



GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

Consultoría:

"CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE LA AGENDA PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA".

Contrato N° 003-GPI-PS-2020

Contiene:

Producto 2: Un Informe de la Priorización de las principales Cadenas de Valor, mínimo 9.

Ibarra, 2020







Índice de Contenidos

Cont	tenido	Página
Prese	entación del Documento	1
Marc	co Conceptual	2
Enfo	que de Cadena	2
Conc	cepto de Cadena Productiva	3
Conc	cepto Cadena Valor	4
Circu	uito Corto	4
Circu	uito Alternativo Corto (CIALCO)	4
Clust	ter o (aglomeraciones empresariales)	4
1. Ev	valuación a los Estudios de Cadenas Productivas Imbabura	6
1.1.	Antecedentes	6
1.2.	Cadena Productiva de las Artesanías	7
1.3.	Cadena Productiva del Turismo Comunitario	14
1.4.	Cadena Productiva de Café	23
1.5.	Cadena Productiva del Fréjol	32
1.6.	Cadena Productiva de la Mora	42
1.7.	Cadena de los Cárnicos: Cerdos, Cuyes y Lácteos	46
1.8.	Cadena de la Caña de Azúcar	56
1.9.	Cadena de la Cebada	57
1.10.	Conclusiones y Aprendizajes	58
1.11.	Resumen de Conclusiones y Aprendizajes	59
1.12.	Resumen fortalezas y debilidades de las Cadenas Productivas estudiadas	61
2. Me	etodología para la priorización de las Cadenas de Valor	63
2.1. I	Introducción	63
2.2. N	Metodología propuesta	64
2.3. F	Proceso participativo	64
2.3.1	. Talleres de priorización	65
2.3.2	. Cadenas de Valor del Sector Secundario	67
2.3.3	. Cadenas de Valor del Sector Terciario	68
2.4. I	La Dinámica de los Talleres	70
3. Inf	forme de Priorización de las principales Cadenas de Valor, mínimo 9	71
3.1. <i>A</i>	Antecedentes	71
3.2. F	Procedimiento para priorizar las Cadenas de Valor	72
3.2.1.	. Priorización de Cadenas de Valor sector Secundario	72
3.2.2	Priorización de las Cadenas de Valor sector Terciario	74





3.2.3. Priorización de cadenas de Valor del sector Primario	75
3.2.4. Asamblea de Concertación y Validación	77
3.3. Conclusiones	81
Anevos:	84





Índice de Tablas

Tabla	Página
Tabla 1. 1: Principales características de los diferentes enfoques de cadenas	5
Tabla 1. 2: Fortalezas y Debilidades. Cadena de Artesanías	10
Tabla 1. 3: Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo. Cadena Artesanías	10
Tabla 1. 4: Fortalezas y Debilidades. Cadena del Turismo Comunitario	17
Tabla 1. 5: Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Turismo Comunitario	19
Tabla 1. 6: Resumen de problemática. Cadena Productiva del Café	27
Tabla 1. 7: Análisis de Fortalezas y Debilidades. Cadena Productiva del Café	28
Tabla 1. 8: Cumplimiento de Objetivo de Desarrollo. Cadena del Café	29
Tabla 1. 9: Resumen de Problemas. Cadena del Fréjol	36
Tabla 1. 10: Fortalezas y debilidades. Cadena del Fréjol	38
Tabla 1. 11: Cumplimiento de Objetivo de Desarrollo. Cadena del Fréjol	39
Tabla 1. 12: Análisis de Fortalezas y Debilidades. Cadena de la Mora	44
Tabla 1. 13: Cumplimiento de Objetivos de Desarrollo. Cadena de la Mora	45
Tabla 1. 14: Análisis de Fortalezas y Debilidades. Cadena de Cárnicos	50
Tabla 1. 15: Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo. Cadena del Cerdo	51
Tabla 1. 16: Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo. Cadena del Cuy	52
Tabla 1. 17: Resumen Conclusiones y Aprendizajes	60
Tabla 1. 18: Resumen del Análisis de las Cadenas Productivas Imbabura	62
Tabla 1. 19: Priorización de las Cadenas de Valor sector Secundario	73
Tabla 1. 20: Priorización de productos turísticos.	74
Tabla 1. 21: Priorización de las Cadenas de Valor. Sector Primario	76





Índice de Figuras

Figura	Página
Figura 1. 1: Cadena Productiva	3
Figura 1. 2: Tipos de Cadenas Productivas	4
Figura 1. 3: Mapeo general. Cadena de Artesanías	8
Figura 1. 4: Mapeo Cadena del Turismo Comunitario	16
Figura 1. 5: Mapeo de la Cadena Productiva del Café	25
Figura 1. 6: Mapeo Cadena del Fréjol	35
Figura 1. 7: Mapeo Cadena Productiva de la Mora	43
Figura 1. 8: Mapeo de la Cadena Productiva de Cárnicos	48
Figura 1. 9: Principales puntos críticos. Cadena de Lácteos	55
Figura 1. 10: Principales puntos críticos. Cadena de la Caña de Azúcar	57
Figura 1. 11: Principales puntos críticos de la Cadena de la Cebada	58
Figura 1. 12: Foro Permanente de Productividad (FPP). Estructura y conformación	64
Figura 1. 13: Resumen Talleres de Priorización y Asamblea de Concertación	71
Figura 1. 14: Consolidado prioridades Cadenas de Valor. Imbabura	78
Figura 1. 15: Lista de las nueve (9) Cadenas de Valor priorizadas. Imbabura	79
Figura 1. 16: Orden de Prioridad Cadenas de Valor. Imbabura	80





Índice de Anexos

Anexo	Página
Anexo 1: Matriz de priorización Cadenas de Valor de Imbabura. Sector Primario	85
Anexo 2: Matriz de priorización Cadenas de Valor de Imbabura. Sector Secundario	86
Anexo 3: Matriz de priorización Cadenas de Valor de Imbabura. Sector Terciario	88
Anexo 4: Resultados de priorización Cadenas de Valor de Imbabura. Sector Primario	91
Anexo 5: Resultados de priorización Cadenas de Valor de Imbabura. Sector Secundario	93
Anexo 6: Matriz de priorización de Propuestas Productos Turísticos Imbabura, Sector Terc	ciario . 94





Presentación del Documento

El informe de priorización de las principales cadenas de valor, se compone de tres etapas desarrolladas en tres capítulos:

La primera etapa tiene que ver con la evaluación de los trabajos que realizo el Gobierno Provincial de Imbabura con enfoque de cadenas productivas, y se centra en dos momentos, el primero realizado con el apoyo de la Cooperación Técnica Belga (CTB) en el marco de la ejecución del Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador (PDRN), 2010 - 2015. El segundo momento tiene que ver con la construcción de la Agenda Productiva Provincial de Imbabura (APPI), con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en el 2013 con metas propuestas para el 2017.

Esta etapa de evaluación de los documentos nos muestra, en resumen, la información más relevante de las cadenas analizadas a través de diagnósticos, respecto a los cuellos de botella que impiden el desarrollo de la cadena, la caracterización de los actores que la integran y sus interrelaciones, así como las estrategias propuestas para mejorar su competitividad. En el caso de la APPI además nos muestra las metas a lograrse cuatro años después, en el 2017. El análisis se complementa con una visión actual agosto 2020, de los actores directos de las diferentes cadenas que participaron en el proceso de construcción en su momento, era necesario conocer a través de entrevistas como miran los actores las condiciones en que se encuentran las cadenas productivas actualmente, y como perciben su evolución. Esta parte del documento se concluye con un análisis de los aprendizajes y pautas importantes para incluirlas en futuros acompañamientos que pueda efectuar el Gobierno Provincial u otro organismo promotor de desarrollo económico y productivo.

En la **segunda etapa** del documento encontraremos la metodología propuesta para realizar un ejercicio de priorización de las cadenas productivas, las bases primordiales para el desarrollo de la metodología constituyen los diagnósticos de los sectores, primario, secundario, terciario de la economía y la participación de los actores representativos de los tres sectores. El punto de partida es reconocer que todas las actividades económicas realizadas por la población imbabureña son muy importantes y contribuyen al desarrollo de su territorio en mayor o menor grado. Los diagnósticos realizados por la presente consultoría nos aportan información cualitativa y cuantitativa, respecto a generación de ingresos, plazas de empleo, demanda de mercado, oportunidades de exportación e incorporación de valor agregado, con la participación de los actores se llega a un nivel de análisis y se seleccionan las cadenas de valor que pueden incrementar los ingresos para la provincia e incrementar a la vez las fuentes de empleo en varios eslabones de la cadena.

El **tercer capítulo** del presente documento nos da cuenta del proceso de priorización, describe los eventos que se dieron en los cuatro talleres, uno por cada sector de la economía y un cuarto taller en el cual se socializo a los representantes de los diferentes sectores los resultados de los diálogos, en este espacio se estableció el orden de prioridad de las diferentes cadenas y se recepto las opiniones de los diferentes actores. En base a este ejercicio de priorización la consultoría Agenda Productiva de Imbabura continua con el desarrollo de las demás etapas del trabajo, que consiste en profundizar los diagnósticos en cada una de las cadenas de valor priorizadas, para la determinación de los objetivos estratégicos y perfiles de proyecto que contribuirán al fortalecimiento de las cadenas y a incidir en el desarrollo sostenible de la provincia de Imbabura.





Sin embargo, antes de adentrarnos al análisis de la información, se presenta una breve descripción del enfoque de cadenas, y la diferenciación conceptual entre cadena productiva, cadena de valor y otros elementos importantes que ayuden a mejorar la comprensión y la interpretación de la información por parte del lector.

Marco Conceptual

Desde la puesta en marcha del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización, (COOTAD) que fue expedido en el 2010 en el que se establece el marco legal para la organización territorial y el funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), en el Ecuador.

En el caso de los Gobiernos Provinciales se le concede las competencias del FOMENTO PRODUCTIVO entre otras, que para una provincia y la demanda de sus pobladores puede ser una competencia muy amplia, conociendo además las limitaciones técnicas y presupuestarias que tienen dichas instituciones, empieza así la búsqueda de como planificar y realizar acciones que sean eficaces y contribuyan a solucionar los problemas de su gente.

Se hace imperioso que los GADs provinciales apliquen herramientas de análisis para la comprensión de la realidad, para entender cuáles son sus potenciales y limitaciones en el ámbito productivo, y como la institución con sus recursos puede mejorar la productividad y la competitividad de los productores para reducir la pobreza e inequidad, pero a la vez aportando al desarrollo rural sostenible.

Entonces con la suma de esfuerzos de las entidades públicas y agencias de cooperación internacional, empiezan a aplicarse metodologías y enfoques de trabajo para mejorar los niveles de análisis y la calidad de propuestas que se transformen en políticas públicas de apoyo, sobre todo al sector rural agropecuario. Es así como en esta ocasión explicaremos el enfoque de cadenas y sus diferentes herramientas.

Enfoque de Cadena

Según el IICA (2011), el enfoque de cadena permite interpretar una realidad económica y social constituida por un conjunto de actores (directos e indirectos), que se relacionan en diferentes formas y desarrollan actividades (de producción, transporte, transformación, comercialización y de servicios y apoyo a éstas) que son parte de un sistema y que satisfacen las necesidades de mercados específicos ofreciendo bienes o servicios. Estos actores se pueden organizar en espacios como las Mesas de Concertación o los Consejos Consultivos. En general, requieren de un elemento o actor integrador para su óptimo funcionamiento.

Barrionuevo (2011), el enfoque de cadena plantea herramientas que analizan la realidad en primer término y de transformación, gestada con una orientación de contribuir a reducir la pobreza e inequidad, pero no ahonda en analizar las causas, ni define por sí mismas que se entiende por desarrollo.

Según Demenus (2011), este enfoque pretende reivindicar y revalorizar lo rural, también contrarrestar las tenencias migratorias campo-ciudad, pero al mismo tiempo el enfoque pone énfasis sobre las necesarias articulaciones entre lo rural y lo urbano, la dimensión local, nacional y global.

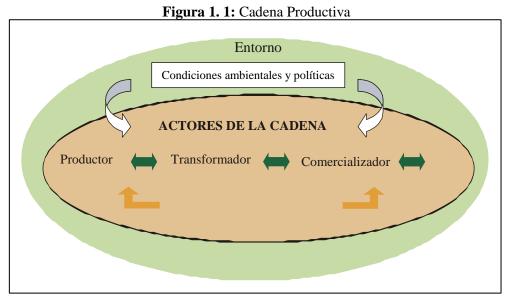




Concepto de Cadena Productiva

Según Van der Heyden (2006), Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados, por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.



Fuente: SNV. Guía metodológica análisis de cadenas productivas. Damien Van der

Heyden Patricia Camacho, 2006.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Existen otras definiciones de cadenas productivas, que las ponemos a consideración:

- La Cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas; integración consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital. (Chevalier y Toledanos, 1978).
- La Cadena es el conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, en la transformación y en el traslado hasta el mercado de un mismo producto agropecuario. (Duruflé, 1988).
- La Cadena es el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, vertical-mente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto (o productos similares) y cuya finalidad es satisfacer al consumidor. (Montigaud, 1992).

Se conocen al menos tres tipos de cadenas, que es necesario diferenciarlas: cadena de comercialización, que se remite tan solo al traspaso comercial del producto de un eslabón a otro; cadenas productiva incluye en el análisis a los proveedores de insumos y prestadores de servicios de asistencia técnica; cadenas de valor, analiza el rol de los actores, sus relaciones, puntos críticos, e incorpora información concreta sobre el mercado del producto analizado, identificando a





compradores con demandas específicas, lo que permite mejorar la competitividad, asegurar calidad, mercado y sostenibilidad.

Figura 1. 2: Tipos de Cadenas Productivas Cadena de Valor: Cadena Alianzas entre productiva: eslabones de la Cadena de Inclusión de los cadena, los actores comercialización: proveedores de establecen objetivos insumos y comunes Traspaso comercial prestadores de de un producto servicio

Fuente: Curso asesor en riego integral parcelario, ENIP.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Concepto Cadena Valor

Noción que resalta y valoriza la importancia dentro de la cadena de elementos como integración y coordinación de actores, metas compartidas, productos con atributos especiales de calidad (por ejemplo ser "fino de aroma"), equidad, sostenibilidad, confianza, distribución y participación, que en su conjunto le dan "valor" a la cadena. En este caso el valor de la cadena se refleja en el producto como tal, pero sobretodo en los actores que están involucrados en la producción puesto que se fomenta su participación responsable y equitativa.

Circuito Corto

Conjunto de actores que se relacionan y de actividades que se realizan para ofrecer un producto o un servicio específico, en un espacio delimitado. Consiste en la aplicación del enfoque de cadena a nivel de lo regional o local.

Circuito Alternativo Corto (CIALCO)

Sistema de producción-comercialización-consumo solidario basado en principios de sostenibilidad ambiental, donde se reduce la presencia de intermediarios, se prioriza el beneficio para pequeños productores y consumidores, se valoran las tradiciones y se contribuye a la soberanía alimentaria.

Cluster o (aglomeraciones empresariales)

Concentraciones geográficas de empresas interconectadas en las que hay proveedores especializados de bienes y servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, de formación profesional, investigación y desarrollo), que compiten pero que también cooperan. Su actividad se sustenta en ciertas condiciones o ventajas que posee el territorio. Estas concentraciones no se dan de manera espontánea: en general son promovidas por el sector privado con el apoyo de gobiernos locales y entidades públicas.





La diferencia con el concepto de cadena en un cluster, se concentran geográficamente instituciones especializadas de apoyo a la producción, existe una fuerte presencia de gremios y asociaciones empresariales y se incentiva la innovación. Además, un cluster puede abarcar todo un sector, (por ejemplo, el cluster metalmecánico de Ambato).

Tabla 1. 1: Principales características de los diferentes enfoques de cadenas

CADENA DE VALOR	CADENA	CADENA	CIALCO	CLUSTER
CADENA DE VALOR	PRODUCTIVA	CORTA	CIALCO	CLOSTER
Provisión de insumos,	Estructura	Provisión de	Productores de	Empresas,
producción, transporte,	organizativa actores	insumos,	pequeña escala,	asociaciones,
industria procesadora,	independientes,	producción	ferias solidarias,	gremios,
comercialización,	orientación liderada	primaria, transporte	canastas tiendas	cámaras,
consumo, (servicios de	por la oferta,	materia	campesinas	proveedores de
apoyo, capacitación	identificación de	prima,	compras públicas	insumos y
asistencia técnica,	mercado potencial	transformación,	exportación	servicios,
sistemas de riego,	de mercado.	transporte de	campesina,	instituciones
provisión de semillas e		productos	consumidores de	relacionadas
insumos), estructura	Elemento principal	elaborados,	pequeñas cantidades.	centros de
organizativa actores	coste/precio,	comercialización y		investigación,
dependientes, orientación	estrategia Productos	consumo.	Principios del	oficinas
liderada por la demanda,	básicos		Sistema: solidaridad,	estatales,
identificación de mercado	(commodities, etc.),		sostenibilidad	organismos de
nicho y negocios	relación entre		ambiental,	asistencia
concretos.	actores informal,		tradiciones y	técnica,
	visión de la relación		soberanía	entidades
Elemento principal	corto plazo, nivel de		alimentaria.	financieras.
valor/calidad, productos	confianza			
diferenciados, relación	bajo/medio, flujo de			
entre actores formales,	la información			
visión de la relación a	escasa o ninguna.			
largo plazo, nivel de				
confianza Alto, Flujo de				
información Amplia.				

Fuente: IICA y Concope (2011). Elaborado por: Equipo consultor, 2020.





1. Evaluación a los Estudios de Cadenas Productivas Imbabura

1.1. Antecedentes

En el año 2007 el gobierno ecuatoriano suscribió un convenio de cooperación con el Reino de Bélgica, para implementar el Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador (PDRN), en las provincias del norte del Ecuador: Carchi, Esmeraldas, Imbabura, Norte de Pichincha y la provincia de Manabí, en coordinación con varias instituciones del estado a nivel nacional, mismas que tienen relación con el desarrollo rural y principalmente con la actividad agropecuaria, y en los territorios de los Gobiernos Provinciales que tienen las competencias del fomento productivo.

