

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Administración para el Desarrollo y Economía**

**Propuesta de Asociatividad para generar desarrollo en el  
sector textil artesanal del cantón Otavalo  
Proyecto de Investigación**

**Jefferson David Chirán Tontaquimba**

**Economía**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Economista

Quito, 12 de diciembre de 2018

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Propuesta de Asociatividad para generar desarrollo en el sector textil  
artesanal del cantón Otavalo**

**Jefferson David Chirán Tontaquimba**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico:

Mónica Rojas, MSc. en Economía

Firma del profesor:

---

Quito, 12 de diciembre de 2018

## **Derechos de Autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

---

Nombres y apellidos:

Jefferson David Chirán Tontaquimba

Código:

00126981

Cédula de Identidad:

1002757761

Lugar y fecha:

Quito, 12 de diciembre de 2018

## DEDICATORIA

*A Dios, por no abandonarme jamás.*

*A mis padres, Enrique y Matilde, quienes me han  
brindado su amor y apoyo incondicional en*

*todos los momentos de mi vida.*

*A mi hermano, Mateo, por sus ánimos y  
consejos.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradecer a Dios que me dio la vida y siempre está a mi lado, guiándome por el camino del bien y llenándome de gracia y sabiduría para afrontar cada obstáculo que se me presenta día a día.

A mis padres, mil gracias por el apoyo, el amor y la paciencia que me han brindado en esta etapa de mi vida. A mi hermano, Mateo por estar siempre a mi lado y no haberme dejado caer jamás.

A mi directora de tesis, Mónica Rojas, por su ayuda, tiempo y consejos brindados a lo largo de todo este proyecto investigativo.

A Alexandra L, por su cariño y apoyo incondicional.

A mis amigos/as y demás familiares; por los consejos que siempre me han dado, pensando en hacerme una persona de bien para la sociedad.

Muchas gracias a todos

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se lo desarrolló en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura con el propósito de hacer un análisis sobre la forma en que los artesanos textiles de la localidad pueden mejorar sus niveles de producción, competitividad y rentabilidad; mediante la aplicación de un plan de asociatividad que los integre correctamente y les permita trabajar en conjunto para cumplir un objetivo en común. Esta propuesta pretende ser la solución a la problemática con la cual el sector textil otavaleño se ha visto perjudicado en los últimos años, y que tiene que ver con el constante crecimiento de artesanías provenientes de Perú, China e India en los mercados nacionales. El enfoque central de esta investigación gira en torno a las causas, necesidades y posibles soluciones que se tienen sobre la problemática.

Para empezar, se hace referencia a la teoría, conceptos, definiciones y los elementos que intervienen en la asociatividad; posteriormente se desarrolla el proceso metodológico, en el cual se muestra la investigación realizada y las técnicas utilizadas para obtener la mayor cantidad de información. Finalmente se establece una propuesta de asociatividad para mejorar la situación actual del sector textil otavaleño, implementando estrategias y beneficios a los que accederán los productores de las pequeñas y medianas empresas que deseen participar en este proyecto.

Palabras clave: Industria textil, artesanos, Otavalo, productividad, competitividad, rentabilidad, asociatividad.

## ABSTRACT

The present research was developed in Otavalo city, in the province Imbabura, with the purpose of analyzing how local textile artisans can improve their levels of production, competitiveness and profitability; through the application of an associativity plan that integrates them correctly and allows them to work together to achieve a common goal. This proposal aims to provide a solution to the problems with which the textile sector has been affected in recent years, due to the constant growth of handicrafts from Peru, China and India. The central focus of this investigation revolves around the causes, needs and possible solutions to solve this problem.

To begin with, reference is made to the theory, concepts, definitions and the elements that intervene in associativity; subsequently the methodological process is developed, in which the research carried out and the techniques used to obtain the greatest amount of information are shown. Finally, a proposal of associativity is established to improve the current situation of the Otavalo textile sector, implementing strategies and benefits to which the producers of small and medium-sized companies that wish to participate in this project will have access.

**Keywords:** Textile industry, artisans, Otavalo, productivity, competitiveness, profitability, associativity.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN .....  | 6  |
| ABSTRACT.....  | 7  |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO I .....   | 12 |
| 1.    Introducción .....   | 12 |
| 1.1 Planteamiento de la investigación.....                             | 13 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO II.....   | 16 |
| 2.    Revisión de la Literatura.....                                   | 16 |
| 2.1    Historia de la industria textil ecuatoriana .....               | 16 |
| 2.2    Industria textil de Imbabura .....                              | 16 |
| 2.3    Industria textil de Otavalo.....                                | 17 |
| 2.4    El negocio artesanal en Imbabura .....                          | 18 |
| 2.5    Inclusión social de los artesanos indígenas.....                | 19 |
| 2.5.1 Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).....            | 19 |
| 2.5.2 Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) .....          | 20 |
| 2.6    Economía Popular y Solidaria .....                              | 21 |
| 2.6.1 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.....                | 21 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO III.....  | 23 |
| 3.    Asociatividad .....  | 23 |
| 3.1    ¿Qué es la asociatividad? .....                                 | 23 |
| 3.2    Características de la asociatividad .....                       | 23 |
| 3.3    Tipos de asociatividad.....                                     | 24 |
| 3.3.1 Clúster .....  | 24 |
| 3.3.2 Redes Verticales.....  | 24 |
| 3.3.3 Redes Horizontales .....   | 25 |
| 3.3.4 Distritos industriales .....                                     | 25 |
| 3.4    La asociatividad empresarial.....                               | 25 |
| 3.5    Ventajas de la asociatividad empresarial .....                  | 26 |
| 3.6    Asociatividad y Pymes.....                                      | 27 |
| 3.6.1 ¿Qué son las Pymes?.....   | 27 |
| 3.6.2 Situación actual de las Pyme del sector textil ecuatoriano ..... | 27 |
| 3.6.3 Relación de la asociatividad con las PYMES .....                 | 29 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO IV.....   | 31 |
| 4.    Factores de éxito de los modelos asociativos .....               | 31 |
| 4.1    Confianza .....   | 31 |

|                                      |   |    |
|--------------------------------------|---|----|
| 4.2                                  | Objetivo conjunto.....  | 31 |
| 4.3                                  | Liderazgo .....   | 32 |
| 4.4                                  | Entorno Socioeconómico .....  | 32 |
| 4.5                                  | Antecedentes de asociatividad en América Latina .....   | 33 |
| 4.5.1                                | Perú: Clúster textil Gamarra .....  | 33 |
| 4.5.2                                | México: Clúster textil Zapotlanejo .....  | 36 |
| 4.5.3                                | Argentina: Red Textil Cooperativa Ltda.....   | 37 |
| 4.6                                  | Modelos asociativos exitosos en el Ecuador.....   | 39 |
| 4.6.1                                | Cooperativa de Producción Artesanal “Tejemujeres” .....   | 39 |
| 4.6.2                                | El clúster textil de Atuntaqui .....  | 41 |
| CAPÍTULO V.....                      |   | 44 |
| 5.                                   | Diagnóstico Situacional .....   | 44 |
| 5.1                                  | Metodología de la investigación .....   | 45 |
| 5.2                                  | Análisis e Interpretación de Resultados.....  | 46 |
| 5.2.1                                | Datos del negocio.....  | 47 |
| 5.2.2                                | Datos sobre asociatividad .....   | 51 |
| 5.2.3                                | Datos sobre exportaciones .....   | 56 |
| CAPÍTULO VI.....                     |   | 60 |
| 6.                                   | Propuesta de asociatividad para generar desarrollo en el sector textil artesanal del cantón Otavalo ..... | 60 |
| 6.1                                  | Matriz FODA del Sector Textil Artesanal de Otavalo.....   | 61 |
| 6.2                                  | Descripción de la propuesta .....   | 63 |
| 6.3                                  | Desarrollo de la propuesta .....  | 64 |
| 6.3.1                                | Estructura Organizacional.....  | 64 |
| 6.4                                  | Formación de Red Empresarial.....   | 65 |
| 6.5                                  | Mejorar la formación técnica de los productores textiles otavaleños .....                                 | 66 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... |   | 69 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                   |   | 71 |
| ANEXOS .....                         |   | 75 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1.- La asociatividad.....                                 | 23 |
| Tabla 2.- Empresas otavaleñas dedicadas al sector textil .....  | 29 |
| Tabla 3.- Población del cantón Otavalo por grupos étnicos ..... | 45 |
| Tabla 4.- Análisis FODA del plan asociativo .....               | 61 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1.- Concentración de la producción artesanal en el cantón Otavalo.....         | 18 |
| Gráfico 2.- Valor Agregado Bruto de la industria de fabricación de productos textiles. |    |
| Estructura porcentual.....   | 28 |
| Gráfico 3.- Mapa político administrativo del cantón Otavalo .....                      | 44 |
| Gráfico 4.- Tiempo de elaboración artesanal.....                                       | 47 |
| Gráfico 5.- Tipo de productos textiles que fabrican los artesanos otavaleños.....      | 48 |
| Gráfico 6.- Rango de Ventas Mensuales.....   | 49 |
| Gráfico 7.- Problemas que debe enfrentar el Sector Textil Artesanal .....              | 50 |
| Gráfico 8.- ¿Pertenece a alguna asociación?.....                                       | 51 |
| Gráfico 9.- Asociatividad Empresarial .....  | 51 |
| Gráfico 10.- Expectativa sobre la asociatividad empresarial.....                       | 52 |
| Gráfico 11.- ¿Estaría dispuesto a asociarse?.....                                      | 53 |
| Gráfico 12.- ¿Por qué no lo haría?.....  | 53 |
| Gráfico 13.- Apoyo brindado por el GAD Otavalo .....                                   | 54 |
| Gráfico 14.- ¿Cómo se pueden recuperar los mercados internacionales? .....             | 55 |
| Gráfico 15.- ¿Exporta sus productos?.....  | 56 |
| Gráfico 16.- Países del extranjero a los que exportan los productores otavaleños ..... | 57 |
| Gráfico 17.- Monto de Exportaciones Mensuales.....                                     | 58 |
| Gráfico 18.- Capacitación extra .....  | 59 |

# CAPÍTULO I

## **1. Introducción**

Otavalo es a simple vista una ciudad comercial y artesanal; la mayoría de sus habitantes están ligados a la producción de textiles que posteriormente se comercializan tanto a nivel nacional como internacional. Además de las artesanías, esta pequeña ciudad ubicada en la provincia de Imbabura al norte del Ecuador produce también cerámica, instrumentos musicales, artesanías en madera y bisutería indígena. (Rosero, 2014). La gran variedad de colores y los diseños nativos enfocados en la cultura de la localidad han hecho de las artesanías otavaleñas, un gran atractivo para los turistas extranjeros quienes ven a este cantón como un centro de comercialización de productos textiles muy diferente al de otras regiones del Ecuador, donde encuentran variedad de artesanías a un precio económico y bajo el sello de “hecho en Otavalo”.

En el presente trabajo se analizará a la ciudad de Otavalo, que se dio a conocer a nivel nacional e internacional gracias a las habilidades que tienen sus habitantes para elaborar artesanías textiles, siendo esta actividad la principal fuente de ingreso para los otavaleños. La producción y posterior comercialización del sector textil artesanal en Otavalo tiene las siguientes características: las pequeñas empresas son las que se encargan de la producción artesanal; los mismos productores son los encargados de comercializar sus productos textiles quienes ofertan sus artesanías en el mercado local y en otras ciudades como: Tulcán, Ambato, Quito y Cuenca.

No obstante, el principal problema que se puede observar en el cantón es que existe una débil organización entre los productores artesanales, lo cual se ve reflejado en el incremento de personas elaborando un mismo producto y compitiendo entre ellos. De esta manera se puede ver que entre otavaleños impera el individualismo, por lo tanto, el

precio de sus artesanías y la calidad de ellas decaen, afectando así sus ingresos y dificultando el desarrollo de la producción textil en el cantón.

Bajo este contexto, resulta importante investigar la asociatividad de las pequeñas industrias del sector artesanal en el cantón, que a su vez pueden ser competitivas en términos de calidad y estar orientadas hacia una cultura de equidad socioeconómica. Vale recalcar que se tienen pocos datos e investigaciones sobre trabajos de asociatividad entre pequeños y medianos productores textiles; es por este motivo que se procederá a realizar una propuesta de asociatividad como estrategia de fortalecimiento y desarrollo para las microempresas artesanales de la ciudad de Otavalo.

## **1.1 Planteamiento de la investigación**

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es el impacto que generará la inclusión de un modelo de asociatividad en la productividad, competitividad y desarrollo del sector textil artesanal del cantón Otavalo?

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo General:**

Analizar si la asociatividad entre los productores de pequeñas y medianas empresas del sector textil artesanal, es una estrategia factible para generar desarrollo socioeconómico en el cantón Otavalo.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Realizar un diagnóstico sobre el nivel de asociatividad existente entre productores artesanales de la ciudad de Otavalo y determinar su participación en el mercado.
2. Describir las ventajas y desventajas de la asociatividad entre pequeñas y medianas unidades productivas.

3. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la producción textil artesanal y su potencial para la exportación.
4. Elaborar una propuesta de asociatividad que coadyuve a los artesanos otavaleños a reactivar sus actividades económicas y productivas con el fin de generar mayor desarrollo dentro del cantón.

### **Hipótesis**

La asociatividad entre los productores de pequeñas y medianas empresas del sector textil artesanal puede generar un cambio e impacto positivo en la productividad y el desarrollo socioeconómico de la ciudad de Otavalo.

### **Justificación de la investigación**

En los últimos años, el factor que ha limitado el crecimiento del sector textil en Otavalo ha sido la falta de organización entre los principales artesanos, por lo tanto, la asociatividad puede ser una estrategia factible que ayude a mejorar la producción textil en el cantón. Este cambio se lo podrá evidenciar una vez que el conjunto de pequeñas empresas dedicadas a la confección de artesanías textiles constituya redes organizativas que trabajen con el fin de alcanzar grandes resultados en cuestión de eficiencia colectiva, manteniendo así su independencia y logrando aumentar la productividad y la competitividad en el mercado de los productos textiles artesanales.

Lo que se busca determinar con este trabajo es el impacto que generará una propuesta de asociatividad en la productividad y competitividad de los productos artesanales elaborados en el cantón; y si esto resulta fundamental para fortalecer el desarrollo socioeconómico de la ciudad. Sin embargo, vale recalcar que el desarrollo del sector textil es muy importante para Otavalo ya que esta actividad genera una gran cantidad de empleo para los habitantes urbanos, así como también para los de las comunidades aledañas como: Peguche, Quinchuquí, Agato e Ilumán; quienes han hecho

de la actividad artesanal una fuente de ingreso propio. (Kyle, 2001). Dicho esto, la asociatividad puede ser una buena estrategia para que los productores otavaleños maximicen sus utilidades y puedan solventar económicamente a sus familias.

Por otro lado, debido a que el sector textil contribuye en gran magnitud a la economía local, se puede notar con facilidad que no ha evolucionado lo suficiente para que las artesanías locales tengan un mayor reconocimiento sobre las artesanías provenientes de China, Perú e India. Es por este motivo que a continuación se procede a elaborar una propuesta de asociatividad, la cual tendrá como principal objetivo incentivar una colaboración entre los artesanos sin perder su originalidad, pero persiguiendo un mismo fin en común que les permita obtener beneficios como: el acceso a financiamiento, tecnología adecuada y mano de obra calificada. De esta manera, los textiles otavaleños tendrán la oportunidad de entrar a mercados internacionales a los cuales no han podido llegar anteriormente.

## CAPÍTULO II

### 2. Revisión de la Literatura

#### 2.1 Historia de la industria textil ecuatoriana

La Industria Textil en el Ecuador, y específicamente en Otavalo, se ha desarrollado desde la época colonial con la fabricación de tejidos y prendas de vestir que tenían como principal insumo a la lana de oveja. Según Basantes: “Las primeras industrias textiles que se formaron en el país se enfocaban únicamente en este insumo” (2015). No obstante, a mediados del siglo XX, empieza a salir al mercado una nueva fibra que era el algodón, la cual toma vigor de producción en la década de 1950. Hoy en día, la industria textil artesanal procesa toda clase de fibras, siendo el nylon, algodón, acrílicos, lana y seda, los más representativos dentro del Ecuador.

De acuerdo con los distintos censos realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la industria textil se instaló en gran medida en provincias como: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. En la provincia de Imbabura, específicamente en los cantones de Otavalo, Atuntaqui y Cotacachi existe una producción considerable de artículos textiles, en los que sobresalen los tapices, sacos cardados, blusas de fibra proletarizado, manteles y prendas de vestir con tejidos autóctonos. En esta provincia se encuentra el 46% de los talleres textiles. (AITE, 2012).

#### 2.2 Industria textil de Imbabura

Para Grijalva: “la provincia de Imbabura se identifica por tener el sector textil artesanal más productivo de todo el Ecuador”. (2016). Antiguamente, los productores realizaban su trabajo satisfaciendo sus propias necesidades y se dedicaban especialmente a la confección de hilados y tejidos elaborados con lana de oveja. Con el

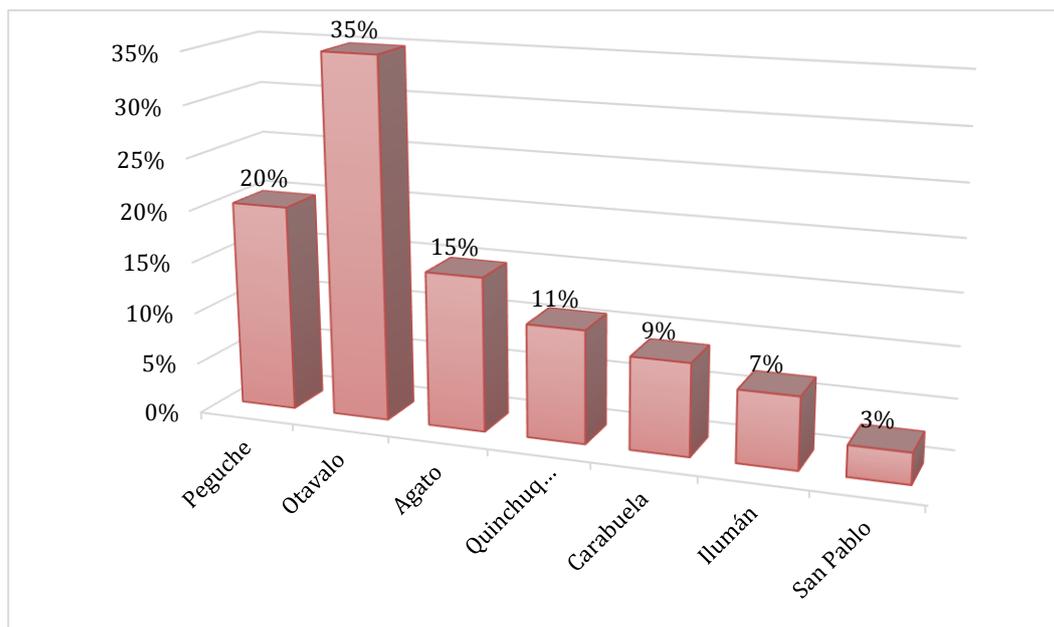
paso del tiempo, las fibras textiles de origen químico como el poliéster, algodón, nylon y orlón han aumentado en el mercado, tal es así que en la actualidad la mayoría de artesanos otavaleños se han dedicado a elaborar prendas de vestir y tejidos en base a este material. Otavalo y Antonio Ante son las principales ciudades artesanales de la provincia, quienes gracias al esfuerzo y empeño de sus habitantes, cuentan con pequeñas y medianas industrias reconocidas por su enfoque y gran visión de éxito.

