

2014

CONSULTORÍA DEL PROYECTO
DESARROLLO ARTESANAL ECONOMÍAS
CREATIVAS DEL CANTÓN MONTÚFAR
(CONVENIO GOBIERNO VASCO)

Producto 2

Plan de Desarrollo Económico del Sector Artesanal vinculado al
Patrimonio del Cantón Montúfar



Contenido

1.	Visión del plan	3
2.	Objetivo del plan	3
3.	Premisas del plan.....	3
4.	Validación de la visión	3
5.	Las necesidades principales de la población insertada en el proyecto Economías Creativas – Diagnóstico	4
6.	Las estrategias principales para lograr esta visión.....	7
7.	La visión como una agenda del Gobierno Municipal de Montúfar.....	8
8.	Estudios de la economía del Cantón, vinculadas al sector artesanal y patrimonial	9
9.	Identificación de la Plaza de mercado.....	19
10.	Análisis de participación comunitaria y de gestión del servicio	20
11.	Propuesta de desarrollo para los próximos 10 años.....	21

PLAN DE DESARROLLO DEL SECTOR ARTESANAL DEL CANTÓN MONTÚFAR

1. Visión del plan

En el año 2024 el sector artesanal vinculado al patrimonio cultural del Cantón Montúfar será un referente de identidad cantonal, produciendo bienes artesanales apreciados dentro y fuera del Ecuador para el mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos y del cantón, con base en un trabajo concertado entre los actores públicos y privados.

2. Objetivo del plan

Alcanzar altos niveles de calidad, productividad y reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

3. Premisas del plan

El Plan de Desarrollo Económico establece como premisas las siguientes:

- a. Existe el compromiso de los actores públicos y privados para formular, validar e implementar el Plan de Desarrollo Económico para el sector artesanal vinculado al patrimonio cultural del cantón Montúfar.
- b. Los actores públicos tienen la decisión política y la capacidad técnica y financiera para apoyar varias actividades de fomento al sector durante los siguientes años. En caso de no disponer los recursos técnicos y/o financieros está en la capacidad de buscar apoyo de otras entidades públicas, privadas y de la cooperación nacional e internacional.
- c. Los actores privados que participan en el proceso del proyecto Economías Creativas son representativos del sector artesanal vinculado al patrimonio cultural del cantón Montúfar.
- d. La cadena de valor del turismo del cantón Montúfar y de la provincia del Carchi, que involucra atractivos del patrimonio cultural tangible e intangible del territorio será promocionada por los diferentes niveles de gobierno: provincial, cantonal y parroquial y permitirá la incorporación de los sectores artesanales del cantón Montúfar.

4. Validación de la visión

La Visión se construyó y validó a través de talleres y conversaciones con los actores participantes en este proceso de mapeo y planificación:

- a. Taller del 7 de marzo de 2014 con la participación de 30 integrantes del sector artesanal y miembros del equipo del Departamento de Patrimonio del GADM de Montúfar.
- b. Taller del 4 de abril de 2014 con la participación de 15 integrantes del sector artesanal y miembros del equipo de la Dirección de Patrimonio del GADM de Montúfar.
- c. Reunión de inicio del proceso con el Director de Planificación del GADM de Montúfar y el equipo técnico del Departamento de Patrimonio.

5. Las necesidades principales de la población insertada en el proyecto Economías Creativas – Diagnóstico

Los problemas identificados en el Diagnóstico permiten visualizar las necesidades fundamentales del sector artesanal con el objetivo de contribuir a la Visión de este Plan de Desarrollo Económico. Adicionalmente y validando el diagnóstico en el segundo taller se priorizaron los problemas del sector.

El sector de lácteos, específicamente de queso amasado, identifica como sus principales problemas y/o necesidades los siguientes:

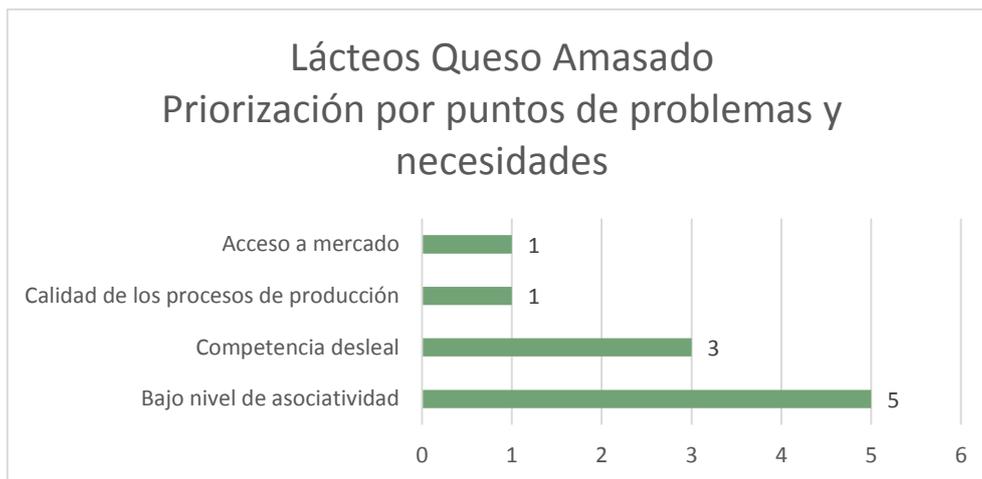
Problema / Necesidad	Puntaje	Priorización
Bajo nivel de asociatividad	5	1
Competencia desleal	3	2
Calidad de los procesos de producción	1	3
Acceso a mercado	1	4

Es lamentable que el proceso de asociatividad se haya visto limitado y que se desintegrara la asociación de queseros que estaba iniciando un trabajo común para beneficio del sector. Los diferentes productores defienden intereses particulares y no existe una visión de conjunto que cobije a la cadena de valor y que muestre las bondades de un trabajo asociativo para expandir mercado y reducir costos por economías de escala.

Por otro lado, ya en un nivel de cadena de valor, existen queseras que expenden producto que utiliza materia prima de calidad dudosa que pone en peligro el mercado en su conjunto, pues si se llega a dar un descrédito para el producto “queso amasado” debido a que no existen estrategias de marcas que permitan diferenciar a unos de otros la mala imagen afectará a todo el sector.

Los problemas de calidad de los procesos de producción y acceso al mercado son importantes pero no son tan críticos como los dos primeros. Se requieren implementar todos los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los productos que exigen los organismos de control y el propio mercado para que crezca el consumo.