Como se pudo apreciar el territorio en el que se implementó el programa era basto y diverso, 5 provincias de la región sierra y costa, con su variedad de productos agropecuarios, dinámicas socioeconómicas, problemáticas y potencialidades propias, por lo que el programa junto a los actores institucionales tomaron la decisión de realizar un análisis de las **Potencialidades y Debilidades**, información que apuntaría a plantear los argumentos para la toma de decisiones en el Programa y que se dirijan a mejorar las condiciones de vida de la población rural de los quintiles 1 y 2, beneficiaria del programa en su mayoría.

A este estudio se le denomino "línea de base de sistemas y cadenas productivas en las provincias de Carchi, Esmeraldas, Imbabura, Manabí y Pichincha", efectuado en el año 2010 el cual implementó una metodología técnica y social, levantando información con indicadores sociales, económicos, ambientales y productivos, lo que derivó, en que los actores prioricen las cadenas productivas en base a datos e información, que mostraron su importancia y proyección en las provincias y en el contexto nacional. Así tenemos que en Imbabura se priorizaron las siguientes cadenas productivas en el siguiente orden de importancia: Fréjol, Café, Artesanías, Cárnicos, Turismo, Frutales, Caña para Otros Usos y Cereales Andinos.

El segundo paso del PDRN, fue disponer, con información más precisa de cada una de las cadenas priorizadas, respecto a establecer quienes son los actores directos e indirectos que participan en los diferentes eslabones, los niveles de producción, el proceso de comercialización, la rentabilidad del producto, los servicios que requiere la cadena y los cuellos de botella que frenan el desarrollo de la cadena productiva, entre otros aspectos.

Con esta información y de manera participativa, los actores de cada cadena establecieron las metas a lograr y definieron los objetivos estratégicos de cómo transformar la cadena productiva, dicha herramienta se denominó **"estrategia de fortalecimiento provincial a las cadenas productivas".** En este aspecto y con este insumo, los actores públicos y privados diseñaron los proyectos, para que se cumplan las metas planteadas, a través de un mecanismo de selección y normativas para acceder a los recursos del PDRN, que tuvo una duración de 7 años desde el 2007 al 2014 y financió alrededor de 25 proyectos en las diferentes cadenas productivas arriba señaladas.

En el 2013 el GPI junto al IICA, elaboran la Agenda Productiva Provincial de Imbabura, en la que hacen un diagnóstico de las cadenas ya mencionadas, pero además incorporan las cadenas de la **Caña, Cebada y Lácteos**, las cuales son incluidas en la presente evaluación.





1.2. Cadena Productiva de las Artesanías

Cabe destacar dos aspectos importantes, primero que este trabajo se lo realizo en el 2011 y lo segundo que se analizaron varias subcadenas como: Tejidos, Bordados, Tallado en Madera, Cuero, Fibras Naturales, Cerámica y Bisutería, metodológicamente cada uno de los rubros representaría a una cadena productiva entonces serían 7 los diagnósticos, cuyos insumos sirvieron para construir una sola propuesta de fortalecimiento a la Cadena Artesanal de Imbabura.

Contexto del rubro Artesanía

Imbabura se ha destacado siempre como provincia turística y de la mano del turismo también se articulan las artesanías, que son esos objetos elaborados casi en un cien por ciento a mano, que se comercializan cerca de los atractivos turísticos, aquí cabe señalar que el mercado más representativo para la venta de artesanías lo constituye la Plaza de Ponchos localizada en la ciudad de Otavalo, en donde el visitante las adquiere para recordar la visita o regalar a sus allegados después del viaje. Las artesanías pueden ser productos utilitarios, decorativos, prendas de vestir que se identifican con la cultura, las cosmovisiones de una etnia y con los atractivos turísticos de la región.

El origen de las artesanías y su creación datan de hace mucho tiempo atrás, como los tallados de madera de San Antonio que inicia en 1880, cuando Daniel Reyes empieza con la formación de la Escuela de Artes y Oficios, constituyéndose en el impulsador de la escultura de la parroquia. Mientras que la cerámica si bien es cierto es un oficio antiquísimo, en el Valle del Chota se inicia en los años 90 con la elaboración de artículos con fines decorativos que representan la cultura afroecuatoriana, con el apoyo de voluntarios extranjeros.

Zonas productoras de Artesanía

Existen artesanos especializados en un tipo de artesanía que se ha convertido en el icono representativo de su territorio, así tenemos que en todos los cantones se realiza trabajos artesanales en mayor o menor grado, por ejemplo: Cantón Ibarra tenemos los tallados de madera en San Antonio, bordados en La Esperanza y Angochagua, en el Valle del Chota Carpuela la producción de cerámica. En Otavalo tenemos los tejidos, tapices, sacos de lana confeccionados por artesanos que se ubican en las comunidades indígenas en un 80%. En Cotacachi tenemos las artesanías de cuero, además en la zona de Intag se trabajan las fibras naturales como la cabuya y la lufa. En las comunidades indígenas de Pimampiro también se hace bordado y tejidos de lana, al igual que en Urcuquí, pero en cantidades menores. La mayoría de los artesanos entregan sus productos a intermediarios que a su vez comercializan en la Plaza de Ponchos (45%), mercados nacionales (30%) y ciertos productos son exportados (25%). Los productos más destacados son tejidos, tallados de madera y bordados.

Organizaciones vinculadas a la producción y comercialización de Artesanía

La mayoría de artesanos no están organizados ni legalmente constituidos, presentan débiles estructuras organizativas, lo cual dificulta el acceso a servicios para la producción como crédito, capacitación o mejores formas de comercialización. Se encontraron 36 organizaciones que representa el 22,5%, son jurídicas pertenecientes a las diferentes subcadenas y distribuidas en toda la provincia, el restante 77,5% son grupos familiares, personas individuales, u organizaciones de hecho.







Actores de la Cadena de Artesanías

Según los datos analizados del documento de Castillo (2011), podemos decir que la artesanía en Imbabura, tiene cara de mujer e indígena, de los casi 2.000 artesanos identificados en las diferentes subcadenas, en asociaciones o como personas naturales, el 60% son indígenas, el 35% son mestizos y 5% son afroecuatorianos, con el 59% de participación de las mujeres y un 41% de participación de los hombres.

Los actores, en todas las subcadenas tienen en común que son pequeños artesanos, microempresarios no constituidos legalmente, ubicados en su mayoría en las zonas rurales, en donde la participación de la familia juega un papel importante, en los procesos de producción, acabados y comercialización, alternan con otras actividades como la producción agropecuaria, la enseñanza pasa de generación en generación.

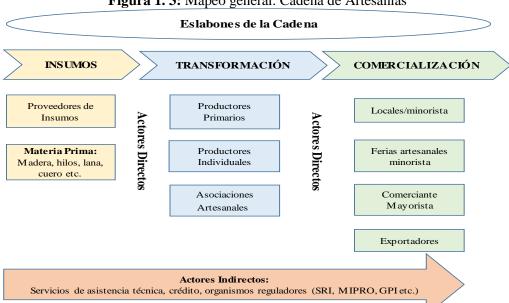


Figura 1. 3: Mapeo general. Cadena de Artesanías

Fuente: Estrategia fortalecimiento Cadena Productiva Artesanías.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Los productores individuales constituyen alrededor el 60%, y son principalmente pequeños artesanos. Se estima que alrededor del 50% de las mujeres realizan ventas de la producción artesanal. El 80% del total de comerciantes de la Plaza de Ponchos de Otavalo son mujeres.

Las asociaciones de productores: se refieren a agrupaciones de productores activas que participan en la producción, y algunas de ellas también en el acopio y comercialización, dirigiendo el producto principalmente a importadores y ferias locales y nacionales.

Los intermediarios: Por ser un actor más bien informal y no agremiado, poco se conoce de los intermediarios. Su actividad consiste en acopiar la producción de tejidos de las zonas de producción para comercializarlo en otras ciudades. La mayor parte de la producción artesanal de tejidos pasa de los productores a los intermediarios para llegar a los exportadores.





Vinculadas a esta actividad se encuentran 822 personas del Cantón Otavalo, de las cuales 774 son de comunidades indígenas, lo cual evidencia la tendencia en diseños étnicos; el 75,5% de los productores se encuentran en rangos de 20 a 50 años, es decir forman parte de la Población Económicamente Activa, se encuentra en micro y pequeña empresa por lo que no cuentan con los materiales, recursos económicos e infraestructura suficiente para mejorar la producción.

La innovación y la creatividad forman parte de su actividad artesanal, pero no cuentan con los recursos económicos para realizar talleres de capacitación que les permita conocer nuevas técnicas y modelos de elaboración que incrementen su producción artesanal. Su capital es propio y no les han otorgado créditos para incrementar su producción artesanal. Las dificultades que tienen dentro de su producción son infraestructura inadecuada, intermediarios, falta de materia prima, y una escasa capacitación.

Problemática de la Cadena de Artesanías

Como revisamos la débil asociatividad, es un inconveniente para ser más efectivos con las intervenciones y servicios de las instituciones que puedan mejorar las condiciones de las cadenas productivas, y esto se suma a que no existe un registro actualizado de organizaciones y productores individuales de artesanos.

Por otro lado respecto a los recursos tenemos: el recurso humano no está bien capacitado, hay una baja formación en nuevas técnicas de producción, diseños, acabados, falta de capital para la compra de maquinaria y materia prima que en el caso de la madera se hace escasa, ya que la madera de cedro que se utiliza para el tallado está en veda, por otro lado se tiene inadecuada infraestructura en donde trabajan los artesanos, todo esto da como resultado la falta de estandarización y calidad del producto.

Sumados a los problemas de comercialización por falta de marcas, empaques adecuados e incluso trabas para la exportación por parte de las autoridades en relación con las imágenes religiosas talladas, ya que las confunden con piezas patrimoniales y el contrabando de piezas de arte, lo cual se vuelve un problema para el turista que quiere llevar consigo un objeto de esas características a su país.

Resumen del Plan Estratégico de la Cadena de Artesanías

El Plan Estratégico, es una herramienta que parte identificando en donde están los nudos que frenan la competitividad de la cadena, y con la participación de los actores definen los objetivos a lograr a través de acciones o proyectos, que comprometan el trabajo en conjunto de los actores públicos y privados que tienen incidencia en la cadena productiva. Uno de los primeros insumos para determinar el plan estratégico es, diagnosticar y entender cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la cadena productiva en cada uno de los eslabones, lo cual resumimos en la siguiente Tabla:





Tabla 1. 2: Fortalezas y Debilidades. Cadena de Artesanías

Fortalezas	Debilidades
 Saberes ancestrales ligados a la cultura, historia y cultura. Producción realizada a mano, con elementos artísticos y culturales. Diversidad de líneas de producción. Productos con características decorativas y utilitarias. Diversidad de oficios artesanales. Experiencia en la elaboración. Productos de calidad. 	Debilidades Infraestructura de talleres artesanales inadecuados. Escases de materia prima, p.e madera de cedro. La mayor parte de artesanos no están asociados. Falta de recursos económicos como capital de trabajo. Baja formación de mano de obra. Falta de estandarización en la calidad de los productos artesanales. Trabas para la comercialización de imágenes religiosas en madera que son exportadas.
Precios competitivos.Potencialidad para la diversificación de la	
producción.	

Fuente: Estrategia Fortalecimiento Cadena Productiva Artesanías.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Las estrategias que se plantearon para el desarrollo de la cadena de producción de artesanías son:

- 1) Consolidación de la actividad artesanal de Imbabura.
- 2) Consolidar la oferta artesanal de Imbabura.
- 3) Desarrollo de esquemas de comercialización para la producción artesanal de Imbabura.
- 4) Posicionamiento de los productos artesanales de Imbabura.

En la siguiente Tabla se aprecia un resumen, de cómo se han cumplido los objetivos del plan estratégico, se hizo un análisis en base a la información de los resultados obtenidos con la ejecución de los proyectos financiados por la CTB, Bordados de la parroquia La Esperanza, y el proyecto de las Artesanías de Madera de la parroquia San Antonio, con entrevistas a actores que participaron en estos procesos.

Tabla 1. 3: Cumplimiento del Obietivo de Desarrollo. Cadena Artesanías

Objetivo de Desarrollo	Objetivos Estratégicos	Nivel de cumplimiento
Consolidar el sector artesanal con productos posicionados a nivel nacional con orientación a mercados	Fomentar la asociatividad entre actores de la cadena con la participación activa de los productores artesanales, ubicados en los quintiles 1 y 2.	Por medio de los proyectos financiados por la CTB: En San Antonio mencionan que la asociatividad se debilito hasta el punto de dividirse la Asociación Tamia Huarmy en tres subgrupos por pugnas internas. Mientras que en La Esperanza mencionan que la misma se fortaleció ya que hasta el momento la organización Sarum Maqui Yachay beneficiaria de un proyecto funciona, ha registrado su marca y tiene una galería donde exhibe sus productos.
internacionales, contribuyendo a la generación de empleo y bienestar para los actores	Elevar la productividad del sector de artesanía, mediante la estandarización de la calidad y la innovación en diseños.	La calidad de las artesanías si se mejoraron, a través de capacitaciones en nuevas técnicas, intercambio de conocimientos en la bienal de escultura en madera y simposios de artesanos con motosierra. Los bordados de La Esperanza consiguieron un reconocimiento de la UNESCO a la excelencia en el 2014.
involucrados especialmente los productores organizados.	Posicionar el producto Artesanal de Imbabura en nichos especializados de mercado.	Los bordados por ejemplo fueron exportados hacia Italia, en artículos como toallas e individuales de cocina, pero son experiencia que no se masifican y son temporales.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.





Según la Agenda Productiva de Imbabura (APPI), las metas diseñadas a ser alcanzadas en el 2017 eran:

- El 50% de los artesanos de los 9 subsectores de la provincia se encuentran asociados.
- El 80% de los artesanos de la provincia de Imbabura cuentan con su titulación y calificación artesanal.
- El 50% de los artesanos de la provincia acceden a un programa de capacitación para mejorar su productividad.
- Productividad: los artesanos aumentan la participación de sus operaciones en la banca pública y privada en un 35%.
- Incrementar los volúmenes de comercialización de las artesanías de la provincia.

Para alcanzar estas metas se propusieron los siguientes proyectos:

- Consolidación y fortalecimiento de la Mesa de Concertación Sectorial.
- Servicio de apoyo para la calificación artesanal y homologación de criterios.
- Servicio de formación y capacitación local en diseño, comercialización y tributación.
- Investigación semiótica y astrológica cultural para la consolidación de símbolos conforme a la identidad del territorio para la innovación de los diseños.
- Servicio de asistencia financiera y acceso al crédito para emprendimientos artesanales.
- Ferias provinciales para la búsqueda de nuevos mercados y estrategias de posicionamiento.
- Implementación de certificaciones y sellos de calidad territorial para los productos artesanales.
- Implementación de redes de comercialización de productores.
- Plan provincial de marketing para la exportación de productos artesanales.
- Proyecto de turismo provincial y cálida territorial artesanal.
- Apoyo al artesano en ferias provinciales e interprovinciales.

En el 2017 el GPI financia el proyecto "Jóvenes emprendedores manos transformadoras", por un valor de 24,000 USD en el Cantón Ibarra. En el 2019 el proyecto "Fortalecimiento de talleres del centro cultural Daniel Reyes", por 30,000 USD en el Cantón Ibarra, parroquia de San Antonio.

Análisis de la situación actual de la Cadena de Artesanías en Imbabura

El análisis de la situación actual de la Cadena de artesanal se trabajó con la participación de actores, que formaron parte del proceso de diagnóstico y desarrollo de la estrategia de fortalecimiento de la cadena artesanal, para realizar una evaluación rápida del estado de la cadena artesanal luego de 9 años, tiempo en el que además se ejecutaron dos proyectos. El pasado mes de junio de 2020 se tomó contacto con: Sra. Olga Ichao, presidente de la Asociación Tamia Huarmy, Abogado Santiago Garrido expresidente de la Junta Parroquial de San Antonio y la Sra. Anita Carrillo presidenta actual de la Junta Parroquial de La Esperanza.

Los actores entrevistados, si conocían la existencia del documento de fortalecimiento a la Cadena de Artesanías elaborado por el GPI con el auspicio de la Cooperación Técnica Belga en el año 2011, y fue un referente para la toma de decisiones, es el caso de los presidentes de las Juntas Parroquiales de San Antonio y La Esperanza.







Asociatividad de la Cadena de Artesanías

Las experiencias de dos organizaciones que participaron como beneficiaras de proyectos de la Cooperación Técnica Belga CTB, mencionan que, mientras la asociatividad de los artesanos en San Antonio se debilito, hasta el punto de dividirse la organización Tamia Huarmy en tres grupos, por pugnas internas. En el caso de la Parroquia de La Esperanza mencionan que la misma se fortaleció, ya que hasta el momento la organización Sarum Maqui Yachay beneficiaria del primer proyecto, se encuentra en funcionamiento, y registró su marca y tiene además una galería donde exhibe sus productos. En este tiempo se ha creado otro grupo que se llama "Manos de Colores".

Las organizaciones lograron proveer de servicios a sus asociados como el acceso a materia prima, capacitación, apoyo a la comercialización sin embargo la administración de estos fondos y sostenibilidad de los servicios en el caso de la Asociación Tamia Huarmy de San Antonio se terminó, los fondos para la compra de la madera, materia prima de los artesanos se liquidó. Mientras que en La Esperanza la organización sigue proveyendo de servicios a sus socios, como materia prima (hilos, telas) capacitación en innovación de modelos.