### **2.3 Industria textil de Otavalo**

Desde épocas remotas, los otavaleños han demostrado que tienen un talento especial para todo lo relacionado con la producción textil y los negocios. El crecimiento textil en Otavalo despegó a inicios de la década de 1970 cuando varios artesanos diversificaron sus productos y se establecieron por todos los rincones del país. (Barrera, 2014). Hoy en día, más del 80% de otavaleños se relacionan con la industria textil y han logrado ubicar a sus productos en los principales mercados comerciales del mundo, especialmente en países como Chile, Colombia, Canadá, Estados Unidos y España que a su vez tienen un gran porcentaje de migrantes ecuatorianos.

Para Kyle: “la actividad industrial se ha desarrollado especialmente en los sectores vinculados a la producción artesanal y textil sin dejar de lado a la industria manufacturera”. (2001). Cabe recalcar que la actividad textil se enfoca en la confección de prendas representativas como: bolsos, chompas cardadas, sombreros, bufandas, gorras de lana, bordados en tela, etc., que son elaborados con materia prima procesada. A continuación, procederé a mostrar un gráfico sobre la concentración de la producción artesanal por comunidad en la ciudad de Otavalo:

**Gráfico 1.- Concentración de la producción artesanal en el cantón Otavalo**



*Fuente: Herrera, 2002  
Elaboración propia*

Como se ve reflejado en el Gráfico 1, los artículos mencionados anteriormente, tienen su mayor concentración en la ciudad de Otavalo con el 35% de la producción, seguido por la comunidad de Peguche con el 20% y en tercer lugar la comunidad de Agato con el 15%. Esto se debe a que, en los últimos años varios productores han optado por maquinaria de punta como: telares eléctricos, máquinas circulares, y tinturadoras para la elaboración de sus artesanías; ya que de esa manera se incrementa la productividad.

#### **2.4 El negocio artesanal en Imbabura**

La industria textil está muy relacionada con el trabajo artesanal. La mayoría de imbabureños se dedican a realizar esta actividad gracias a la creatividad y mano de obra necesaria que poseen para elaborar productos textiles. El sector artesanal involucra la producción de una infinidad de productos que van desde tejidos hechos a mano, hasta elaboraciones hechas en madera. (La Porta, 2012). Por lo general, este tipo de actividades se da en las zonas donde no existen los beneficios que tienen las grandes

ciudades (comunidades) y donde sus habitantes han tenido la iniciativa de elaborar artesanías para subsistir; no obstante, en ciudades como Otavalo, Atuntaqui y Cotacachi también se han encontrado a productores que confeccionan sus textiles en pequeños talleres establecidos en sus propias viviendas.

Vale recalcar que los principales consumidores de los productos artesanales son las personas que se encuentran en el mismo nivel socioeconómico de los artesanos, es decir, se colaboran entre ellos para generar beneficios y sacar adelante a toda una provincia.

## **2.5 Inclusión social de los artesanos indígenas**

Según Meier: “El actual gobierno ha establecido dentro de sus instituciones varias políticas para impulsar el desarrollo de los microempresarios del país”. (1996). Esto se lo ha hecho con el fin de promover y consumir primero lo nuestro; disminuyendo de a poco la importación de productos textiles provenientes de países como Perú, China e India. Entre las principales instituciones se encuentran:

### **2.5.1 Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)**

El Ministerio de Industrias y Productividad busca fomentar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal a través del planteamiento y ejecución de políticas, programas, proyectos y planes especializados. (CONCOPE, 2011). De esta manera se busca incentivar a la inversión e innovación tecnológica para impulsar la creación de bienes y servicios que tengan un elevado valor agregado, así como una alta calidad.

El primer paso para lograr la participación del sector textil artesanal en el mercado fue gracias a la Feria “MiPymes 2014”, la cual contó con 273 microempresarios y artesanos que fueron seleccionados a nivel nacional. En esta feria se comercializaron 1320 productos de diferentes áreas como: metalmecánico, calzado,

cuero y textil; con la única esperanza de promover la diversificación de la oferta ecuatoriana. (AITE, 2012). El objetivo principal de este ministerio es brindar las facilidades necesarias para que el producto artesanal se acerque fácilmente hasta el consumidor, no solamente a través de intermediarios como en este caso la Feria MiPymes, sino más bien a través de programas que concentren las capacidades productivas de distintas regiones del país.

Vale recalcar que este ministerio trabaja en colaboración permanente con la Junta Nacional de Defensa del Artesano, lo cual ha sido de mucha utilidad para crear una propuesta de ley única que se centre en el fortalecimiento y promoción de la actividad artesanal, destacando así la vocación productiva y los valores culturales de todos los ecuatorianos.

### **2.5.2 Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)**

El Ministerio de Inclusión Económica y Social realiza varias actividades a nivel nacional siendo una de las principales la capacitación a los artesanos del sector textil por medio del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP). (MIES, 2011). El objetivo de este ministerio es profesionalizar a las industrias artesanales en términos de competitividad y asociatividad dentro del mercado local, mejorando la calidad de vida de los artesanos y generando fuentes de empleo para toda la comunidad. En la actualidad, el MIES tiene un convenio con la Junta Nacional del Artesano, el cual se ha convertido en un motivador extra para aquellos productores que reciben el Bono de Desarrollo Humano. (Llorens, 2002). Los microempresarios que han participado en estos programas han recibido capacitaciones por módulos, los cuales contienen temas de gran interés social como el liderazgo, la autoestima y el trabajo en equipo. Todo esto se lo realizó con el fin de promover la capacidad de emprendimiento del sector artesanal en sus diferentes áreas.

En el año 2016, el MIES realizó la Feria “Hilando el Desarrollo”; el cual tuvo como objetivo principal identificar las múltiples necesidades de este sector para brindar alternativas como asociarse entre artesanos y facilitar la comercialización de sus productos textiles; así como también establecer vínculos de negocios para que las artesanías lleguen a una mayor cantidad de consumidores. (Lalander, 2016). Los productores textiles de Chimborazo fueron los primeros beneficiados con este proyecto, ya que al asociarse entre sí lograron abaratar los costos de materia prima debido a que compraban al por mayor, y además se les presentaron muchas oportunidades para comercializar sus productos en diferentes mercados a nivel nacional.

## **2.6 Economía Popular y Solidaria**

Se entiende por economía popular y solidaria al conjunto de formas y prácticas económicas donde las personas, individual o colectivamente, preparan y desarrollan procesos de producción, comercialización y financiamiento para satisfacer sus necesidades y generar ingresos. Esta forma de organización tiene como base las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad entre productores, que sumados a su gran trabajo orientan las actividades hacia el buen vivir con la naturaleza, por encima del lucro y la acumulación de capital. (Lexis, 2011). En la actualidad, la economía popular y solidaria es considerada como una fuente de unión entre productores que adjudica valor agregado a las actividades que ellos realizan. Este aspecto que con el tiempo ha dejado de ser primordial para el estado ecuatoriano se ha enfocado en desarrollar las inversiones en producciones sociales, las mismas que han sido rechazadas varias veces por gobiernos anteriores.

### **2.6.1 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

Esta ley busca apoyar a los pequeños y medianos productores en concordancia con la Constitución. Los artículos 74, 75, 76 y 77 de la ley establecen la creación de las

Unidades Económicas Populares (UEP) que en este caso son los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y artesanos. (Lexis, 2011). Es un modo de hacer economía, organizando de manera asociada y equitativa la producción, circulación y distribución de los bienes y servicios en base a la resolución de las necesidades primordiales. De esta manera, se busca generar mejores condiciones de vida para todas las personas y familias que participan en el proyecto, para lo cual se entablarán lazos sociales fraternales y vínculos armónicos entre comunidades asumiendo con responsabilidad el manejo de los recursos naturales y el respeto a las generaciones futuras. Vale recalcar que la LOEPS beneficia y colabora con la propuesta de asociatividad que se implementará en este trabajo de investigación, dando puntos positivos para la creación del modelo asociativo, así como también contribuyendo con leyes que sujeten a los microempresarios a ser más responsables con el sector textil artesanal del cantón Otavalo.

## CAPÍTULO III

### 3. Asociatividad

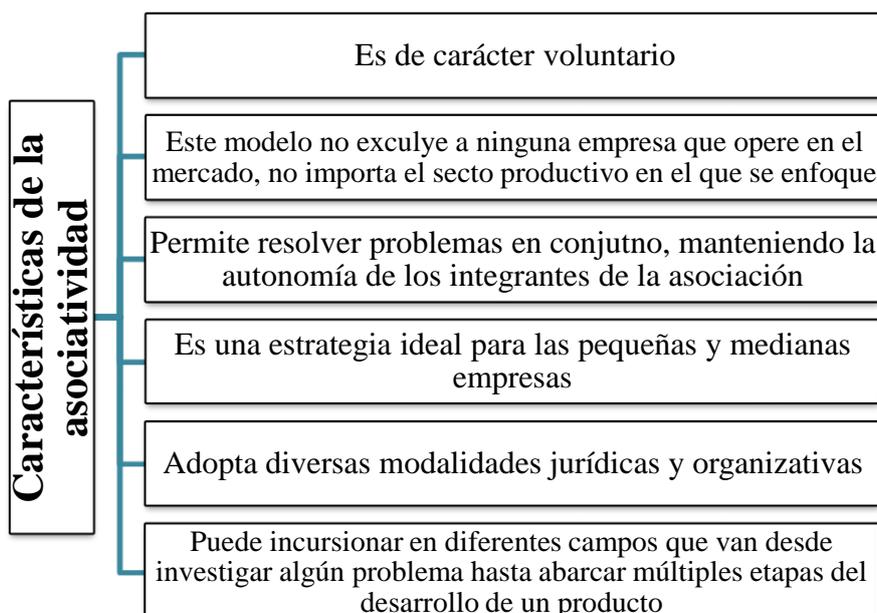
#### 3.1 ¿Qué es la asociatividad?

La asociatividad es considerada como un mecanismo de cooperación para el desarrollo de alianzas entre dos o más actores que pueden ser públicas y privadas, determinados por la necesidad y la intención de lograr un mismo objetivo en común. (Liendo & Martínez, 2001). La asociatividad es una herramienta mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos entre sí para enfrentar varios obstáculos derivados de los procesos económicos globalizados y de los cambios en las preferencias del consumidor actual. Las unidades productivas son las que más adoptan esta estrategia y la ven como factible para mejorar su productividad, competitividad y rentabilidad dependiendo del mercado en el que se desempeñen.

#### 3.2 Características de la asociatividad

Las principales características de un modelo de asociatividad son:

*Tabla 1.- La asociatividad*



*Fuente: Liendo & Martínez, 2001, p.34-35*

*Elaboración propia*

### **3.3 Tipos de asociatividad**

Debido a que la asociatividad posee varias características es necesario diferenciar cada una de estas, ya que cuentan con enfoques y estructuras que se generan en acción conjunta y cooperación interindustrial. Los principales y más representativos tipos de asociatividad son: clústers, redes verticales, redes horizontales y distritos industriales.

#### **3.3.1 Clúster**

Según Porter: “los clústers son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo en particular”. (1998). Los clústers contienen una amplia red de compañías y otras entidades importantes vinculadas a la competencia. Existen varios postulados en los que se menciona que un factor importante de los clústers es la ubicación geográfica de las unidades productivas, las mismas que deben contar con el apoyo y participación de los organismos gubernamentales para su correcta aplicación. Es decir, para que este conglomerado funcione de manera adecuada es necesaria la cooperación de los agentes públicos y privados de un determinado territorio, con el fin de lograr un desarrollo económico y social en el que todos los productores sean beneficiados.

#### **3.3.2 Redes Verticales**

Se entiende como red vertical a la alianza entre las grandes y pequeñas industrias que buscan desarrollar proveedores. De esta manera, las empresas grandes pueden dedicarse a realizar actividades que les resultan más rentables, mientras que las empresas pequeñas pueden asegurar una plaza dentro del mercado que les permitirá asentarse en el corto plazo y crecer en el largo plazo. (Llorens, 2002). Vale recalcar que este tipo de asociatividad tiene un enfoque ascendente, es decir; las pequeñas y medianas industrias se centran en la producción de un bien o servicio que es utilizado

especialmente por las industrias grandes como un insumo. Es por este motivo que existe una relación de proveeduría y clientela por la cual las dos compañías son beneficiadas.

### **3.3.3 Redes Horizontales**

Se entiende como red horizontal a la alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio y que cooperan entre sí en varias actividades, pero compiten entre ellas para hacerse de un mismo mercado. (López, 2003). Este tipo de asociatividad está enfocado en que las pequeñas y medianas empresas deben producir un mismo producto. Sin embargo, no pueden acceder a beneficios como: líneas y créditos de financiamiento, descuentos en la compra de insumos y materia prima, etc., lo que de alguna manera les hubiera ayudado a conseguir economías de escala en los mercados que se desempeñen.

### **3.3.4 Distritos industriales**

Se entiende como distrito industrial a la estructura que surge cuando un clúster desarrolla algo más que especializar y diversificar el trabajo entre las empresas que lo integran. En un distrito industrial se presentan aspectos de eficiencia derivados del aprendizaje en conjunto y de la innovación colectiva. (Lerma, 2015). Las compañías que conforman este tipo de asociatividad tienen acceso a los siguientes beneficios: servicios especializados de tecnología, descuentos y promociones por la compra de materia prima, comercialización en diferentes mercados y créditos de financiamiento; facilitando de esa manera el surgimiento de economías de escala.

## **3.4 La asociatividad empresarial**

Anteriormente se mencionó que la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre compañías, las cuales participan voluntariamente de este proyecto

manteniendo su independencia jurídica y su autonomía gerencial. A continuación, daré a conocer el concepto de este tipo de asociatividad:

La asociatividad empresarial es aquella que estimula la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores mediante el aprovechamiento de externalidades derivadas de su agrupación en el territorio, así como también de las ventajas asociadas a la tradición empresarial y las relaciones comerciales para competir en determinados mercados. (Albuquerque, 2001).

Si bien es cierto que la asociatividad fomenta la unión voluntaria entre varios productores, vale recalcar que se debe crear y fortalecer una cultura asociativa empresarial entre socios para que se comprometan a un cambio verdadero. La importancia de asociarse puede ser una estrategia factible para que las pequeñas y medianas industrias piensen en un trabajo en conjunto y logren una mayor productividad, competitividad y rentabilidad de acuerdo al mercado en el que se desempeñen. (Gallicchio, 2004). Por otra parte, la asociatividad empresarial posee ventajas que varias compañías pueden adoptar, entre las más importantes están: el crecimiento y generación de economías de escala que se relaciona con la disminución de costos, así como también el mejoramiento de la productividad a través de la adquisición de tecnología adecuada para desarrollar un determinado trabajo.

### **3.5 Ventajas de la asociatividad empresarial**

Aplicar eficientemente las diferentes estrategias de asociatividad permite a las pequeñas y medianas empresas aprovechar las externalidades positivas como: la proximidad territorial, las economías de escala, relaciones entre propietarios y clientes, reducción de costos, innovaciones y acceso a créditos de financiamiento; los cuales permiten potencializar el desarrollo de un determinado sector productivo. (Albuquerque, 2001). Desde esta perspectiva se puede observar que la asociatividad puede ser la solución a varios problemas que en la actualidad tienen las microempresas que trabajan

de forma individual. Es por este motivo, que resulta importante mencionar las ventajas de la asociatividad empresarial para que las industrias las tomen en cuenta y puedan optar por empezar a trabajar en conjunto dentro de una misma asociación. Las más destacadas son:

- Acceso a recursos materiales y humanos especializados
- Acceso a mercados de mayor envergadura a los cuales no se ha podido ingresar previamente
- Desarrollo de economías de escala
- Captación de recursos financieros
- Disponibilidad de información
- Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.
- Incorporación de tecnología
- Optimización de estándares de calidad (Albuquerque, 2001)

### **3.6 Asociatividad y Pymes**

#### **3.6.1 ¿Qué son las Pymes?**

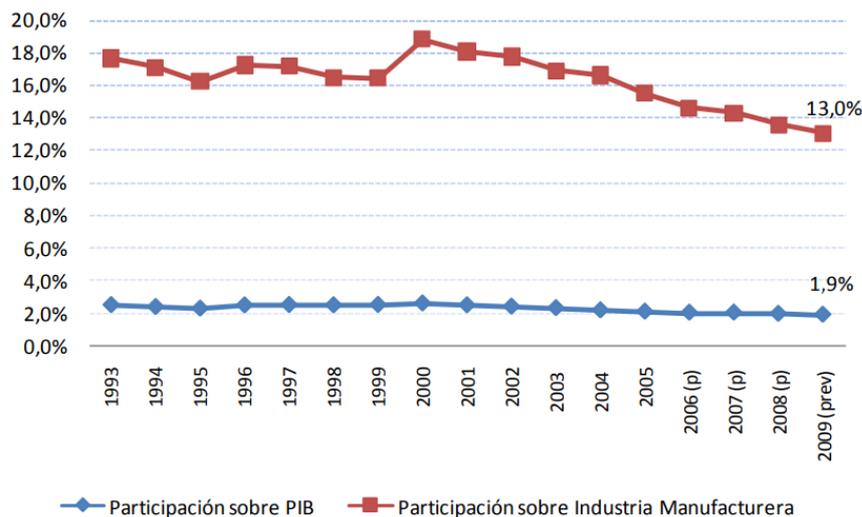
Las pymes son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. (AITE, 2012). Por lo general, las pymes ecuatorianas son empresas llenas de dinamismo, innovación y creatividad, ya que gracias a su estructura de alta versatilidad pueden adaptarse a los cambios que la actividad económica exige en la actualidad. Vale recalcar que las pymes forman parte primordial de la economía, ya que generan empleo para las personas; dejando como resultado un aumento en la productividad de un determinado sector productivo.

#### **3.6.2 Situación actual de las Pyme del sector textil ecuatoriano**

Según las previsiones del Banco Central del Ecuador, en el año 2009 este sector aportó cerca de dos puntos porcentuales al Producto Interno Bruto, contribución que se ha mantenido similar desde la década anterior. (Carrillo, 2010). Las exportaciones de productos relacionados con la industria textil han presentado un crecimiento

significativo en los últimos años; no obstante, se enfrentan al reto de competir dentro y fuera del país con productos textiles que gozan de mejores economías de escala, menos costos de producción y apoyo por parte de las entidades gubernamentales.

**Gráfico 2.- Valor Agregado Bruto de la industria de fabricación de productos textiles. Estructura porcentual**



*Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales*

En el Ecuador se registra la existencia de 47867 empresas dentro de la Industria Manufacturera, en las que se encuentran empleadas 266908 personas a nivel nacional. De ellas solamente 3638 son MiPymes textiles de la confección, las cuales se detallan a continuación:

- 1 656 microempresas
- 1 286 pequeñas empresas
- 696 medianas empresas (Carrillo, 2010)

El sector textil ha tenido gran aceptación por parte de los ecuatorianos; tal es así que hasta junio del 2010 ya generaba más de 170000 empleos directos, de los cuales el 73% se concentraba en el sector urbano y el restante 27% en el sector rural. (INEC, 2010).

En el caso del cantón Otavalo, se han logrado identificar 275 pequeñas y medianas empresas clasificadas en los subsectores de: hilado, tejidos, prendas de vestir y lencería de hogar. A continuación, se descompondrá cada una de ellas.

*Tabla 2 Empresas otavaleñas dedicadas al sector textil*

| <b>Subsectores</b> | <b>Número de empresas</b> |
|--------------------|---------------------------|
| Hilados            | 150                       |
| Tejidos            | 35                        |
| Prendas de vestir  | 15                        |
| Lencería de hogar  | 75                        |

*Fuente: Grijalva, 2016, p. 35-36*

*Elaboración propia*

### **3.6.3 Relación de la asociatividad con las PYMES**

La asociatividad a más de facilitar la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas también permite enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada que existe en la actualidad, gracias a la identificación de objetivos en común que planean mejorar el nivel de desempeño empresarial. (Caillavet, 2000). Es importante recalcar que la mayoría de las pymes difícilmente podrán alcanzar sus objetivos si siguen trabajando de manera individual, por lo tanto, la asociatividad es una estrategia factible que se implementa con el objetivo de alcanzar beneficios como el aprovechamiento de los recursos disponibles y la optimización de estándares de calidad.