A continuación se presenta un gráfico explicativo de la priorización:



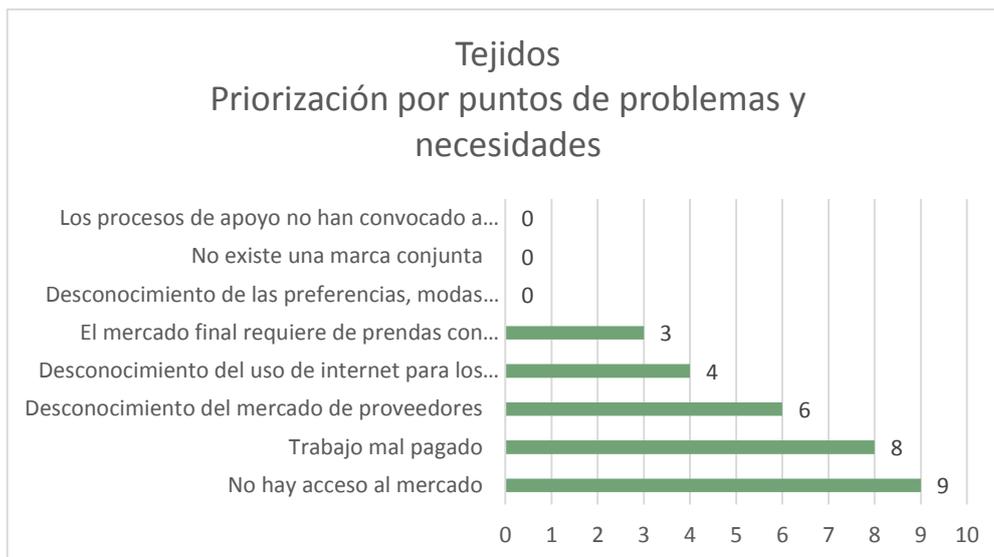
Fuente: Taller de Validación y Planificación Estratégica

Elaboración: Equipo Técnico Fundación Esquel

En el caso del sector de Tejidos se identificaron 8 problemas y/o necesidades que fueron priorizadas de manera participativa. A continuación se presenta los resultados:

Problema / Necesidad	Puntaje	Priorización
No hay acceso al mercado	9	1
El mercado final requiere de prendas con acabados finales (maquinaria y capacitación)	3	5
Desconocimiento de las preferencias, modas y gustos cambiantes del consumidor final	0	6
Desconocimiento del uso de internet para los negocios	4	4
Trabajo mal pagado	8	2
Desconocimiento del mercado de proveedores	6	3
No existe una marca conjunta	0	6
Los procesos de apoyo no han convocado a todos los involucrados	0	6

El mayor problema que tiene este sector es la estructura que tiene actualmente el mercado; las micro cadenas que llegan directamente al consumidor final lo hacen con un gran esfuerzo que se ve compensado con mejores márgenes; los grupos que trabajan en el sistema “solo mano de obra” tienen una dependencia de un proveedor-intermediario-agregador de valor que paga valores muy limitados; lamentablemente las necesidades económicas de estas personas las hace presas de este tipo de modelos de negocio que explota la mano de obra. Es decir, junto con el segundo problema priorizado representan la mayor debilidad de este sector al mismo tiempo que da indicios de que la principal necesidad de estas personas es el apoyo para acceder a oros tipo de mercado que tengan precios más equitativos a lo largo de la cadena de valor. El tercer punto prioriza está relacionado con los dos anteriores directamente. A continuación se presenta un gráfico explicativo:



Fuente: Taller de Validación y Planificación Estratégica

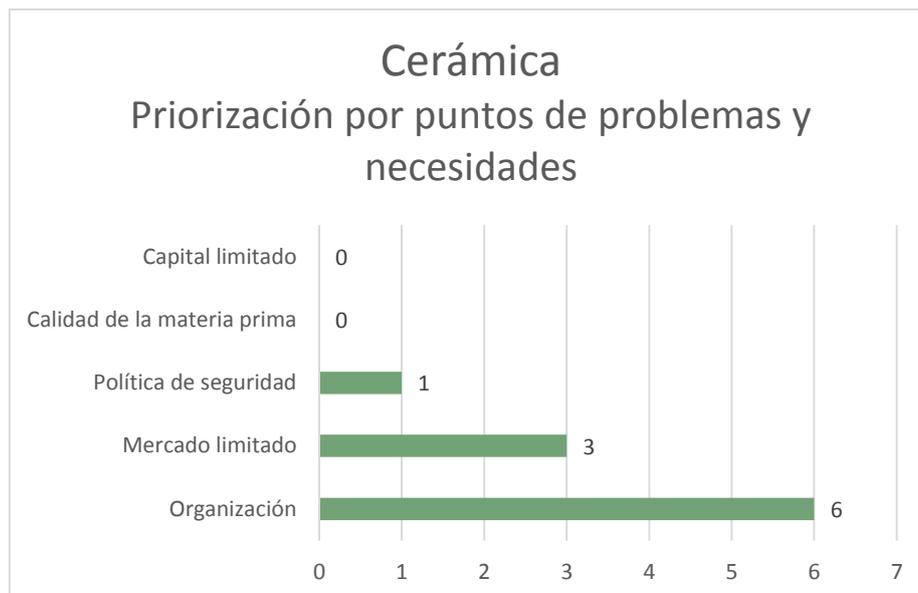
Elaboración: Equipo Técnico Fundación Esquel

El sector de la Cerámica tiene un serio problema organizativo. En los dos talleres se tuvo que realizar un esfuerzo de mediación entre los actores pues existen diferencias profundas entre los dos sectores en discordia. Esto se refleja en la siguiente tabla:

Problema / Necesidad	Puntaje	Priorización
Mercado limitado	3	2
Política de seguridad	1	3
Calidad de la materia prima	0	4
Organización	6	1
Capital limitado	0	4

El mercado para este tipo de artículos se ve afectado por el cambio en los hábitos de consumo de la población respecto de los artículos de cerámica que ahora son tomados más como elementos de adorno y no utilitarios. Esto afecta particularmente a la Asociación de Ceramistas del Carchi; en menor medida a la Casa del Sol Pasto.

La política de seguridad hace referencia a controles aduaneros de tráfico de piezas arqueológicas o tráfico de estupefacientes. Las personas que realizan el control destruyen las piezas o las decomisan por desconocimiento. A continuación se incluye un gráfico explicativo:



Fuente: Taller de Validación y Planificación Estratégica
Elaboración: Equipo Técnico Fundación Esquel

6. Las estrategias principales para lograr esta visión

Los días 7 de marzo y 4 de abril de 2014 se realizaron talleres de mapeo y de planificación para definir las líneas estratégicas que deberían seguirse para alcanzar la visión del Plan de Desarrollo Económico.

Cada uno de los sectores artesanales Lácteos (Queso amasado), Tejidos y Cerámica tiene dinámicas y problemas específicos; por este motivo las líneas estratégicas fueron trabajadas de manera participativa con cada uno de los sectores durante los talleres y presentados los resultados en plenaria para tener la retroalimentación del conjunto de los sectores y construir la visión y misión del Plan con los insumos de todos los actores involucrados.