Espacios de coordinación interinstitucional

Uno de los aspectos importantes al apoyo de la Cadena Productiva, fueron los espacios de participación y coordinación entre actores de la Cadena, en el caso de la Cadena de la Madera participaron instituciones como el Ministerio de Cultura, el Ministerio del Ambiente, entre otros. El primero apoyó con la entrega de espacios de comercialización y la realización de forma coordinada de la bienal de arte y cultura que se realizó en San Antonio con representación nacional, acciones que permitieron dar a conocer y posicionar el trabajo de las artesanías en todo el país.

Por otro lado, respecto al Ministerio del Ambiente, se coordinó para la donación de madera incautada a taladores ilegales, hacia los artesanos, y se realizaron pruebas de calidad para el uso de otras especies maderables que sustituyan al cedro, que se encuentra hasta la fecha en veda, este fue un trabajo importante organizado y coordinado por personal técnico del proyecto. Al concluir el mismo, este trabajo no fue asumido por el GPI o por la Junta Parroquial.

A diferencia de la parroquia La Esperanza, estos espacios se mantienen y han recibido el apoyo de la academia como la Universidad Técnica del Norte, Instituto del Cuero de Cotacachi, la Escuela de diseño de la Uniandes y el Instituto Imbabura, estas instituciones apoyaron en la realización de ferias, capacitación en corte, confección y armado de blusas.

Comercialización Asociativa

El proyecto de La Esperanza propuso la creación de un **Centro de Negocios** que proporcione servicios, uno de ellos la comercialización asociativa. Existe la percepción de los artesanos de que el centro de negocios fue un intermediario más, que no rendía cuentas a sus socios, que se quedó con los contactos de los clientes y que no repartió utilidades. Ahora la organización cuenta con su marca, tiene su propia galería, y en coordinación con el MIPRO tienen un espacio en el Condado Shopping y en la plataforma gubernamental financiera de Quito. Mientras que las organizaciones de artesanos de la madera en San Antonio, participaban de manera conjunta en la feria de los domingos en el parque de la Parroquia, pero vendían de forma individual. Acudieron a ferias nacionales, en Cuenca, Guayaquil, Popayán en Colombia, pero la comercialización fue siempre individual.







Sarum Maky Yachay, ha continuado recibiendo apoyo del Municipio de Ibarra, y el GPI aprobó un nuevo proyecto con los fondos concursables, para ejecutarse en este año. La organización ha fortalecido su centro de negocios que se ha constituido en un centro de capacitación permanente, dichos servicios lo van a extender a todos los artesanos de la Parroquia y están trabajando en un modelo de gestión, para que sea sostenible independiente de la autoridad de turno que se encuentre presidiendo la Junta Parroquial.

Ahora cuenta con el apoyo de la junta parroquial, sin embargo esto no siempre fue así, ya que en la administración Parroquial de La Esperanza 2014 - 2019, no les dieron las facilidades para que la organización desarrolle su trabajo y continúe un proceso de fortalecimiento que empezó a inicios del 2012, existió un litigio entre organización y GAD Parroquial sobre la propiedad intelectual de la marca, la propiedad de las máquinas de costura, las mismas fueron retiradas lo cual impedía a la organización desarrollar sus actividades productivas.

Calidad del producto Artesanías

Respecto a la calidad de las artesanías, los entrevistados mencionan que, si mejoró la calidad a través de capacitaciones, como en el caso de La Esperanza se mejoraron los diseños y acabados, ya que el centro de negocios hacía un control de calidad antes de recibir los trabajos, a estos se los lavaba, planchaba antes de ser exhibidos y comercializados. Para el caso de San Antonio es diferente, debido a la heterogeneidad que existe en capacidades entre artesanos, aquí dio mejor resultado los intercambios de experiencias en las bienales de artesanías y simposio de las esculturas con moto sierra, arte religioso etc.

Perspectivas de la Cadena de Artesanías

Actualmente y a raíz de la pandemia Covid-19, las Artesanías ha pasado a segundo plano, los artesanos no venden nada, no hay turistas, y las personas locales no adquieren artesanías, sino artículos de primera necesidad. Frente a este panorama, los productores han cambiado sus formones, gubias, agujas, madera, hilos y telas por las palas y azadones que sirven para trabajar el campo, para producir sus alimentos, ya que el negocio de la artesanía está totalmente paralizado.

La provincia y el país continuarán, sin la presencia de turistas por un largo tiempo, hasta que la pandemia mundial termine, mientras tanto los actores de la cadena deben trabajar junto a las instituciones para desarrollar otros atractivos que llamen la atención. Hay una fundación cultural en San Antonio que planea la construcción de una imagen de San Antonio de 20 m. hecha de madera y que reúna a los mejores artesanos para realizar este trabajo, con el cual se puedan afianzar las relaciones, intercambiar y mejorar los conocimientos y que sea un atractivo turístico que traiga público nacional e internacional.

Por otro lado, los artesanos deberán innovar e incluso en algunos casos cambiar el tipo de artesanía de madera, por la orfebrería y joyería aprovechando las habilidades y materias primas que existe en la provincia, esto tendría que caminar de la mano con procesos de capacitación e inversiones, para no dejar morir la artesanía en la Parroquia de San Antonio, con el apoyo de todas las fuerzas vivas e institucionales de la provincia.

Un punto a tomar en cuenta es la cantidad de productores individuales o grupos familiares que comercializan con los intermediarios. Si se quiere apoyar el sector artesanal se lo debe hacer a





organizaciones que manejen los eslabones de la producción y la comercialización de lo contrario, si se apoya a actores que están solo en el eslabón de la producción, el mayor beneficiario de ese esfuerzo será el intermediario.

Por otro lado, los proyectos de apoyo a la cadena artesanal deben contener estrategias de género, debido al alto número de mujeres que participan en cada una de las subcadenas artesanales.

1.3. Cadena Productiva del Turismo Comunitario

Contexto del rubro

El turismo en Ecuador registro el ingreso de divisas de alrededor de 800 millones de dólares en el 2009, e incremento a 900 millones en el 2010, situando al sector del turismo en 4to lugar en la cantidad de dólares que llegaron al país fruto de la actividad económica. Así mismo la llegada de turistas en el año 2009 registró 968.500 personas, con un incremento del 8% en el 2010 llegando a 1 050.000 turistas.

El turismo en Imbabura tanto de visitantes internacionales como nacionales ha sido una actividad importante que dinamiza la economía de la provincia, esta actividad demanda de muchos servicios como, hospedaje, alimentación, transporte, actividades en sitios de interés como museos, ferias, parques, actividades de aventura y esparcimiento como balnearios etc. Por otro lado, los gustos y las demandas de los turistas son diversos por lo que los proveedores de servicios deben acoplarse a estas corrientes y explotar adecuadamente los atractivos y recursos que poseen en su territorio, así tenemos por ejemplo el turismo de: aventura, avistamiento de aves, rural, cultural, agroturismo, comunitario y otros más.

El Turismo Comunitario (TC) en el Ecuador, tiene ya unos 20 años de vigencia, y responde a una demanda de un tipo de turista que desea experimentar otra vivencia, el conocer otras culturas es lo que le mueve a este tipo de turistas, el involucrarse en las actividades diarias de las familias que la acogen, el vivir experiencias genuinas. En todo el territorio nacional, se registran un sinnúmero de emprendimientos comunitarios, en la Costa, Sierra y Amazonía, que invitan a conocer las regiones, sus atractivos, además las diferentes culturas, pero desde adentro de las comunidades. El TC se basa además en que toda la comunidad participa en la provisión de los diferentes servicios, pero además en los beneficios económicos que deja la actividad, los mismos que se traducen en mejoras comunitarias, como por ejemplo el mejorar la escuela, los servicios básicos, los caminos, puentes de acceso de la comunidad, etc.

En Imbabura se registraban alrededor de 11 organizaciones que estaban realizando turismo comunitario en el año 2011. En ese mismo año, con el auspicio de la CTB se realiza el Plan Estratégico del Turismo Comunitario, en función de los convenios firmados con el Ecuador, se ve pertinente apoyar el turismo comunitario en donde se encuentran actores de los quintiles 1 y 2, y un impulso en esta cadena podría mejorar las condiciones de vida de las comunidades involucradas, al determinar los objetivos estratégicos y acciones que podrían convertirse en proyectos, que mejoren la competitividad de la cadena.





Zonas en donde se realiza el Turismo Comunitario

La cultura, las acciones que realizan las organizaciones en el cuidado del ambiente, los procesos de organización comunitaria y defensa de los derechos, son temas que interesan al turista extranjero y en Imbabura tenemos varios escenarios.

Comunidades Indígenas de los Cantones Otavalo, Cotacachi e Ibarra, comunidades afroecuatorianas de la Parroquia de Salinas, comunidades mestizas de la zona subtropical del Cantón Cotacachi en la zona de Intag y comunidades mestizas en la Parroquia de la Carolina en la zona subtropical del Cantón Ibarra.

Oferta turística

Las diferentes organizaciones de los territorios señalados, ofrece la siguiente oferta: turismo de convivencia, ecoturismo, avistamiento de aves, agroturismo, trekking, camping, hospedaje, gastronomía, artesanías; dirigido al turismo interno y receptivo.

Organizaciones vinculas al Turismo Comunitario

Operadora Runa Tupari, empresa de la UNORCAC trabaja con las comunidades de La Calera, Tunibamba, Santa Bárbara y Morochos, tiene una capacidad de 30 a 60 personas, con servicios de buena calidad y una demanda baja de turistas por semana.

Operadora de Turismo Comunitario como: San Clemente, Chilcapamba, Salinas, REI- Intag, El Puerto con capacidad 25 a 35 personas, con servicios de mediana calidad, y poca afluencia de turistas al mes.

Operadoras de Turismo Comunitario como: Sumak Pacha Pijal, Peribuela, Nueva América, Zuleta Galo Plaza Laso, de 10 a 20 personas, con servicios de baja calidad y pocos turistas en el año.

Actores de la Cadena Turismo Comunitario

Productores de los servicios turísticos: 11 organizaciones identificadas, localizadas en diferentes cantones de la provincia. Hay que destacar la participación de la mujer que está en las diferentes actividades en la atención de los turistas, hospedaje, alimentación, artesanía, trabajo en el huerto.

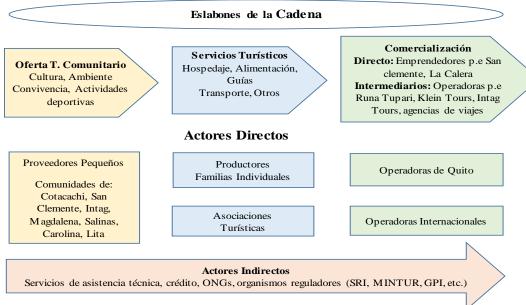
La comercialización de los servicios se lo realiza: de Boca en Boca por la mayoría de turistas que visitan las diferentes organizaciones turísticas comunitarias (OTC). Operadoras locales: Runa Tupari y Ecomontes, Operadoras nacionales: Andean Travel Company, Ecole Viajes, Latitud 0, Sur Trek. Y por Operadoras Internacionales: Baobab Reizen, Sawadee, Native Green, SNP, TUI, Aventoura, Colibrí Travel Tour, Nomade Adventure, World Challenge Expeditions, Granturismo Group Sol.

Perfil de los clientes: consumidor múltiple que demanda experiencias culturales, deportivas, naturales, o una combinación de ellas. Es más culto que el turista promedio, desea aprender y satisfacer sus inquietudes. Gusta descubrir destinos alternativos. Desea realidades no promesas. Consume, pero sin malgastar. Se interesa por lo social y ambiental.





Figura 1. 4: Mapeo Cadena del Turismo Comunitario



Fuente: Cadena del Turismo Comunitario de Imbabura. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

En los párrafos anteriores, ya se explico acerca de los actores y proveedores de servicios en la cadena, así como el perfil del turista que vendría a ser la demanda, pero como vemos en el esquema hay otros actores como los cooperantes y asistencia técnica que han jugado un papel muy importante en impulsar esta cadena productiva.

Así tenemos cooperantes como: Ayuda en Acción (fundación Española), FEPP (fundación ecuatoriana), la CTB (Agencia de Cooperación Belga), La Unión Europea entre otros, que junto a organizaciones campesinas como la UNORCAC, elaboraron y ejecutaron proyectos para potenciar el turismo comunitario.

También existió la cooperación con la empresa privada como Klein Tours de la ciudad de Quito, que impulsó el turismo en San Clemente comunidad de Ibarra, La Magdalena en Angochagua y Salinas en Ibarra, a través de convenios, Klein Tours se encargaba de la parte comercial, promoción y venta de los paquetes turísticos, apoyaba a las comunidades en el mejoramiento de sus alojamientos, desarrollando actividades de interés para los turistas, mejorando además sus conocimientos a través de capacitaciones y las comunidades abrían sus comunidades y casas para receptar a los turistas. Por esta modalidad también opto Runa Tupari con las cuatro comunidades de Cotacachi, La Calera, Tunibamba, Santa Bárbara y Morochos.

Los Ministerios de Turismo, Ambiente y GADs también han aportado en base a sus competencias como por ejemplo capacitación, legalización de organizaciones, señalización y promoción turística. Todos estos actores realizando esfuerzos para mejorar los servicios de la cadena, para atraer más turistas, para el manejo adecuado de los recursos naturales actividades que aportan además a mejorar las condiciones de vida de los campesinos.

Respecto a las entidades crediticias, en la provincia el servicio del crédito está bien extendido existen bancos y cooperativas, el problema son las altas tasas de interés y la tramitología que demanda para su obtención por otro lado la economía frágil de los campesinos hace que el acceso a crédito no sea efectivo. Los ingresos por el turismo comunitario para los campesinos es una pequeña parte,





aproximadamente les aporta un 30% a sus ingresos económicos el restante viene de la producción, venta de artesanía o de mano de obra, por lo que es muy difícil proyectar sus ingresos y por ende respaldar los créditos que demandan para mejorar sus emprendimientos.

Problemática de la Cadena

- Bajos ingresos económicos para las familias producto de la actividad turística
- Infraestructura inadecuada de servicios como hospedaje, restaurantes, talleres artesanales
- Escasa estructura de senderos y señalización
- Deficiente gestión turística, no hay una promoción adecuada
- Débil funcionamiento de la red de turismo
- Carencia de metodologías para gestionar y administrar el turismo Comunitario.
- Limitados procesos de capacitación con periodos cortos de acompañamiento.

Tabla 1. 4: Fortalezas y Debilidades. Cadena del Turismo Comunitario

Fortalezas	Debilidades
Belleza paisajística, variedad de atractivos turísticos.	Baja calidad de los servicios turísticos
Diversidad étnica y cultural	Personal que maneja los emprendimientos con bajo
Declaración de UNESCO Geoparque	nivel de formación turística.
Ubicación estratégica cerca de Quito, aeropuerto	Poco aprovechamiento de la denominación de
internacional y atractivos de la capital, cerca del	Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.
mar en Esmeraldas, y Colombia	Poca articulación entre operadores turísticos.
Diversidad de actividades deportivas	Falta de productos turísticos definidos y
Diversidad de pisos climáticos, en zona andina y	promocionados al interior y fuera del país.
zona subtropical.	

Fuente: Estrategia de fortalecimiento de la Cadena del Turismo Comunitario de Imbabura - Imbabura. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

En resumen, existe baja calidad de los servicios y de la capacidad logística, para receptar turistas, a esto hay que incluir la escaza coordinación y acuerdos comerciales que se realizan con otras organizaciones que manejan el Turismo Comunitario.





Resumen del Plan Estratégico de la Cadena

Visión Estratégica

Turistas altamente satisfechos por la calidad de servicios y productos turísticos ofrecidos por la red de turismo comunitario de Imbabura.

Objetivos Estratégicos

Ofensivos

- 1. Mejoramiento del sistema de comercialización y mercadeo de las iniciativas de turismo comunitario de Imbabura.
- Desarrollar un plan integral de capacitación para el turismo comunitario con la finalidad de mejorar la calidad de servicios y gestión que contribuya a consolidar la rentabilidad y sostenibilidad de las iniciativas comunitarias que forman parte de la cadena productiva del turismo rural de Imbabura.

Defensivos

- 1. Fortalecer la red de turismo rural comunitario con la finalidad de agrupar a todas las iniciativas de Imbabura e impulsar la asociatividad.
- 2. Implementar en las comunidades procesos de buenas prácticas de turismo sostenible las cuales contribuyan a mejorar el manejo de los recursos naturales y ambientales, fortaleciendo la identidad y participación de la comunidad, promoviendo la rentabilidad de las operaciones de turismo comunitario.
- 3. Creación de un comité interinstitucional provincial de turismo rural comunitario para la formulación de políticas públicas que apoyen la competitividad de la cadena.

Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

Revisamos el cumplimiento de los objetivos a través de la información de la ejecución de los proyectos financiados por la CTB, en este caso Turismo Comunitario en Cotacachi, ejecutado por Runa Tupari, y Turismo Comunitario en Intag ejecutado por PRODECI, así como información de las entrevistas con actores que participaron en el proceso.