Por otro lado, crear un modelo de asociatividad permite que cada uno de los socios posean mejores fuentes de crédito para invertirlo en materia prima, aumenten su capacidad de negociación dependiendo el mercado en el que se desempeñen; y cuenten con el apoyo de entidades gubernamentales que les ayuden en todo el proceso. (Albuquerque, 2001). La asociatividad empresarial es considerada como una estrategia factible que permite la construcción de redes empresariales entre las pymes, las cuales

buscan fortalecer su productividad, competitividad y rentabilidad para abrirse camino en diferentes mercados internacionales.

## CAPÍTULO IV

### 4. Factores de éxito de los modelos asociativos

El éxito de los modelos asociativos está determinado por diferentes factores que de alguna manera permitieron que los negocios textiles artesanales alcancen un nivel competitivo muy importante. En América Latina existen varios casos de modelos asociativos que alcanzaron el éxito gracias a la eficiencia de su estructura organizacional. En base a estos ejemplos se procederá a determinar aquellos factores que considero relevantes y por los cuales muchos productores de Perú, México y Argentina decidieron asociarse.

#### 4.1 Confianza

El primer factor es la confianza. En un modelo de asociatividad donde se procederá a trabajar en un grupo grande de personas, es necesario que todos los socios tengan la certeza de que podrán confiar y estar seguros entre ellos. (Albuquerque, 2001). Para que un modelo asociativo tenga éxito los asociados deben conocerse lo suficiente, tener los mismos objetivos en común, y respetar los acuerdos institucionales que establecieron entre todos. En cualquier negocio donde no existe el conocimiento suficiente de las personas que lo conforman, hay esa desconfianza que no deja que la empresa fluya adecuadamente y alcance los objetivos propuestos. Dicho esto, la confianza es un factor muy importante que garantiza el cumplimiento de las metas en común y hace que los productores saquen adelante el negocio que están emprendiendo en conjunto.

#### 4.2 Objetivo conjunto

Para Silva: “Este factor es muy importante, ya que todas las personas que conforman un modelo asociativo deben perseguir el mismo objetivo para poder

alcanzarlo en conjunto”. (2010). Cuando se lleva a cabo un conglomerado, los miembros que participan en el proyecto deben compartir los mismos valores y complementarse de manera que todos puedan aportar algo. Es así que el simple hecho de tener la misma meta en común hace que se convierta atractiva la posibilidad de poder alcanzarla en un tiempo más corto; gracias al esfuerzo y trabajo que muchos de los socios realizan.

### **4.3 Liderazgo**

Para Salgado: “el liderazgo es producto de un proyecto de vida orientado sobre todo al servicio y no a la búsqueda del poder”. (2009). En un modelo asociativo debe existir una persona que cumpla con el rol de líder; es decir, debe guiar e influir en los demás miembros de manera positiva, con una visión clara de los objetivos establecidos y con la motivación necesaria para sacar adelante la asociación.

Es por este motivo que se cree conveniente, que todo conglomerado cuente con una persona que tenga conocimiento profundo sobre las necesidades tanto de la asociación como de los asociados, y que sepa dar solución a los problemas que se presentarán una vez establecido el modelo, comprometiéndose de esa manera a hacer respetar las reglas establecidas por todos los miembros del proyecto.

### **4.4 Entorno Socioeconómico**

Para Gallicchio: “el entorno socioeconómico es analizar la situación económica del lugar donde una empresa desarrolla su actividad productiva o comercializa su producción”. (2004). En la actualidad, los modelos asociativos están teniendo cada vez más apertura y apoyo político en varios países de Latinoamérica, facilitando así su creación. No obstante, es importante conocer como se está desarrollando la economía dentro del área en el cual se pretende desenvolver; es decir, se debe tener una idea acerca de los posibles competidores, reconocer la demanda del mercado, y la

infraestructura y suministros con los que se cuenta. Una vez realizado el análisis de cada uno de ellos, se deben crear estrategias que puedan fortalecer y estabilizar la asociación en un determinado mercado.

#### **4.5 Antecedentes de asociatividad en América Latina**

La asociatividad es una estrategia factible que ha sido aplicada en diferentes sectores productivos obteniendo como resultado, el acceso a grandes beneficios dependiendo el lugar donde se hayan desarrollado. Es por este motivo que, en varios países de América Latina los gobiernos han tomado medidas para promover la asociatividad, haciendo que las pequeñas y medianas empresas se unan para cumplir un mismo objetivo en común; que es el de ir ganando terreno en mercados nacionales e internacionales. (Carrión, 2007). Países como Perú, México, Argentina y Ecuador, han mostrado interés por contar con este proyecto y han brindado apoyo a modelos asociativos ya existentes para fomentar la creación de nuevos conglomerados. A pesar de que estos países están ubicados en la misma región, cuentan con estructuras políticas y entornos económicos diferentes; no obstante, siguen la misma ideología de dar un nuevo enfoque a la economía haciendo énfasis en las pequeñas y medianas empresas. A continuación, se muestran algunos casos exitosos de modelos asociativos en la región:

##### **4.5.1 Perú: Clúster textil Gamarra**

El sector de manufacturas textiles es un sector clave para la economía y la sociedad peruana, pues representa un 7.1% del PBI total, genera 473.000 empleos directos y más de 1.000.000 de empleos indirectos. Además, este sector representa un 7% de las exportaciones totales y un 24% de las exportaciones no tradicionales. (González, 2001). A las afueras de Lima se encuentra Gamarra que es un clúster textil de abastecimiento para las empresas textiles, y también un centro comercial donde el 60% de consumidores peruanos realizan sus respectivas compras. Gamarra se encuentra

ubicado en un espacio de varias calles en el distrito de La Victoria, y está conformado por más de 2,000 galerías y unos 20,000 empresarios que emplean a 100,000 personas en 54 manzanas.

Este conglomerado se creó en los años 70 debido a la gran afluencia de habitantes de la sierra del Perú hacia la ciudad de Lima en busca de una mejor calidad de vida. Los migrantes andinos se convirtieron en empresarios y aprovecharon el aumento de la demanda de ropa por parte de las clases más vulnerables de la ciudad. En este sentido, una significancia social importante de Gamarra es que ha permitido democratizar el acceso a la ropa. (Ramírez, 2014). A finales del siglo XX, el acceso a la ropa con cierto nivel de diseño era concedido únicamente a las clases peruanas más altas; sin embargo, Gamarra con su producción en auge, logró acortar la brecha entre ricos y pobres poniendo en manos de las personas más sencillas imitaciones de prendas a la moda y por precios asequibles.

Varios de los productores que iniciaron sus microempresas en Gamarra eran desempleados de industrias textiles e inmigrantes buscando mejores oportunidades de vida. En menos de 20 años, Gamarra pasó de tener unas cuantas tiendas en las calles del distrito de La Victoria a poseer un conglomerado de más de 50 manzanas.

Según Rojas: “el 96,8% de las empresas de Gamarra son microempresas y el 3,1% son empresas que en promedio cuentan con 3 trabajadores”. (2012). Esto ha hecho que la informalidad sea una característica distintiva de las empresas en Gamarra y un argumento que corrobora lo dicho es el origen andino de los propios empresarios y trabajadores. La cultura andino-peruana (descendiente de los aymaras e indígenas) está basada en la reciprocidad, la confianza y la cooperación entre personas. Un contrato no tiene valor ni significado en estas sociedades y esa es la principal razón por la cual han fracasado las iniciativas de capacitación y formalización que el gobierno peruano ha

intentado desarrollar en este sector. En los años 80 el 74% de la fuerza de trabajo de estas empresas era familiar, hoy en día esa cifra ha bajado a un 61%. Los fuertes lazos sociales entre productores permitieron a este sector tener información, capital, conocimientos y una alta productividad debido a los bajos costes salariales.

En Gamarra existen 51,512 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 61% trabajan en establecimientos manufactureros, 27% en tiendas comerciales; 6,5% en almacenes y depósitos, y solamente el 4,8% trabaja en servicios complementarios como restaurantes, alojamiento, actividades profesionales, etc. (INEI, 2012). Para entender Gamarra se debe fijar en el origen, tradiciones e idiosincrasia de las personas que viven y trabajan ahí. La cultura de estas personas originarias de la sierra norte del Perú es básicamente de palabra y fluye gracias a las relaciones de confianza que existe entre ellos. La informalidad de las empresas y contratos en Gamarra han provocado que exista una alta flexibilidad y rotación de mano de obra en todos los negocios.

Cuando los productores iniciaron con esta actividad se vieron obligados a contratar familiares y personas cercanas a ellos que no necesitaban ningún contrato para ser empleados y a los que se les podía pagar muy poco o nada. Esta era la única manera para hacer crecer su producción, sin embargo, hoy en día la precariedad ha sido superada y el clúster textil de Gamarra ha normalizado la situación laboral con la que han sido beneficiados varios trabajadores de esta zona.

Aunque Gamarra tuvo que enfrentar varias dificultades como la falta de progreso en tecnología; y la inserción de mercadería asiática se convirtió en la principal competencia para sus productos, gracias al afán e interés de los artesanos por generar mayores niveles de producción y obtener grandes beneficios dentro de la zona comercial; hoy en día el clúster textil de Gamarra es considerado como el principal emporio del sector confecciones del Perú por movilizar más de 800 millones de dólares

al año. (Rojas, 2012). Por lo tanto, este conglomerado textil se ha convertido en uno de los focos comerciales de gran dinamismo dentro de su país, ya que la afluencia de consumidores es muy grande.

#### **4.5.2 México: Clúster textil Zapotlanejo**

El 27 de marzo de 1824, Zapotlanejo se dio a conocer como ayuntamiento y en el mismo año pasó a ser capital del departamento de Tonalá. El origen de este sector de las confecciones se remonta a 1960, año en el que varias familias, amigos, vecinos, etc., salían a vender productos textiles de manera informal en las calles de Jalisco. El clúster textil de Zapotlanejo se destaca entre otros aspectos por ser un municipio líder en la industria del vestir, ya que cuenta con más de 1500 locales comerciales y 750 fábricas de ropa, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: 95% microempresas, 3% medianas empresas y solo el 2% son pequeñas empresas (García, 2016). Vale recalcar que el sector textil representa el 58% de la actividad económica del municipio, además es una fuerza comercial importante que con el pasar de los años ha logrado conformar la ruta de la moda en Jalisco.

El desarrollo del sector textil en Zapotlanejo se ha fundamentado gracias a las iniciativas locales que con el tiempo fueron fortaleciéndose a través de la conformación de redes sociales. El dinamismo de su producción y comercio ha brindado empleo a más de 4500 personas, razón por la cual en los últimos años este municipio ha transformado su base económica del sector primario al sector manufacturero. (Paz, 2011). Debido a que la ropa es el principal motor económico en Zapotlanejo, el gobierno mexicano impulsó la creación de la Asociación de Fabricantes de Prendas de Vestir con el fin de organizar a los textileros y apoyarles en diferentes exposiciones para aumentar sus ventas.

Gran parte de los productores de Zapotlanejo no contaban con maquinaria necesaria hace unos años, sin embargo, hoy en día han adquirido tecnología de punta lo cual les ha permitido producir una mayor cantidad de prendas de vestir a un menor costo y en menor tiempo. Este municipio ofrece productos de buena calidad, lo que se considera una fortaleza para el empresariado en general. (INEGI, 2016). En Zapotlanejo existe una gran variedad de prendas de vestir disponible para damas, caballeros y niños; esto se convierte en una fortaleza para los productores, ya que es un mercado al que acuden familias completas con la finalidad de encontrar ropa para todos a un precio accesible.

El clúster textil de Zapotlanejo se ha mantenido por varios años en el mercado, ya que sus productores han logrado capacitarse y obtener los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente sus funciones de producción. Por otro lado, vale recalcar que el gobierno municipal y estatal; así como los organismos independientes ofrecen cursos de capacitación para todo el personal especialmente en áreas de diseño, imagen corporativa y motivación laboral. (Paz, 2011). Esto ha sido bien visto por parte de los microempresarios quienes han respondido con entusiasmo a este tipo de actividades. Como el objetivo de este conglomerado es impulsar la fabricación de productos mexicanos para el consumo nacional y para la exportación, los artesanos locales han estado acudiendo a ferias nacionales e internacionales con la finalidad de innovar y actualizar sus modelos de prendas de vestir continuamente.

#### **4.5.3 Argentina: Red Textil Cooperativa Ltda.**

Argentina es uno de los países donde más se contribuye al desarrollo de la asociatividad gracias a la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo. Esta organización trata de reunir a diferentes cooperativas y asociaciones capaces de aportar productivamente a los distintos sectores de la economía en el país. Precisamente, una de

esas asociaciones es la RTC o Red Textil Cooperativa que busca la integración tanto horizontal como vertical, de las empresas que producen hilados, tejedurías, telas; así como también de los talleres textiles especializados en cortes, estampados y confección de todo tipo de prenda. (Castillo, 2015). Vale recalcar que este conglomerado se ha venido consolidando año tras año gracias al buen manejo de su consejo administrativo, razón por la cual se ha convertido en una red muy sólida dispuesta a dar batalla comercial en el sector textil argentino.

El gobierno argentino fue el principal impulsor para que se crearan este tipo de modelos asociativos en el área textil; gracias a este apoyo brindado hoy en día la Red Textil Cooperativa se ha convertido en un generador de producción y empleo que dinamiza la economía del país gaucho. (Castillo, 2015). La RTC une a empresas que por varios años han estado generando productos textiles en el mercado, precisamente ese es el punto que la fortalece en gran medida, ya que brinda posibilidades para lograr distintos niveles de integración. Por otra parte, en este conglomerado se encuentran asociados trabajadores que alguna vez en sus vidas tuvieron que pasar por acontecimientos desfavorables como el cierre de las empresas donde laboraban, despido intempestivo, etc., y que debido a esto decidieron unirse a alguna asociación para no perder la oportunidad de seguir generando dinero y mantener económicamente a sus familias.

Un punto importante para este clúster textil es la participación en el programa "Ropa para todos", impulsado por el gobierno argentino que tiene como finalidad ofrecer a los consumidores ropa de calidad y a bajo precio. Ésta es una alianza estratégica junto a la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo y la Confederación General Económica, las cuales permitieron que la RTC trabaje apoyando a empresarios más grandes para satisfacer el mercado de ropa en Argentina.

(Carrión, 2007). Básicamente este programa contiene dos etapas: en la primera etapa, las cooperativas trabajan en el corte y confección de pantalones y camisas; y en la segunda etapa la idea es participar activamente dentro del programa, presentando productos innovadores confeccionados íntegramente por las empresas que conforman el conglomerado.

Según López: “el Instituto Nacional de Tecnología Industrial ha brindado apoyo a esta asociación asesorándolo en temas empresariales para que pueda salir adelante” (2016). Dentro de este clúster textil se ha desarrollado una planificación estratégica; la cual ha sido efectiva para que la RTC cumpla de manera positiva los objetivos planteados en un principio. De igual manera, se aprovechó los costos bajos generados por las economías de escala dejando a un lado ciertos problemas estructurales, para pasar a generar un impacto positivo que sea capaz de competir en las mismas condiciones con empresas que ya tienen una marca posicionada en el mercado.

Para desarrollar mi propuesta de asociatividad me basaré en el modelo argentino, ya que tiene varias similitudes con el sector textil ecuatoriano; como por ejemplo: tratar de integrar a los trabajadores de una misma área y luchar contra los obstáculos que este sector posee para contar con el apoyo de las entidades gubernamentales.

## **4.6 Modelos asociativos exitosos en el Ecuador**

### **4.6.1 Cooperativa de Producción Artesanal “Tejemujeres”**

Este proyecto asociativo nació en el año 1992, cuando alrededor de 20 mujeres emprendedoras deciden desvincularse de los intermediarios que se aprovechaban de su mano de obra y producción con el fin de comenzar una organización productiva en el cantón Gualaceo, provincia del Azuay. (AITE, 2012). La principal actividad de estas mujeres recaía en la producción derivada de las industrias agrícola, ganadera y textil; siendo esta última la que generaba un sustento económico para sus familias y para la

población en general. En la actualidad, esta organización se ha consolidado gracias al trabajo textil artesanal de sus microempresarias, la cual es comercializada en grandes cantidades por todo el Ecuador.

El apoyo de organizaciones como el Servicio para el Desarrollo Alternativo del Sur - SENDAS y el Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo – FECD, fue muy importante para que este proyecto salga adelante, ya que gracias a ellas las mujeres accedieron al financiamiento necesario para capacitarse y adquirir nuevos conocimientos en temas relacionados a la confección y tejeduría de artesanías. De esta manera, en el año 1997 se procedió a constituir legalmente a la Cooperativa de Producción Artesanal Tejemujeres, la cual tiene como objetivo fomentar el crecimiento económico de Gualaceo a través de la producción y venta de productos textiles. (AITE, 2012). Vale recalcar que este modelo asociativo también incursionó en mercados extranjeros como Estados Unidos, Bélgica y Canadá, países a los que se distribuyeron las artesanías textiles. Cuando la cooperativa comercializaba de esta manera alcanzó uno de sus mejores momentos, ya que en esa época la cantidad de socias ascendía a 120 mujeres que eran capaces de satisfacer la demanda extranjera y generar recursos para el crecimiento económico de su comunidad.

Sin embargo, de acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, hoy en día esta organización cuenta con 95 socias, de las cuales solo 57 se encuentran en servicio activo generando así un bajo aporte productivo para la cooperativa. Para Grijalva: “en los últimos 3 años el negocio de tejido en Gualaceo ha decaído por lo que no llama la atención a las nuevas generaciones”. (2016). Por lo tanto, la cooperativa ya no posee las mismas ganancias que poseía en su período de crecimiento, esto se debe a que ya no cuentan con la cantidad de socias iniciales y lo

poco que ganan por vender sus productos sirve únicamente para sustentar a sus familias y demostrar que las mujeres del área rural pueden mantenerse por su propia cuenta.

Esta cooperativa maneja una producción bajo pedido para un grupo de clientes fijos, no obstante, también elabora prendas textiles que son distribuidos en diferentes locales comerciales del cantón como, por ejemplo: chales, ponchos de lana, sombreros de paja, etc. Generalmente, los clientes realizan distintos pedidos para que las mujeres los confeccionen, por lo tanto, la producción no es estandarizada; pero para tratar de frenar esta problemática las socias que conforman este clúster textil han logrado establecer un sistema; el cual consiste en distribuir el trabajo de acuerdo a la capacidad laboral que tengan, es decir, reciben materia prima para elaborar 20 o 50 artesanías (Lerma, 2015). La meta es cumplir con el pedido y que la calidad del producto se mantenga, sin embargo, para lograr esto a veces involucran en la tarea a sus familiares para que los ayuden. El pago que reciben es proporcional, ya que mientras más productos realizan mejor será la remuneración, este pago se hace cada 15 días. Un punto importante para recalcar es que hay mujeres que pueden cobrar 100 dólares quincenales, con este ingreso económico ellas pueden cubrir el pago de los materiales de estudio de sus hijos y otros pagos pendientes.

Finalmente, la razón por la cual he considerado a esta cooperativa como un modelo exitoso de asociatividad, es el enorme esfuerzo, la motivación y la lucha por seguir creciendo diariamente que poseen las mujeres que lo conforman, ya que ellas no ven disminuido su trabajo más aun cuando las estadísticas reflejan lo contrario.

#### **4.6.2 El clúster textil de Atuntaqui**

Uno de los casos relevantes de asociatividad en Ecuador es el clúster textil de Atuntaqui. Esta fue una iniciativa que se dio gracias a la colaboración del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y a la Organización de la Naciones Unidas para el

Desarrollo Industrial (ONUDI) con la premisa de priorizar el sector textil de la provincia de Imbabura. (CONCOPE, 2011). Las principales actividades productivas en Atuntaqui son la textil y las confecciones. Aquí se concentran 100 empresas textiles y 400 de confecciones lo cual genera alrededor de 8000 empleos.

