



Tienda en Casa Montejo, Mérida.

PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL COMUNITARIO

Organización
Fundación Haciendas del Mundo Maya
Año de inicio del proyecto
2002
Ubicación
Yucatán y Campeche



INTRODUCCIÓN

Las Haciendas, un grupo de hoteles operados por Starwood Hotels and Resorts bajo la marca Luxury Collection, es un modelo de turismo sustentable que surge en la década de los 90 a partir de la visión de un grupo empresarial mexicano denominado Paralelo 19. La propuesta contempla la generación de un emprendimiento exitoso de negocios que detone una activación económica y social local, con la firme voluntad de elevar la calidad y condiciones de vida de las comunidades rurales mayas de su entorno en la Península de Yucatán. Entre sus principales lineamientos de operación está el empleo de personal local, y como resultado más de 90% de los empleos generados por Las Haciendas los ocupan habitantes de las comunidades donde se localizan. Además, se busca fomentar la activación y consumo de proveedores locales, llegando a cubrir 89% de los consumos de los hoteles.

Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM) es parte fundamental de ese proceso, y apunta a desarrollar un modelo de autogestión total de emprendimientos por parte de las comunidades en un lapso de cinco a siete años. Su visión es conocer y comprender para transformar, y el programa tiene cuatro líneas estratégicas (salud y



Taller de henequén.

nutrición, educación, empresas sociales, vivienda e infraestructura), y dos ejes transversales (desarrollo humano y recursos naturales).

SITUACIÓN INICIAL

Con el paso del huracán Isidoro, en el año 2002, las condiciones en las comunidades empeoraron, y un diagnóstico sobre el impacto indicaba que el primer paso se debía enfocar hacia la rehabilitación de viviendas respetando la tipología original que incluía la vivienda maya. En ese contexto, se inició un proceso de recaudación de fondos a nivel nacional con el compromiso de aportar una relación de uno a uno por parte del grupo empresarial, y para la ejecución de lo recaudado se creó FHMM. Con este proyecto se logró dotar de una vivienda segura a 2,357 familias en Yucatán, y se construyó centros comunitarios para beneficiar a 56 comunidades en 8 municipios de Campeche mediante procesos de organización y participación comunitaria. De esta manera se inicia la primera etapa de trabajo que duraría dos años y medio en 23 comunidades. Fue un caso de éxito al que luego se sumaron nuevos objetivos y se convirtió en un programa de desarrollo integral comunitario que doce años después aún sigue en expansión.



Herramienta para peinado del henequén.

MOMENTOS CLAVE

Cuando concluyó con éxito la primera campaña de viviendas, la gente de las comunidades preguntó a técnicos y directivos de la fundación, ¿y ahora qué sigue? Ya se había logrado importante capital social dentro y fuera de las comunidades, y era necesario definir nuevas metas. La pregunta retumbó en los pasillos, y la respuesta casi no se hizo esperar. En 2003, por un convenio con la Secretaría de Desarrollo Rural y Pesca del Estado de Yucatán, se abre la oportunidad de apoyar emprendimientos productivos para mujeres. Como en el grupo de las haciendas ya se contaba con experiencia en el fomento de talleres artesanales, este fue el perfil de los primeros emprendimientos en ocho comunidades. El programa fue pensado como una manera de rescate de las técnicas artesanales que habían sido desdibujadas en la época del henequén, y para esto se contrató a los grandes maestros que todavía hay en la región, por ejemplo en el uso de cortezas para tinturas, bordado, filigrana de plata, urdido de hamacas y jipi japa (sombrero elaborado con hojas de palma), entre otras artesanías, siempre buscando lograr productos de alta calidad.

Partiendo del saber tradicional, comenzaron varios proyectos. En 2004 se inició el proyecto Spa en cinco haciendas ubicadas en Yucatán y Campeche para dar servicio en los hoteles, y en el año 2008



Doña Damiana Chan cosechando en su huerto.

pasó a ser la primera cooperativa totalmente autogestionada. En 2005, el proyecto de talleres artesanales es objeto de un análisis profundo donde se repensaron sus alcances y objetivos iniciales. A raíz de esto se decidió que para que sean sustentables como generadores de ingresos locales, debían transitar de formar talleres y artesanas a formar empresas y empresarias. En 2007, por medio de una cooperativa local, se crea el Centro Cultural y de Capacitación Izamal en la comunidad del mismo nombre. Dicho centro cuenta con un museo de arte popular, con obras de grandes maestros del país, que es manejado por personas de la comunidad, y este espacio ha generado un impulso para capacitaciones de jóvenes en temas de hotelería al más alto nivel internacional.

Todas estas cooperativas comenzaron con contratos de exclusividad en las haciendas, pues era un momento en que la demanda superaba a la capacidad productiva, y por otra parte uno de los grandes desafíos en los emprendimientos productivos es la comercialización. Pero en 2008 se consideró que el mejor escenario sería crear una comercializadora artesanal, por lo que se reformuló el programa y se creó Semillero de Empresas Rurales con dos marcas que representan a las cooperativas artesanales con que trabaja FHMM: Taller Maya para artesanías, y Traspatio Maya para alimentos.

El proyecto de sal de Celestún es uno de los ejemplos más ilustrativos de que las oportunidades existen en todas partes. Carola Diez, directora de la fundación, comenta: “en 2011 visitamos las salinas de Celestún, y los salineros nos indicaron que una zona no se podía visitar, dado que la sal estaba estropeada, estaba rosada. Sabemos que la sal rosada es de las de mayor valor en el mercado a nivel internacional, pero no podíamos generar solo una marca de sal para abastecer a toda una cadena de mercadeo. Contratamos a una ingeniera en alimentos y creamos tres tipos de sal gourmet: rosa, flor de sal y espuma de sal. Este es el proyecto que más ingresos generó desde el primer año”.