Tabla 1. 5: Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Turismo Comunitario

Objetivo de Desarrollo	Objetivos Estratégicos	Nivel de Cumplimiento
	1 Mejoramiento del sistema de comercialización y mercadeo de las iniciativas de turismo comunitario de Imbabura.	La comercialización se lo hace de manera individual, unos de manera directa con el uso de internet, otros a través de intermediarios como Runa Tupari, que manejan a través de oficina en la ciudad de Otavalo y también por internet. Se han desarrollado capacitaciones a nivel de cursos o talleres, pero no se ha concretado un programa de capacitación.
Mejoramiento de los ingresos económicos de las familias que participan en la cadena del Turismo comunitario, a	2 Desarrollar un plan integral de capacitación para el turismo comunitario con la finalidad de mejorar la calidad de servicios y gestión que contribuya a consolidar la rentabilidad y sostenibilidad de las iniciativas comunitarias que forman parte de la cadena productiva del turismo rural de Imbabura.	No se ha creado la red de manera formal. El eslabón que mejor funcionó en los emprendimientos fue la mejora de la calidad del servicio con el equipamiento dotado por los proyectos que se impulsó con la CTB, beneficiando a 840 personas relacionadas con la cadena.
través de la buena calidad de los servicios ofertados.	és de la ana calidad de servicios a todas las iniciativas de Imbabura e	En un inicio hubo colaboraciones entre zonas, andina y la de Intag, llevando turistas, pero después la demanda decayó.
		Runa Tupari, implementos manuales para el manejo sostenible del turismo, manejo del agua y los desechos, ha sido una iniciativa propia para mejorar la calidad de los servicios.
		El impacto ambiental generado por el turismo no es significativo, los operadores del turismo comunitario son pequeños por lo tanto la demanda es limitada y controlada.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

En la APPI 2013, la Mesa de Concertación Sectorial definió las siguientes metas para alcanzarlas en el 2017:

- Imbabura es un territorio articulado que fomenta el dialogo intercultural para la creación de políticas públicas turísticas, a través de un espacio de concertación formalizado.
- Imbabura es reconocido como un destino turístico de calidad a nivel nacional e internacional.
- Imbabura ha incrementado en un 30% el flujo interno, y en un 20% el turismo receptivo.

Para alcanzar estas metas al 2017, se proponen los siguientes proyectos:

- Consolidación y fortalecimiento de la MCS.
- Institucionalidad provincial del turismo de calidad.
- Servicios de apoyo para el turismo de calidad.
- Servicio provincial de capacitación y competencias laborales.
- Conformación del comité de capacitación y formación turística.
- Fomento de innovaciones y emprendimientos turísticos provinciales.
- Calidad turística provincial.
- Emprendimientos turísticos con identidad territorial.
- Plan de promoción y comercialización turística provincial.





Si bien el documento de Agenda Productiva propone un listado de proyectos no contempla montos, pero se puede apreciar que por los alcances para concretar estos proyectos demandaran de tiempo para ejecutarlos y un flujo permanente de fondos. p.e El Servicio de Capacitación o servicios de apoyo para el turismo de calidad, se plantea como proyecto, pero más bien tiene características de un servicio del GPI que debería mantenerse en el tiempo.

Sin embargo el GPI a través del programa de fortalecimiento a los emprendimientos, en el periodo comprendido entre el 2016 y 2019 financió 6 proyectos, en la línea del fomento a las innovaciones y emprendimientos turísticos provinciales, dirigido a organizaciones en los cantones de Pimampiro (1), Otavalo (2), Ibarra (1), Cotacachi (1), Urcuquí (1). Por un monto total de 158,000 USD.

Análisis de la situación actual de la cadena del Turismo Comunitario en Imbabura

Cristian Garzón, empresario turístico y exdirectivo de la operadora Turística Runa Tupari de la UNORCAC, menciona que uno de los principales problemas que se mantiene en la cadena del turismo en general, es la poca innovación de la oferta, no se ha diversificado, manifiesta que las dinámicas a nivel nacional han cambiado y en la actualidad Otavalo se ha constituido en una ciudad de paso, los turistas llegan por 2 o 3 horas hacen sus compras y regresan a Quito, ya no pernoctan, esto lo corrobora la disminución de agencias de turismo en la ciudad, de 20 agencias que existía hace un par de años, ahora solo quedan cuatro.

Por tradición han sido las operadoras turísticas de Quito quienes comercializaban Otavalo como destino, pero en la actualidad esto tiene otra configuración. Las operadoras prefieren vender la región Sierra Centro, Baños de Tungurahua, la Laguna de Quilotoa, Cuenca, incluso Guayaquil, que ahora cuenta con varios atractivos y presenta muchas actividades para los visitantes, ciudad que hace algunos años no era atractiva para los turistas, por tal razón asevera que nuestro territorio no ha innovado en el tema turístico.

Las agencias operadoras, promocionan y venden sus paquetes turísticos por internet. Así tenemos que Runa Tupari trabaja en coordinación con las comunidades de la UNORCAC en el Cantón Cotacachi, La Calera, Tunibamba, Morochos y Santa Bárbara. Se mantiene en el mercado al igual que emprendedores independientes de la misma comunidad, la comunidad de San Clemente en el Cantón Ibarra, de igual forma. Como información tenemos que Runa Tupari vendió en promedio al año 1.700 paquetes turísticos, de los cuales el 95% fueron extranjeros y un 5% de turistas nacionales, y pese a los desastres naturales que sufrió el país como la erupción del volcán Cotopaxi, el terremoto en la Costa o los disturbios sociales de octubre del 2019, siempre la operadora tuvo clientes y se ha mantenido activa hasta ahora, pero por la pandemia que vivimos en la actualidad se han visto obligados a cerrar su oficina en Otavalo y suspender el RUC.

Con el estudio, Estrategia de Fortalecimiento a la Cadena del Turismo Comunitario, se evidenciaron varios problemas uno de ellos fue la baja calidad de los servicios turísticos. Con el apoyo de la CTB y el GPI se logró construir nuevos alojamientos para los turistas estos fueron los mejores, ya que eran más cómodos y las familias se seleccionaron con mejores criterios para ser buenos anfitriones. La propuesta de turismo comunitario consiste en que el visitante comparta y conviva con las familias de la comunidad, al tener nuevos y mejores alojamientos, se le da al turista un buen servicio y queda satisfecho con la experiencia vivida. Podemos decir que en el 2011 – 2012 se vivió el auge del Turismo Comunitario, los proyectos de la CTB fueron un detonante para que se crearan otros





servicios, como talleres artesanales, restaurantes y varios servicios complementarios, al pasar el tiempo en estos 8 años transcurridos el turismo comunitario se ha visto mermado.

En la zona de Intag, existen también varios emprendimientos turísticos localizados en las comunidades, quienes integran la Red de Ecoturismo de Intag (REI). Esta red sin fines de lucro y legalizada en el CODENPE, se constituye en un espacio de participación y coordinación de los diferentes actores del Valle de Intag, pero a la vez se constituyó la operadora turística Intag Tours, la misma que comercializaba los servicios turísticos de Intag, abrieron su oficina en Otavalo y no en Intag, ya que por ley una operadora debe domiciliarse en una ciudad con una población mayor a 50.000 habitantes, dicha operadora dejo de operar debido a la falta de demanda y a los altos costos de operación.

La zona de Intag, debido a las disputas políticas y ambientales por la minería, ha sufrido una baja considerable de la demanda de turistas, teniendo como resultado el deterioro de los servicios turísticos como las termas de Nangulví, el hospedaje y la alimentación de este lugar. Sin embargo, hace algunos años había colaboración y alianzas comerciales entre operadoras turísticas como Runa Tupari e Intag Tours comercializándose unos 300 paquetes por año en promedio.

Otro proyecto que se desarrolló con el apoyo de la CTB, fue la creación de la Ruta del Conocimiento, misma que partía desde la Laguna de Cuicocha en Cotacachi y terminaba en la Parroquia de Salinas del cantón Ibarra uniendo pueblos, indígenas, mestizos y afroecuatorianos, quienes a través de guías capacitados demostraban sus conocimientos ancestrales, la riqueza natural y el turista podía aprender de su cosmovisión y vivir una experiencia genuina. Los clientes potenciales eran los estudiantes de escuelas, colegios y universidades, de la provincia y también de la capital del Ecuador, sin embargo, se cometieron errores en el proceso de comercialización, los visitantes no llegaron y los emprendedores agrupados en asociaciones que se localizan a lo largo de la ruta, se quedaron esperando a que lleguen los turistas.

Fausto Gualsaquí gerente actual de la operadora Runa Tupari, menciona que después del trabajo de la CTB no habido intervenciones y apoyos de instituciones públicas u ONGs. Ellos como operadora se han preocupado por capacitar a las familias que entregan los servicios turísticos para mejorar la calidad de los servicios, por ejemplo en el mantenimiento de los huertos familiares, y con el apoyo de los estudiantes de las universidades que realizan el periodo de vinculación con la colectividad, han capacitado en manejo de desechos sólidos, el manejo del agua, elaborando manuales sobre estos temas, si bien la teoría es importante pero siempre les ha faltado la práctica que complementa los nuevos conocimientos.

Paúl Gualotuña, ex técnico de PRODECI coincide en el hecho de que los emprendimientos turísticos mejoraron la calidad del servicio, ya que pasaron por ejemplo de recibir a los turistas en colchones a tener camas y dormitorios bien equipados, a mejorar la presentación de su gastronomía, así como el menaje en la preparación de alimentos. Otro aspecto que influyo mucho en el turismo de Intag ha sido la carretera pavimentada. En el 2014 los proyectos de Intag se dieron a conocer con los viajes de promoción a operadoras turísticas de la ciudad de Quito, y con un reportaje que hizo el canal de televisión Teleamazonas, en este momento de despegue del turismo en la zona por el aumento de visitantes, las empresas mineras empezaron su fase de exploración y el gobierno decidió custodiar la zona para evitar enfrentamientos entre ambientalistas y gente a favor de la minería, por lo que se establecieron 8 controles de policía desde Otavalo hasta Junín, por lo que llegar al valle de Intag se convirtió en una odisea, hasta que la gota que derramo el vaso fue la expulsión de un grupo de turistas





extranjeros desde Junín, escoltados por la policía hasta Otavalo acusados de agitadores, en ese momento la zona paso a considerarse como peligrosa y fue el pretexto para ahuyentar al turista.

En el aspecto organizativo la Red de Ecoturismo de Intag (REI), fue la organización paraguas que cobijaba a las distintas organizaciones de emprendedores de las comunidades, sin embargo el decreto 016 del Gobierno 2007 – 2017, dispuso que las organizaciones sociales actualicen sus documentos y se registren en los ministerios correspondientes según las actividades que realizan, en este sentido, la REI fue reconocida por el CODENPE cuya personería jurídica fue disuelta y los documentos de la REI desaparecieron, por lo que se encuentran en el limbo jurídico y a punto de desintegrarse.

Por otro lado, la parte política también ha afectado el normal desarrollo de la actividad turística en la zona, las piscinas termales de Intag localizadas en Apuela han sido consideradas el atractivo principal del Valle, siendo el punto de encuentro y la entrada al valle con la distribución de los visitantes a los diferentes emprendimientos, este complejo de propiedad del Municipio ha pasado por varias manos, a través de convenios de administración con varias organizaciones sociales, el Municipio y varias ONGs han invertido en infraestructura para mejorar los servicios del complejo, pero su operación y administración siempre ha estado sujeta a los vaivenes políticos y a la decisión de los alcaldes de turno. Es por esto por lo que, en la actualidad existe un litigio entre el Municipio de Cotacachi con la última organización que pertenece a Comunidad de Peñaherrera, el comodato se encuentra cancelado ya ocho meses y el complejo se encuentra sin prestar servicios a los visitantes, perjudicando la economía de sus pobladores, sumada a la situación actual de la pandemia.

El complejo de termas de Nangulví tiene un alto potencial, el Municipio cuenta con un estudio llamado Plan Maestro del Turismo para Cotacachi, el mismo que menciona que las reservas de agua termal aseguran el abastecimiento en el tiempo y podría permitir ampliar los servicios del complejo con otras piscinas y otros servicios como SPAs, ya que la calidad de agua termal por su contenido de minerales es considerada de alta calidad para la salud y la cosmética.

En la actualidad las empresas mineras continúan con sus estudios de exploración, los controles policiales se han retirado, sin embargo, el tejido social se encuentra lesionado, ya que hay pobladores que se encuentran a favor de la minería y otra parte que se encuentran en contra, y a favor del cuidado del ambiente, el desarrollo del agro y el turismo. En este sentido el Valle de Intag tiene mucho que mostrar, pero tiene que buscar soluciones a problemas que frenan el desarrollo de la Cadena del Turismo, así tenemos que: Se debe reactivar el tejido social, esto puede ser a través de la misma REI u otra organización que juegue el papel de facilitador y coordinador de acciones e intervenciones, en la parte ambiental, social y económica.

Cuando termine la pandemia COVID-19, se deberá retomar la promoción del turismo y ver a Intag como destino turístico, pero dentro de paquetes turísticos que promocionan otros lugares del Ecuador, como Baños, Quilotoa, Cuenca, Guayaquil incluso Galápagos.

Perspectivas del Turismo Comunitario

Actualmente por la pandemia, las comunidades están cerradas, la gente no permite la entrada de personas foráneas, los comuneros tienen mucho temor y durante este tiempo se debería capacitar en cómo manejar las medidas de bioseguridad y atención a los clientes tomando en cuenta aspectos de limpieza y desinfección.







Por otro lado, si el turista, antes prácticamente convivía con la familia, ahora esto tiene que cambiar y se deberán readecuar espacios para que el turista tenga independencia y separación de la familia anfitriona, lo que significa nuevas inversiones en arreglos de infraestructura y equipamiento. El regreso de los turistas internacionales no será fácil y tendrá que pasar un lapso tal vez de dos años, por lo que el perfil del turista cambiara al público nacional, de esta forma los servicios deben ser orientados hacia familias pequeñas o de amigos que convivan juntos, ya no grupos numerosos y los operadores deberán hacer los esfuerzos para garantizar seguridad a sus clientes de no estar contagiados o contagiarse en su viaje, y de vivir nuevas experiencias.

1.4. Cadena Productiva de Café

Contexto del rubro

El Ecuador, es un pequeño país productor de los cafés arábigo y robusta, según la organización mundial del café, es el número 30 a nivel mundial en exportaciones. El cultivo del café arábico, dependiendo de las zonas, fue introducido hace más de 100 años. Por su importancia económica, también tiene una gran repercusión en la dinámica social de un gran número de familias.

Una característica principal de estas familias caficultoras es que se asientan en las laderas de los cerros o en las estribaciones de los valles. En el Ecuador, existen aproximadamente 105.000 unidades de producción agropecuaria (UPAS) de café, tanto de cultivo solo como asociado, de lo que se desprende que alrededor de 105.000 familias se encuentran vinculadas a esta actividad, si tomamos en cuenta que en cada unidad productiva existen al menos 5 miembros por familia, el número de personas vinculadas a esta actividad supera las 500.000 personas.

La provincia de Imbabura, es un claro reflejo de la realidad que atraviesa la producción de café, particularmente del arábigo, en ella se ubican zonas con aptitud agroecológica para la producción de cafés finos tipo "gourmet" y otros especiales; así como, las perspectivas de introducción en los nichos del mercado internacional.

Zonas Productoras de Café

A nivel nacional, los cafetales se hallan establecidos en terrenos con pendientes muy pronunciadas (50 a 60% en Loja e Imbabura, y 30 a 40% en Manabí); la cantidad de lluvias durante la estación invernal llega a casi los 1.600 mm en Loja e Imbabura, y solo a 700-800 mm en Manabí. Los suelos son negros en Loja e Imbabura y más claros en Manabí.

A nivel de la provincia de Imbabura, existen dos lugares de producción cafetalera que están en una zona de vida denominada bosque húmedo premontano, cuya característica principal es encontrarse en una faja altimétrica que va de los 1.000 a 1.800 msnm, temperatura promedio anual de 18° a 24°C y una precipitación promedio anual de 1.100 a 1.200 mm. La zona más importante por su producción es el Valle de Intag, donde se ubican dos asociaciones de productores. El otro lugar de producción es la cuenca del río Mira donde se ubica una asociación más.

Las zonas cafetaleras se caracterizan por su nivel de pobreza, ya que hay familias que no alcanzan a cubrir sus necesidades básicas. La mayoría de los productores son pequeños que cuentan con menos de media hectárea de café (siembran de 50 a 500 plantas). La extensión del cultivo en la provincia es de aproximadamente de 300 ha en producción, la mayoría de ellos con cafetales viejos con una





productividad de 3.000 quintales de café pergamino por ejemplo en la cosecha del 2010, dando como resultado un promedio de 10 quintales por hectárea.

Variedades cultivadas de Café

Las variedades que encontramos en la provincia, tienen procedencia colombiana, predominando básicamente la Típica y la Caturra, y en pequeña proporción las variedades Borbón, todas ellas correspondientes a la especie Arábica. No se ha logrado todavía investigar variedades locales y el problema que acarrea internar variedades es que llegan sin los protocolos de bioseguridad y violando toda normativa vigente por lo que se considera material vegetal ilegal.

La variedad Castillo, ha sido promocionada y difundida en los últimos años, en la cuenca del Mira, misma que se suma a la larga lista integrada por variedades como Caturra, Pacas, Colombia, Borbón, Típica etc.

Organizaciones vinculadas al Café

En la provincia de Imbabura existen tres asociaciones de productores que abarcan a 500 caficultores, dos de ellas AACRI y APCI, que se localizan en el Valle de Intag. La otra zona de caficultores está en la cuenca del río Mira, en la parroquia La Carolina, allí se encuentra la Asociación Agropecuaria Aroma de Café.

La Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag (AACRI), se constituye como un referente para las organizaciones locales y nacionales. Es una organización que abarca a 400 socios. Los productores cultivan café de altura bajo un sistema agroforestal, además están situados en una zona caracterizada por tener las condiciones agroecológicas ideales para su producción, a una altura de 600 a 1.300 msnm, en suelo volcánico y un piso ecológico montano bajo a montano alto, muy rico en biodiversidad.

En el año 2008 en la misma zona, nace otra organización de productores denominada Asociación de Productores de Café de Intag (APCI), que integra a 80 socios con el ideal de promover la caficultura del Valle de Intag.

Para el año 2010, en la parroquia La Carolina del cantón Ibarra, nace la Asociación "Aroma de Café", con 40 socios, con la visión de fomentar el cultivo de café en la zona, es la organización más joven, la mayoría de los socios están en proceso de convertirse en pequeños caficultores.