Según Salgado: “la historia de la industria textil en Atuntaqui se remonta a la época en la que se creó la Fábrica Textil Imbabura, la cual llegó a funcionar durante 55 años”. (2009). Esta fábrica contaba con un conjunto de maquinarias que se encargaban de producir hilos y tejidos en grandes cantidades para abastecer no solo al mercado ecuatoriano; sino también al mercado internacional, siendo Colombia su principal destino. En el año 2001 la Fábrica Textil Imbabura es declarada Patrimonio Cultural Industrial por parte del gobierno ecuatoriano y hoy en día después de una gran reconstrucción pasó a ser un museo, el cual puede ser visitado por los turistas que deseen conocer más sobre los orígenes y la cultura del cantón.

La industria textil ha generado desarrollo en Atuntaqui. Tal es el éxito que según datos del INEC, esta ciudad es una de las que tiene menor índice de desempleo en el país, pues la media nacional es de 4,88%. Esto quiere decir que solo en el área textil, que es la de mayor importancia para este estudio, más de 5.000 personas se emplean en unas 400 empresas. En algunos casos hace falta mano de obra calificada; sin embargo, con la ayuda del Gobierno se puso en funcionamiento un centro de capacitación para que los artesanos puedan aprender y mejorar sus conocimientos en dicha área. (Carrión, 2007). Este cantón es un ejemplo claro de superación, ya que pudo salir adelante gracias a la motivación y empeño que tuvieron sus habitantes para poder llevar a cabo emprendimientos innovadores, aprovechando así la experiencia y conocimiento que tienen sobre esta industria.

La tecnología que existe en Atuntaqui sumado a la mano de obra que posee cada uno de sus productores, derivan en la elaboración de productos de calidad. Las prendas textiles son consideradas un atractivo más para los turistas, ya que hay almacenes donde se comercializa gran cantidad y variedad de ropa para todo tipo de personas. (Carrión, 2007). El desarrollo de este modelo asociativo en Atuntaqui se llevó a cabo gracias al espíritu colaborativo que poseen sus habitantes. Se crearon redes de empresas textiles para que puedan obtener beneficios y descuentos en la adquisición de materia prima, maquinaria, etc., creciendo en conjunto para poder satisfacer la demanda actual.

De esta iniciativa se obtuvieron resultados favorables ya que se puede observar que las empresas que formaron parte de este programa y que recibieron asistencia técnica lograron incrementar significativamente sus ventas. Otros resultados que se destacaron fueron:

1. Reducción del 15% de desperdicios en materiales
2. Reducción del 5% en costos
3. Por lo menos 5 empresas introdujeron la tecnología CAD (Carrión, 2007).

En la actualidad, Atuntaqui es un referente de crecimiento que tiene entre sus principales fortalezas el trabajo en equipo, el esfuerzo y la colaboración desinteresada por parte de un pueblo que se ha destacado por su capacidad de emprendimiento y deseos de superación. Después de analizar los resultados que han tenido estos casos, se puede ver que la asociatividad está muy relacionada a la productividad y el desarrollo. Además, vale recalcar que su correcta aplicación tiende a reflejar efectos positivos para la sociedad.

## CAPÍTULO V

### 5. Diagnóstico Situacional

El cantón Otavalo está situado en la provincia de Imbabura al norte del Ecuador. Esta ciudad intercultural está conformada por 11 parroquias de las cuales 9 son rurales y 2 son urbanas; tal es así que la mayor parte de la población se concentra en el cantón Otavalo, mientras que las demás parroquias ocupan menores porcentajes. (Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo, 2018).

*Gráfico 3.- Mapa político administrativo del cantón Otavalo*



*Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo, 2018, p.13.*

Otavalo tiene una superficie de  $83,85 \text{ km}^2$  cuenta con 52753 habitantes, de los cuales 25274 son hombres y 27479 mujeres, dando una densidad poblacional de 629,14 habitantes por  $\text{km}^2$ . Su población económicamente activa lo representan 22499 personas, las cuales se caracterizan por poseer una diversidad cultural. (INEC, 2010). Los idiomas que predominan en la ciudad son el castellano y el kichwa; su composición étnica está dada de la siguiente manera:

**Tabla 3.- Población del cantón Otavalo por grupos étnicos**

| <b>Composición Étnica</b>            | <b>Habitantes</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------------------|-------------------|-------------|
| Población mestiza                    | 28164             | 53,39%      |
| Población indígena                   | 22734             | 43,10%      |
| Población blanca                     | 808               | 1,53%       |
| Población negra-afroecuatoriana      | 582               | 1,10%       |
| Población mulata                     | 263               | 0,50%       |
| Población montubia                   | 135               | 0,26%       |
| Población autoidentificada como otra | 67                | 0,13%       |
| <b>POBLACIÓN TOTAL</b>               | <b>52753</b>      | <b>100%</b> |

*Fuente: SENPLADES, INEC, censo 2010.*

*Elaboración propia*

Esta tabla refleja claramente que más de la mitad de la población en Otavalo es mestiza, sin embargo, la población indígena tiene un peso significativo dentro de la ciudad. Las demás autoidentificaciones recaen con porcentajes menores al 1,53%.

### **5.1 Metodología de la investigación**

Para obtener respuestas a la pregunta de investigación este trabajo contiene una metodología mixta, la cual combina elementos cualitativos provenientes de la revisión de literatura y entrevistas a informantes claves, así como elementos cuantitativos a través del análisis de encuestas realizadas a los productores textiles otavaleños.

Como primer paso para el desarrollo y recolección de datos se aplicó una investigación de campo que estuvo dirigida a los principales microempresarios textiles, quienes constan registrados como “artesanos calificados” en la Cámara de Comercio de Otavalo. Las técnicas usadas en este estudio fueron las encuestas. Para obtener más información sobre la situación actual de este sector se realizaron 200 encuestas a los productores textiles otavaleños, con el fin de conocer la relación que tienen estas personas con el proceso de asociatividad. La encuesta está conformada por dos partes;

en la primera se busca identificar los factores que influyen la asociatividad y en la segunda se pretende identificar los factores que impide la asociatividad en el cantón.

## **5.2 Análisis e Interpretación de Resultados**

Antes de analizar e interpretar los resultados obtenidos, se debe tomar en cuenta que para el correcto funcionamiento de un modelo asociativo hay que considerar un factor importante como la localización geográfica; la cual permitirá una comunicación relativamente fácil con los proveedores, clientes y mercado en general, ya que la eficiencia productiva no depende solamente de lo que ocurra al interior de las pequeñas y medianas empresas otavaleñas, sino también del apoyo existente en el entorno territorial.

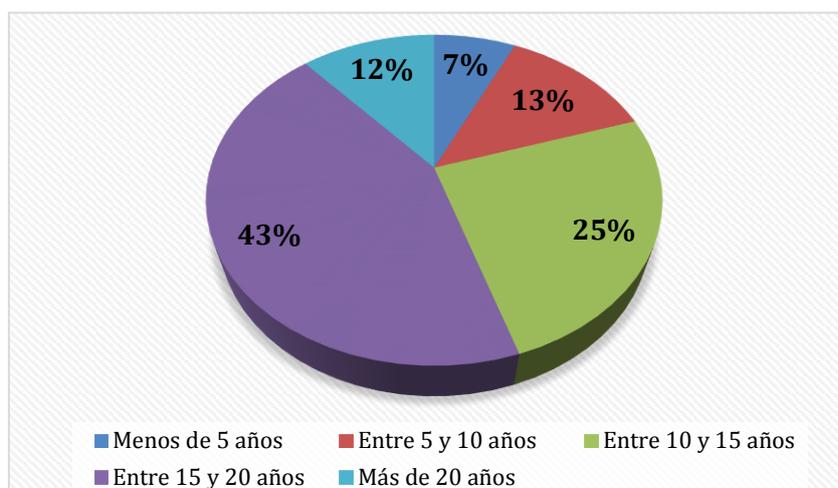
Por lo tanto, aplicar un modelo de asociatividad en el cantón Otavalo se convierte en una estrategia imprescindible para los pequeños y medianos artesanos textiles, debido a que accederán a grandes beneficios como: capacitaciones para mejorar su técnica en la elaboración de artesanías; y al crédito de financiamiento para invertirlo en la compra de maquinaria y materia prima adecuada.

### 5.2.1 Datos del negocio

Para comenzar esta sección, voy a mostrar cuáles son las actividades a las que más se dedican los productores textiles en la ciudad de Otavalo, el rango de ventas que obtienen por sus artesanías; y los problemas que ha debido enfrentar el sector textil a lo largo del tiempo.

*¿Cuánto tiempo lleva elaborando artesanías textiles?*

**Gráfico 4.- Tiempo de elaboración artesanal**

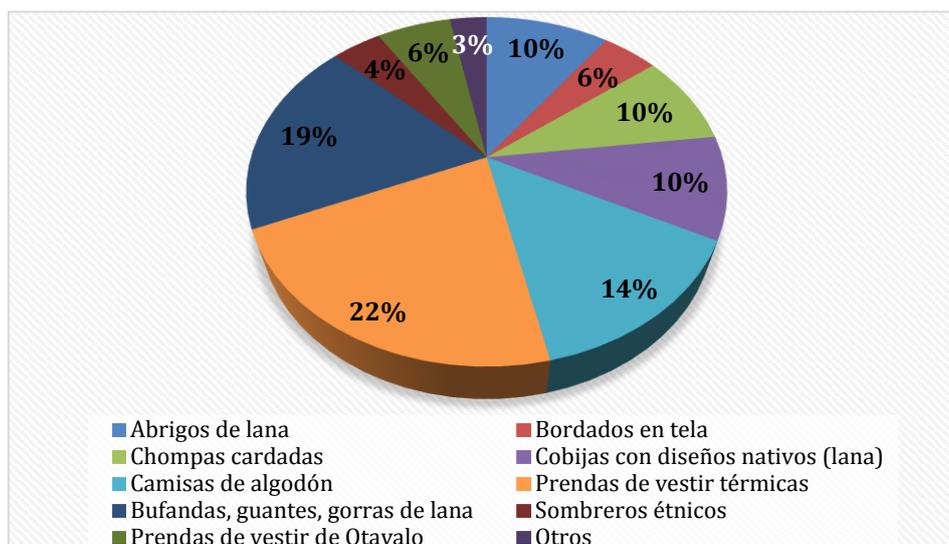


*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

En esta pregunta el 43% de los encuestados manifestaron estar dedicados entre 15 y 20 años a la elaboración de artesanías textiles, ya que constituye el único ingreso para su sostén familiar. Vale recalcar que la información obtenida depende de la edad de los productores encuestados. Generalmente quienes tienen mayor edad manifiestan desarrollar este oficio por más de 10 años, mientras que los más jóvenes dicen estar todavía aprendiendo y por ende tener poca experiencia, tal como se puede apreciar en el Gráfico 4 donde solamente el 7% de los encuestados llevan menos de 5 años dedicados a esta actividad.

*¿Qué tipo de productos textiles fabrica?*

**Gráfico 5.- Tipo de productos textiles que fabrican los artesanos otavaleños**

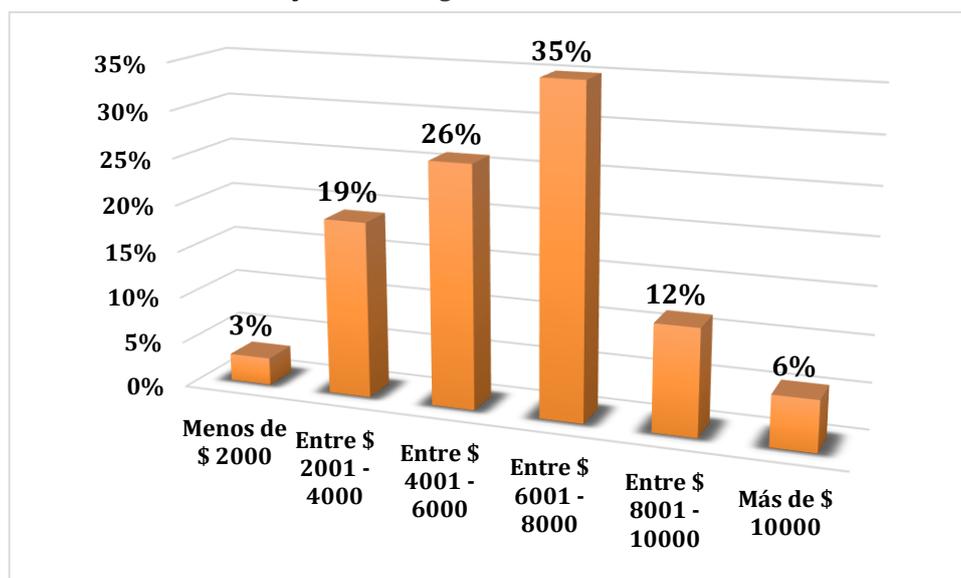


*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

La información obtenida en esta pregunta depende de los productos textiles que cada artesano elabora o comercializa, ya que no todos ofrecen la misma variedad de productos al público. Hoy en día la mayoría de los productores locales se han dedicado a confeccionar prendas de vestir térmicas debido al auge de tela china que existe en el cantón, esto se ve reflejado en el Gráfico 5 donde el 22% de los encuestados fabrica este producto.

Sin embargo, todavía existen artesanos que se dedican a elaborar productos con diseños nativos como; bufandas, guantes y gorras de lana (19%), camisas de algodón (14%), cobijas de lana (10%) y chompas cardadas (9%). Por lo general los artesanos otavaleños prefieren trabajar con lana de borrego y alpaca proveniente del Perú, es por esta razón que la mayoría de sus productos son catalogados como “calientes” y utilizados en la temporada invernal.

*¿Cuál es el rango de ventas que obtiene mensualmente por sus productos?*

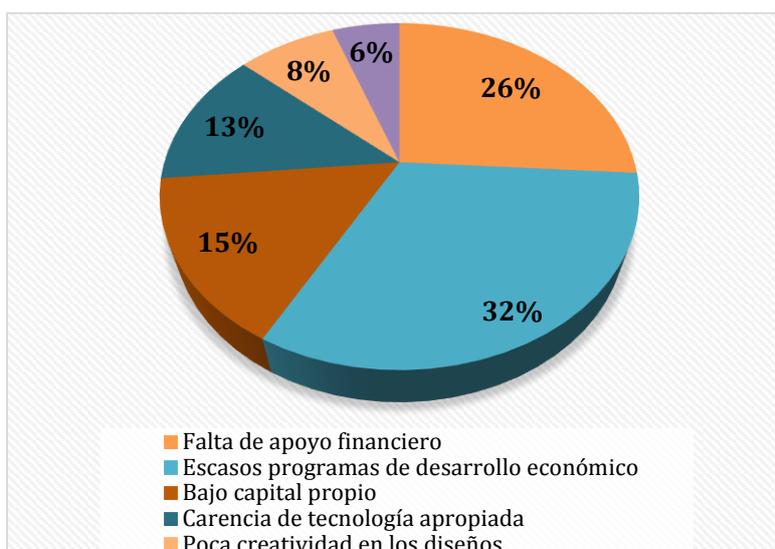
**Gráfico 6.- Rango de Ventas Mensuales**

*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

La mayoría de los productores textiles coinciden en que el negocio de las artesanías no es muy lucrativo, sin embargo, les ha ayudado a salir adelante y a sustentar sus hogares. El 35% de los encuestados indicaron que sus ingresos oscilan entre los \$6001-8000 mensuales, mientras que el 26% indicó que alcanzan ingresos de \$4001-6000 mensuales. Un punto que se debe tomar en consideración es que el 3% de los artesanos señalaron que obtienen ingresos inferiores a los \$2000 y solamente el 6% de encuestados asegura obtener ingresos superiores a los \$10.000 mensuales. La época del año, los diseños, colores, etc., son algunos de los factores que inciden en el volumen de ventas y por ende en el nivel de ingresos que pueden alcanzar los productores cada mes, no obstante, este indicador podría mejorar si los artesanos llegaran a asociarse entre sí, ya que se disminuyera la competencia y no todos fabricaran el mismo producto.

*Según su criterio, ¿cuáles son los principales problemas con los que debe luchar el Sector Textil Artesanal?*

**Gráfico 7.- Problemas que debe enfrentar el Sector Textil Artesanal**



*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

Como se ve reflejado en el Gráfico 7, los problemas que atraviesan los productores de artesanías son varios, no obstante, el 32% de los encuestados coincidieron en que los escasos programas de desarrollo económico por parte del Gobierno y la empresa privada es el de mayor importancia en la actualidad. De igual manera, los artesanos indicaron que la falta de apoyo financiero (26%) también les impide mejorar en su actividad. Como la mayoría de los productores son de escasos recursos económicos y no tienen el suficiente capital para adquirir maquinaria moderna y mano de obra calificada han optado por hacer préstamos en cooperativas y bancos de la ciudad; sin embargo, la mayoría de veces estas entidades hacen caso omiso a dichas peticiones.

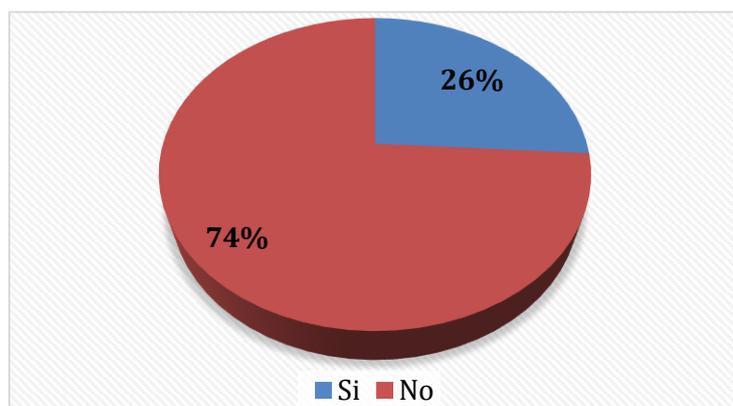
Por otro lado, la poca creatividad en los diseños (8%) que se ha visto por parte de los artesanos en los últimos años, es un problema que afecta al sector. Ellos consideran que de nada les serviría realizar varios modelos si al final del día las personas que adquieren estos productos tienen el gusto por comprar productos de menor precio como los chinos o hindúes.

### 5.2.2 Datos sobre asociatividad

Debido a que el tema central de esta investigación es plantear una propuesta de asociatividad entre productores otavaleños, a continuación, procederé a informar los motivos por los cuales la mayoría de artesanos ven a esta estrategia como una gran oportunidad para desarrollar al sector textil del cantón y situar sus productos en los principales mercados internacionales.