Líneas Estratégicas Lácteos Queso amasado



- 1. Mejoramiento de las condiciones de asociatividad y competencia en la cadena de valor
- 2. Fortalecimiento de capacidades para la producción y comercialización
- 3. Establecer un mecanismo de concertación público - privado denominado "Mesa del Queso amasado del cantón Montúfar"

Líneas Estratégicas Tejidos



- 1. Mejoramiento de las condiciones de acceso al mercado
- 2. Fortalecimiento de capacidades para la producción y comercialización
- 3. Establecer un mecanismo de concertación público - privado denominado "Mesa del Tejido del cantón Montúfar"

Líneas Estratégicas Cerámica



- 1. Fortalecimiento de las relaciones organizativas entre los actores de la cadena o sector.
- 2. Mejoramiento de las condiciones de acceso al mercado
- 3. Establecer un mecanismo de concertación público - privado denominado "Mesa de la Cerámica del cantón Montúfar"

Líneas Estratégicas Sector Artesanal



- 1. Articular la artesanía vinculada al patrimonio cultural con el turismo.
- 2. Generar un espacio de concertación sectorial público privado.
- 3. Promover la investigación, sistematización y difusión de los elementos del patrimonio cultural de las artesanías del cantón.

7. La visión como una agenda del Gobierno Municipal de Montúfar

“En el año 2024 el sector artesanal vinculado al patrimonio cultural del cantón Montúfar será un referente de identidad cantonal, produciendo bienes artesanales apreciados dentro y fuera del Ecuador para el mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos y del cantón, con base en un trabajo concertado entre los actores públicos y privados.”

La visión propuesta implica desafíos importantes para los actores productivos de las cadenas de artesanía en el cantón Montúfar. Las complejidades presentes en los sectores y sus cadenas hacen necesaria la participación del GADM de Montúfar para implementar acciones de fomento a estas iniciativas y de articulación con otros actores públicos y privados que puedan ser parte de la solución de los problemas existentes.

Se considera que el elemento fundamental para que el GADM de Montúfar pueda impulsar el desarrollo de estos sectores es la implementación de un mecanismo de gobernanza a través de espacios de concertación que funcionen sistemáticamente en la planificación, ejecución, monitoreo y mejora de proyectos a favor del sector.

Un proceso sostenido de mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de las personas que son parte de este sector requiere de planificación de mediano y largo plazo así como una ejecución que genere resultados desde el corto plazo.

Los actores del cantón deberán iniciar un proceso de concertación que como todo espacio empieza con el intercambio de información, para luego pasar a niveles de consulta, concertación y coordinación, y finalmente, cooperación y coproducción.

Debido a las características particulares de cada sector, se recomienda que el GADM maneje tres espacios de gobernanza, uno para cada sector: lácteos – queso amasado, tejidos y cerámica.

En estos espacios, abiertos a todos los integrantes del sector se discutirán los temas críticos y se tomarán las decisiones para su solución. Debe tener la participación de un funcionario del GADM con la debida autoridad y conocimiento del tema.

Estos espacios deben tener un equipo líder que sean los que lleven la agenda, faciliten los diálogos y organicen la rendición de cuentas.

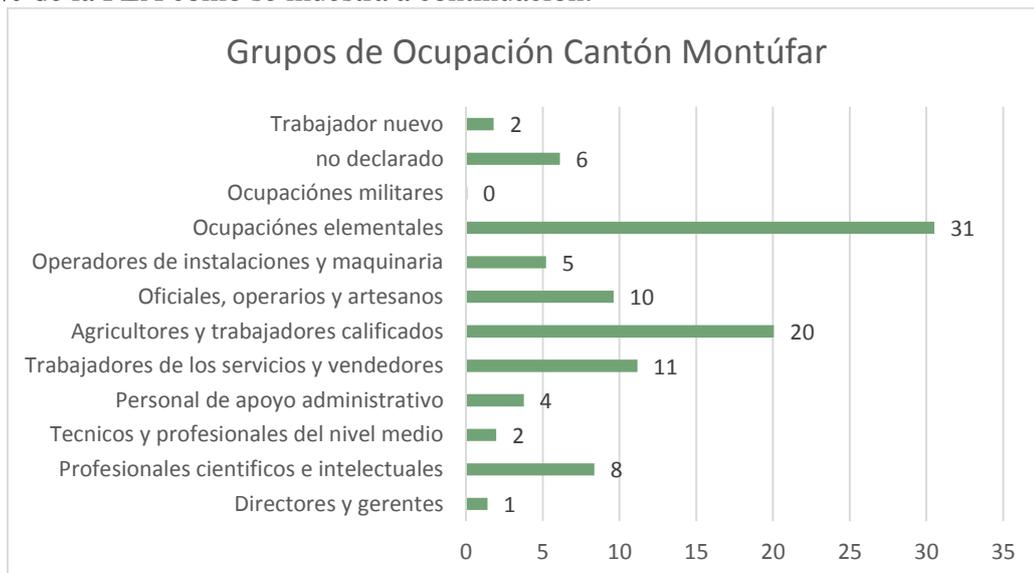
Toda vez que existen temas que involucran a los tres sectores y además a las otras actividades artesanales individuales, debería existir un espacio de gobernanza que aglutine a las tres mesas de concertación para integrar los planes y ejecución.

8. Estudios de la economía del Cantón, vinculadas al sector artesanal y patrimonial

La población económicamente activa¹ – PEA- del cantón Montúfar está compuesta por un total de 12.542 personas. Por grupos de ocupación la Artesanía representa el

¹ Son económicamente activas las personas en edad de trabajar (10 años y más) que: **(i)** trabajaron al menos una hora durante el período de referencia de la medición (por lo general, la semana anterior) en tareas con o sin remuneración, incluyendo la ayuda a otros miembros del hogar en alguna actividad productiva o en un negocio o finca del hogar; **(ii)** si bien no trabajaron, tenían algún empleo o negocio del cual estuvieron ausentes por enfermedad, huelga, licencia, vacaciones u otras causas; y **(iii)** no comprendidas en los dos grupos anteriores, que estaban en disponibilidad de trabajar. Se excluyen las personas que se dedican solo a los quehaceres domésticos o solo a estudiar, más como a los que son solo pensionistas y a los impedidos de trabajar por invalidez, jubilación, etc. **Fuente especificada no válida.**

10% de la PEA como se muestra a continuación:



Es decir, según los datos del último censo de población y vivienda 1.254 personas están dentro del grupo de artesanos, incluidos aquellos que realizan oficios artesanales vinculados al patrimonio cultural y aquellos que sus oficios no lo están.

En los estudios de cadena de valor se puede identificar que en los tres sectores analizados participan directamente al menos el siguiente número de personas:

SECTOR	NUMERO DE PERSONAS
Lácteos – queso amasado	77
Tejidos	357
Cerámica	15

Información estadística y el detalle de las cadenas de valor consta en el documento de diagnóstico de esta consultoría.

Para los tres sectores en el diagnóstico se realizó un mapa de cadenas de valor con información de número de actores involucrados en los diferentes eslabones, precios y costos.