Actores de la Cadena

La cadena productiva del café en la provincia de Imbabura, presenta un conjunto de actores, cada uno con un rol muy importante desde la producción, poscosecha, industrialización, comercialización, hasta que llega al consumidor final. El esquema general de los actores de la Cadena del Café en la provincia de Imbabura, se muestra a continuación:





Eslabones de la Cadena y Actores Directos ACOPIO Y PRODUCTORES COMERCIALIZACIÓN TRANSFORMACIÓN Micro productor (52%) Acopiadores Organizados De 50 a 500 plantas Consumidores Nacionales AACRI Pequeño productor (19%) Supermercados, Cafeterías APCI De 0.5ha a 1.5ha AROM A DE CAFÉ Mediano Productor (32%) De 1,5ha a 3,5has Grandes (1%) Exportadores De 3 a 10has AACRI Industriales GALLETI AACRI MORO CAFÉ GALLETI CAFÉ VELEZ CAFÉ MORO ACTORES INDIRECTOS SERVICIOS ACRI: Plantas, insumos AACRI Y GALLETI: AACRI, MORO Y biofertilizantes Servicios de beneficio, GALLETI: Almacenes agrícolas: catación, tostado, molido, Negociación, exportación Fertilizantes, pesticidas embalaje Transportistas Organismos de Apoyo en todos los eslabones de la cadena: ECASSEP, Visión Mundial, Cofenac, GPI, MAG, CADERS, MIES, PRONERI, CTB, GADs: AT, Crédito, fondos no reembolsables, capacitación

Figura 1. 5: Mapeo de la Cadena Productiva del Café

Fuente: Estrategia fortalecimiento provincial a la Cadena del Café.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

En la Cadena Productiva de Café, podemos identificar algunos actores claramente definidos:

- Proveedores: existen en las zonas proveedores de plantas de café producidas en vivero, proveedores de insumos agrícolas, transportistas. Hay que destacar los proveedores de servicios especializados relacionado al beneficio del café como: catación, tostado, molido, embalaje, negociación, exportación.
- Productores de café: Una característica de la cadena es que la mayoría de caficultores son micro productores, ya que cuentan con áreas de cultivo con 50 a 500 plantas, los cuales representan el 52% de esta población, asociados principalmente a AACRI y de la APCI.

Los ingresos netos que logra este tipo de productor son de 275 dólares al mes, dando un ingreso por persona de 1,83 dólares al día (familia de cinco miembros). Hay que resaltar que este tipo de familias sus ingresos no dependen exclusivamente del cultivo del café.

Hay otro tipo de caficultores donde su estrategia es muy diferente debido a su capacidad de producción y nivel económico, especialmente son los medianos y grandes caficultores donde el principal ingreso familiar lo obtienen de la caficultura.

 Organizaciones de productores: hay tres organizaciones vinculadas al café, dos ubicadas en Apuela y con su área de influencia en el valle de Intag, cantón Cotacachi y una más ubicada en la parroquia La Carolina del cantón Ibarra, las tres agrupan a 500 productores aproximadamente.





■ Empresas: Las empresas industriales que están presentes en la provincia son dos: i) AACRI que funciona como empresa ancla y ii) Café Moro de propiedad de la familia Romo, una industria familiar ubicada en los Huertos Familiares de Azaya en la cuidad de Ibarra. Existe una tercera empresa, ubicada al norte de Quito, que es Café Galletti, una industria también familiar localizada en Calderón. Esta empresa compra el café de la zona y presta servicios especializados a la cadena como procesos de agregación de valor y negociación internacional. Otro actor que interviene en alianza con AACRI es Café Vélez que compra el grano en función de sus necesidades, la empresa se localiza en Loja.

AACRI, en el año cafetalero 2009 – 2010 logró comercializar 2.000 quintales, sin embargo, para atender a sus clientes potenciales necesita 4.000 quintales más como mínimo. Entre sus clientes están: CCAS (Francia), Road Coffee (Corea del Sur), Red Tostadores (Estados Unidos y Alemania), Sr. Carlos Terán (Canadá), mercado nacional.

Café Moro, tiene una capacidad instalada para procesar 2.000 quintales al mes, actualmente opera al 50% por falta de materia prima. Su necesidad de nuevo café es de al menos 4.000 quintales al año.

Café Galletti, para atender a su clientela potencial requiere de 8.000 a 10.000 quintales al año. Adicionalmente la empresa es especializada en la prestación de servicios para la industrialización y la comercialización internacional especialmente en la modalidad de comercio directo. La planta está certificada como orgánica por la BCS y tiene la disponibilidad de producir hasta media tonelada diaria para servicio de tercerización.

 Exportadores de café oro: son las mismas empresas industriales, con capacidad de negociación en el mercado internacional: son AACRI (también exporta café tostado y molido), Galletti y Moro.

Los actores indirectos son las instituciones públicas y privadas, dentro de los que están:

- MAG Imbabura: en coordinación con la matriz, lleva a cabo el Programa Nacional de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana, cuyo objetivo general es: Reactivar la caficultura ecuatoriana en base al establecimiento o renovación de cafetales arábigos y robustas en sistemas productivos tecnificados y sostenibles, impulsando la comercialización asociativa nacional e internacional, inclusión comercial, la competitividad del sector y generando un ingreso digno para las familias campesinas.
- El Gobierno Provincial de Imbabura: que viene trabajando desde el año 2010 a fin de fortalecer la Cadena Productiva del Café en la provincia de Imbabura, ha trabajado inicialmente con la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag, quienes han visto en la siembra del café, una alternativa ecológica a los procesos de minería que enfrenta la zona de Intag desde hace aproximadamente 12 años. Posteriormente ha trabajado en la zona de La Carolina, con el fomento del cultivo de café.
- El Gobierno Parroquial de La Carolina: que apoya el tema de la capacitación integral a los productores de la parroquia, con enfoque de Cadena Productiva. Además, ha apoyado a la creación de la Asociación Agropecuaria de la Cuenca del Río Mira Aroma de Café, como una alternativa de desarrollo económico y con alta potencialidad en la parroquia.





- La Corporación Cuenca del Río Mira: dentro del programa de fortalecimiento productivo ha trabajado con pequeños productores de la cuenca baja del río Mira en el mejoramiento de sus unidades productivas; con el objetivo de tener mayor productividad y generar alternativas de ingresos económicos aprovechando las potencialidades de la zona y preservando el medio ambiente.
- *El Banco Nacional de Fomento:* con la colocación de créditos a los caficultores de las zonas de producción.

Problemática

La problemática que atraviesa la Cadena Productiva del Café se define en la siguiente Tabla:

Tabla 1. 6: Resumen de problemática. Cadena Productiva del Café

Efectos	Insostenibilidad del medio rural	Estados de inequidad, exclusión y marginalidad	Desaprovechamiento de oportu la pobreza	nidades que mitiguen
Principal Problema	TO DEFICIENTE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAFE			
Causas	Baja calidad y productividad	Débil asociatividad	Limitado acceso a mercados	Difícil acceso al crédito formal
1	Investigación Inexistente/Cultivo a pequeña escala.	Deficiente desempeño jurídico, administrativo de las organizaciones.	Sistema de acopio deficiente/Desconocimiento de la dinámica de mercados.	Tierras sin legalizar/ Condiciones del crédito no se ajustan al cultivo.

Fuente: Estrategia fortalecimiento provincial a la Cadena del Café.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

- Baja productividad y calidad: debido al bajo rendimiento de la producción por unidad de superficie y la obtención de Café Pergamino, sin un nivel de calidad que satisfaga las expectativas del sector industrial, sobre todo, por aspectos relacionados a humedad, granos partidos e impurezas, las cuales afectan al precio. Lo anteriormente mencionado debido a que el café es un cultivo a pequeña escala sin un manejo adecuado ni asistencia técnica.
- Débil asociatividad: las organizaciones de productores son jóvenes, con poca experiencia en desarrollo organizacional, principalmente APCI y Aroma de Café. A diferencia de AACRI, que ha logrado obtener una buena experiencia durante más de 12 años de existencia, sin embargo, es débil en algunos aspectos, como la capacidad administrativa y financiera, así como en su visión estratégica.

Haciendo un análisis de la evaluación de la sostenibilidad institucional de las asociaciones, se obtuvo que sólo AACRI, posee una ventaja importante sobre las demás, puesto que son muy jóvenes sin experiencia asociativa.

 Limitado acceso a nuevos mercados emergentes: por su limitado nivel de gestión empresarial, las asociaciones pequeñas no logran acceder a nuevos mercados emergentes que son los nichos más importantes para la comercialización de café.





Difícil acceso al crédito formal: el pequeño productor se ve limitado para acceder a líneas de crédito, porque no cumple con el perfil requerido, debido a su difícil situación económica. Para los productores, el acceder a un crédito es un excesivo trámite burocrático que los desmotiva, situación que promueve el desarrollo de la banca informal con altas tasas de interés.

Tabla 1. 7: Análisis de Fortalezas y Debilidades. Cadena Productiva del Café

Tabla 1. 7: Análisis de Fortalezas y Debilidades. Cadena Productiva del Café				
Fortalezas	Debilidades			
Aspectos Productivos				
Áreas de cultivo en crecimiento	Desarrollo tecnológico limitado			
Condiciones agroclimáticas favorables	Bajo rendimiento de producción (promedio10 qq/ha)			
Zona de producción con potencial para sistema bajo	No hay suficiente volumen para la comercialización			
sombra	nacional e internacional. 3.000 qq última cosecha.			
Rectoría Cafetalera por parte del MAG	Alta inversión para instalar una hectárea y costos de mantenimiento			
Sistema de producción diferenciado (Convencional y Orgánico)	Baja Calidad			
AACRI. Empresa Ancla que interviene en todos los				
eslabones de la cadena. Posee un laboratorio de	Limitado infraestruatura de massassaba			
Biotecnología para la producción de Microorganismos benéficos.	Limitada infraestructura de poscosecha			
	Mano de obra poco tecnificada			
	Poca investigación e innovación			
	Carencia de servicios especializados			
Aspectos	Comerciales			
Presencia de nuevos nichos de mercados emergentes	Los agricultores no tienen experiencia en el mercado			
Demanda internacional en crecimiento	Desconfianza entre actores			
Presencia de organizaciones exportadoras exitosas AACRI, GALLETI, CAFÉ VÉLEZ	Precios poco favorables para los agricultores			
Precio internacional con tendencia al alza	Poca articulación con la agroindustria local			
Río Intag. Marca posicionada y reconocida	Deficientes sistemas de acopio			
	No hay suficiente información de mercado			
Aspectos or	ganizacionales			
Presencia de organizaciones de productores	No hay una oferta organizada			
Apoyo a la producción por parte de OG's y ONG's.	No existe articulación entre actores			
Diversos Programas de Asistencia Técnica	Organizaciones jóvenes sin experiencia APCI y AROMA DE CAFÉ			
Aspectos	Aspectos Culturales			
Sensibilidad al Cambio	Bajo nivel socio cultural			
	Desconocimiento de la ventaja competitiva			
	Limitada visión estratégica			
	Limitada cultura cafetalera			
Aspectos I	Estructurales			
Impacto Social muy amplio. Generadora de mano de obra	Deficiente conectividad			
Proceso productivo amigable con el ambiente.	Difícil acceso al crédito formal			
	Atomización de las áreas de cultivo.			

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Revisamos el cumplimiento de los objetivos, a través del análisis de información del proyecto financiado por la CTB, apoyo a la producción de café en la zona de San Gerónimo Parroquia de La Carolina y de las entrevistas a actores que han participado en el proceso o son un referente en la Cadena, como la organización AACRI para recabar sus puntos de vista.





Tabla 1. 8: Cumplimiento de Objetivo de Desarrollo. Cadena del Café

Objetivo de Desarrollo	Objetivos Estratégicos	Nivel de Cumplimiento
procesos y fortaleciendo a todos los actores mediante el acceso a la información, facilitando la generación de conocimiento, el manejo óptimo de	1 Mejoramiento de la calidad y productividad del eslabón de producción de café pergamino para acceder a nichos de mercado mediante la modalidad de comercio directo.	No hay mayor impacto. Máximo un 40% cumplimiento. Debido a la falta de articulación, los impactos no han sido los esperados
	2 Desarrollo de un sistema de servicios especializados de apoyo al productor cafetalero.	Hay falencias en el estudio, ya que se centra mucho a la producción y se deja de lado al tema de la demanda del café.
	3 Impulsar la concertación entre todos los actores de la cadena productiva para consolidar la asociatividad.	El estudio no se socializó a las bases de las organizaciones
	4 Fomento de la caficultura a mediana escala, mediante el desarrollo de sistemas innovadores de cultivo, poscosecha, almacenamiento, industrialización y comercialización.	Hay mayores avances a nivel del eslabón de la producción, pero a nivel de comercialización sigue siendo deficiente.
	5 Diseño de un plan provincial de políticas públicas que apoyen la competitividad de la Cadena.	Los proyectos no se deberían enfocar a entregar herramientas para la producción, sino más bien deberían enfocarse a la comercialización, promoción, consumo de café de la zona.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Por otro lado, según la APPI (2013), nos indica que las metas trazadas al 2017 son:

- El 90% de los productores de café de Imbabura se articulen directamente con los procesadores.
- El promedio provincial de producción de café alcance los 40 qq por hectárea.
- La calidad del café de la provincia se encuentre sobre los 82 puntos (clasificación especial).
- Se reactive la producción de café en la provincia alcanzando las 1200 has.
- Posicionar a nivel nacional una marca provincial de café.
- En la APPI del 2013, se plantearon como meta ejecutar 4 proyectos que fortalecerían la cadena del valor del café, en los diferentes eslabones.

El Gobierno Provincial de Imbabura, a través de su Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos e Iniciativas Productivas Locales, en el año 2017 financio el proyecto "Mejoramiento de la Calidad del Café de la Red Asociativa de Productores de Café Imbabura, RAPCI de la Parroquia La Carolina, Cantón Ibarra", con la cantidad de 30,000 USD con una contraparte de 14,400 USD para 16 beneficiarios, enfocado al eslabón de la producción. Lo que representa el 25% de la meta propuesta en la API después de 5 años de su formulación.

Análisis de la situación actual de la Cadena de Café en Imbabura

Se realizó entrevistas a técnicos de la Dirección Provincial de Imbabura del Ministerio de Agricultura y Ganadería y a un representante de AACRI, con quienes se abordó el estado actual de la Cadena Productiva del Café.

Las zonas de producción, se han mantenido en los últimos años, principalmente en la zona de Intag y la cuenca del río Mira. Según técnicos del MAG, se estima que entre el 2010 al 2020, la superficie cultivada se ha incrementado, pasando de 250 hectáreas (año 2010) a 450 hectáreas (año 2020). Este incremento debido a proyectos de fomento a la producción de café de instituciones públicas como MAG y Prefectura de Imbabura.





También lo confirma el representante de AACRI, quien menciona que la superficie de café en la zona de Intag se ha incrementado, principalmente por implementación de agricultores individuales con visión empresarial. Estima que hay unas 300 familias que tienen una cuadra promedio, lo que daría una superficie actual de 250 hectáreas.

Este incremento de superficie ha logrado aumentar la oferta de café en la zona, así Intag ha pasado a tener una oferta de café de 3.000 quintales al año, de los cuales AACRI acopia 1.200 quintales promedio (en los últimos 5 años).

A nivel del eslabón de la producción, las variedades de café también se mantienen, aunque se comentó que, en el 2013, se hizo una introducción en las zonas cafetaleras de la provincia, de una nueva variedad de semilla proveniente de Brasil, de nombre "Catucai", con el fin de aumentar la productividad de los cultivos, sin embargo, no tuvo buena acogida entre los productores, principalmente en la zona de Intag.

A nivel organizativo se señalan algunas particularidades de cada organización. Así, en AACRI, un aspecto importante es el manejo del cultivo, que para los técnicos del MAG no se considera un manejo totalmente orgánico, sino silvestre o agroecológico, ya que se trabaja bajo la consigna de buenas prácticas agrícolas, con aplicaciones de abonos orgánicos, pero sin realización de otro tipo de prácticas agrícolas.

Según el representante de AACRI, la asociación promueve el cultivo orgánico, mejorando su nivel de productividad, aumentando áreas de cultivo, mejorando la calidad del producto, más control en la producción. La Asociación representa el 40% de las familias que cultivan café en la zona. La organización cuenta con una certificación orgánica BSC. AACRI brinda a sus socios asistencia técnica, elaboración de bioinsumos, proceso poscosecha, servicio de maquila, la organización está en toda la Cadena.

En la zona de Intag y dentro de AACRI se ha establecido dos tipos de agricultores. El primero, que no vive del café, sino que es una fuente de ahorro, pequeño agricultor con superficies de 0,5 a 1 hectárea, con sistemas de producción diversificados. Ellos manejan bajas densidades de siembra de café, entre 300 a 400 plantas por hectárea, lo que da producciones entre 8 a 12 quintales por hectárea.

En los últimos años hay una evolución en la producción de café, debido a la ejecución del plan nacional de producción del café, con aumento de la superficie. De ahí sale el segundo grupo de agricultores más grandes con visión empresarial con 5 a 15 hectáreas del café, monocultivo convencional.

A nivel de agricultores asociados a AACRI, en la organización han identificado a 40 productores certificados (BPA) como orgánicos y un grupo de 100 productores sin certificar. La mayoría son pequeños agricultores, con tenencia de tierra promedio de menos de 5 hectáreas.

La Infraestructura productiva que cuenta AACRI está relacionada con un centro de procesamiento, dicha infraestructura es del MAG en comodato a la asociación. El proyecto café y cacao del MAG ha dotado de maquinaria. La cooperación internacional también ha apoyado con equipo y maquinaria y un vivero para la producción y entrega de plantas.





La segunda organización en la zona de Intag es APCI, cuyos agricultores asociados manejan el cultivo de café bajo un modelo de producción convencional, con aplicación de fertilizantes químicos y pesticidas de sello verde.

APCI agrupa actualmente a 65 socios. La mayoría son pequeños agricultores, con tenencia de tierra promedio de 5 hectáreas. Dentro de la infraestructura productiva, solo cuentan con una bodega de acopio que arriendan en la zona. Su principal cliente es café Galletti, que compra café pergamino a la asociación.