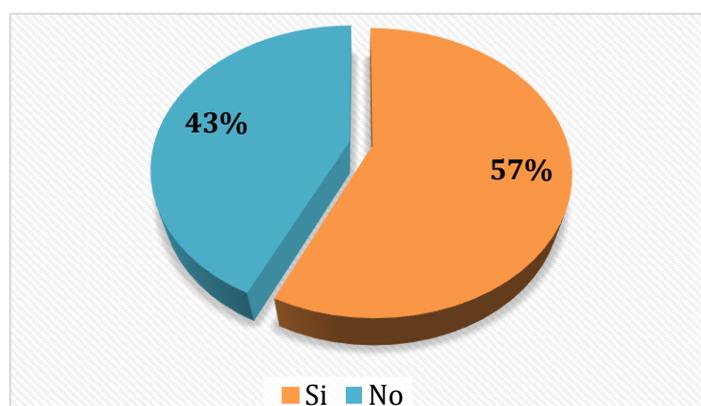
*¿Ha oído hablar sobre la Asociatividad Empresarial y pertenece a alguna asociación textil en la ciudad?*

**Gráfico 8.- ¿Pertenece a alguna asociación?**



*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

**Gráfico 9.- Asociatividad Empresarial**



*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

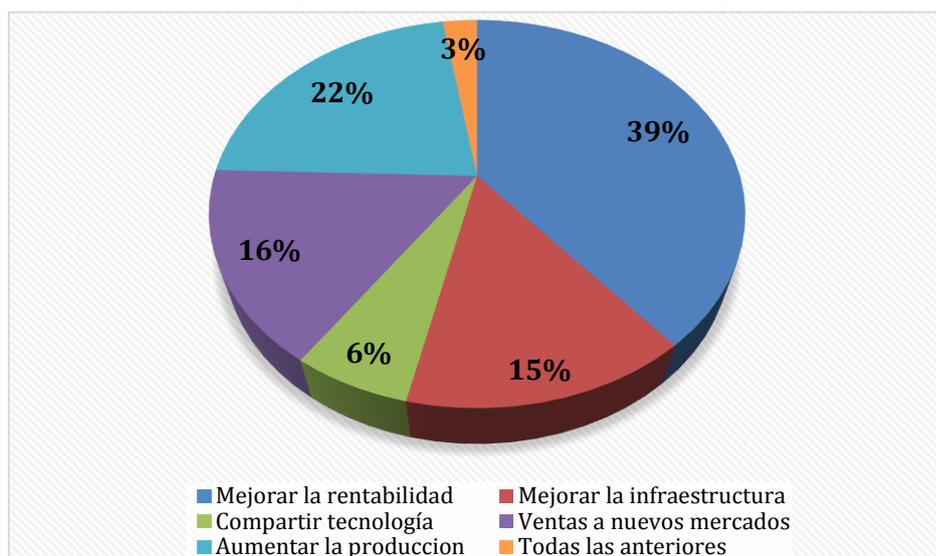
Lo que se busca saber con esta pregunta es el porcentaje de productores artesanales que tienen conocimiento sobre lo que es la asociatividad. Como se puede observar en el Gráfico 9, el 57% de los encuestados sí han oído hablar alguna vez sobre asociatividad, mientras que el 43% restante no tienen conocimiento acerca del tema. Los productores que respondieron negativamente esta pregunta argumentan que su decisión está basada en la poca información brindada por parte de las autoridades acerca de los beneficios que obtendrían al formar parte de una asociación.

Por otro lado, sólo el 26% indica ser miembro de alguna asociación de productores artesanales, mientras que el 74% dice no formar parte de ninguna, este

resultado pone en evidencia la gran desventaja con la que trabajan la mayoría de los artesanos otavaleños.

*¿Qué expectativa tiene sobre la Asociatividad Empresarial, en caso de que se lleve a cabo?*

**Gráfico 10.- Expectativa sobre la asociatividad empresarial**

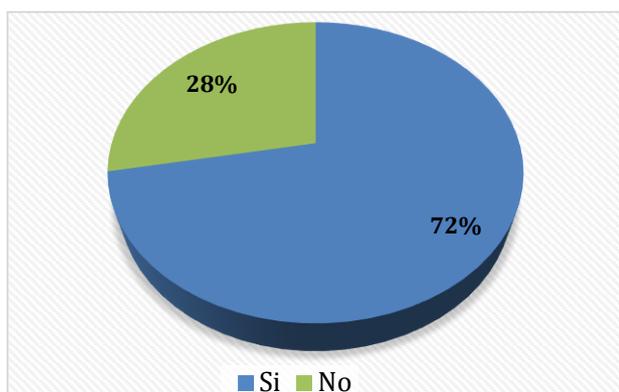


*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

Para proceder con esta pregunta se debió brindar una breve explicación referente a asociatividad empresarial a aquellos productores que dijeron no conocer nada sobre el tema. La respuesta que se repitió un mayor número de veces fue la de mejorar la rentabilidad del negocio con un 39%, mientras que la opción de aumentar la producción obtuvo un 22%. Por otra parte, vender los productos en nuevos mercados (16%), mejorar la infraestructura (15%) y los términos en los que se efectuaría la asociación fueron de interés medio para los artesanos, ya que según ellos a pesar de no haber tenido la oportunidad de acudir a una institución educativa para recibir conocimientos en el área de estudio de mercado, ven con buena predisposición que algún momento se llegue a concretar este proyecto siempre y cuando se cumplan las expectativas antes mencionadas.

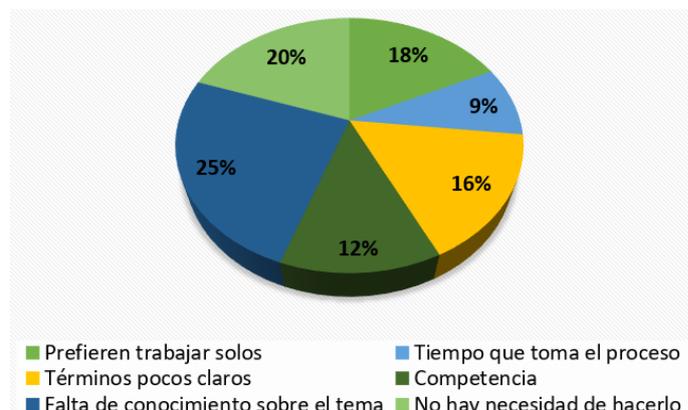
¿Estaría dispuesto a asociarse entre productores para obtener mayores volúmenes de comercialización? ¿Por qué no lo haría?

Gráfico 12.- ¿Estaría dispuesto a asociarse?



Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia

Gráfico 11.- ¿Por qué no lo haría?



Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia

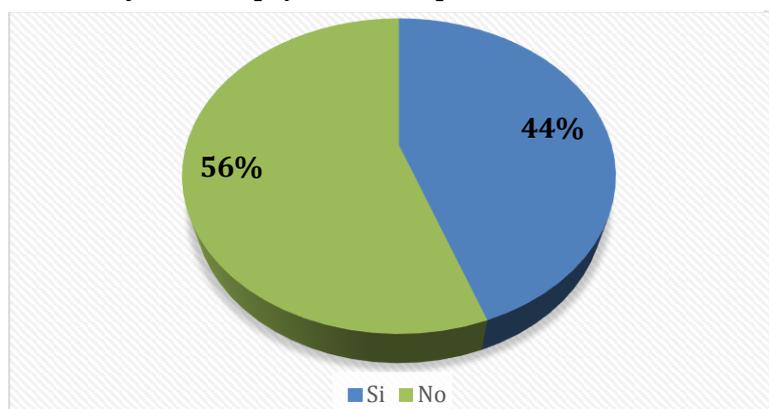
Con esta pregunta se busca conocer en qué porcentaje los productores textiles estarían dispuestos a formar parte de un grupo asociativo y las razones por las que lo harían. Los resultados son distantes, ya que el 72% de los encuestados estarían de acuerdo en formar parte de una asociación, mientras que el 28% de los productores no están de acuerdo en formar parte de uno. Los artesanos que están de acuerdo con la implementación de este mecanismo están conscientes de que al formar parte de un grupo asociativo gozarán de varios beneficios, además tendrán más oportunidades de sobresalir y representar una real competencia para las grandes empresas.

Por otro lado, cuando se consultó sobre los procesos de asociatividad, 56 productores manifestaron su intención de no querer formar parte de un modelo asociativo. El principal motivo que los obligó a tomar esta decisión es la falta de conocimiento sobre el tema que obtuvo un 25% del total de las respuestas, además el 20% de los artesanos consideran que simplemente no existe la necesidad de agruparse, ya que según ellos la forma en que han venido trabajado hasta la fecha es la adecuada. Finalmente, el 18% de los encuestados argumentan que trabajan muy bien de forma individual y no están dispuestos a proporcionar información de sus contactos y

conocimientos. Esta ideología tiene mucho que ver con tener que confiar en un grupo de personas desconocidas, lo que va de la mano con el poco interés de las autoridades para brindar capacitaciones a los productores textiles sobre los beneficios que conllevaría formar parte de una asociación.

*Considera usted que el GAD de Otavalo ha brindado el apoyo necesario a los productores y al sector textil artesanal del cantón para que desarrollen normalmente sus actividades comerciales.*

**Gráfico 13.- Apoyo brindado por el GAD Otavalo**



*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

El 56% de los artesanos encuestados no consideran que exista el suficiente apoyo por parte del GAD Otavalo, lo cual es preocupante debido a que son las autoridades pertinentes las que tienen el deber de proporcionar la ayuda y capacitación necesaria a los microempresarios textiles. Por el contrario, sólo el 44% de los productores considera que las autoridades si han proporcionado la ayuda necesaria.

Entonces, si el apoyo que el GAD Otavalo ha venido brindando al sector textil durante los últimos años fuera más significativo se lograría tener dentro del cantón productores mejor capacitados, los cuales estén aptos para atender la demanda de mercado y así competir con los productos provenientes de otros países como China, Perú e India; que en la actualidad representan una amenaza directa para las artesanías locales.

*¿De qué manera se podría recuperar estos mercados internacionales?*

**Gráfico 14.- ¿Cómo se pueden recuperar los mercados internacionales?**



*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

Antes de analizar esta pregunta, voy a hacer énfasis en cuáles son las expectativas que tienen los productores otavaleños para recuperar los principales mercados internacionales. El 54% de los artesanos encuestados creen que sí es posible recuperar estos mercados para la expansión de sus productos textiles, mientras que el 46% piensa que eso no sucederá debido a la alta competencia que hoy en día existe con los textiles elaborados en China e India.

El GAD Otavalo a través del departamento de Desarrollo Local y Gestión Social ha venido sugiriendo a los productores otavaleños cinco alternativas para tratar de recuperar los mercados internacionales, sin embargo, el 34% del total de encuestados señalan que crear diseños nuevos y acordes a los gustos de los consumidores es una buena estrategia para recuperar esos mercados perdidos. Por otro lado, el 26% considera que necesitan un mayor apoyo por parte del Estado para la inserción de sus textiles en los mercados a los cuales nunca han llegado. Finalmente, el 24% de los productores consideran que una alternativa viable es formar asociaciones con el único propósito de

sumar esfuerzos y compartir ideales para tomar decisiones en conjunto que a futuro les permitan maximizar sus utilidades.

### 5.2.3 Datos sobre exportaciones

A continuación, se presentan los principales países del extranjero a los que más exportan los artesanos otavaleños y el monto de ventas estimado que cada uno de ellos reciben mensualmente. Existen temporadas en las que la mayoría de productores se enfocan en trabajar sólo para el exterior, sin embargo, no todos tienen esa posibilidad. Precisamente ese es el punto que se quiere cambiar con la implementación de una asociación entre productores, ya que de esa manera todos podrían exportar parte de sus textiles hacia el exterior y así maximizarían sus utilidades.

*Actualmente, ¿exporta sus productos artesanales hacia el extranjero?*

**Gráfico 15.- ¿Exporta sus productos?**

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si                 | 138               | 69%               |
| No                 | 62                | 31%               |
| <b>Total</b>       | <b>200</b>        | <b>100%</b>       |

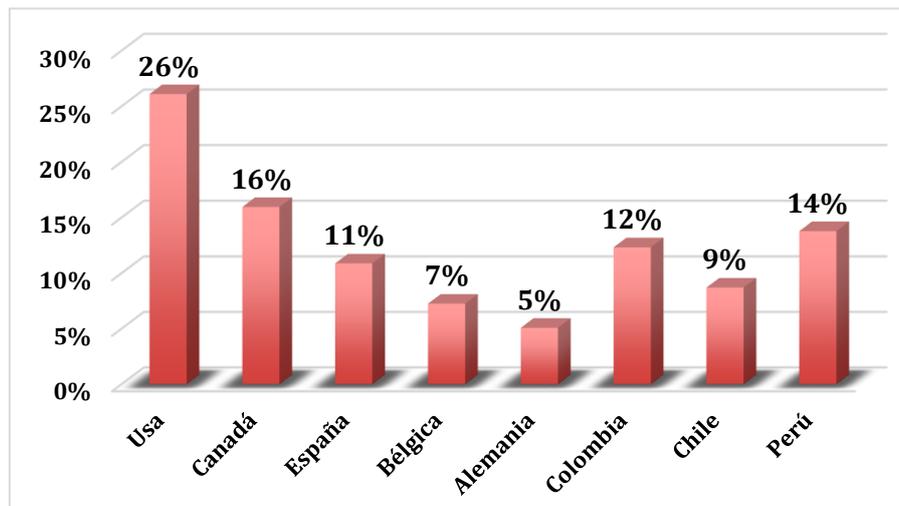
*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 69% de los productores encuestados sí exportan sus artesanías al extranjero, mientras que el 31% no lo hacen, ya que según ellos gestionar el proceso de exportación toma mucho tiempo y tiene un costo elevado.

Los artesanos sostienen que mientras este proceso avanza se van involucrando personas que actúan como intermediarios entre productores y comerciantes, razón por la cual incrementa el costo y complica en gran magnitud el proceso de internacionalización del producto.

¿A qué países del extranjero exporta más?

**Gráfico 16.- Países del extranjero a los que exportan los productores otavaleños**



*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

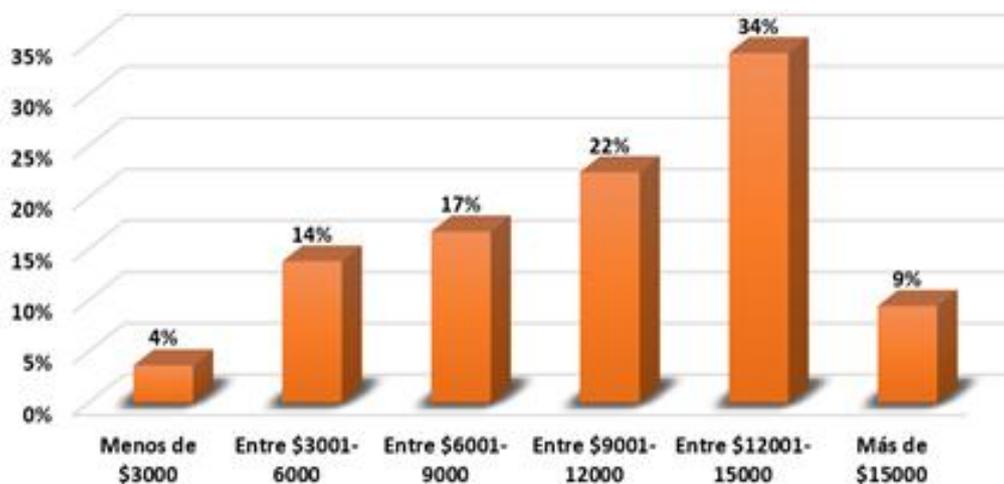
Como se puede ver en el Gráfico 16, los países internacionales a los que más exportan la mayoría de productores otavaleños son: Estados Unidos, Canadá, Perú, Colombia y España. Según las encuestas realizadas, se pudo constatar que el 26% de los artesanos exportan su mercadería hacia Estados Unidos, ya que éstas son de gran agrado entre sus habitantes debido a que contienen diseños nativos de aquel país.

Por otro lado, el 16% de productores eligieron a Canadá como el segundo mejor destino al cual exportan sus artesanías, esto debido a que en los últimos años los productos textiles han tenido gran acogida entre los habitantes canadienses especialmente en la temporada invernal.

Finalmente, un escalón más abajo se encuentran países como Perú (14%), Colombia (12%) y España (11%); sin embargo, vale recalcar que el motivo por el cual los artesanos prefieren exportar muy poco hacia estos mercados es la gran competencia que existe con productos provenientes de China, los cuales se ofertan por precios más económicos.

¿Qué monto promedio de artesanías textiles, exporta mensualmente?

**Gráfico 17.- Monto de Exportaciones Mensuales**



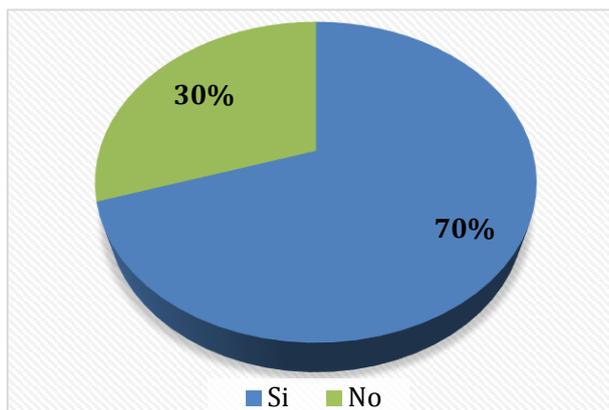
*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

El 34 % de los microempresarios encuestados manifestaron que cuando las ventas marchan bien y cuentan con la producción necesaria el monto que exportan al exterior oscila entre \$12001-15000 mensuales. Según ellos en la temporada invernal es cuando más artesanías exportan, sin embargo, en los últimos 8 años se ha visto un desbalance en esta situación haciendo que las ventas del 22% de artesanos oscile entre \$9001-12000 mensuales.

Es importante mencionar que solo el 9% de productores tienen ingresos superiores a los \$15000 mensuales. Esto debido a que los artesanos trabajan directamente con personas nativas de los países a los cuales exportan sin ayuda de intermediarios. Finalmente, una mínima cantidad de productores tienen ingresos inferiores a los \$3000 mensuales; por lo general estas personas son las que recién se están abriendo camino en los mercados internacionales.

*¿Le interesaría recibir capacitación extra que ayude a que sus productos tengan un mayor volumen de venta en el exterior?*

**Gráfico 18.- Capacitación extra**



*Fuente: Encuesta a productores  
Elaboración propia*

En lo que se refiere a la disponibilidad de recibir capacitación extra por parte de los productores encuestados, se puede mencionar que al 70% sí le interesaría recibir algún tipo de capacitación que le ayude a mejorar sus niveles de venta. Ellos argumentan que las razones primordiales por las cuales ven con buena predisposición recibir capacitaciones extras son:

1. Aprendizaje de nuevas técnicas
2. Mejorar la calidad del producto
3. Mejorar sus ventas
4. Ampliar mercados
5. Aumentar la competitividad

Finalmente, el 30% de este sector productivo no muestra ningún tipo de interés en recibir capacitación alguna debido a diferentes razones; entre las cuales están que por el momento una parte de los artesanos no tienen interés de exportar sus productos al extranjero.

## CAPÍTULO VI

### **6. Propuesta de asociatividad para generar desarrollo en el sector textil artesanal del cantón Otavalo**

Como se vio reflejado en el capítulo anterior, los productores textiles del cantón Otavalo han venido trabajando desde hace varios años atrás con poca predisposición a asociarse; es por este motivo que en la ciudad existen pocos proyectos asociativos haciendo que los artesanos tengan poco interés en desarrollar lazos de cooperación a largo plazo. Después de haber analizado las encuestas realizadas, se puede decir que lo que ha originado este desinterés, es el aislamiento en el cual se encuentra inmerso el sector textil otavaleño en la actualidad; esto se debe a que el GAD Otavalo y las empresas públicas y privadas han capacitado ineficientemente a los artesanos sobre los beneficios y grandes oportunidades de desarrollo que podrían llegar a tener si se priorizara a la asociatividad como una estrategia factible para el mejoramiento de la competitividad.

Bajo este contexto, mi propuesta se enfocará en integrar a los productos textiles otavaleños a través de una asociación que les ayude a potenciar su capacidad productiva y así puedan competir de igual a igual con las artesanías de Perú, China e India en los diferentes mercados nacionales e internacionales. Además, con este proyecto se espera también que los microempresarios puedan acceder al financiamiento necesario para mejorar su infraestructura, adquirir maquinaria de última tecnología y puedan contratar mano de obra calificada para elaborar artesanías de gran calidad promoviendo de esa manera el desarrollo socioeconómico de la ciudad de Otavalo.