A continuación se muestran los análisis FODA y de ubicación estratégica de cada sector artesanal:

8.1 Lácteos queso amasado

Matriz de Evaluación Interna. Fortalezas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Producto posicionado en el mercado	4	5	0,24	0,96	1,92
Queseras con conocimiento del proceso productivo	4	5	0,24	0,96	
		10			

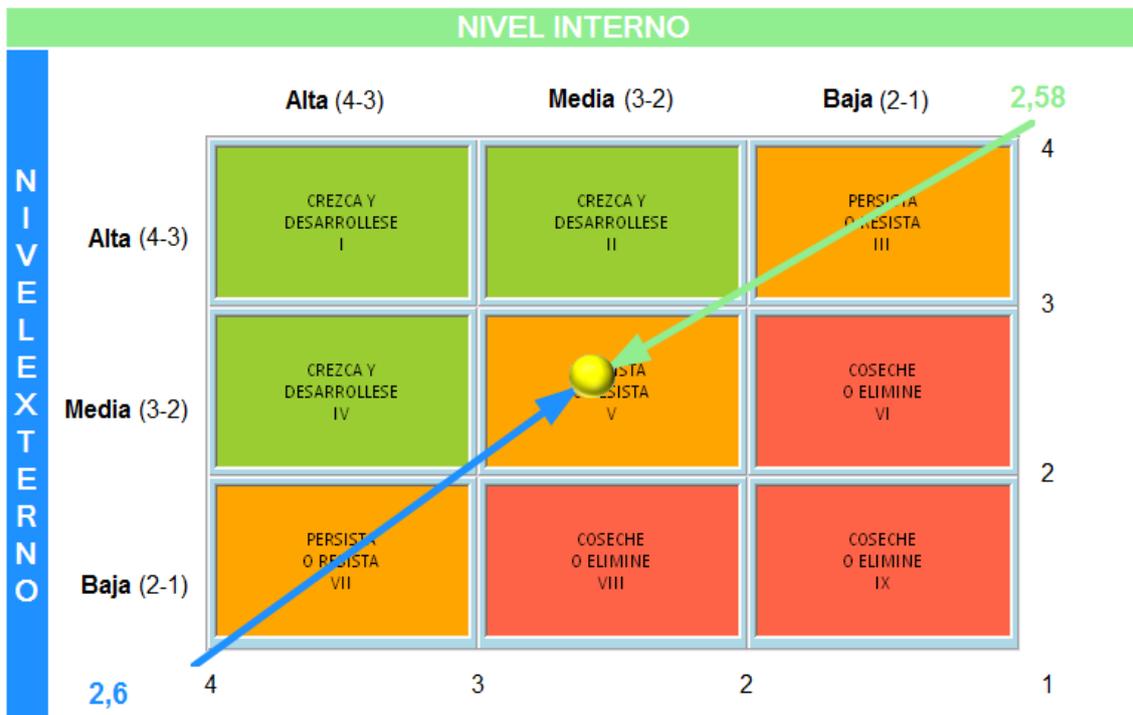
Matriz de Evaluación Interna. Debilidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Procesos productivos requieren mejorar las condiciones de manufactura para asegurar altos estándares de calidad	2	3	0,14	0,28	0,66
Problemas de asociatividad	1	4	0,19	0,19	
Existe competencia desleal	1	4	0,19	0,19	
		11			

Calificación	Valor	Peso	Valor
Debilidad fuerte	1	Alto	5-4
Debilidad media	2	Medio	3
Fortaleza media	3	Bajo	2-1
Fortaleza fuerte	4		

Matriz de Evaluación Externa. Oportunidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Apoyo del GADM de Montúfar	4	4	0,24	0,96	2,12
Demanda del producto en ciudades como Quito e Ibarra	4	5	0,29	1,16	
		9			

Matriz de Evaluación Externa. Amenazas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Potencial pérdida de imagen del producto queso amasado como consecuencia de productores de menor calidad.	1	4	0,24	0,24	0,48
Competencia de los productos sustitutos	1	4	0,24	0,24	
		8			

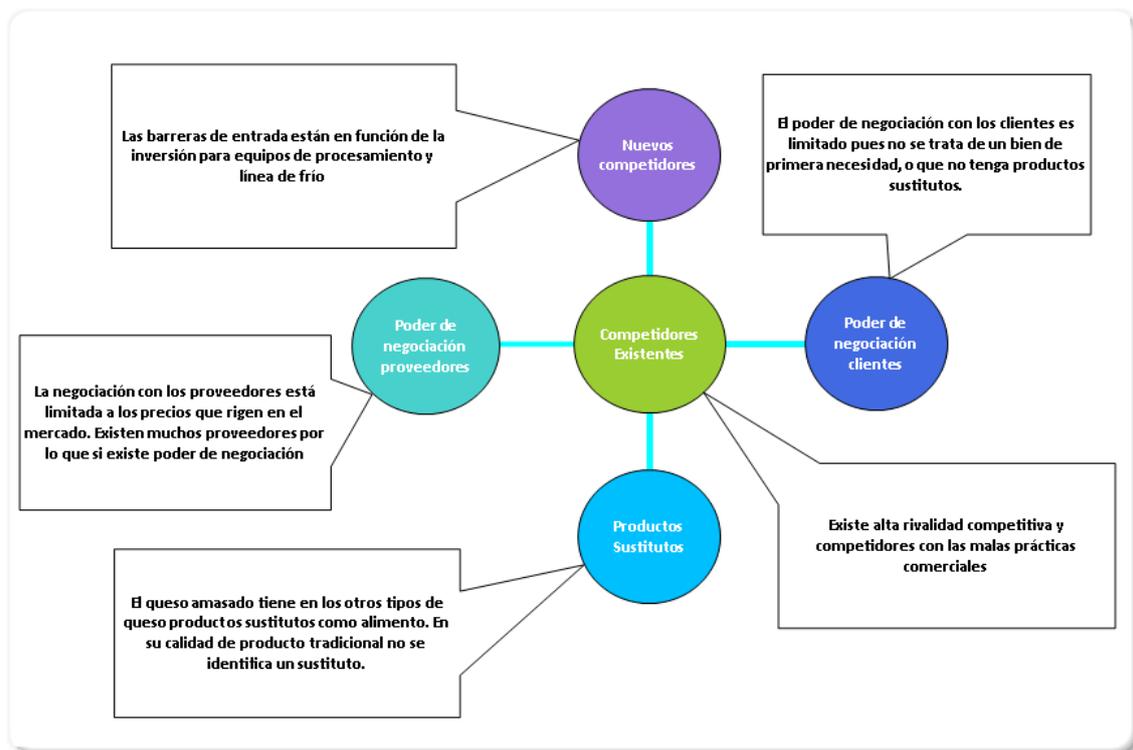
Calificación	Valor	Peso	Valor
Amenaza fuerte	1	Alto	5-4
Amenaza débil	2	Medio	3
Oportunidad media	3	Bajo	2-1
Oportunidad fuerte	4		



Se aplicaron los resultados del análisis FODA a la matriz de ubicación estratégica del programa 4 PLUS desarrollado por el Programa PRODEL para visualizar la situación estratégica del sector.