La tercera organización es Asociación Aroma de Café, que se ubica en la cuenca del río Mira, en las parroquias La Carolina y Lita. Esta organización cuenta con 110 socios, aunque se ha contabilizado a 48 como cabezas de hogar. Buena parte de ellos son grandes agricultores, con tenencia de tierra promedio de 20 hectáreas.

En cuanto a infraestructura productiva, Aroma de Café participó del proyecto CADERS, a través del cual se entregó un centro de acopio de café. También el proyecto FIE del Gobierno Provincial de Imbabura, apoyó con insumos agrícolas y plantas. A través del proyecto PITPPA se culminó el centro de acopio y el proyecto Café y Cacao entregó más maquinaria. Sin embargo, hasta la fecha la infraestructura y equipamiento no ha sido utilizada en su totalidad y capacidad máxima.

En la misma zona de La Carolina y Lita, apareció otra organización "Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura" (RAPCI). En esta organización son 18 personas asociadas, cuya característica principal es que son grandes productores cafetaleros (20 hectáreas en promedio). El manejo del cultivo es convencional, debido a las grandes extensiones cultivadas que poseen. La productividad en esta organización es mayor con 40 quintales por hectárea.

Una última organización en proceso de creación es la Mesa Técnica del Café: es un proyecto de años atrás, que consiste en la creación de una organización de segundo grado cuyo objetivo era fomentar el consumo de café y generar incidencia política. Actualmente está en proceso de legalización en el MAG. No se ha concretado las acciones de conformación.

Según el representante de AACRI, los problemas actuales que presenta la Cadena del Café son:

- 1. Falta establecer relaciones con la demanda del café (clientes)
- 2. Falta articulación de las instituciones y organizaciones. Esto no ha permitido optimizar el recurso y se duplican acciones creando confusión en el manejo del cultivo.
- 3. Falta promover el consumo de la zona con denominación de origen
- 4. Falta asociatividad en la provincia con incidencia política y representatividad. Falta trabajar juntamente con las autoridades en la creación de políticas para el sector.
- 5. Poca competitividad de las organizaciones. Altos costos de producción y de adquisición de equipos, tasas de interés altas, que no permiten competir con producto importado.
- 6. No hay estrategias para la agregación de valor en el café.
- 7. No hay políticas crediticias especializadas para el cultivo.
- 8. No hay políticas para el fomento y desarrollo del café con cadena de valor.
- 9. A nivel del eslabón de la producción, la productividad sigue siendo baja, hay un envejecimiento del agricultor (en la zona el agricultor tiene una edad promedio de 75 años), migración de la juventud y no hay relevo en los cultivos.





Estos problemas, son corroborados por técnicos del MAG, principalmente el tema asociativo. Mencionan que, como problemas principales identificados, recae principalmente en el tema asociativo. Un problema que tienen las organizaciones es la falta de condiciones y capacidades para hacer el beneficio del café, debido a la falta de tiempo y edad que tienen los agricultores.

Así también, las organizaciones se han logrado mantener en el tiempo, aunque el tema organizativo es una debilidad. No hay líderes con un verdadero apoyo a sus asociados. Se han visto intereses personales en la dirigencia. Muchos agricultores se han dedicado a la producción y no hay capacidades para administrar y manejar la organización a nivel empresarial y administrativo.

Finalmente, para el representante de AACRI, la cadena aún tiene potencial, ya que el café tiene la virtud de poder vincular a una gran cantidad de actores, lo que permitiría beneficiar a muchas familias, siempre que se trabaje en fomentar el consumo de producto local.

1.5. Cadena Productiva del Fréjol

Contexto del rubro

En el norte del Ecuador, desde hace más de 40 años, los productores y productoras ubicados en las riberas de los ríos Chota y Mira se dedican al cultivo de fréjol. Para este valle, el fréjol es un producto estratégico en el desarrollo rural, debido a que juntamente con el maíz, pimiento, tomate y ají, representa toda una tradición productiva y de consumo.

Su presencia a lo largo de la historia, lo ha convertido no sólo en alimento tradicional, sino también en un elemento de identidad cultural, comparable con otros productos, que son básicos en la dieta alimentaria de ayer, hoy y muy probablemente del futuro.

Para el pequeño productor la importancia del cultivo del fréjol está dada por varios factores como la tradición del cultivo, por su doble utilidad que tiene: generador de mano de obra para la familia y por su gran aporte a la seguridad alimentaria (fuente de proteína y carbohidratos).

Se puede decir que el fréjol genera empleo, alimento e ingresos económicos a pequeños y medianos productores que lo cultivan, esa es la tradición que mantiene el cultivo en el Valle del Chota y Mira donde en el 2.001, se sembraron entre 12.000 y 18.000 hectáreas/año en especial el fréjol de grano rojo moteado para su venta a Colombia (INIAP 2001).

Zonas productoras de Fréjol

El cultivo del fréjol se produce en las cuencas de los ríos Chota, Mira e Intag. La zona de producción se ubica entre los 1.400 y los 2.400 msnm, con una temperatura que fluctúa entre los 12°C y los 28°C. Específicamente, dentro de la provincia, el cultivo cubre una importante superficie y están distribuidas en dos zonas:

La primera zona corresponde a: i) cantón Pimampiro y sus parroquias: Pimampiro, Mariano Acosta, San Francisco de Sigsipamba, y Chugá, ii) cantón Ibarra y sus territorios de Salinas, Chota, El Juncal, y iii) cantón Urcuquí con sus parroquias: Urcuquí, Tumbabiro, Pablo Arenas, San Blas, y Cahuasquí. Este territorio corresponde a la meseta alto andina seca con prevalencia de pequeños y medianos productores campesinos mestizos y afrodescendientes. Es una zona con alta demanda de riego. En





esta zona, el fréjol viene acompañado de cultivos de maíz principalmente en Pimampiro y Urcuquí, mientras que, en el Valle del Chota, el fréjol se rota con parcelas de pimiento, tomate, cebolla, entre los principales. Hay que destacar la presencia de frutales como el aguacate y los cítricos en esta última zona. El fréjol en esta zona está presente en 3.388 UPA, en una superficie de 5.330 ha.

La segunda zona corresponde al: i) cantón Cotacachi con sus parroquias de Peñaherrera, Vacas Galindo, García Moreno, ii) cantón Antonio Ante (Imantag, Apuela, Cuellaje) y iii) cantón Otavalo (Selva Alegre), lo que se conoce como la zona de Intag. Este territorio correspondiente al subtrópico – bosque montano húmedo, con predominancia de medianos y grandes productores campesinos, mestizos – colonos de esta zona. En esta zona el fréjol se asocia sin riego con caña, café, frutas tropicales como plátano, naranjilla, guayaba y tomate de árbol. Las crianzas de ganado vacuno de doble propósito son extensivas, cuentan además con crianzas porcinas y aves de corral para el consumo familiar y local. En esta zona, el cultivo representa 5.964 UPA, con una superficie de 6.778 ha.

En el eslabón de la producción del fréjol, coexisten diversas tipologías de productores, con acceso diferenciado a medios de producción como la tierra y el agua; acceso a tecnología y destino de la producción. En un estudio realizado por Cifuentes, W. (2010), el 87% de los productores tienen un tamaño de finca 3,5 ha en promedio. De manera general, el área de siembra por productor varía entre 0,5 y 8 ha, lo que permite categorizar a los productores en dos tipologías de acuerdo con el tamaño área sembrada: pequeños productores(as) los que cultivan entre 0,5 y 3,5 ha y medianos productores(as) los que cultivan entre 3,5 y 8 ha.

Una característica importante, es que un 94% de los productores(as) combina el cultivo del fréjol con otros cultivos como: maíz, pimiento, yuca, ají, caña de azúcar, cebolla, tomate riñón, arveja, etc., y solo el 6% tienen el fréjol como monocultivo. Esto permite afirmar que el fréjol, es una actividad complementaria y que su base de ingresos esta diversificada por la rotación de cultivos y otros ligados al mercado, en especial tomate riñón y pimiento.

Variedades de Fréjol cultivado

En cuanto al cultivo, se siembran variedades de tipo arbustivo criollas y mejoradas, nacionales o introducidas de Colombia. En el Valle del Chota predominan las variedades rojo o rojo moteado, como: injerto, paragachi, portilla, jema, yungilla, concepción y variedad; también se cultiva el fréjol negro y la variedad canario o rocha, entre otros.

En Mira, también hay las variedades Selva y Uribe. En la zona de Intag, se cultivan principalmente las variedades Portilla, Paragachi y Catio y en la zona del Valle de Manduriacos trabajan con variedades nativas como el fréjol Alegre.

La siembra se realiza en dos campañas por año (febrero-marzo y agosto-septiembre), siendo más numerosas las siembras que se hacen en el primer semestre (aprox. 70% más área de sembrada), ya que coincide con la época de lluvias de la región. Las siembras del segundo semestre están supeditadas a la disponibilidad de riego.





Organizaciones vinculadas al Fréjol

En Imbabura, existen algunas organizaciones de primero, segundo y tercer grado, vinculadas con el cultivo y comercialización del fréjol. La organización que abraza a todas las organizaciones es la Corporación de Productores y Comercializadores de Leguminosas de Zona Centro-Norte de la Sierra (COPCOLES). Esta organización tiene como socias de segundo grado a: COPCAVIC (Imbabura); Consorcio TOISAN (segundo grado); UCICMA (Imbabura); AGEPA (Imbabura), UCOCDEMIN (Carchi); COPROCOPREPAC (Chimborazo).

La COPCOLES a través del Acuerdo Ministerial No 293 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (ahora MAG), del 20 de julio del 2010, obtiene su personería jurídica como organización de tercer grado.

El Consorcio de Productores Agropecuarios del Valle de Imbabura y Carchi (COPCAVIC), ubicada en el cantón Ibarra, parroquia Ambuquí, Asocia a más de 160 socios agrupados en 9 organizaciones de base que son: Aso La Esperanza, Aso. Ambuquí, Aso. Carpuela, Aso. 10 de Enero, Aso. Santa Marianita, Aso. Jesús del Gran Poder, Aso. Medallita Milagrosa, Aso. Señor de la Justicia y Aso. 9 de Junio.

El Consorcio Toisán, es un colectivo de 9 organizaciones sociales, productivas y ambientalistas de la zona de Intag, cantones Cotacachi y Otavalo. Las organizaciones de base que conforman el Consorcio son: Asociación de Caficultores Río Intag, Red Ecoturística de Intag, Corporación Talleres del Gran Valle de los Manduriacos, Coordinadora de Mujeres de Intag, Corporación de Productores Agropecuarios Intag Sustentable (CORPAIS), Asociación de campesinos agroecológicos de Intag (ACAI), Caja de Ahorro y Crédito Intag.

La Unión de Comunidades de Indígenas y Campesinos de Mariano Acosta (UCICMA) fue creada en 1989 y legalizada en 2005. Se encuentra conformada por 14 comunidades filiales que pertenecen a las parroquias de Pimampiro (8 comunidades), Mariano Acosta (4 comunidades) y Ambuquí (2 comunidades). En las 14 comunidades existen alrededor de 550 familias.

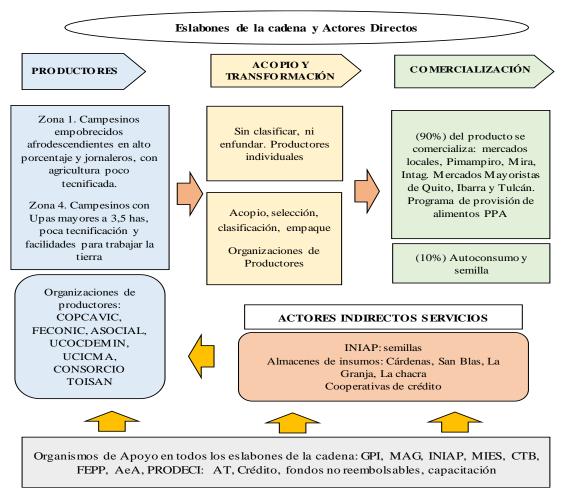
La Asociación de Generación de Empleo de Pablo Arenas (AGEPA), creada en el 2005, se ubica en la comunidad de Pablo Arenas, en el cantón Urcuquí y beneficia a 16 socios. Es legal a través del Acuerdo Ministerial No 0016 del ex Ministerio de Bienestar Social (actual MIES). Los servicios que brinda la asociación están relacionados a la entrega de insumos agropecuarios y crédito.

Asociación de CIAL, es (ASOCIAL) es una la organización que agrupa a los CIAL de las provincias de Imbabura y Carchi, dedicada a la producción de semilla certificada de fréjol en la zona norte.





Figura 1. 6: Mapeo Cadena del Fréjol



Fuente: Estudio Cadena de valor y potencialidades de mercado del Fréjol, zona norte del Ecuador. **Elaborado por**: Equipo consultor, 2020.

Actores de la Cadena del Fréjol

En el eslabón de la producción, tenemos a los agricultores de las cuencas de los ríos Chota, Mira e Intag, ubicados entre los 1.400 y 2.400 msnm. El 87% de los productores de la zona son propietarios de los terrenos, con un tamaño de finca 3.5 ha en promedio. Más del 70% de los productores (as) encuestados, tienen acceso al agua de riego, para ello disponen de diversa infraestructura de riego.

En el eslabón de la agregación de valor, la única organización que realiza este proceso de manera formal es la Asociación La Medallita Milagrosa, organización conformada por 15 mujeres con sede en comunidad de Tumbatú, donde disponen de infraestructura y equipos apropiados para la labor. La organización realiza actividades que permiten mejorar la calidad del fréjol como: pesaje, selección, empacado. Este eslabón de agregación de valor del fréjol es muy débil, ya que la mayoría de los productores(as) vende la producción sin seleccionar, es decir no le hace agregación de valor al producto.

En el eslabón de comercialización, en el 2.009, el 97% de la producción de la zona se vendió a los intermediarios locales en los mercados de Mira, Pimampiro, zona de Intag e Ibarra, en las bodegas de acopio de los intermediarios o bien a nivel de la finca. Solo un 3% de la producción fue comercializada en forma directa por organizaciones de pequeños productores(as), así en el 2.009, se





logró comercializar aproximadamente 3.200 quintales por parte de COPCAVIC y otras organizaciones vinculadas a la COPCOLES.

El fréjol acopiado por los intermediarios en las bodegas de Mira y Pimampiro, es mezclado, clasificado, seleccionado y reempacado para ser enviado directamente a los intermediarios mayoristas de Tulcán. En tanto que, el fréjol acopiado por intermediarios en las bodegas de Ibarra, también es seleccionado y clasificado, pero este es enviado en mayor proporción a Quito y Ambato, para el mercado local en Ibarra, Otavalo y Cayambe, y en menor proporción, es enviado a Tulcán.

En cuanto a comercialización asociativa a través de las diversas organizaciones vinculadas a la COPCOLES, se realizaron entregas de fréjol seleccionado y enfundado, destinado a comerciantes de Colombia y también a instituciones públicas del Ecuador. En el caso de Talleres del Gran Valle, vinculada al Consorcio Toisán, realizó varios procesos de exportación de fréjol, en especial de variedades nativas Selva Alegre, Negro y otros).

Actores indirectos vinculados a servicios de apoyo a la cadena, han sido muchos a lo largo de los últimos 10 años. Así se conformó una Mesa Técnica del Fréjol, donde se articulaban acciones entre instituciones públicas (MAG, MIES, MIPRO, INIAP; GAD Imbabura, Gobierno Provincial del Carchi, Gobiernos Cantonales, Asamblea Cantonal de Cotacachi) y privadas (CESA, FEPP, Ayuda en Acción, PRODECI, Cruz Roja), con el fin de complementar acciones en todos los eslabones de la cadena.

Problemática de la Cadena Productiva del Fréjol

A continuación, se realiza el análisis en resumen del problema principal diagnosticado en la Cadena del Fréjol, a través de las causas y efectos encontrados, y las entrevistas con los actores involucrados.

Tabla 1. 9: Resumen de Problemas. Cadena del Fréjol

Problema Principal	Agricultores con bajos Ingresos Económicos		
Efectos	Limitada Producción local	Reducción de rendimientos en (qq/ha)	Importantes pérdidas poscosecha (qq/ha)
Causas Limitado acceso al crédito para producción y movilización de cosechas Intereses altos para crédito agrícola		Limitado acceso a semilla de calidad/pocos agricultores producen exclusivamente semilla de calidad/ Reducción de fertilidad de los suelos/Reducida restitución de materia orgánica/desconocimiento en el uso de fertilizantes y abonos	Proceso de trillado, limpieza y selección muy marginal Equipamiento escaso e
	Modalidad de pago no acorde con las características del cultivo.	Incremento de plagas y enfermedades/indiscriminado uso de plaguicidas/capacitación con poca cobertura y metodologías inapropiadas.	inapropiado

Fuente: Estudio Cadena de Valor y Potencialidades de mercado del Fréjol en la zona norte del Ecuador. **Elaborado por**: Equipo consultor, 2020.

Dentro del primer eslabón de la cadena, la principal preocupación sentida por los agricultores es que, con el pasar del tiempo, los rendimientos del cultivo han venido disminuyendo y los problemas fitosanitarios incrementando, lo que determina mayor riesgo y mayor inversión en la parcela. Esto se agrava, debido al acceso limitado a la tierra y agua, generando procesos no sostenibles en el tiempo.





De los múltiples conversatorios con agricultores frejoleros, se confirma que, en el aspecto productivo es determinante en el proceso de generación de ingresos de las familias, y se comprueba que con rendimientos adecuados y bajos costos, se puede hacer frente al mercado de precios fluctuantes en mejores condiciones.