### 6.1 Matriz FODA del Sector Textil Artesanal de Otavalo

Gracias al trabajo de investigación realizado, se han podido identificar las fortalezas y debilidades que posee el sector textil artesanal de Otavalo. Antes de continuar con mi propuesta de asociatividad, describiré los hallazgos más importantes:

*Tabla 4 Análisis FODA del plan asociativo*

| <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra calificada</li> <li>• Materia prima e insumos de calidad</li> <li>• Creatividad en diseños nativos y ancestrales de la cultura indígena</li> <li>• Experiencia obtenida a lo largo de los años por los productores otavaleños, gracias a la elaboración de sus artesanías</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca predisposición para organizarse colectivamente</li> <li>• Escasa experiencia en temas relacionados a la negociación, promoción y estrategias de mercadeo para sus artesanías</li> <li>• Falta de recursos económicos para que los productores puedan elaborar textiles de calidad</li> </ul> |

De igual manera, el entorno económico y social en el cual los artesanos otavaleños desarrollan su actividad textil genera oportunidades y amenazas que se señalan a continuación:

| <b>Oportunidades</b>  | <b>Amenazas</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura hacia mercados de gran envergadura, a los cuales varios productores no han logrado acceder</li> <li>• Integrar a través de una red vertical a los artesanos otavaleños</li> <li>• Descuentos y promociones por la compra de materia prima e insumos</li> <li>• Acceso a créditos y programas de desarrollo económicos,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de artesanías textiles provenientes de China, Perú e India a precios más económicos para los consumidores</li> <li>• Competencia desleal entre los productores</li> <li>• No lograr acceder al crédito financiero para invertirlo en maquinaria con tecnología actual, que permita elaborar artesanías de calidad</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <p>impulsados por el GAD Otavalo para mejorar la productividad, competitividad y rentabilidad de los microempresarios textiles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar la producción otavaleña con productos complementarios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios políticos y económicos que se den en el cantón; los cuales pongan en riesgo la inversión realizada por los artesanos textiles</li> </ul> |
|--|---|

*Fuente: El autor  
Elaboración propia*

La asociatividad empresarial es vista como una estrategia factible para el desarrollo de un sector productivo. Cuando los productores deciden acoger este modelo maximizan sus recursos y obtienen grandes beneficios y descuentos por la compra de materia prima; es decir, aprovechan eficientemente la capacidad instalada en varias microempresas. (Grijalva, 2016). Dicho esto, para mi propuesta de asociatividad se considerará el trabajo en conjunto que realizan los pequeños artesanos textiles, de esta manera cada uno de ellos podrán acceder a las condiciones necesarias para desarrollar y potencializar al sector textil otavaleño; generando así artesanías que sean del agrado de los consumidores y que cumplan con los estándares de calidad necesarios para la comercialización de los mismos.

Vale recalcar que una propuesta de asociatividad como la que sugiero debe enfocarse en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria mencionada en el capítulo 2 de esta investigación. Esta ley determina que las compañías del sector asociativo son un conjunto de conglomerados constituidos por personas naturales con actividades económicas y productivas similares, las cuales cumplen con los objetivos propuestos en beneficio propio y de la comunidad en general. (MIES, 2011). Un modelo asociativo que se considera óptimo para el desarrollo del cantón Otavalo es el que incluye el trabajo en equipo de pequeños artesanos textiles que se desenvuelven en el área de la producción. Este tipo de asociatividad viene a ser horizontal, ya que los

productores otavaleños elaboran artesanías similares y trabajan en el mismo tipo de negocio.

## **6.2 Descripción de la propuesta**

Como se mencionó anteriormente, mi propuesta de asociatividad busca integrar a los productores textiles otavaleños con la finalidad de obtener apoyo por parte del GAD Otavalo y la Dirección de Turismo y Desarrollo Económico Local; para potencializar al sector textil mediante la creación de un modelo asociativo que permita a los artesanos incrementar su nivel de competitividad y rentabilidad para expandir su alcance hacia mercados a los cuales no han podido ingresar anteriormente.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Mejorar y potencializar la competitividad y rentabilidad de los productores textiles del cantón Otavalo a través de un modelo de asociatividad.

#### **Objetivos Específicos:**

- Brindar capacitaciones de primer nivel para que los productores textiles mejoren la técnica de elaboración de sus artesanías e implementen nuevos diseños que sean del agrado de los consumidores actuales y capaces de competir con las artesanías provenientes de China, Perú e India.
- Generar diálogos con las máximas autoridades del GAD Otavalo y de la Dirección de Turismo y Desarrollo Económico Local para que se involucren a fondo en el sector textil artesanal y promuevan la creación de grupos asociativos para beneficio de los artesanos otavaleños.
- Buscar la satisfacción de los microempresarios otavaleños e ir transformando paulatinamente la producción artesanal con mejor calidad para establecerse tanto en el mercado nacional como en el internacional.

### **6.3 Desarrollo de la propuesta**

La propuesta de asociatividad está dirigida principalmente a los productores textiles otavaleños que constan registrados como “artesanos calificados” en la Cámara de Comercio de Otavalo. Esta propuesta nace con la finalidad de concluir el proyecto denominado “Potencializando el desarrollo textil” impulsado por el Departamento de Coordinación de Pymes, Emprendimientos y Artesanías Otavaleñas. Este plan de asociatividad constará de dos partes: 1) formar una red empresarial entre productores textiles y 2) mejorar la formación técnica de los artesanos otavaleños para que puedan elaborar, comercializar y proyectar sus productos hacia diferentes mercados nacionales e internacionales generando así un desarrollo socioeconómico en la comunidad.

#### **6.3.1 Estructura Organizacional**

Para lograr un modelo sofisticado de asociatividad que garantice equitativamente los beneficios para todos los productores textiles, es importante la creación de una estructura organizacional la cual estaría regida bajo la Asamblea General de Socios que en este caso sería la máxima autoridad dentro de la asociación de artesanos otavaleños. Este conglomerado designaría un presidente, vicepresidente, tesorero y secretario quienes tendrán como principal función convertirse en los representantes legales y líderes de la nueva asociación. Ellos deberían vigilar que se cumplan los estatutos y reglamentos establecidos, planificar el alcance del modelo de desarrollo competitivo y definir los procesos operativos para la producción y comercialización de las artesanías producidas en el cantón. (Andrade, 2013). Vale recalcar que este modelo asociativo contará con el apoyo de la Cámara de Comercio de Otavalo, para lo cual se debería contar con una comisión directiva, fiscal y productiva; las mismas que tendrán las siguientes funciones:

### **Comisión Directiva**

1. Elaborar los presupuestos y un plan de trabajo determinado, que estén acordes a los requerimientos de producción y ventas de los artesanos otavaleños.
2. Definir normas importantes para la administración interna, que estén sujetas a los reglamentos y estatutos del grupo asociativo.
3. Determinar las cuotas mensuales que cada miembro asociado deberá contribuir para el mantenimiento del conglomerado.

### **Comisión Fiscal**

1. Luchar para hacer cumplir la planificación establecida por la comisión directiva, en coordinación con los asesores contables y legales.
2. Definir sanciones para los socios que infrinjan las normas establecidas y que constan en los estatutos del conglomerado.

### **Comisión Productiva**

1. Coordinar la compra de insumos y materia prima adecuada, para la elaboración de artesanías de gran calidad.
2. Determinar los procesos de producción y logística para la comercialización de las artesanías otavaleñas, tanto en el mercado nacional como en el internacional.
3. Establecer alianzas estratégicas con los locales comerciales del cantón; que se dedican a vender sus productos en el extranjero.

## **6.4 Formación de Red Empresarial**

Como primer paso, mi propuesta de asociatividad se enfocará en crear una red empresarial entre los artesanos textiles de la ciudad de Otavalo con la finalidad de acceder a grandes beneficios que les permitan mejorar su rentabilidad y competitividad.

Se entiende por Red Empresarial al grupo de empresas productivas que tienen metas en común como por ejemplo acceder a nuevos mercados; y desarrollan tareas como capacitación y comercialización de manera específica, pero siempre buscando el beneficio colectivo al cual no pueden acceder de manera individual. (Dini, 2007). En la actualidad, las redes empresariales se han convertido en una estrategia factible y exitosa en toda Latinoamérica, ya que buscan que las pequeñas y medianas empresas tengan

una verdadera proyección hacia los mercados a los cuales no han podido llegar anteriormente. Vale recalcar que los productores textiles que deseen formar parte de esta red empresarial no perderían su independencia ya que la afiliación a la misma sería voluntaria.

Gracias a esta propuesta de asociatividad, los principales artesanos otavaleños buscarán aumentar sus niveles de productividad y rentabilidad; además generar mayores ganancias y desarrollar habilidades específicas que les permitan tener mayor capacidad de negociación en el mercado. Si los microempresarios registrados en la Cámara de Comercio de Otavalo deciden asociarse y formar parte de esta red empresarial, accederán a los siguientes beneficios:

- Descuento en la compra de insumos y materia prima para la elaboración de artesanías textiles.
- Acceso a mercados nacionales e internacionales a los cuales no se ha podido llegar previamente.
- Intercambio de conocimientos y experiencias entre productores textiles artesanales, mejorando de esa manera su capacidad de aprendizaje.
- Uso eficiente de tecnologías productivas.
- Los artesanos otavaleños deberían satisfacer los cambios en la demanda, sin aumentar la capacidad instalada ni los costos fijos otorgados para el desarrollo del sector textil.

### **6.5 Mejorar la formación técnica de los productores textiles otavaleños**

La segunda parte de la propuesta se enfocará en mejorar el nivel de educación y formación técnica de los artesanos otavaleños para que puedan aumentar su productividad y comercializar sus artesanías textiles en mercados a los cuales todavía no han podido llegar. De esta manera, los socios pertenecientes a la Cámara de Comercio de Otavalo podrán acceder a capacitaciones profesionales y de primer nivel vinculados a temas de innovación y creación de nuevos diseños para los consumidores actuales,

manejo de herramientas creativas para plasmar varios modelos de artesanías, así como también cursos para el control de procesos de las principales microempresas otavaleñas.

Un ejemplo de esto es el proyecto denominado “Potencializando el desarrollo textil”, el cual se creó con la finalidad de fortalecer las capacidades técnicas de los productores otavaleños; así como también potencializar su eficiencia, la productividad y la competitividad de las microempresas donde realizan su trabajo. Este proyecto tuvo gran acogida entre los artesanos textiles; ya que accedieron a grandes beneficios como el mejoramiento de los procesos en las empresas del sector y la creación de empleo sostenible a largo plazo.

Dicho esto, se deberían buscar espacios en los cuales los microempresarios otavaleños mejoren su formación técnica para generar productos de calidad y que sean del agrado de los consumidores actuales. Es por este motivo, que la propuesta de asociatividad brindará capacitaciones con temas relacionados a:

- La administración contable y de costos
- Manejo y diseño en máquinas de tejer recubridoras, circulares y rectilíneas
- La lana de oveja como materia prima principal para elaborar diferentes artesanías
- Normas nacionales e internacionales que se aplican a la industria textil

Otro punto importante para mencionar es que las artesanías otavaleñas han sobresalido y se han dado a conocer a nivel mundial gracias a los diseños nativos de la localidad; sin embargo, para seguir generando un impacto positivo en los mercados se debería conjugar los diseños con tendencias que estén a la vanguardia de los consumidores actuales. Por lo tanto, con el plan de asociatividad se buscará incrementar el valor agregado de las artesanías textiles y brindar a los productores otavaleños las herramientas necesarias para competir con las artesanías extranjeras que en los últimos años han logrado penetrar en el mercado local. Además, con esta propuesta se

implementará un servicio de soporte productivo apoyado en la innovación y transferencia tecnológica, beneficio al cual podrán acceder solamente los microempresarios que estén registrados en la Cámara de Comercio de Otavalo. Los artesanos realizarán las siguientes actividades:

- Desarrollo de productos innovadores y diseño de marca
- Estudio de las tendencias del mercado actual (colores, combinaciones, diseños, etc.)
- Acceso a ferias grandes y reconocidas, rueda de negocios y acuerdos personales
- Conferencias y capacitaciones sobre moda y tendencias actuales.

Finalmente, la propuesta de asociatividad contará con un sistema adecuado para la comercialización internacional de los productos textiles, la cual será a través de una red de ventas indirecta debido a que se necesitará el apoyo de intermediarios en el país de destino que ayuden a la introducción exitosa de las artesanías otavaleñas. Para lograr esto, los microempresarios se deberán poner en contacto con agentes comerciales ubicados en todos los países a los que exportan en gran cantidad; quienes a través de ferias o de la página web del modelo asociativo solicitarán algún pedido para que los productores se los envíen y así puedan expandir el negocio artesanal en diferentes mercados a nivel mundial.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del trabajo investigativo realizado, se puede concluir lo siguiente:

1. Los artesanos textiles del cantón Otavalo carecen de mano de obra calificada y de tecnología sofisticada para elaborar productos de alta calidad, lo que ha traído como consecuencia una demanda reducida de las artesanías entre los consumidores actuales, que a su vez no les ha permitido ingresar en diferentes mercados internacionales.
2. Los productores otavaleños identifican como una estrategia factible la creación de un modelo asociativo para mejorar la rentabilidad y el desarrollo competitivo de su producción, la cual les permitirá elaborar productos textiles de gran calidad capaces de competir con las artesanías de países como Perú, China e India en los mercados internacionales donde abundan éstos.
3. El sector textil artesanal es uno de los principales generadores de empleo en el cantón Otavalo, el mismo que posee un reconocimiento por la calidad de sus acabados y los diseños nativos ancestrales que captan la atención de turistas nacionales y extranjeros. No obstante, los artesanos que se dedican a esta actividad deben luchar frente a varios problemas que les impiden desarrollar o expandirse hacia otros mercados. Entre los factores más destacados están: el escaso apoyo por parte del GAD Otavalo hacia el sector textil, bajos niveles de productividad por la escasez de mano de obra calificada, difícil acceso a créditos financieros y pocos diseños innovadores.
4. Para solucionar estos problemas en la ciudad de Otavalo, se elaboró una propuesta de asociatividad con la finalidad que los productores textiles puedan acceder a grandes beneficios que de forma individual serían muy difíciles de conseguir. Entre los más principales están: reducción de costos por materia prima, posicionamiento en el mercado, incorporación de tecnología y fácil acceso a créditos financieros.

5. Se pudo notar que la falta de unión entre productores y el poco interés por parte de las autoridades para llevar a cabo un proceso asociativo, es un punto débil en el sector textil artesanal. Con este plan de asociatividad se pretende unificar los criterios de producción y comercialización entre artesanos otavaleños con la finalidad de obtener productos textiles que sean del agrado de los consumidores actuales, generando así desarrollo socioeconómico en la ciudad.

Las recomendaciones que se deducen después de haber realizado este trabajo investigativo y que se deberán llevar a cabo en un futuro son:

1. Plantear un modelo asociativo por fases que permita mejorar la rentabilidad, competitividad y productividad de los artesanos otavaleños, para que de ese modo puedan elaborar textiles de calidad con diseños innovadores y actuales que sean del agrado de los consumidores; haciendo uso eficiente de los recursos como la materia prima.
2. La Cámara de Comercio de Otavalo debería implementar esta propuesta de asociatividad para que los pequeños y medianos productores que la conforman puedan mejorar las técnicas de elaboración y la calidad de sus artesanías, garantizando de esa manera el éxito del desarrollo competitivo en el sector textil artesanal del cantón.
3. Desarrollar una selección precisa de los países internacionales en los cuales la producción textil artesanal tenga gran acogida y reconocimiento por parte de los consumidores que en la actualidad valoran el esfuerzo y trabajo realizado por los artesanos para generar productos de calidad. De esta manera, se podría aumentar el posicionamiento del textil otavaleño, dándolo a conocer en diferentes mercados a nivel nacional e internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F. (2001). *El enfoque de Desarrollo Económico y Local*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.
- Andrade, V. & Anderson, J. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y medianas empresas*: Quito-FLACSO. pp: 176-200.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (AITE, 2012). El Sector Textil y Confecciones en el Ecuador. *Análisis macroeconómico Sectorial*. Quito: Abda-Yala.
- Ayala, A. (2002). Memoria textil e industria del recuerdo en los Andes. *Identidades del sector textil en Perú y Argentina*. Lima: Abya-Yala. Recuperado el 12 de noviembre de 2018 desde: <http://www.cnct.org.ar/secciones/textil>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2003). *Apoyo a la competitividad de MIPYMES en Otavalo*. FOMIN: Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo.
- Barrera, M. (2014). *Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*. Quito: FLACSO.
- Basantes, J. (2015). *Caracterización de las pequeñas y medianas empresas en el sector textil de la economía ecuatoriana*. Quito: LNS.
- Caillavet, S. (2000). *Etnias del Norte, Etnohistoria e Historia del Ecuador*. Quito: Abya-Yala.
- Carrión, J. (2007). *El sector textil como generadora de empleo en América Latina*. 2da Edición. Lima: PAIDOS.
- Carrillo, D. (2010). *Diagnóstico del sector textil y de la confección*. Quito: AITE.
- Castillo, D. (2015). Políticas Públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina. *Caso Red Textil Ltda.-Buenos Aires*: Universidad de Palermo. Recuperado el 30 de noviembre de 2018 desde: [redtextil@cnct.org.ar](mailto:redtextil@cnct.org.ar).
- CONCOPE. (2011). Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo: *Conceptos, Casos Reales y Metodología*. Quito. Ed. Pasquel. pp: 150-180.
- Dini, M. (2007). Pymes y articulación productiva. *Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.

- Ecuador Inmediato. (18 de septiembre de 2011). *Ministra de Industrias destaca rol de las Pymes en el desarrollo productivo del país*. Recuperado el 15 de octubre de 2018 desde:  
[http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=158060&umt=ministra\\_industrias\\_destaca\\_rol\\_pymes\\_en\\_desarrollo\\_productivo\\_de\\_l\\_pais](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=158060&umt=ministra_industrias_destaca_rol_pymes_en_desarrollo_productivo_de_l_pais).
- Galicchio, E. (2004). Desarrollo Local en América Latina. *Estrategia Política basada en la construcción de capital social*. Quito: FLACSO.
- García, R. (2016). Situación actual de la industria del vestido en México. *Caso Zapotlanejo - 2016*. México DF: LNS.
- Grijalva, M. (2016). Grupos Étnicos del Ecuador. *Análisis del sector textil artesanal de la ciudad de Otavalo, para el año 2016*. Quito: Pro-Ecuador.
- González, J. (2001). *Redes de la informalidad en el clúster de Gamarra*. Universidad Ricardo Palma Ed: Universitaria. pp: 86-92.
- González, M. (2010). *Técnicas de negociación para pequeños y medianos productores*. España: Innova.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo. (2018). Toda la información sobre el cantón Otavalo. Recuperado el 30 de noviembre de 2018 desde:  
<http://www.otavalo.gob.ec/web/>.
- Herrera, A. (2002). Monografía del Cantón Otavalo. *Clásicos de la biografía otavaleña*. Quito: Nación. pp: 110-115.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI, México. (2016). *Indicadores Macroeconómicos de Coyuntura*. Recuperado el 12 de septiembre de 2018 desde:  
<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/492?s=est&c=12343>.
- Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. (2012). *Análisis sectorial de textiles y confecciones*. Quito: LNS.
- Instituto Nacional Estadísticas y Censo. (2010). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 20 de octubre de 2018 desde:

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=230&Itemid=225](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=230&Itemid=225).

Jaramillo, H. (2009). *Artesanía textil de la sierra norte del Ecuador*. Quito: Abya-Yala.

Kyle, D. (2001). *La diáspora del comercio otavaleño: capital social y empresa transnacional*. Ecuador. Debate No54.

Lalander, R. (2016). Movimiento indígena y liderazgo político local en la sierra ecuatoriana: *¿Actores Políticos o proceso Social?* FLACSO. N019: Los Andes.

La Porta, J. (2012). *La diáspora del comercio otavaleño: Capital Social y empresa transnacional*. Otavalo: UO.