El resultado ubica estratégicamente al sector de lácteos – queso amasado en el centro de la matriz. Esto significa que el sector es viable ya que tanto su matriz de evaluación interna como externa son medianamente positivas; sin embargo, no es un sector con altas expectativas de crecimiento y desarrollo en las condiciones actuales de su mezcla de mercadotecnia (precio, plaza, producto, promoción, posicionamiento, segmentación).

Las fortalezas que tiene como son el posicionamiento del producto en un sector de la población y la existencia de varias queseras con conocimiento del proceso productivo requieren ser potenciadas para que se logre abrir un mercado. Es conocido que la introducción de un producto en un mercado es un proceso complejo, lento y que requiere inversión para la estrategia de promoción.



El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter muestra a un sector con una situación competitiva manejable pues existe capacidad de negociación con clientes y proveedores, aunque con los clientes es limitado debido a que existen sustitutos en la función alimenticia del queso amasado. En su función de alimento tradicional del cantón se identifica un sustituto.

Las barreras de entrada al negocio tienen relación con la inversión requerida para la instalación de la quesera y el capital de trabajo para la compra de la leche.

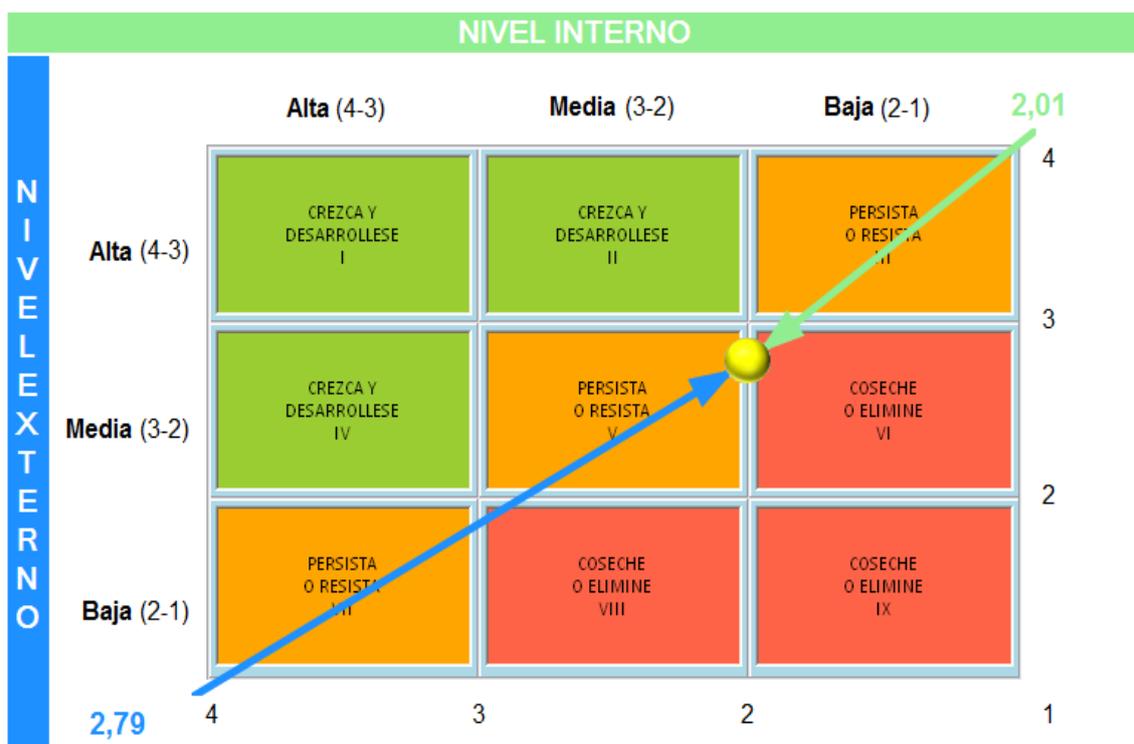
8.2 Tejidos

Matriz de Evaluación Interna. Fortalezas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Organización de grupos	3	4	0,09	0,27	1,2
Existen procesos de capacitación	3	3	0,07	0,21	
Calidad del tejido	4	4	0,09	0,36	
Experiencia	4	4	0,09	0,36	
		15			

Matriz de Evaluación Interna. Debilidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Desorganización	2	4	0,09	0,18	0,81
Falta de presupuesto	1	3	0,07	0,07	
Falta de conocimientos	2	3	0,07	0,14	
Falta de contactos comerciales	1	5	0,11	0,11	
Trabajo mal remunerado	1	5	0,11	0,11	
Desconocimiento de comercio exterior	1	4	0,09	0,09	
Desconocimiento de Ingles	1	5	0,11	0,11	
		29			
Calificación	Valor	Peso	Valor		
Debilidad fuerte	1	Alto	5-4		
Debilidad media	2	Medio	3		
Fortaleza media	3	Bajo	2-1		
Fortaleza fuerte	4				

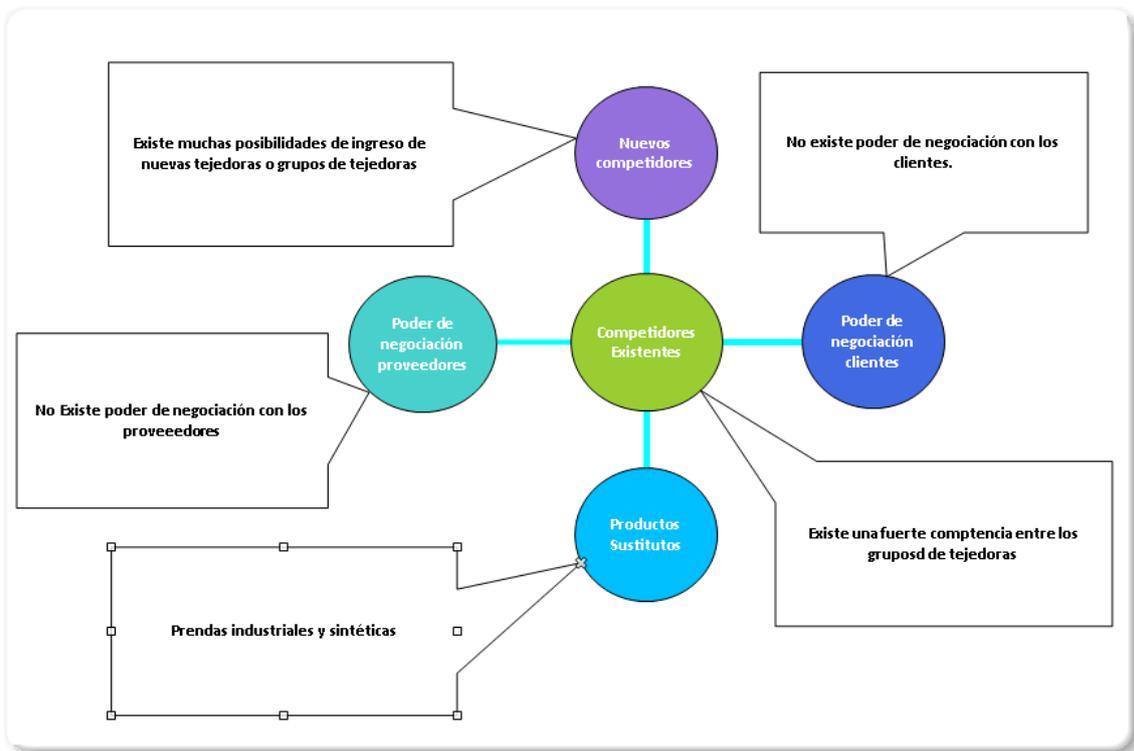
Matriz de Evaluación Externa. Oportunidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Capacitación del GAD Municipal	3	4	0,09	0,27	2,37
Ferias artesanales	4	4	0,09	0,36	
Elementos de la cultura Pasto	4	5	0,12	0,48	
Existencia de un Mercado Internacional que demanda estos tejidos	4	5	0,12	0,48	
Programas de promoción de Proecuador	4	4	0,09	0,36	
Programas del SECAP	3	3	0,07	0,21	
Universidad del Carchi	3	3	0,07	0,21	
		28			