Debido a los altos costos de producción, muchos agricultores se ven obligados a contraer deudas con los comerciantes intermediarios para poder financiar su producción, siendo luego explotados con precios por debajo del mercado. Sin embargo, no hay otra alternativa, ya que el sistema financiero formal (bancos y cooperativas) no tienen líneas de crédito adecuadas al cultivo. Este contexto explica la constante presencia de chulqueros que operan en mercados y comunidades sacando provecho del trabajo de los productores.

En cuanto al tema de los rendimientos, tienen un decremento promedio importante, lo que es fácil comprobar al conversar con agricultores mayores que dan fe que, hace no más de 30 años el cultivo producía en promedio el 25 por 1 y no requería de controles fitosanitarios: hoy en día difícilmente se supera el 15 por 1 y se requiere no menos de 3 fumigaciones completas. De manera concreta, el tema de los bajos rendimientos se debe a: i) la deficiente calidad de la semilla, ii) la crisis de la fertilidad de los suelos por falta de mecanismos de restitución y iii) el incremento de plagas y enfermedades.

Un segundo problema son los malos procesos poscosecha que se realizan al fréjol. Esto debido a que no existen métodos de trilla adecuados, ya que siguen chancando el fréjol con vehículos. Otra causa es la falta de un estímulo económico por una mejora en la calidad del precio, ya que no hay cultura de poscosecha en el fréjol y da lo mismo vender fréjol seleccionado y limpio, que mezclado y sucio. Esto ocasiona mala calidad del producto, poca capacidad de negociación, bajos precios y reducción de acceso a nuevos mercados.

Un tercer problema recae sobre las organizaciones y su débil fortalecimiento y articulación, debido a problemas con el liderazgo, que responden a intereses personales y esa falta de recambio. Hay un problema generalizado en las organizaciones y es la falta de cumplimiento de sus objetivos y normativa, no hay o falta un interés común entre los asociados, esto ocasiona que muchas organizaciones no sean jurídicas, pérdida de oportunidades de apoyo institucional, poca gestión institucional y menores beneficios para los agricultores socios.

Un cuarto problema está ligado a los mercados y su desconocimiento y acceso. Entre las causas de este problema se encuentran la alta presencia de intermediarios en la cadena, que manejan volúmenes, calidades y precios. También debido a limitada presencia de las organizaciones vinculadas a la comercialización y su desconocimiento sobre información de precios. Esto ha traído que el intermediario lidere el mercado y los productores lo vean como la única opción de comercialización. Al tener el control, el intermediario impone precios al producto, generando menores ingresos al agricultor.





Tabla 1. 10: Fortalezas y debilidades. Cadena del Fréjol

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Cumplimiento de objetivo de desarrollo de la Cadena del Fréjol

A continuación, se resumen el cumplimiento de los objetivos en la Cadena del Fréjol, a través del análisis de la información de los proyectos implementados por la CTB, el primero para mejorar la producción ejecutado por el GPI, y el segundo para mejorar la comercialización implementado por la COPCOLES, sumado a las entrevistas realizadas con los actores involucrados en el proceso.





Tabla 1. 11: Cumplimiento de Objetivo de Desarrollo. Cadena del Fréjol

Estrategia Estrategia			
Proyecto GPI – PDRN- COPCOLES	Objetivo Específico	¿Conoce que se ha hecho?, quién, cuándo, con qué organizaciones	
Mejoramiento de la productividad del cultivo de fréjol	Disponer oportunamente de semilla de buena calidad en cada organización. Mejoramiento del manejo de la fertilidad de los suelos de las zonas frejoleras (Valle del Rio Chota, Mira e Intag, etc. Mejorar el uso y manejo de los agroquímicos en la producción del fréjol. Permitir a los productores organizados que accedan al servicio de crédito. Mejoramiento de las capacidades técnicas de los agricultores en el desarrollo del cultivo del fréjol.	Cada agricultor produce su propia semilla. El INIAP desapareció de la zona. Los suelos están muy afectados por abuso de glifosatos y herbicidas. Se sigue haciendo de tres, hasta cinco fumigaciones por ciclo. Ningún avance en el tema. Se han perdido líderes importantes que se capacitaron con ECAS.	
Mejoramiento de los procesos poscosecha	Tecnificar el proceso de la poscosecha Motivar el pago diferenciado por calidad	Se realizaba hasta el 2018, previo acuerdo. Se perdió procesos comerciales y el fréjol rojo moteado se vende y depende del mercado colombiano.	
Mejoramiento de los procesos y gestión de comercialización asociativa	Desarrollar estrategias que permitan acceder a nuevos mercados, para la comercialización de fréjol seco	La única forma es empacando, marca y capital, pero ya no se hacen estos procesos. De ahí toca esperar entre 45 y 60 días de pagos de las empresas.	
Mejoramiento de las capacidades socio empresariales	Fortalecer la planificación en las organizaciones de segundo grado	La agricultura, está pasando serios problemas generacionales. A la juventud, y con razón, no le agrada la realidad en donde se trabaja mucho y se gana poco o se pierde. El porcentaje de cumplimiento de todo este proyecto es de un 40%, no se consiguió un verdadero fortalecimiento de las organizaciones	

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

En la APPI 2013, las metas trazadas en la cadena de valor del fréjol indican que:

- El 70% de los actores de las zonas de intervención reconocen a las Mesas de Concertación Sectorial, como un espacio de participación y vinculación.
- El 50% de productores de fréjol de la provincia se encuentran asociados.
- Incremento del 5% de la rentabilidad de los productores mediante la agregación de valor y/o la innovación.
- Elevar el 30% la productividad del fréjol.
- Se han generado al menos 2 productos intermedios y/o transformados con el apoyo de las instancias educativas.
- Para cumplir con estas metas se plantearon dos proyectos, el primero en la consolidación y
 fortalecimiento de la Mesa de Concertación Sectorial y el segundo en la implementación de
 un plan provincial de mejora a la competitividad del fréjol.





Análisis de la situación actual de la Cadena del Fréjol en Imbabura

Se realizaron entrevistas a representantes y dirigentes del sector frejolero de la provincia Imbabura, quienes analizaron la situación actual. Un primer aspecto analizado fue las zonas de producción y superficies cultivadas.

Los dos coinciden, en decir que, las zonas de producción se mantienen, si hay una reducción considerable en la superficie cultivada, por ejemplo, en el Valle del Chota, en la parroquia Ambuquí, especialmente por San Clemente, Lavandero y parte de La Playa, ha disminuido notablemente y producen no más de 100 hectáreas, el resto fue remplazado por frutales y caña de azúcar.

Situación parecida ocurre en el cantón Pimampiro, que actualmente no hay más de 200 hectáreas de fréjol anuales, principalmente en el sector de Chalguayacu. Pimampiro en su mayoría se cambió a la producción de frutales e invernaderos para tomate, pimiento entre otros productos.

En cambio, en otros cantones como Cotacachi (zona de Intag), la producción se mantiene, ya la estimación de producción en el ciclo mayo-agosto del 2019, fue de 15.000 quintales, de los cuales el 80% fue de fréjol Rojo Moteado, un 15% fréjol Negro y un 5% fréjol Alegre.

Así también en el cantón Urcuquí, se estimó para el 2019, unas 300 hectáreas semestrales cultivadas de fréjol Centenario y fréjol Toa. En el cantón Ibarra, parroquia La Carolina, por lo menos una superficie de 1.000 hectáreas anuales, el 95% fréjol Rojo Moteado y 5% fréjol Negro.

Un segundo aspecto analizado, fue la situación actual de las organizaciones que estaban vinculadas al fréjol. Señalan que el proceso organizativo es muy débil, así por ejemplo organizaciones como la COPCAVIC dejó de producir y comercializar, debido a problemas fitosanitarios en los cultivos. AGEPA de Urcuquí, al igual que la UCOCDEMIN (Carchi), se desarticularon organizacionalmente.

Adicionalmente, los precios bajos del producto, desanimaron a los productores y desarticularon a las organizaciones. En los últimos cinco años, los productores y organizaciones no tienen utilidad, los precios promedio han sido de 45 y 50 dólares al productor, equivalentes a los costos de producción.

Cuando se acabaron los procesos de compras públicas, para adquisición de fréjol para alimentación escolar, los intermediarios empezaron con abusos, los productores dejaron de sembrar y las organizaciones entraron en mora con el SRI. Posteriormente se iniciaron procesos de actualización de organizaciones con tramitología en el Estado muy compleja y larga, todo esto finalmente ocasiono que muchos líderes y dirigentes salgan de las organizaciones.

La COPCOLES que en sus años de prosperidad abarcaba a 25 organizaciones de base, vinculadas con 5 organizaciones de segundo grado y con más de 1.500 agricultores asociados, con una superficie de producción de al menos 1.500 hectáreas y producción de entre 25 a 30 quintales por hectárea, quedó en acefalía total, actualmente, la superficie cultivada se ha reducido en un 60%, quedando sectores como Mira, Intag y algunas partes en la cuenca del río Mira. Organizaciones como COPCAVIC, Medallitas Milagrosas, AGEPA, UCOCDEMIN, desaparecieron. Todos los líderes de las organizaciones se desvincularon y migraron a instituciones públicas o privadas. COPCOLES actualmente no tiene asociados, debido a que sus organizaciones de base no están actualmente constituidas legalmente, tienen deudas y procesos legales incompletos, también se descapitalizó por las deudas adquiridas.





Actualmente, el número de agricultores vinculados a las organizaciones de Imbabura deben ser de alrededor de unos 200 productores, que en su mayoría son de Intag, Cuajara, Imbiola, algunas partes del Carchi se mantienen, pero parte de los agricultores han dejado de producir fréjol.

Un tercer aspecto de análisis fue la disponibilidad de infraestructura productiva relacionada a la Cadena Productiva, principalmente vías, centros de acopio, infraestructura de transformación, riego, riego tecnificado. En este sentido, la infraestructura vial ha mejorado mucho, especialmente en la zona de Intag.

A nivel de centros de acopio, cada asociación de primero y segundo grado llegaron a tener centros de acopio, tendales para secado, maquinaria para trilla y selección, silos de almacenamiento. Actualmente mucha de esa infraestructura y equipamiento no se usa y se tiene almacenada. Toda la infraestructura de acopio perteneciente a la COPCOLES se entregó a CESA, para administración y con otros fines productivos.

A nivel de riego, existe sistemas de riego en el Valle del Chota y Urcuquí, pero no se ha invertido desde hace unos 5 años atrás en riego tecnificado.

Un cuarto punto analizado es la situación actual de la cadena, de manera general coinciden en señalar que la cadena del fréjol está muy débil. Productores, organizaciones y agentes de comercialización han disminuido y desaparecido debido a la extrema fluctuación de precios y abusos. Los intermediarios son los únicos que siguen dirigiendo precios. Los procesos de selección son nulos y no hay organizaciones que hagan el proceso de limpieza y selección. La única organización que sigue con esos procesos es la CORPAIS de Intag. Adicionalmente ya no hay actores de apoyo a la cadena. La zona de Intag es la única que mantiene procesos estables de producción y comercialización.

El Gobierno Provincial de Imbabura en estos siete años desde la formulación de la APPI, no logro concretar ningún proyecto de los dos que se habían planteado, incluso la MCS se debilito y en poco tiempo dejo de funcionar, esto debido a la desarticulación socio-organizativa ya descrita anteriormente. El MAG, continúa con apoyo hacia la cadena con el desarrollo de proyectos de inversión. ONGs como FEPP también continúan con procesos de apadrinamiento a organizaciones. Instituciones como INIAP que realizaban diferentes investigaciones sobretodo en el mejoramiento de la calidad de las semillas han desaparecido de la zona.

Finalmente, los problemas actuales que presenta la cadena del fréjol se mantienen y están orientados a: i) restringido acceso a la comercialización, ii) débiles procesos organizativos y desaparición de otras asociaciones, iii) bajos niveles de productividad, iv) no hay líneas de crédito para el pequeño agricultor, v) procesos engorrosos y complicados de legalización y actualización de organizaciones, vi) infraestructura productiva subutilizada o almacenada sin uso, vii) fluctuación de precios y abusos de los intermediarios, viii) se perdió todos los procesos de selección que se realizaba al fréjol, ix) Colombia dejo de ser el principal cliente y consumidor del fréjol de la zona.

Si existiesen buenos incentivos y trabajando a nivel de organizaciones de base, el cultivo y la cadena podría ser interesante, hay que desarrollar nuevas estrategias asociativas para emprender en la producción y comercialización del fréjol.







1.6. Cadena Productiva de la Mora

Zonas productoras

Las principales asociaciones involucradas al cultivo de la mora son la Asociación de Comercializadores Hortícolas y Pecuarios de Mariano Acosta del cantón Pimampiro, que agrupa a 59 productores, de los cuales 27 se dedican exclusivamente a la producción de Mora Castilla y la Asociación Pablo Arenas ubicada en el cantón Urcuquí.

En el caso de la Asociación Mariano Acosta, sus agricultores asociados producen mora de castilla y se ubican en la parroquia Mariano Acosta, en las comunidades de Mariano Acosta, Puetaquí, Yanajaca y El Alisal. Las condiciones topográficas y climáticas de la parroquia, permiten contar con una diversidad de productos agrícolas, tanto de ciclo corto, perennes en el caso de los frutales, muchos invernaderos para el cultivo de tomate riñón.

Así también, la Asociación Pablo Arenas agrupa a agricultores del poblado de Pablo Arenas, perteneciente al cantón Urcuquí. La Mora se implantó en el cantón con un proyecto desarrollado por la ONG francesa CICDA (hoy AVSF). Las condiciones topográficas y climáticas de Pablo Arenas, le permiten contar con una diversidad de productos agrícolas, tanto de ciclo corto en su mayoría, como frutales que han remplazado espárragos de 18 años de cultivo. El caso de las frutas era muy interesante, ya que la parroquia cuenta con una fábrica para despulpado de frutas, sin embargo, debido a malas administraciones se optó por arrendarla, sin resultados.

Según el MAG, hay otras zonas con producción de Mora ubicadas en los cantones Cotacachi, Antonio Ante y Otavalo, pero que no superan las 20 hectáreas. En estas zonas no hay asociatividad, sino solo agricultores independientes. Las variedades usadas son castilla y brazos en producción convencional. En número de agricultores ligados al cultivo en estas zonas bordea entre 80 a 90.

Variedades de Mora cultivadas

Dentro de estas dos zonas de producción se desarrollan dos variedades de cultivo de mora: la Mora de Castilla y la mora Brazo.

La Mora de Castilla es la variedad más apetecida por las empresas despulpadoras, como la empresa Jugo Fácil, mientras que la Mora Brazo se comercializa en el mercado local y en supermercados en tarrinas para el consumo directo.

Organizaciones vinculadas a la Mora

La Asociación Mariano Acosta está legalmente constituida y agrupa a 50 productores mestizos, en su mayoría hombres. La asociación mantiene un acuerdo comercial con la empresa ancla Jugo Fácil, que compra la Mora de Castilla a un precio fijo durante todo el año. Con este acuerdo, la Asociación puede entregar hasta 6.000 libras semanales a la empresa.

A través del programa PRODERENA (2007 – 2009), la asociación implementó un centro de acopio con cuarto frío, balanzas, mesas de selección y lavado, mismo que está a cargo de la Junta Parroquial de Mariano Acosta y que le permite a la organización acopiar el producto en condiciones de calidad para mantener el acuerdo con la empresa Jugo Fácil.





El programa PRODEL de USAID, a través de la empresa ancla Jugo Fácil, les permitió acceder a la certificación de Rain Forest Alliance y asistencia técnica. La asociación tiene una capacidad de producción de 2.400 libras de Mora de Castilla cada 15 días con 2.500 plantas en producción. El PDRN a través del Fondo de Inversiones Compartidas (FIRC ruta corta) intervino con un plan piloto de sistemas de riego para beneficiar a 27 productores de Mora, a través de sistemas de almacenamiento utilizando geomembrana y tecnificación de riego por goteo.

Cabe señalar que, el centro de acopio y transformación de Mariano Acosta, si bien permite mantener el acuerdo comercial con la empresa Jugo Fácil por la instalación del cuarto frío, está subutilizado y no está en el sitio más adecuado para acopiar el producto.

Por otro lado, la Asociación de Productores de Pablo Arenas es una organización legalmente constituida desde hace 9 años y cuenta con 16 productores, 9 hombres y 7 mujeres. La asociación se dedica a diferentes cultivos agropecuarios, entre ellos al cultivo de la mora brazo, cultivo que fue promovido por el ex CICDA, ahora AVSF. La asociación se ha organizado para embalar el producto en tarrinas y comercializarlas a través de intermediarios y supermercados como Supermaxi y TIA.

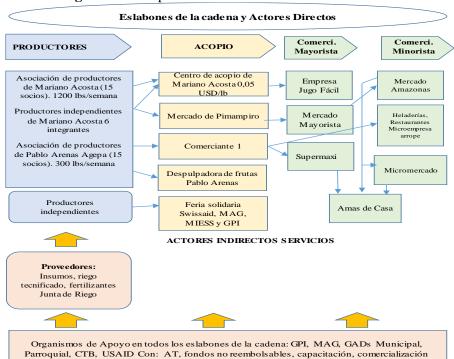


Figura 1. 7: Mapeo Cadena Productiva de la Mora

Fuente: Estrategia apoyo provincial Cadena de la Mora.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Los actores directos de la cadena de la Mora en Imbabura en el eslabón de la producción se encuentran principalmente los 70 agricultores vinculados a las 2 asociaciones Pablo Arenas y Mariano Acosta, así como productores independientes cercanos a las asociaciones.

A nivel de la transformación la misma asociación Mariano Acosta, tiene el centro de acopio que pertenece a la Junta Parroquial de Mariano Acosta. Hay otros actores que están en la feria de Pimampiro e intermediarios locales en las dos parroquias.





La Empresa Jugo Fácil es un actor importante en la Cadena de la Mora en Mariano Acosta, por la demanda que tiene del producto. Esta empresa requiere 12 Tm de Mora de Castilla mensuales para procesamiento.

Otro actor directo importante es el intermediario, ubicado en las dos zonas. Sin embargo, se ha visto que éstos compran menos del 10% de la producción de la mora.