Lexis. (10 de mayo de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 desde:

[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_econ.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_econ.pdf).

Lerma, A. (2015). *La Industria Textil Ecuatoriana y su control de calidad*. Quito: FLACSO.

Liendo, M. & Martínez, A. (2001). Asociatividad. *Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Sextas Jornadas. Universidad Nacional de Rosario. Ed: PAIDOS. pp: 69-75.

Llorens, J. (2002). *Estudios de caso de desarrollo Económico Local en América Latina*. Washington D.C.

López, C. (2016). *Redes Empresariales Experiencias en la Región Andina*. Perú: MINKA.

Meier, P. (1996). Artesanos campesinos. *Desarrollo socioeconómico y proceso de trabajo en la artesanía textil de Otavalo*. Quito: Banco Central del Ecuador.

MIES. (2011). *Ecuador y su diversificación de productos*. Recuperado el 29 de septiembre de 2018 desde:

[http://www.economiasolidaria.org/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ecuador.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf).

OIT. (2010). Ministerio de Turismo del Ecuador. *Otavalo como una ciudad competitiva y con identidad cultural, gracias al trabajo realizado por sus productores artesanales*.

*Empresa y la comunidad*. Recuperado el 28 de octubre de 2018 desde:

[www.redturs.org](http://www.redturs.org).

- Paz, E. (2011). Marketing comercial. *Zapotlanejo, mucho más que una industria textil*. Jalisco: Ed. Santillana. pp: 4-7.
- Porter, M. (1998). *Clústers and the New Economics of Competition*. USA: Harvard Business Review.
- Ramírez, M. (2014). Gamarra Invisible. *El principal emporio del país desde la perspectiva de sus trabajadores*. Fondo Editorial UNMSM y Estudios Sociales.
- Rojas, S. (2012). *La experiencia de compra en Gamarra. Aportes preliminares*. Municipalidad de Lima.
- Rosero, T. (2014). *Aproximación a la economía otavaleña y su impacto cultural*. Ed: PAIDOS.
- Salgado. (2009). *Los artesanos textiles de la región de Otavalo*. Sarance N10.
- Silva, I. (2010). *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Urwin, S. (2013). *EcuadorExplorer.com*. Recuperado el 30 de septiembre de 2018 desde: [www.ecuadorexplorer.com/es/html/la-ciudad-deotavalo.html](http://www.ecuadorexplorer.com/es/html/la-ciudad-deotavalo.html).

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuestas dirigidas a los principales microempresarios artesanos de la ciudad de Otavalo

#### DATOS DEL NEGOCIO

1. **¿Cuánto tiempo lleva elaborando artesanías textiles?**
  - ( ) Menos de 5 años
  - ( ) Entre 5 y 10 años
  - ( ) Entre 10 y 15 años
  - ( ) Entre 15 y 20 años
  - ( ) Más de 20 años
  
2. **¿Qué tipo de productos textiles fabrica?**
  - ( ) Abrigos de lana
  - ( ) Bordados en tela (manteles, servilletas, etc.)
  - ( ) Chompas cardadas (orlón)
  - ( ) Cobijas con diseños nativos (lana)
  - ( ) Camisas de algodón
  - ( ) Prendas de vestir térmicas
  - ( ) Bufandas, guantes, gorras de lana (animalitos)
  - ( ) Sombreros étnicos
  - ( ) Prendas de vestir de Otavalo
  - ( ) Otros
  
3. **Cuántas personas trabajan en su negocio, incluido el dueño:**
  - ( ) menos de 6 trabajadores
  - ( ) entre 6 y 12 trabajadores
  - ( ) entre 13 y 18 trabajadores
  - ( ) más de 18 trabajadores
  
4. **¿Qué tipo de maquinaria(s) posee para elaborar sus productos textiles?**
  - ( ) Máquina de coser doméstica – Recta / Overlock
  - ( ) Máquina circular eléctrica
  - ( ) Telares manuales
  - ( ) Telares eléctricos con bandeja
  - ( ) Máquina bordadora
  - ( ) Máquina recubridora
  - ( ) Máquina cortadora
  
5. **En términos de productividad, ¿cuántas artesanías produce semanalmente?**
  - ( ) entre 20 - 80 artesanías
  - ( ) entre 81 - 120 artesanías
  - ( ) entre 121 - 160 artesanías
  - ( ) entre 161 – 200 artesanías
  - ( ) más de 200 artesanías
  
6. **¿Cuáles son los factores que usted considera más importantes para determinar el precio de sus productos?**
  - ( ) Precio de mercado
  - ( ) Monto de la inversión
  - ( ) Margen de ganancia
  - ( ) Costo de producción
  - ( ) Diseño de los textiles

7. **¿Cuál es el rango de ventas que obtiene mensualmente por sus productos?**  
 Menos de \$1000  
 Entre 1001 – 2000 \$  
 Entre 2001 – 3000 \$  
 Entre 3001 – 4000 \$  
 Más de \$4000
8. **¿La competencia con productos de otros países (Perú, China e India) ha generado problemas de ventas para su negocio?**  
 SI / NO  
**¿Qué tipo de problemas?**  
 Se devaluó el precio de los textiles  
 Se registraron menores ingresos en las familias  
 Las exportaciones disminuyeron  
 Pérdida de clientes
9. **Según su criterio, ¿cuáles son los principales problemas con los que debe luchar el Sector Textil Artesanal?**  
 Falta de apoyo financiero  
 Escasos programas de desarrollo económico  
 Bajo capital propio  
 Carencia de tecnología apropiada  
 Poca creatividad en los diseños  
 Otros
10. **¿Comparte costos de proveedores de materia prima e insumos con otros productores?**  
 SI / NO

#### DATOS SOBRE ASOCIATIVIDAD

11. **¿Ha oído hablar sobre la Asociatividad Empresarial?**  
 SI / NO
12. **¿Pertenece usted a alguna asociación de productores textiles?**  
 SI / NO
13. **¿Cree usted que un modelo asociativo le proporcionaría mayor participación en el mercado?**  
 SI / NO  
**Por qué:**
14. **¿Qué expectativa tiene sobre la Asociatividad Empresarial, en caso de que se lleve a cabo?**  
 Mejorar la rentabilidad  
 Mejorar la infraestructura  
 Compartir tecnología  
 Ventas a nuevos mercados  
 Aumentar la producción  
 Todas las anteriores
15. **¿Estaría dispuesto a asociarse entre productores para obtener mayores volúmenes de comercialización?**  
 SI / NO  
**Si su respuesta es negativa, por favor indique ¿cuál es la principal razón por la cual no estaría dispuesto a asociarse?**

- Costos
- Tiempo que toma el proceso de asociación
- Términos poco claros
- Competencia
- Falta de conocimiento sobre el tema
- No hay necesidad de hacerlo

**16. Considera usted que el GAD de Otavalo ha brindado el apoyo necesario a los productores y al sector textil artesanal del cantón para que desarrollen normalmente sus actividades comerciales.**

SI / NO

**17. ¿Cree usted que la asociatividad puede reducir los costos de:**

- Proveedores de materia prima e insumos
- Mano de obra
- Maquinaria
- Transporte
- Trámites de exportación
- Otros

**18. ¿Cree usted que un modelo asociativo le permitiría tener acceso a mejores condiciones para créditos financieros?**

SI / NO

**19. ¿Considera usted que la asociatividad puede mejorar la competitividad de la producción nacional frente a la producción proveniente de China, Perú, India?**

SI / NO

**20. ¿Cree usted que se puedan recuperar los mercados internacionales para los productos textiles?**

SI / NO

**21. ¿De qué manera se podría recuperar estos mercados internacionales?**

- Creando diseños nuevos y productos innovados en la cultura indígena
- Reduciendo los precios de los textiles
- Apoyo del Estado para la inserción de los textiles en mercados extranjeros (convenios)
- Creando asociaciones
- N/A

#### **DATOS SOBRE EXPORTACIONES**

**22. Actualmente, ¿exporta sus productos artesanales hacia el extranjero?**

SI / NO

**23. ¿A qué países del extranjero exporta más?**

- USA
- Canadá
- España
- Bélgica
- Alemania
- Colombia
- Chile
- Brasil

**24. ¿Qué monto promedio de artesanías textiles, exporta mensualmente?**

- Menos de \$3000
- Entre 3001 a 6000 \$
- Entre 6001 a 9000 \$
- Entre 9001 a 12000 \$
- Entre 12001 a 15000 \$
- Más de \$15000

**25. ¿Con qué periodicidad exporta sus artesanías al extranjero?**

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Ocasional

**26. ¿Qué método de transporte utiliza para la exportación de las artesanías?**

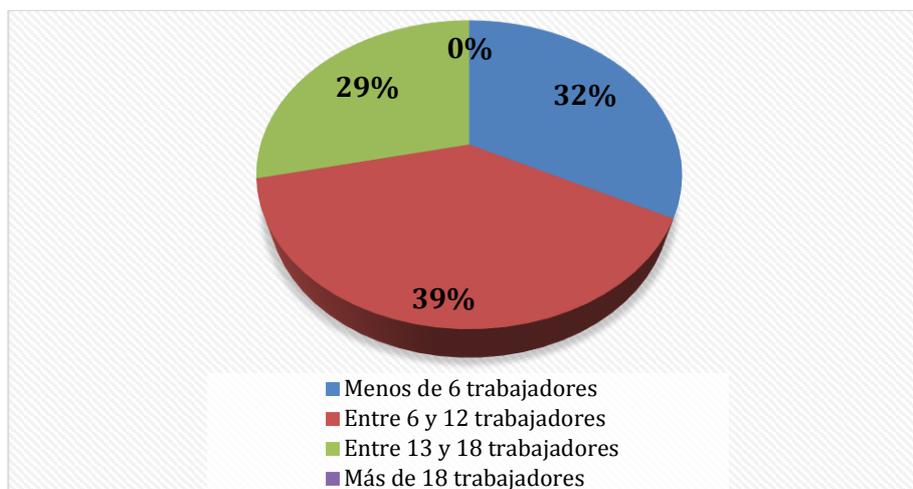
- Transporte Aéreo
- Transporte Terrestre
- Transporte Marítimo
- Contenedores

**27. ¿Le interesaría recibir capacitación extra que ayude a que sus productos tengan un mayor volumen de venta en el exterior?**

SI / NO

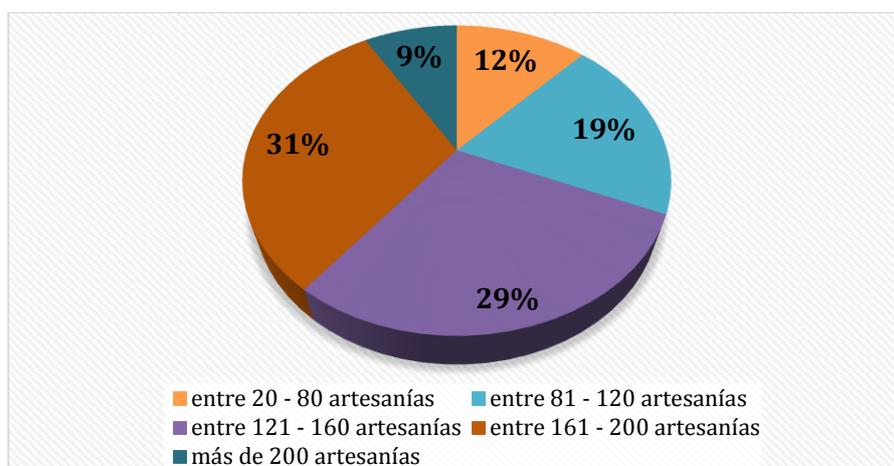
## Anexo 2: Ilustraciones que complementan el trabajo de investigación

Pregunta 3.- ¿Cuántas personas trabajan en su negocio, incluido el dueño?



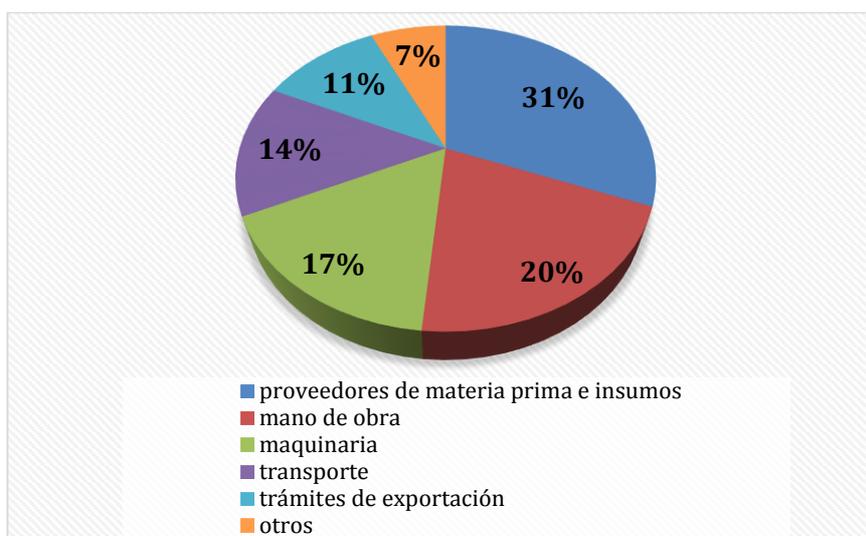
*Fuente: Encuesta a productores*  
*Elaboración propia*

Pregunta 5.- En términos de productividad, ¿cuántas artesanías produce semanalmente?



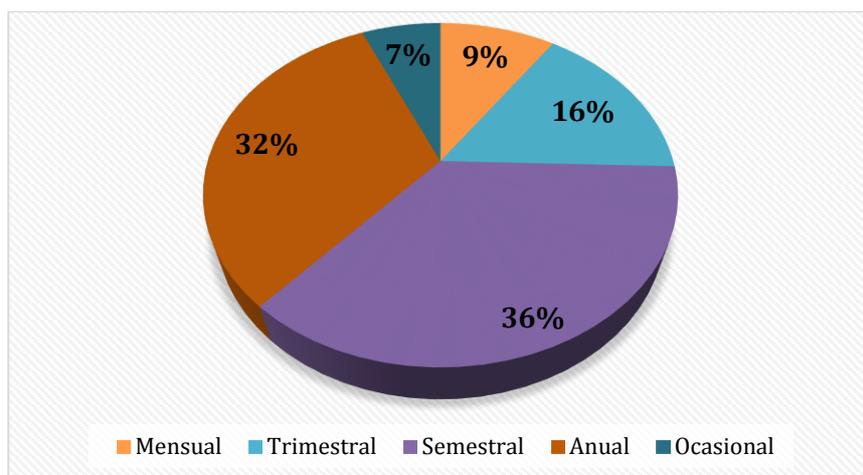
*Fuente: Encuesta a productores*  
*Elaboración propia*

Pregunta 17.- Cree usted que la asociatividad puede reducir los costos de:



*Fuente: Encuesta a productores*  
*Elaboración propia*

Pregunta 25.- ¿Con qué periodicidad exporta sus artesanías al extranjero?



*Fuente: Encuesta a productores*  
*Elaboración propia*

### Anexo 3: Lista de productores encuestados

| N° | Nombre del Titular                 | N° de Cédula  | Nombre de Microempresa           |
|----|------------------------------------|---------------|----------------------------------|
| 1  | IBUJES HERRERA MARTHA ELIZABETH    | 1712893500001 | MARTY E                          |
| 2  | VELASQUEZ VELASQUEZ LUIS ALBERTO   | 1001175205001 | ARTESANIAS SINAI                 |
| 3  | PINEDA LEMA JOSE RAFAEL RODRIGO    | 1000094001001 | TEJIDOS INDÍGENAS ECUATORIANOS   |
| 4  | TONTAQUIMBA LEMA MARIA LUCILA      | 1002284402001 | HAT'S Y ALGO MAS                 |
| 5  | ESPINOSA MORALES ROSA ELENA        | 1001312709001 | ESPINOSA MORALES ROSA ELENA      |
| 6  | ANDRANGO PEREZ BLANCA ESPERANZA    | 1001156320001 | CONFECCIONES MARI                |
| 7  | BURGOS REYES ELVIA PIEDAD          | 1001494192001 | CONFECCIONES ELVY                |
| 8  | SANCHEZ GAVILANEZ GLORIA MARIA     | 1000791770001 | CONFECCIONES FRANCISCO           |
| 9  | VARGAS ALMENDARIZ MARIA EUGENIA    | 1002817631001 | KACHE                            |
| 10 | HERNANDEZ VACA SEGUNDO MANUEL      | 1002087870001 | ARTESANIAS EMILY                 |
| 11 | CONTERON RAMOS MARTHA LUCIA        | 1003288865001 | ATRESANIAS SAREN                 |
| 12 | CONTERON DE LA TORRE ROSA MARIA    | 1001343985001 | TEJIDOS Y CONFECCIONES ROSITA    |
| 13 | QUITO PONCE ZOILA CELINA           | 1001319308001 | FOLKLORICAS                      |
| 14 | DE LA TORRE CONEJO JOSE ALONSO     | 1001038569001 | ARTESANIAS "J A"                 |
| 15 | CONTERON SANTELLAN JOSE            | 1001820453001 | ANDINO ARTESANIAS                |
| 16 | OYAGATA MORALES MARIA GLADYS       | 1002445680001 | BORDADOS GLADYS                  |
| 17 | ESPINOZA BETANCOURT ZULEMA VALERIA | 1002391397001 | ZERO SPORT                       |
| 18 | ESCOBAR PAREDES MANUEL EDUARDO     | 1001633963001 | ALIMARCA                         |
| 19 | LEMA LEMA SEGUNDO                  | 1002088159001 | NINGUNO.                         |
| 20 | TERAN LEMA JOSE SEGUNDO            | 1002784070001 | ARTESANIAS MILMARTE              |
| 21 | ESPINOSA GUAMAN FRELIDA EDITH      | 1001044385001 | EDITHEX                          |
| 22 | GUALAN LEMA JOSE LUIS              | 1002579306001 | GRUPO CHALTEX COLOR'S            |
| 23 | MORALES MAIGUA LUIS ROBERTO        | 1002377461001 | CHALS SION                       |
| 24 | YACELGA OYAGATA MARIA ROSA         | 1001962859001 | TEJIDOS MARYTEX                  |
| 25 | DIAZ LITA LUIS ALFONSO             | 1000166296001 | TEJIDOS DIAZ                     |
| 26 | RUIZ MUENALA                       | 1002787495001 | ARTESANIAS RUIZ                  |
| 27 | ANDRADE QUILCA LAURA MARTHA        | 1001633476001 | SASTRERIA Y MODA LAURITA         |
| 28 | ESPINOSA MORALES JOSE SEGUNDO      | 1001022845001 | TEJIDOS ESPINOSA                 |
| 29 | MORALES DE LA TORRE JOSE ALBERTO   | 1000765477001 | SOMBRERIA MORALES                |
| 30 | LEMA CONEJO MARIO WILLIAM          | 1709434771001 | CONFECCIONES Y ARTESANIAS A Y ME |
| 31 | VEGA CABASCANGO LUIS ENRIQUE       | 1001259165001 | ARTESANIAS HECHO A MANO          |
| 32 | CHIZA CANDO JOSE RAFAEL            | 1001235249001 | ARTESANIAS OTAVALO               |
| 33 | GOMEZ FLORES MARTHA XIMENA         | 1709087124001 | XIME'S                           |
| 34 | CONEJO MORALES LUZMILA             | 1001197415001 | CONFECCIONES L&M                 |
| 35 | CHUQUIN QUITO MILTON ADEMAR        | 1002614608001 | CONFECCIONES CHUQUIN             |
| 36 | GUZMAN PAZ MYRIAM ELENA            | 1000798965001 | CASA DE MODAS AMYCRISS           |
| 37 | TONTAQUIMBA LEMA MARIA MATILDE     | 1001631884001 | YARI ARTESANIAS                  |
| 38 | FLORES GOMEZ NELLY NARSIZA         | 1001903333001 | ASTRO SPORT                      |
| 39 | REVELO CALDERON LUIS GONZALO       | 1000204410001 | CALZADO REVELO                   |
| 40 | OYAGATA MORALES MARIA GLADYS       | 1002445680001 | BORDADOS GLADYS                  |
| 41 | TONTAQUIMBA LEMA LUIS ROBERTO      | 1002582748001 | ARTESANIAS WUAYRAS               |