Matriz de Evaluación Externa. Amenazas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Competencia de precios	1	4	0,09	0,09	0,42
Competencia en trabajo	1	3	0,07	0,07	
Devolucion de trabajo	2	3	0,07	0,14	
Productos sintéticos	1	5	0,12	0,12	
		15			
Calificación	Valor	Peso	Valor		
Amenaza fuerte	1	Alto	5-4		
Amenaza débil	2	Medio	3		
Oportunidad media	3	Bajo	2-1		
Oportunidad fuerte	4				



Se aplicaron los resultados del análisis FODA a la matriz de ubicación estratégica del programa 4 PLUS desarrollado por el Programa PRODEL para visualizar la situación estratégica del sector. Como se puede apreciar en el gráfico el sector se encuentra en el límite de ser considerado poco viable (Coseche o elimine) y ser medianamente viable (Persista o resista). Sin embargo, se puede apreciar que el sector externo es más favorable que el interno, es decir, si existe oportunidades interesantes de desarrollo.

El análisis de las Cinco fuerzas de Porter según las percepciones de los integrantes del sector tejidos muestra lo siguiente:



Esto confirma el análisis FODA en el sentido de que el sector tiene poca capacidad de negociación con clientes y proveedores, pocas barreras de entrada y fuertes productos sustitutos. Existe una fuerte competencia interna.

8.3 Cerámica

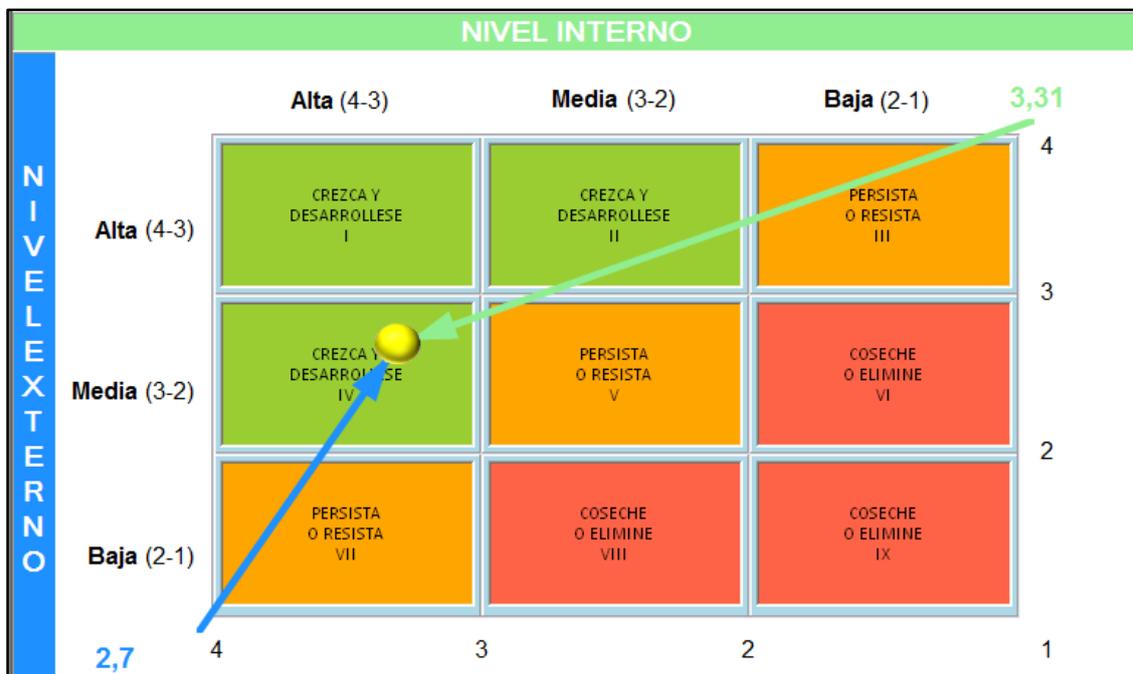
Matriz de Evaluación Interna. Fortalezas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Existe una Asociación con equipos de producción	4	4	0,09	0,36	1,82
Unidad y compañerismo al interior de la Asociación de Ceramistas del Carchi	3	4	0,09	0,27	
Conocimiento del oficio	3	5	0,11	0,33	
Características propias de los productos (Motivos y diseños de la cultura Pasto)	4	5	0,11	0,44	
Productos naturales si uso de químicos	4	4	0,09	0,36	
Productos son utilitarios y decorativos	3	1	0,02	0,06	
		23			

Matriz de Evaluación Interna. Debilidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Falta de conocimiento para aumentar producción y gama de productos	1	4	0,09	0,09	0,58
Falta de equipos y maquinarias para producir	1	5	0,11	0,11	
Acabados de los productos	1	5	0,11	0,11	
Poco conocimiento del sistema de compras públicas	2	2	0,04	0,08	
Limitado tamaño del local de la Asociación de Ceramistas del Carchi	2	2	0,04	0,08	
Egoísmo y diferencias entre actores (asociación vs individuos), rivalidades	1	5	0,11	0,11	
		23			
Calificación	Valor	Peso	Valor		
Debilidad fuerte	1	Alto	5-4		
Debilidad media	2	Medio	3		
Fortaleza media	3	Bajo	2-1		
Fortaleza fuerte	4				

Matriz de Evaluación Externa. Oportunidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Demanda de universidades, colegios, institutos, museos, etc.	4	4	0,11	0,44	2,04
Promoción por parte del Estado de consumir productos nacionales	3	4	0,11	0,33	
Apertura del GADM de Montúfar	4	5	0,14	0,56	
Espacios y lugares turísticos del cantón y la provincia donde se pueden ofertar productos	4	5	0,14	0,56	
Demanda del sector pública a través del Servicio de Compras Públicas SERCOP	3	2	0,05	0,15	
		20			