Actualmente el programa cuenta con 19 empresas sociales, cuatro de ellas autogestionadas, en las cuales hay 179 artesanas socias de cooperativas (98% son mujeres), y alrededor de 150 artesanos más que colaboran en la producción para estas empresas. Son mujeres que tenían 80% de analfabetismo y hoy facturan de forma electrónica, manejan su banca en línea, y tienen clientes a los que contactan por internet en otros países. Otros componentes importantes en el programa son las bibliotecas, el rescate de la medicina tradicional maya con su jardín botánico y acompañamiento profesional, los huertos de traspatio, el abatimiento de la mortalidad infantil, la erradicación del fecalismo al aire libre, las campañas de saneamiento y protección del acuífero, acciones estratégicas de reforestación y los programas de gestión de residuos.

LECCIONES APRENDIDAS

En un inicio la fundación apoyó la conformación de talleres artesanales, pero a medida que esta apuesta fue avanzando resultó que el esquema de talleres no era una estrategia viable para la mitigación de la pobreza y el acceso a más oportunidades de desarrollo. Principalmente porque la actividad artesanal se encuentra típicamente condicionada por una multitud de factores que impiden al artesano acceder a un pago justo por su trabajo. La especulación de estos diversos factores hacían muy difícil para la artesanía proveniente de estas comunidades competir en precio ante otros productos realizados en serie mediante técnicas no artesanales, de calidad baja y dirigidos a un mercado de masas.

Por lo anterior, el equipo de FHMM decide reenfocar el proyecto de

talleres artesanales atendiendo la expectativa de los grupos de artesanas de fortalecer la frecuencia y volumen de los ingresos generados y transformarlos en empresas sociales. Esto tuvo como consecuencia el diseño e implementación de un programa de capacitación que incluyó aspectos administrativos, contables, financieros, de desarrollo organizacional y comercial. Con la creación de la marca Taller Maya se logró fortalecer la identidad comercial de los productos, permitiéndoles llegar a nuevos mercados con puntos de distribución propios en edificios de alto valor patrimonial en Izamal, Mérida y Campeche.

Con la experiencia de la iniciativa Spa se generó un aprendizaje muy grande. Cuando se crea la cooperativa, los ingresos de las mujeres eran considerables, y esto llevó aparejado una crisis en la comunidad y en sus familias por cuestiones de género. Se comprendió que es un potencial conflicto, y con el grupo de la sal podía pasar lo mismo. Con el objetivo de beneficiar a la mayor cantidad posible de personas con oportunidades de ingreso justo, se creó una sociedad anónima para reinvertir todas las utilidades en nuevos emprendimientos sociales. Con esa sociedad anónima se creó una asociación con un grupo de doce mujeres que procesan la sal, y la comercializadora se encarga de colocar en el mercado.

Otro gran aprendizaje fue el de invertir en las personas. Operar Las Haciendas a través de Starwood, bajo la marca Luxury Collection, fue un desafío enorme dado que su modelo de negocio está dirigido a un público de muy alto nivel que busca una experiencia en zonas de gran riqueza cultural en el mundo. Habilitar los hoteles y dar empleo en los mismos a la población local, conllevó que personas que quizás nunca habían usado sábanas, camas, mantelería, entre otras cosas, tenían que preparar con detalle una habitación o servir una mesa. Por ello, fue muy importante para el grupo empresarial integrar la figura del gerente residente que vive en la hacienda, quien conoce, acompaña y modela el servicio a cada empleado. La clave en la fundación fue mantener un compromiso firme y claro que fuera más allá del trabajo formal. “El resultado es evidente, menciona Carola Diez, las haciendas siempre estuvieron entre las diez mejores experiencias de hotelería en el mundo, y hay que tener en cuenta que la marca hoteles en castillos de Europa y en los mares más exóticos. En el año 2013, Santa Rosa de Lima fue elegida como la mejor experiencia a nivel mundial, la número uno, y eso para nosotros es un logro increíble”, menciona con orgullo.



Tortilleros de talleres artesanales.

En palabras de Carola: “Lo que promueve el desarrollo humano es el crecimiento individual para fomentar una visión de futuro compartida, la participación, la organización. Apuntamos a fomentar el desarrollo humano en cada una de las personas, a buscar esa expresión del crecimiento que las personas perciben de sí mismas, esa sorpresa que sienten al ver que pueden expresarse y que su expresión tiene valor, que como personas tienen valor. Creo que esa es la expresión que hemos visto en las comunidades y que dan valor a nuestro trabajo”.

Los logros obtenidos mediante la creación de empresas sociales autogestionadas con alta capacitación local son una muestra de que es acertado el enfoque de desarrollo humano si lo que se quiere lograr en el mediano y largo plazo es un desarrollo sustentable de los recursos. Desde este punto de vista, invertir esfuerzos en el recurso humano y en fortalecer el tejido social de las comunidades es la base para fortalecer los medios de vida de los que dependen las comunidades, y de esa manera se hace viable avanzar hacia un espiral ascendente en el fortalecimiento de otros componentes de los medios de vida, como el capital financiero y el natural. En el caso de las comunidades con las que trabaja FHMM, el primer paso de fortalecimiento de los medios de vida ya se ha dado, y el desarrollo rural sustentable es un punto de partida fundamental si se piensa en estrategias de conservación en la Selva Maya donde viven dichas comunidades.