (2021). Chakra, chocolate y turismo”, Una marca territorial para la gestión sostenible de la agricultura y el turismo en comunidades kichwas de Napo, Ecuador. En: <https://fecd.org.ec/proyecto/napo-iaf/>
- GAD Provincial Napo (2022). La Instrucción Misión-Visión. En: <https://napo.gob.ec/website/index.php/layout/mision-y-vision>
- GIZ. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2018) Cooperación Técnica Alemana – GIZ Ecuador. En: <https://www.giz.de/en/worldwide/28451.html#:~:text=La%20Deutsche%20Gesellschaft%20f%C3%BCr%20Internationale,recursos%20naturales%20amenazan%20los%20ecosistemas.>
- Gudynas, E., & Acosta, A. (2011). El buen vivir o la disolución de la idea del progreso. In M. Rojas (Ed.), La medición del progreso y del bienestar. Propuestas desde América Latina (pp. 103–110). México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>.
- INEC. (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- INEC. (2022a). *Contador Poblacional*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2022b, June). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022 (ENEM-DU)*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Junio_2022/202206_PobrezayDesigualdad.pdf
- Kallari. (2018). Kallari. Recuperado marzo 21, 2018, En: <https://www.kallari.com.ec/kallari/quienes-somos>
- Ledesma Almache, G. (2016). Estudio de Comercio Justo y su Incidencia en el Proyecto de Emprendimiento de la Asociación Indígena Kallari. Ciudad del Tena. Universidad Internacional SEK.
- Lehmann, S., & Rodríguez, J. (2013). La Chakra Kichwa: Criterios para la conservación y fomento de un sistema de producción sostenible en la Asociación Kallari y sus organizaciones socias (p. 20). p. 20. Quito, Ecuador: GIZ.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, (2011).
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, California: SAGE Publications.
- Ministerio de Educación Ecuador. (2009). KICHWA: Yachakukkunapa Shimiyuk Kamu. En: <http://www.illa-a.org/cd/diccionarios/diccionarioKichwaEcuador.pdf>

- Ostrom, E. (2015). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Padilla-Meléndez, A., Plaza-Angulo, J. J., Del-Aguila-Obra, A. R., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Indigenous Entrepreneurship. Current issues and future lines. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(1-2), 6-31.
- Pinchefsky, C. (2012). Five Chocolate Bars You Should Be Eating Now. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/carolpinchefsky/2012/11/23/five-chocolate-bars-you-should-be-eating-now/?sh=284617534e15>
- Presidencia de la República (2007). *Manual de formulación de proyectos de cooperación internacional*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- PROECUADOR. (2018). *Datos Generales de Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Ripoll, A., & Ghotme, R. (2015). La cooperación internacional: herramienta de desarrollo o de atraso. *Revista latinoamericana de Bioética*, 15(1), 54-63.
- Sánchez Espada, J., Martín López, S., Bel Durán, P., & Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. (2018). Educación y formación en emprendimiento social: características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 16–38. <https://doi.org/10.5209/reve.62492>
- Santopietro, J. (2008). When Chocolate Is a Way of Life. *The New York Times*, p. D1. En: <https://www.nytimes.com/2008/11/05/dining/05choc.html?module=RelatedArticleList&showTitle=Making Their Own>
- Taxo, A. (1999). La concepción runa de la economía. In V. Serrano (Ed.), *Economía de solidaridad y cosmovisión indígena* (pp. 155–166). Centro Ecuatoriano para el Desarrollo de la Comunidad - Abya Yala.
- United Nations. (2008). Declaration on the Rights of Indigenous Peoples. Retrieved from http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_en.pdf
- Viteri, C. (2003). *Súmak Kaúsai. Una respuesta viable al desarrollo*. Universidad Politécnica Salesiana.

*Voluntaria extranjera / Fuente:
Elaboración propia

ANEXO 1 : Características de los entrevistados

	Seudónimo del participante	Edad	Actividad	Lugar de la entrevista
1	Alex	47	Líder comunitario	Tena
2	José	45	Trabajador de Kallari	Tena
3	Esteban	41	Trabajador de Kallari	Talag
4	Marco	50	Funcionario público	Pano
5	Sofía	55	Funcionaria pública	Pano
6	Beatriz	60	Ama de casa	Pano
7	Lina	73	Ama de casa	Pano
8	Maya	40	Independiente	Shandia
9	Adriana	82	Ama de casa	Shandia
10	Manuela	60	Profesora de colegio	Shandia
11	Laura	52	Líder comunitaria	Zapallo
12	Tomás	49	Agricultura	Rio Blanco
13	Amelia	60	Agricultura	Guinea Chimbana
14	Sara	38	Organización no Gubernamental	Tena
15	Elena	45	Funcionario público	Tena
16	Óscar	40	Oficial de Cooperación Internacional	Tena
17	Miguel	28	Comerciante	Tena
18	Rubén	29	Medio Ambiente	Tena
19	Hugo	59	Escuela Intercultural Bilingüe	Tena
20	Marcela	40	Funcionario público	Tena
21	Sandra	22	Agricultura	San Rafael
22	Claudia	23	Enfermera	Shandia
23	David	65	Casa de la Cultura	Tena
24	Emilia	45	Presidente de la Comunidad	Tena
25	Julián	67	Chamán	Ñakanchi Kawsay
26	Ana*	47	Voluntaria - Junta directiva Kallari	Tena
27	Antonio	40	Cooperación Internacional	Tena
28	Martín	44	Voluntario	Talag
29	Guillermo	48	Presidente Asociación	Tena
30	Juan	33	Administrativo	Tena



El libro se presenta desde los ojos de la comunidad Kiwcha, a la empresa Kallari, un emprendimiento para la comunidad y la naturaleza. El texto comienza con la descripción de la Chakra y la Minga como sustento de la vida comunitaria y de la economía indígena, y la manera en que este sistema base de la cosmovisión indígena se constituye en una alternativa frente a las economías occidentales. En el segundo capítulo se documenta la historia de Kallari, los productos de la empresa, al igual que los éxitos y avances de la mano de diferentes líderes, socios y financiadores. El tercer capítulo recoge los aprendizajes que se dan a lo largo del camino, las metas que aún están por alcanzarse, y se reflexiona sobre el reto de vincular a nuevas generaciones en el proceso. Se concluye con una invitación abierta para adentrarse en el territorio con una mente abierta y, la promesa de que las decisiones y actos cotidianos hacen posible la construcción de comunidad, la generación de ingresos y la mitigación del cambio climático.



ISBN 978-9942-808-68-4