Matriz de Evaluación Externa. Amenazas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Política de seguridad para el control de tráfico de piezas arqueológicas y sustancias estupefacientes	1	5	0,14	0,14	0,66
Competencia de grandes productores con menores precios	1	5	0,14	0,14	
Dificultad de acceder a materia prima	2	4	0,11	0,22	
Dificultad para acceder a créditos	2	3	0,08	0,16	
		17			

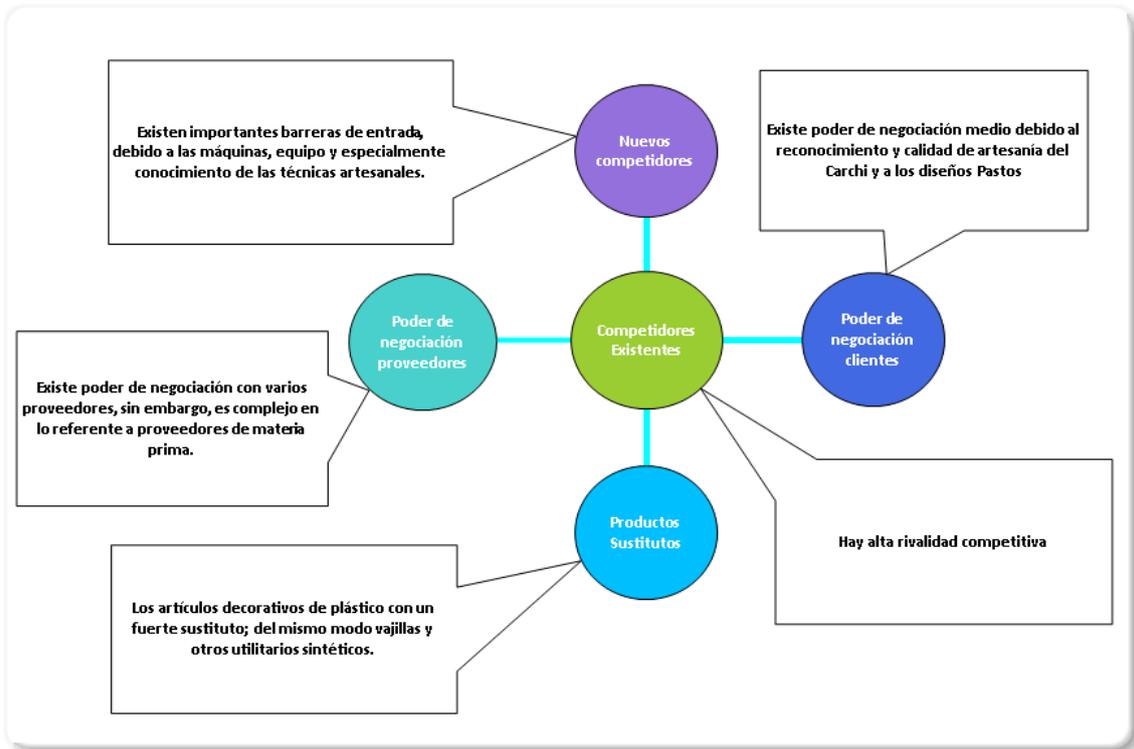
Calificación	Valor	Peso	Valor
Amenaza fuerte	1	Alto	5-4
Amenaza débil	2	Medio	3
Oportunidad media	3	Bajo	2-1
Oportunidad fuerte	4		



Se aplicaron los resultados del análisis FODA a la matriz de ubicación estratégica del programa 4 PLUS desarrollado por el Programa PRODEL para visualizar la situación estratégica del sector.

Como se puede apreciar la ubicación estratégica del sector es bastante positiva pues se encuentra en un cuadrante que sugiere que puede haber crecimiento y desarrollo por las amplias fortalezas del sector. La existencia de una asociación que está funcionando y dispone de máquinas y equipos, el conocimiento del oficio y la existencia de elementos culturales de mucho valor como son los diseños de la cultura Pasto hacen que el sector aparezca con este potencial.

El momento actual del país con la promoción de temas identitarios, de consumo de productos ecuatorianos y el turismo comunitario – cultural evidencian oportunidades significativas para el sector.



El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite ver a un sector más competitivo que el de tejidos debido a las barreras de entrada para nuevos competidores y a la capacidad de negociación frente a proveedores y clientes. Las grandes debilidades competitivas están relacionadas con la presencia de artículos sustitutos debido al cambio de hábitos de consumo de las personas que prefieren artículos de plástico o sintéticos de menor precio.

9 Identificación de la Plaza de mercado

El análisis de los tres sectores con el enfoque de cadena de valor permite establecer como potenciales mercados de los productos a los siguientes:

	Lácteos Queso Amasado	<ul style="list-style-type: none"> •Ciudad de Ibarra •Ciudad de San Gabriel •Ciudad de Quito
	Tejidos	<ul style="list-style-type: none"> •Mercado intermedio o semi industrial •Ciudad de San Gabriel •Ciudad de Quito •Países con clima frío - Internacional
	Cerámica	<ul style="list-style-type: none"> •Ciudad de San Gabriel •Ciudad de Ibarra •Ciudad de Quito •Museo Mindalae •Ciudad de Pasto

Para el sector del queso amasado el análisis de cadena de valor mostró que el mercado es local y hasta regional en la actualidad. En lo local la ciudad de San Gabriel y las localidades aledañas son los principales consumidores.

A nivel regional el queso amasado actualmente se está comercializando en Ibarra y Quito.

Cabe indicar que en la Sierra Centro se produce queso amasado al igual que en el sur del país.

El sector de los tejidos por su parte tiene varias micro cadenas, por un lado están las que trabajan con la modalidad de “solo mano de obra” que tienen como clientes a un mercado intermedio (intermediarios) o semi industrial; es decir, los grupos de Montúfar entregan un producto semi terminado a terceros que están ubicados en Otavalo, Ibarra, Atuntaqui, Quito, etc.; por otro lado, se encuentran aquellas asociaciones y grupos que producen bienes terminados con marca y que tienen puntos de venta en San Gabriel y una de ellas entrega a Camari del Grupo FEPP en Quito.

El destino final de los tejidos de la micro cadena de “solo mano de obra” están en las perchas de almacenes en Estados Unidos y Europa para la temporada fría.

El sector de las artesanías tiene mercado local (San Gabriel y localidades cercanas), en especial instituciones educativas y entidades públicas. Para las piezas más elaboradas como son las réplicas de artesanía ancestral existen clientes en la ciudad de Quito como es el caso del Museo Mindalae.

10 Análisis de participación comunitaria y de gestión del servicio

La participación de los actores en el desarrollo del sector tiene puntos fuertes y también débiles.

Entre las fortalezas debe destacarse la alta participación de las mujeres que integran las asociaciones y grupos de tejido. Se puede notar que existe un capital social importante y que es el momento de pensar en una organización o mesa de concertación que cobije a todos los grupos y asociaciones.