|    |  |               |                                  |
|----|--|---------------|----------------------------------|
| 42 | VITERI OÑATE SERGIO ROGELIO            | 1800020982001 | SPORT CIMAN                      |
| 43 | LEMA LEMA JESUS                        | 1000166213001 | INCA RUNA                        |
| 44 | LEMA LEMA JOSE                         | 0906507769001 | ARTESANIAS OTAVALO               |
| 45 | LEMA LEMA LUCILA                       | 1000975019001 | TEJIDOS ALY MAQUI                |
| 46 | CACHIGUANGO AMAGUAÑA MARIA CRISTINA    | 1002123741001 | PRODUCTOS SANTILLAN              |
| 47 | SARAVINO FLORES DIANA VERONICA         | 1003032834001 | TEJIDOS DE PUNTO                 |
| 48 | CONEJO CAMPO MANUEL                    | 1000956381001 | ARTESANIAS PEGUCHE               |
| 49 | LEMA CONEJO EFRAIN GUSTAVO             | 1001424389001 | ALY ARTESANIAS                   |
| 50 | CEVALLOS DUEÑAS DELIA EMPERATRIZ       | 1705450466001 | TALLER DE MODAS                  |
| 51 | TABANGO MOLINA OLGA IRENE              | 1001180676001 | PRENDAS DE VESTIR                |
| 52 | LEMA MUENALA JOSE AMADO                | 1000834190001 | ULCA                             |
| 53 | COTACACHI LEMA JOSE MARIA              | 1001024312001 | TEJIDOS MILMAHUASI               |
| 54 | PAREDES VICENTE RAUL                   | 1705897302001 | EL ARTESANO PRODUCTOR            |
| 55 | PAREDES PEÑA BLANCA LUCIA              | 1001353810001 | CONFECCIONES LUCY                |
| 56 | LOMAS PONCE SEGUNDO FELIX              | 1000302412001 | SASTRERIA ELITE                  |
| 57 | ESPINOZA BETANCOURT ZULEMA VALERIA     | 1002391397001 | ZERO SPORT                       |
| 58 | INUCA PIJAL MARIA IMELDA               | 1001970670001 | ARTESANÍAS                       |
| 59 | RODRIGUEZ ORTEGA LUZ ELIA              | 1001495306001 | CONFECCIONES LUCY                |
| 60 | MATANGO SARAVINO LUZMILA               | 1001995263001 | CONFECCIONES HOREB               |
| 61 | PAREDES PAREDES SONIA OLIVA DEL CARMEN | 1000821916001 | CONFECCIONES SONIA               |
| 62 | DIAZ PINEDA LUIS ENRIQUE               | 1002168274001 | TEXTILES DIAZ                    |
| 63 | PAILLACHO MARTINEZ WILMER WLADIMIR     | 1001823036001 | ARTESANIAS JORDAN CRIST          |
| 64 | RAMOS VALLEJOS JOSE LUIS               | 1001866902001 | ARTESANIAS EL NATIVO             |
| 65 | SANTELLAN LEMA MARIA REBECA            | 1001430774001 | ARTESANIAS LA CASCADA            |
| 66 | CORTEZ RAMO FABIOLA                    | 1001852159001 | TEJIDOS Y ARTESANIAS SUMAK MAKI  |
| 67 | RUIZ MALDONADO LUIS ALFONSO            | 1001012804001 | TEJIDOS FOLKLOR INCAMILMA        |
| 68 | SARAVINO CONEJO OSCAR WILLIAM          | 1001791001001 | VENTA DE ARTESANIAS              |
| 69 | CRUZ HERRERA CARLOS EDMUNDO            | 1000948701001 | SOMBRERERÍA CRUZ                 |
| 70 | VELASQUEZ MORALES BLANCA CLARA         | 1003127881001 | SINAIARTESANIAS                  |
| 71 | CONTERON PICUASI JOSE ANTONIO          | 1001083854001 | TEJIDOS Y ARTESANIAS FOLKLORICAS |
| 72 | PINEDA YAMBERLA MARÍA INÉS             | 1002822573001 | MULTILANAS                       |
| 73 | MALES MAIGUA LUIS ENRIQUE              | 1001053618001 | QICHUA MARKA                     |
| 74 | ANDRADE PIEDRA LIDIA RUBIELA           | 1001955291001 | CONFECCIONES MADELEINE           |
| 75 | CHIZA CANDO MARIA JUANA                | 1001675725001 | CREACIONES CHIZA                 |
| 76 | LEMA CONEJO GERMAN RAMIRO              | 1002362687001 | RAZE CON                         |
| 77 | LEMA CONEJO JUAN ISIDRO                | 1002362687001 | AYLLUTEX INNOVACION              |
| 78 | LEMA LEMA LUIS HUMBERTO                | 1001003795001 | OTAVALO NATIVE AMERICAN          |
| 79 | LEMA EFRAIN CONEJO LUIS GUSTAVO        | 1001424389001 | ALY ARTESANIAS                   |
| 80 | LEMA CONEJO JOSE NAIN                  | 1002895363001 | PEGUCHE TEXTILES                 |
| 81 | PONCE LUIS ERMELDO                     | 1705316121001 | SASTRERIA Y CONFECCIONES ERMEL   |
| 82 | LEMA LEMA MARIA ESTELA                 | 1001697836001 | ARTESANIAS ALY                   |
| 83 | VILLA PAREDES JAIME EDMUNDO            | 1000136455001 | SOMBRERERIA VILLA                |
| 84 | GUERRERO QUIMBO NANCY YOLANDA          | 1001272218001 | INCA MARCA                       |

|     |                                      |               |                            |
|-----|--------------------------------------|---------------|----------------------------|
| 85  | YACELGA SANTELLAN MARIA DIOCELINA    | 1001052909001 | CONFECCIONES MARIA         |
| 86  | LEMA MALES RUBEN DAVID               | 1002631644001 | HECHO A MANO               |
| 87  | LEMA QUIMBO TANIA MARICELA           | 1002414488001 | TEXTIL SAN MIGUEL          |
| 88  | MALES LEMA MERCEDES                  | 1001099983001 | CASA DE LA LANA            |
| 89  | LEMA LEMA NELY ALEXANDRA             | 1002631644001 | HECHO A MANO               |
| 90  | MENDOZA MARCELO MARIA LUCRECIA       | 0912547007001 | ARTESANIAS SARITA          |
| 91  | PEREZ INGA FRANKLIN RAMIRO           | 1003025879001 | CALZADO AYELIZ             |
| 92  | RAMOS VALLEJOS MIGUEL ANGEL          | 1001558459001 | LA TIERRA ETNICOS CULTURAS |
| 93  | ARIAS CHIZA JOSE MANUEL              | 1000800365    | CONFECCIONES TOCAYO        |
| 94  | CASTAÑEDA MALDONADO LUIS ALBERTO     | 1002079737001 | ARTESANIAS HECHO A MANO    |
| 95  | CARVAJAL ERAZO LIDA ROCIO            | 1001887916001 | CONFECCIONES ROSSI         |
| 96  | ALBARRAN DE LA TORRE LUIS JAIRO      | 1003167713001 | ARTESANIAS LEVY            |
| 97  | TABANGO CACHIMUEL ANDRES             | 1000755718001 | TALLER ARTESANAL TABANGO   |
| 98  | MORETA CACHIMUEL JUAN                | 0900475245001 | CONFECCIONES MORETA        |
| 99  | MATANGO SARAVINO ELSA MARUJA         | 1002131736001 | GOPSY                      |
| 100 | LIMA MORALES JULIO CESAR             | 1713115192001 | COLIMATEX                  |
| 101 | QUINCHIGUANGO HARO ALVARO JOSE       | 1002872107001 | AWAK                       |
| 102 | VELASCO GUZMAN SEGUNDO CRISTOBAL     | 1001032919001 | Chami Artesanías           |
| 103 | ESTRELLA PAEZ WILLIAM XAVIER         | 1000923126001 | Hilados Rupay              |
| 104 | BENITEZ PEÑAFIEL LUIS PATRICIO       | 0914085923001 | Artesanías Wayra's         |
| 105 | SUAREZ PAZMIÑO NINFA FRANCISCA       | 1001052453001 | Raymi's Entertainment      |
| 106 | LITA SUAREZ LUIS FERNANDO            | 1003150727001 | Textiles Sumak             |
| 107 | HERNANDEZ PIN ANGEL BIENVENIDO       | 1002262960001 | Kamana Sapi S.A            |
| 108 | NARVAEZ IMBAQUINGO LUIS HECTOR       | 1000115533001 | Ayllu Records              |
| 109 | ENRIQUEZ PITA EDGAR ELIAS            | 0401196274001 | Bordados Lema              |
| 110 | PUENTE VILLALBA ISAURO PATRICIO      | 1001875119    | Native Creatives           |
| 111 | TOAPANTA LOPEZ SEGUNDO JUAN          | 1307456721001 | CAPTOOS                    |
| 112 | VARGAS SOTO TERESA SUSANA            | 0911684637001 | Artesanías Lematex         |
| 113 | ALMEIDA MEDRANO SIXTO JAVIER         | 1305626028001 | Active Tattoss             |
| 114 | AYALA VALENCIA FRANKLIN SANTIAGO     | 1003130877001 | Shop 4-18                  |
| 115 | GARZON ESTRELLA MIRIAM JACQUELINE    | 1001411360001 | S7VEN                      |
| 116 | HARO SANCHEZ JORGE HERNAN            | 1001668381001 | Artesanías Males           |
| 117 | HIDALGO AMAGUAÑA ARTURO<br>EDUARDO   | 1002225173001 | Amauta                     |
| 118 | ROMAN TERREROS MARCEL HERNAN         | 1001177219001 | Kalamarka                  |
| 119 | HARO GUERRA WILIAN ISAURO            | 1002422762001 | Bordados HUASIPUNGO        |
| 120 | CONTERON GUEVARA LUIS ARMANDO        | 1002585345001 | Artesanías Rumiñahui       |
| 121 | VACA FLORES LUIS ALFONSO             | 1002224598001 | Bordados Quipus            |
| 122 | CAMPUEZ MEJIA JENNY EDITH            | 1002390720001 | Artesanías Fabri           |
| 123 | IZA RAMIREZ BERTHA BEATRIZ           | 1001833951001 | Achik Artesanías           |
| 124 | MUÑOZ FELIX EDWIN ROBERTO            | 1002452561001 | Achiyaku S.A               |
| 125 | VILLACRESES ARAGON ROSA ANGELICA     | 1705522959    | Tedijos Aklla              |
| 126 | ANRANGO PERUGACHI MARIA LOURDES      | 1001464493001 | Confecciones Asiri         |
| 127 | ASIPUELA NARVAEZ MONICA<br>ALEXANDRA | 1000109114001 | AWAK                       |
| 128 | QUINCHIGUANGO HARO ALVARO JOSE       | 1000755882001 | Chami Artesanías           |

|     |   |               |                       |
|-----|---|---------------|-----------------------|
| 129 | VELASCO GUZMAN SEGUNDO CRISTOBAL        | 1001667367001 | Productos Chinpukilla |
| 130 | BOMBON MOREJON LILIAM KARINA            | 0502051691001 | Illari S.A            |
| 131 | ESCOBAR AMAGUAÑA ANGELA<br>ADELAIDA     | 1002161287001 | Inka Gold             |
| 132 | FREIRE PICO WALTER PATRICIO             | 1000122596001 | Almacenes Inkillay    |
| 133 | ALVARADO TERESA DE JESUS                | 1002766390001 | TULDUPAY S.A          |
| 134 | MOLINA ALMEIDA ALEXANDRA XIMENA         | 1002727137001 | TAKISAY rec           |
| 135 | ALMEIDA PASTOR ANGEL PATRICIO           | 130889725001  | Tejidos Allikay       |
| 136 | CASTRO IBUJES ANIBAL OSWALDO            | 1002453114001 | Killari Fest          |
| 137 | MANOSALVAS CAJAS CECILIA SORAYA         | 1000885390001 | Confecciones Koya     |
| 138 | MORENO MAFLA WILLIAM PATRICIO           | 1002576336001 | Tejidos Koyasumaq     |
| 139 | TURUPI MENDEZ MARIA CARMELINA           | 1002939278001 | KUSI                  |
| 140 | GUEVARA CUEVA SONIA MAGDALENA           | 1001529369001 | Kuyumi S.A            |
| 141 | ORTEGA TRUJILLO RITHA PIEDAD            | 1002235800001 | Artesanías Ninapaqari |
| 142 | PAREDES SANCHEZ LUIS HUMBERTO           | 1000868867    | Pakari Tambo          |
| 143 | RODRIGUEZ IGUAMBA OSCAR FABIAN          | 1002571477001 | Tejidos Puquy         |
| 144 | CHASI ENRIQUEZ CARLOS OCTAVIO           | 1001691045001 | SUMAILLA              |
| 145 | SARZOSA PULLES ELIZABETH DEL<br>ROSARIO | 1002099776001 | Suri S.A              |
| 146 | MEDIAVILLA VEGA GUSTAVO AMILCAR         | 1717793966    | Artesanías Andino     |
| 147 | PERUGACHI PERUGACHI EDUARDO             | 1002913141001 | Artesanías Lematex    |
| 148 | REYES CARLOSAMA DIEGO VICENTE           | 1001017944001 | CASATEX               |
| 149 | MEDIAVILLA BENALCAZAR ANGEL RAUL        | 1002270013001 | Bordados HUASIPUNGO   |
| 150 | LOZADA PABLO                            | 1705080479    | Artesanías Rumiñahui  |
| 151 | FLORES HARO LUIS GERMAN                 | 1001331345001 | Atahualpa's           |
| 152 | CARRION CABRERA JAIME ELIAS             | 1001108074001 | Yari Artesanías       |
| 153 | SANCHEZ MARTINEZ BLANCA LUCIA           | 1002302485001 | Textiles Centenario   |
| 154 | ARELLANO ALBERTO PROSPERO<br>RODRIGO    | 1001768827001 | SUYANA S.A            |
| 155 | GUTIERREZ GUACAN LUIS GONZALO           | 1001410040001 | Tamia S.A             |
| 156 | ECHEVERRIA CHASIPANTA ROSA<br>YOLANDA   | 1001203247001 | Almacenes "Kamba"     |
| 157 | VARGAS RECALDE WILSON EDUARDO           | 1708220080001 | Urpigu's              |
| 158 | VARGAS HERNAN RAMIRO                    | 1708220080    | Chukito's S.A         |
| 159 | RODRIGUEZ ROSERO CARMEN ELIZABETH       | 1000809143001 | Wayra's               |
| 160 | VARGAS SOTO TERESA SUSANA               | 1001177219001 | Almacenes Wayta Sisa  |
| 161 | RUIZ MORALES GUSTAVO SALOMON            | 1001223815001 | Willka                |
| 162 | VALENCIA MEDIAVILLA SEGUNDO ANIBAL      | 1000192813001 | Yuyarik's             |
| 163 | RIOS TUPIZA MANUEL                      | 1710054071001 | Ponchos "Kamba"       |
| 164 | ACOSTA ROSARITO DEL CARMEN              | 1000151975001 | Tejidos Koyasumaq     |
| 165 | SAMANIEGO SEVILLA LUIS ALBERTO          | 1002713269001 | KUSI                  |
| 166 | GUERRON GUERRON ANGEL PATRICIO          | 0400900254001 | Kuyumi S.A            |
| 167 | LEMA QUIMBO ROCK MARCELO                | 1704479003001 | Artesanías Ninapaqari |
| 168 | VILLARREAL NAZATE CARMEN INES           | 1001661147001 | Pakari Tambo          |
| 169 | HARO ASTUDILLO NESTOR RODRIGO           | 1802134054001 | Tejidos Puquy         |
| 170 | MONTOYA MARISCA HUGO GUALBERTO          | 0200708030001 | SUMAILLA              |
| 171 | VINUEZA JIJON ELICIO GAVINO             | 1000688562001 | Suri S.A              |

|     |                                      |               |                          |
|-----|--------------------------------------|---------------|--------------------------|
| 172 | FLORES JARRIN ISMAEL                 | 1000445898001 | Artesanías Andino        |
| 173 | PICUASI PILLAJO JOSE FERNANDO        | 1002583209001 | Artesanías Lematex       |
| 174 | SAANT WAJAI NANTAR GIANNI            | 1400417604001 | CASATEX                  |
| 175 | ENDARA PUMA CARLOS ALFREDO           | 100952992001  | Bordados HUASIPUNGO      |
| 176 | ZAMBRANO GUERRERO CESAR HONORATO     | 1001148285001 | Artesanías Rumiñahui     |
| 177 | BURBANO MORENO SHERMAN FERNANDO      | 1002003489001 | Bordados Quipus          |
| 178 | JURADO RUIZ WILLIAM ANTONIO          | 1002257077001 | Alic Confecciones        |
| 179 | PASPUEZAN REVELO SEGUNDO CAMILO      | 1001762846001 | YARINA                   |
| 180 | ESTRELLA PAEZ WILLIAM XAVIER         | 1001551975001 | YARIWAY                  |
| 181 | FERNANDEZ IBUJES JOSE EFREN          | 1001754181001 | MUSHUK NINA              |
| 182 | VALENCIA GRIJALVA SEGUNDO MARIANO    | 1002130332001 | INTI PACHA Confecciones  |
| 183 | SANTIANA MUENALA MARIA JANNETH       | 1001519543001 | Bordados Pachamama       |
| 184 | GUALSAQUI VINUEZA EDWIN EFREN        | 1001117504001 | Bordados Otavalito's     |
| 185 | RAMIREZ PONCE HUGO GERMAN            | 1000791713001 | Bordados ZHAFRA          |
| 186 | TERAN NARVAEZ ANGEL HERIBERTO        | 1001411360001 | Artesanías Tuntaquimba   |
| 187 | ENRIQUEZ PITA EDGAR ELIAS            | 2200029367001 | Bordados SISA            |
| 188 | PUEDMANG TULCAN WILIM NIXON          | 1001459815001 | Artesanías Tahuantinsuyo |
| 189 | ENRIQUEZ PITA EDGAR ELIAS            | 1001756764001 | Hilados Rupay            |
| 190 | CUASQUER CUASQUER JOSE MARCELO       | 1001450574001 | Artesanías Wayra's       |
| 191 | ESPINOZA AYALA JOSE OSWALDO EDUARDO  | 1002095626001 | Raymi's Entertainment    |
| 192 | ALMEIDA ALMEIDA JOSE ENRIQUE         | 1002384095001 | Textiles Sumak           |
| 193 | GUAMAN BURBANO SIMON PEDRO           | 1001716875001 | Kamana Sapi S.A          |
| 194 | RAMIREZ TITUAÑA LAURA MARIA          | 1002033437001 | Ayllu Records            |
| 195 | CRUZ MOSO ALFONSO MARCELINO          | 1001411360001 | Confecciones KAMARI      |
| 196 | TOAPANTA TUTASIG LUIS ALFONSO        | 1002285078001 | SISA                     |
| 197 | FLORES PERUGACHI ROSA MARIA          | 1001313806001 | Shop 4-18                |
| 198 | CHUQUIN PUPIALES LAUREANO            | 1716074834001 | S7VEN                    |
| 199 | VALENZUELA PORTILLA ANTONIO VLADIMIR | 1001854411001 | Mundimarka S.A           |
| 200 | ANRANGO TITUAÑA JOSE RAFAEL          | 1000553618    | Confecciones Asiri       |