Entre los puntos débiles están los problemas de asociatividad presentes en el sector del Queso amasado y la cerámica.

En el primer caso, la iniciativa enfrentó dificultades el momento de compartir información del mercado, según lo explicado por los actores consultados.

En el segundo caso, existen desacuerdos sobre compromisos no cumplidos de parte de los expulsados y de los que se mantienen en la Asociación.

A pesar de estas dificultades en la participación comunitaria, los actores de los tres sectores son conscientes de que necesitan generar sinergia entre todos los artesanos vinculados al patrimonio cultural, el GADM de Montúfar, el GADP de Carchi, el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, las Universidades, la entidades de Cooperación si es que se quiere promover un desarrollo sostenido.

La principal debilidad es justamente el nivel de asociatividad, de sinergia, de enfoque a resultados comunes, por ello se insiste en la necesidad de generar espacios de concertación sistemáticos que convoquen e incluyan a todos los actores y generen proyectos e incidencia en política pública a favor del desarrollo del sector.

En cuanto a la gestión del servicio por parte del Departamento de Patrimonio y específicamente del Proyecto Economías Creativas, la percepción de los participantes en los talleres es altamente positiva, tal es así que los dos talleres tuvieron una excelente convocatoria y participación. Se considera que se ha hecho un esfuerzo significativo por identificar, organizar y apoyar a los artesanos en concordancia con la Planificación del GADM de Montúfar; es momento de profundizar el buen trabajo realizado para que se logren los objetivos de fortalecimiento del sector.

11 Propuesta de desarrollo para los próximos 10 años

La propuesta de desarrollo de los sectores artesanales vinculados al patrimonio cultural de Montúfar guarda concordancia con el Plan de Gestión del Centro Histórico de San Gabriel 2012; particularmente se relaciona con las estrategias 5 y 6 que se citan a continuación:

“Estrategia 5: Fomento de políticas que incentiven actividades económicas y culturales vinculadas al Patrimonio Cultural.

Estrategia 6: Fomento de una práctica turística sustentable que potencie los recursos culturales, ambientales y del patrimonio cultural del cantón.” (GADM de Montúfar, 2012).

Los tres sectores tienen necesidades similares en ciertos aspectos, sin embargo, se considera más apropiado generar programas específicos para cada uno de ellos.

No debe dejarse de lado la presencia de artesanos individuales que realizan oficios de gran valor para el patrimonio cultural del cantón que por su edad están próximos a retirarse y lamentablemente con su retiro se terminan dichos oficios en el cantón pues no existen aprendices u operarios que trabajen con ellos o estén interesados en continuar con la actividad. Son los artesanos dedicados a:

- La curtiembre para elaboración de tambores y otros artículos.
- La confección de sombreros de paño.
- La elaboración de artículos de barro.
- La herrería.

En la actualidad estas personas continúan trabajando, aunque parcialmente por su edad avanzada y estado de salud. Son la memoria viva de muchas anécdotas e historias del cantón que sin duda merece la atención del GADM de Montúfar y que pueden contribuir de gran forma a integrar una ruta de interés turístico.

NIVEL	DESCRIPCION	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
PROGRAMA	Programa de Fortalecimiento del Sector de Lácteos - Queso Amasado																				
PROYECTO	Proyecto de fortalecimiento de la cadena de valor																				
COMPONENTE	Generar un proceso asociativo a partir de los aprendizajes del anterior	x	x	x	x		x		x		x										
COMPONENTE	Diseñar e implementar un plan de promoción para el producto	x	x							x	x							x	x		
PROYECTO	Proyecto de potenciación de las unidades productivas																				
COMPONENTE	Implementar un proceso continuo de formación procesos de producción y normas de calidad	x	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x
COMPONENTE	Capacitación en temas referentes a la Economía Popular y Solidaria	x		x		x		x													
COMPONENTE	Implementar un proceso de formación en temas de gestión de MYPES		x								x										
COMPONENTE	Implementar un proceso de mejoramiento continuo en los procesos productivos			x		x		x		x		x		x		x		x		x	
PROGRAMA	Programa de Fortalecimiento del Sector de Tejidos																				
PROYECTO	Proyecto para facilitar el acceso a mercados																				
COMPONENTE	Diseñar e implementar un plan de marketing para el producto																				
ACTIVIDAD	Estudio de mercado	x																			
ACTIVIDAD	Diseño de una marca común		x																		
ACTIVIDAD	Formulación de un plan de negocios sectorial y por asociaciones	x	x																		
ACTIVIDAD	Implementación del plan de negocios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ACTIVIDAD	Realizar visitas de aprendizaje	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
COMPONENTE	Gestionar una red de contactos																				
PROYECTO	Proyecto de potenciación de las unidades productivas																				
COMPONENTE	Implementar proceso de formación																				
ACTIVIDAD	Capacitación en normas de seguridad en el trabajo	x	x			x	x			x	x				x	x				x	x
ACTIVIDAD	Capacitación en uso de TICS para los negocios	x	x			x	x			x	x				x	x				x	x
ACTIVIDAD	Capacitación en marketing	x	x			x	x			x	x				x	x				x	x
COMPONENTE	Capacitación en temas referentes a la Economía Popular y Solidaria	x		x		x		x													
ACTIVIDAD	Capacitación en diseño	x	x			x	x			x	x				x	x				x	x

NIVEL	DESCRIPCION	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	
PROGRAMA	Programa de Fortalecimiento del Sector de la Cerámica																					
PROYECTO	Proyecto de asociatividad																					
COMPONENTE	Establecer un mecanismo de resolución de los conflictos existentes	x	x																			
COMPONENTE	Capacitar a los integrantes de la Asociación en buenas prácticas de gobierno corporativo	x				x				x				x					x			
COMPONENTE	Capacitación en procesos de producción y organización del trabajo	x	x				x				x				x					x		
COMPONENTE	Capacitación en temas referentes a la Economía Popular y Solidaria	x		x		x		x														
COMPONENTE	Formular y ejecutar el plan estratégico y operativo de la Aso. de Ceramistas del Carchi	x	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
PROYECTO	Proyecto para facilitar acceso al mercado																					
COMPONENTE	Estudio de mercado	x																				
COMPONENTE	Formulación de un plan de negocios sectorial	x	x																			
COMPONENTE	Implementación del plan de negocios sectorial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
COMPONENTE	Gestionar los permisos y certificaciones del INPC para la movilización de piezas de cerámica	x																				
PROGRAMA	Programa de gobernanza para el fomento del sector artesanal patrimonial																					
PROYECTO	Proyecto para el funcionamiento de espacios de concertación sectoriales																					
COMPONENTE	Diseño de los espacios	x																				
COMPONENTE	Convocatoria	x																				
COMPONENTE	Definición de modelo de gestión	x	x																			
COMPONENTE	Funcionamiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PROYECTO	Proyecto de investigación sobre el patrimonio cultural del cantón Montúfar	x	x	x																		
PROYECTO	Proyecto de implementación de la Ruta Turística Artesanal de San Gabriel y Montúfar	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x