Otros actores identificados son microempresas familiares relacionadas a la elaboración de helados de paila y de arrope de mora, productos que se transforman artesanalmente y que conllevan un carácter histórico en Imbabura.

A nivel de la comercialización, los principales mercados de la mora son: la empresa despulpadora de frutas Jugo Fácil que a su vez exporta la pulpa de Mora de Castilla, el mercado mayorista que distribuye al mercado Amazonas, a los helados de paila, a los micromercados, los puestos de jugo y a las microempresas artesanales de arrope y finalmente, el Supermaxi y TIA de Ibarra, que comercializa la Mora tipo Brazo en tarrinas al consumidor final.

Los actores indirectos de la Cadena de la Mora son: proveedores de Insumos (Campo Fértil, Agroriego, almacén Luis Mejía, San Blas, Procomag y Buenos Aires), las Juntas de Riego, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Gobierno Provincial de Imbabura, los Gobiernos Municipales y las Juntas Parroquiales.

Los transportistas son los mismos productores que brindan un servicio esporádico. La empresa Jugo Fácil se encarga directamente del transporte de la Mora desde el centro de acopio hasta su planta de procesamiento.

Los Intermediarios también actúan como actores indirectos de la cadena, al otorgar préstamos a los productores a un interés alto.

Tabla 1. 12: Análisis de Fortalezas y Debilidades. Cadena de la Mora

Tubia 1: 12: 7 mansis de 1 ortalez	as y Debindades. Cadena de la Mora	
Fortalezas	Debilidades	
 Grupos de productores organizados en Mariano Acosta y Pablo Arenas. Convenio de comercialización con Jugo Fácil, con precio estable. Vías de acceso en buen estado. Infraestructura instalada (Centro de acopio). Cultivo se adapta a pequeños sistemas de producción. 	 Bajo nivel asociativo Bajo nivel tecnológico en la producción a pequeña escala. Escasa Inversión y pocos conocimientos para la transformación. No hay una estrategia de mercado, calidad, permanencia y cantidad 	

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo de la Cadena

Con la información obtenida, se procedió hacer un análisis del cumplimiento de los Objetivos de la Cadena, la cual se expone en la siguiente Tabla:





Tabla 1. 13: Cumplimiento de Objetivos de Desarrollo. Cadena de la Mora

Estrategia GPI – PDRN (2011)	Objetivo Específico	¿Conoce que se ha hecho?, quién, cuándo, con qué organizaciones
Al menos 130 familias de pequeños productores dedicadas al cultivo de la Mora Castilla y Brasso de la provincia de	Fortalecer las relaciones de asociatividad horizontal y verticales que permitan mejorar los niveles de ingreso y competitividad de la cadena productiva de la mora a través de los siguientes programas Garantizar la comercialización de la producción de mora de 130 productores de Imbabura que incremente el ingreso familiar en al menos un 10%	La estrategia no se ha desarrollado. Más bien ha quedado en papel. No ha cambiado la cadena de mora La quiebra de Jugo Fácil desmotivo a las organizaciones y se desarticularon. Algunos pequeños productores tuvieron acceso a mercados (ferias locales). La comercialización de la mora ha sido una alternativa de ahorro.
Imbabura mejoran sus ingresos por medio del fortalecimiento de la asociatividad, comercialización y productividad.	Mejorar las condiciones de productividad de la población de los Quintiles 1 y 2, dedicados a la producción de mora a través de programas Cultivo de mora es una estrategia para la diversificación de cultivos y la conservación de suelos, evitar su establecimiento en áreas naturales	Este cultivo no ha sido de impacto para la mayoría de los agricultores. Hay pequeñas áreas de cultivo, que tienen entre 200 a 500 plantas. La mayoría de agricultores tiene plantitas asociadas a otros cultivos.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Análisis de la situación actual de la Cadena de Mora en Imbabura

Se realizó entrevistas a técnicos del MAG y representantes de las asociaciones vinculadas con la Mora, para caracterizar la situación actual de la Mora en la provincia.

Actualmente las zonas productoras de mora son las zonas bajas de Intag, algunas parroquias de los cantones Antonio Ante, Pimampiro, Cotacachi y Otavalo. Sin embargo, en la provincia la fruta llega principalmente de forma ilegal, de la provincia de Carchi y de Colombia. En las zonas productoras, principalmente se dedican a la mora pequeños agricultores, que tienen lotes pequeños (entre 200 a 500 plantas) o tienen como cercas vivas, o asociadas con otros cultivos.

La variedad más usada es la Mora es la Castilla, existen algunos tipos proveniente de Colombia: con y sin espinas y también se usa la mora proveniente de Ambato.

La Cadena de la Mora es muy sencilla y está compuesta por los productores individuales que sacan su producto y venden al intermediario. En algunas ocasiones llegan directamente al mercado mayorista. En ciertas ocasiones sacan el producto en tarrinas y entregan a tiendas y micromercados. El intermediario controla la Cadena. Las instituciones de apoyo: INIAP y MAG apoyan con asistencia técnica, sin embargo, no hay un programa específico de apoyo al rubro.

Los principales problemas que actualmente tiene la Cadena de Mora en la provincia de Imbabura son:

- 1. A nivel de la producción, el principal problema es la falta riego y de infraestructura productiva.
- 2. El pequeño productor está solo y se ha defendido solo. No tiene apoyo en la producción y comercialización.
- 3. Los costos de producción de la mora en la provincia son más altos que los de Carchi y mucho más altos que los de Colombia.





- 4. A nivel organizativo, años atrás había asociaciones ligadas a la mora, sin embargo, actualmente ya no existen o están deshabilitadas. La asociatividad perdió fuerza a partir de la quiebra de la empresa Jugo Fácil, que dejó con deuda a los agricultores. Esto los desmotivó y las organizaciones desaparecieron. En Mariano Acosta afectó mucho, se quedó infraestructura de transformación de mora montada y actualmente sin uso.
- A nivel del eslabón de la comercialización, los intermediarios controlan el mercado, precios, demanda y calidad del producto. Llegan a un alto nivel de organización, incluso hasta forman asociaciones.
- 6. Actualmente, no hay alternativas de comercialización con precios justos.
- 7. Hay un serio problema de contrabando de mora proveniente de Colombia. Hay intermediarios que ilegalmente están ingresando mora al país.
- 8. El contrabando limita la producción y competencia de los agricultores de Imbabura
- 9. A nivel institucional, cada institución cambia los directivos y las iniciativas no continúan. No hay un plan de desarrollo provincial. Instituciones públicas como MAG no tienen un plan concreto de acción sobre el producto. El GAD provincial de Imbabura ha trabajado en proyectos, sin embargo, los recursos son escasos.
- 10. Varias instituciones han llegado con proyectos como El "Proyecto del Buen Vivir". Sin embargo, los productores no tuvieron compromiso y ningún proyecto ha funcionado. Las organizaciones se han unido para recibir los apoyos y luego se han separado. Los proyectos no han sido sustentables.
- 11. Falta articulación entre las instituciones públicas y privadas.
- 12. Las políticas locales de comercialización del producto favorecen principalmente a los intermediarios.

1.7. Cadena de los Cárnicos: Cerdos, Cuyes y Lácteos

Contexto del rubro

La producción pecuaria en la provincia de Imbabura, reviste importancia significativa en la economía campesina, en el Ecuador según el Censo Agropecuario del año 2000, indica que 1 de cada 2 UPAs, poseen algún tipo de producción porcícola, con una población de 1.500.000 cabezas de porcinos, 90% de los cuales son criados con condiciones tradicionales de manejo.

Este universo de productores está caracterizado porque el 3% son grades fincas tecnificadas, que producen el 73% de la carne que demanda el mercado nacional, mientras que el 97% restante corresponde a pequeñas y medianas granjas, con un 3% de producción de carne.

Se estima que, aproximadamente de la población censada de cerdos alrededor de 1.000.000 son criados en traspatio, lo que significa alrededor de 100.000 productores. El censo porcino también revelo que este sector tiene un alto nivel de informalidad, solo el 12% de granjas están registradas en AGROCALIDAD, el 2% cuenta con registro en el Ministerio del Ambiente, y el 7% tiene autorizaciones Municipales.

Respecto a la Cadena del Cuy, el III Censo Agropecuario del año 2002, contabiliza alrededor de 5'000.000 de animales, el INIAP en el 2.008 menciona que existe 10 provincias en el país productoras de cuyes, las tres primeras son Pichincha, Azuay e Imbabura, en este mismo estudio el INIAP estima una cantidad de 20'000.000 de animales.





Se identifican tres sistemas de producción, sistema familiar, sistema mixto familiar comercial, y sistema comercial, con diferenciación en el número de animales que producen y las técnicas que utilizan en el manejo de sus explotaciones pecuarias.

El sistema familiar es el más extendido, en el que mayor número de personas participan y el que mayor número de animales contabiliza alrededor de 10.000.000 de animales se registró en 1.986. Esta crianza se caracteriza por realizarlo en corrales pequeños, incluso dentro de los hogares con poca o nula tecnificación, sexaje, medidas sanitarias, manejo de la alimentación etc.

El segundo sistema ya incluye manejo técnico con la crianza en pozas y separados por edad y sexo, con un tamaño de 100 a 400 animales por explotación la producción ya no es solo para autoconsumo como la anterior, sino también para el mercado, con posibilidades de ser mejorado en todos los niveles.

El tercer sistema comercial está orientado plenamente hacia el mercado de venta en carne o como pies de cría, planteles manejados técnicamente combinan la alimentación forrajera con alimento concentrado, el mejoramiento genético permanente es una de las fortalezas de este tipo de explotación, en el país se registra al menos 6 planteles ubicados en la sierra que van desde la producción de 10.000 a 100.000 animales.

Como vemos la participación de los productores de los quintiles 1 y 2 está bien marcado, en la producción pecuaria, argumento que sirvió para priorizar el trabajo de apoyo del GPI y la CTB para mejorar el desarrollo de la Cadena Productiva de Cárnicos enfocada en los Cerdos y Cuyes, que presenta serias falencias y era susceptible de mejorar la competitividad, y como resultado final mejorar las condiciones de vida de los productores.

Zonas Productoras

La producción de cerdos en Imbabura, según CICDA (2.005) determina que la mayor parte de la producción de cerdos se realiza en traspatio, con alimentación tradicional y genética local. En el periodo del 2005 al 2009 se ejecutó el proyecto PROCANOR por parte de la Cooperación Belga y uno de los impactos más representativos, corresponde al mejoramiento genético con inserción de técnicas de reproducción como la inseminación artificial, con aumento en todos los parámetros productivos y reproductivos.

En el año 2.000, tenemos el censo de Agrocalidad, que registra una población de 2.238 cerdos y para el 2.010 subió a 2.880, el incremento fue de apenas 642. Si bien los datos son inferiores, esto se debió a la pequeña muestra elegida es decir se analizaron apenas 67 granjas el mayor porcentaje tiene una producción mediana es decir de 20 a 50 cerdos y solo 3 granjas tienen una producción industrial superior a los 100 animales.

Respecto a los cuyes el sistema de crianza más extendido es el familiar, en Imbabura en 15.353 UPAs los que tienen menos de 1 ha corresponden a 7.375 los mismos que concentran una producción de 95.000 animales de un total de 212.000 registrados en el censo de 2002, es decir los pequeños productores concentran el 45% de la producción respecto a productores con UPAs de mayor tamaño.

En Imbabura, el cantón que registra mayor producción de cuyes es Otavalo, con 78.000 animales debido a la cantidad de población indígena que mantiene por tradición y cultura la producción de





cuyes, seguida por el Cantón Ibarra con 41.000. La parroquia de Chaltura en el cantón Antonio Ante, es la principal demandante de cuyes que abastece a los restaurantes y asaderos de la parroquia, con una demanda de 400 cuyes por semana, lo cual es abastecido por productores de toda la provincia, y se incrementa en un 30% en los días festivos.

Con la intervención de proyectos como PROCANOR y el DRI Cotacachi, también se obtuvo mejoras en indicadores productivos y reproductivos, incluso económicos se pasó de un precio de venta de 3,70 USD en promedio por kilo de peso en el 2.006 a 5,59 USD por kilo en el 2009.

Organizaciones vinculadas a la Cadena

La principal organización de la Cadena es CODENOR integrada por 52 organizaciones de base que agrupa a 1.500 productores de 4 provincias, nace a partir de la ejecución del proyecto PROCANOR, ha ejecutado varios proyectos apoyados por la cooperación internacional con USAID y la CTB. Actualmente se encuentra desarticulada.

En la Cadena del Cuy tenemos a APROCAA, asentada en el cantón de Antonio Ante con 93 socios en su mayoría mujeres, han manejado proyectos apoyados por el Gobierno Nacional MIES y Municipio de Antonio Ante, así como la Cooperación CTB. Actualmente se encuentra desarticulada.

Eslabones de la Cadena y Actores Directos PRODUCTORES COMERCIALIZACIÓN **TRANSFORMACIÓN** CONSUMIDORES Restaurantes Productores primarios Venta al camal Asaderos de cerdos Consumidores Tercenas de la provincia Frigoríficos Productores Asociados, de Productos cárnicos cerdos, res, CODENOR 57 procesados y/o cortes organizaciones 1394 Especiales socios, 48% mujeres, 52% hombres Mercado de animales en APROCAA productores pie de cuyes ACTORES INDIRECTOS SERVICIOS Proveedores: Insumos específicos, medicinas, mejoramiento genético, animales para cría y ceba Organismos de Apoyo en todos los eslabones de la cadena: GPI, MAG, GADs Municipales, Ibarra y Antonio Ante, ARCSA, CTB, USAID Con: AT, fondos no reembolsables, capacitación, comercialización, crédito, regulación sanitaria, faenamiento

Figura 1. 8: Mapeo de la Cadena Productiva de Cárnicos

Fuente: Estrategia de fortalecimiento a la Cadena productiva de Cárnicos Imbabura.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.





El primer eslabón parte con los proveedores de pie de cria, tanto de cerdos como de cuyes, en cuyo caso son los mismos productores que destinan parte de su producción para cría y para engorde. Respecto a los cerdos, existen productores que realizan un buen manejo de mejoramiento génetico a través de inseminación artificial, principalmente de la raza mejorada Landras en Cerdos, que luego son vendidos a los productores para realizar la crianza y el engorde.

En el caso de los cuyes APROCAA trajo pie de cria de explotaciones cuniculas de Cotopaxi, de planteles comerciales con buenas características géneticas.

El segundo eslabón es de los productores, que se encuentran diseminado en toda la provincia, respecto a los cerdos en su mayoría están en los sectores rurales, pero también se los puede ubicar en los barrios perifericos urbanos, como Ibarra y demás cantones, son los criadores de traspatio que son la mayoría que tienen de 1 a 10 animales.

Como vimos anteriormente, la mayor parte de productores comercializan los animales a los intermediarios, tanto CODENOR como APROCAA jugaron un papel importante al buscar alternativas de comercialización asociativas, CODENOR por su parte con el apoyo del Municipio de Ibarra a través de la entrega de un espacio dentro del camal Municipal, incursiona en la comercialización de carne con cortes diferenciados, llegando a abastecer a hosterías, restaurantes de Ibarra y la ciudad de Quito. Por su lado APROCAA acopio y fue proveedor de los asaderos de chaltura llegando a obtener el 25% de la demanda de ese sector importante, estas dos organizaciones rompieron en su momento la egemonía de carnicerías e introductores de ganado porcino, sin embargo no lograron mantenerse en el mercado.

Despues tenemos a los consumidores, tiendas, supermercados, comisariatos, hoteles, restaurantes, incluso instituciones públicas como los militares, policias y Centros Infantiles apoyados por el gobierno central.

Problemática

Cadena del Cerdo

1. Altos costos del balanceado

Aproximadamente el 80% de los costos de producción se va en los gastos de alimentación de los animales, lo que constituye un cuello de botella y encarece la producción.

2. Contrabando Ingresos a menor costo

El gobierno ecuatoriano no ha sido capaz de controlar la entrada de diferentes productos que ingresan por la frontera norte y sur, uno de ellos la carne de cerdo que viene de Colombia, Perú, Chile incluso Estados Unidos.

3. Falta de manejo tecnificado

En la provincia persiste el sistema de crianza tradicional, con bajos rendimientos y no se ha erradicado la peste porcina y la fiebre aftosa, que afecta a estos animales de pezuña partida.







4. Falta de uso de registros

No existe cultura de llevar registros en los pequeños y medianos productores, por lo que se desconoce los costos de producción, la rentabilidad y cómo afecta al eslabón de la producción.

5. No hay plantas de faenamiento en cuatro municipios de la Provincia

La falta de plantas de faenamiento en los cantones de Pimampiro, Cotacachi, Otavalo y Urcuquí, afecta a los tercenistas y consumidores finales por la falta de higiene en el manejo de la carne.

Cadena del Cuy

1. Bajo volumen de producción

Producen en su mayoría para subsistencia con un bajo número de animales por explotación.

2. Falta de producción tecnificada

En la provincia predomina el sistema de crianza tradicional, no usan nuevos reproductores con altas tasas de mortalidad y bajos rendimientos.

3. Débiles procesos organizativos

Existen organizaciones de base de productores que requieren ser fortalecidos, lo que dificulta hacer economías de escala y uniformizar la producción.

4. Falta aplicar nuevas técnicas de alimentación

La alimentación únicamente con alfalfa encarece los costos de producción del cuy, por el costo de oportunidad del dinero.

Análisis de fortalezas y debilidades de la Cadena de Cárnicos

A continuación, se realiza el análisis de las Fortalezas y Debilidades de la Cadena de Cárnicos, que se sintetiza en la siguiente Tabla:

Tabla 1. 14: Análisis de Fortalezas y Debilidades. Cadena de Cárnicos

Fortalezas	Debilidades
Existencia de una organización con una amplia base social, CODENOR.	
 Mejoramiento genético de los animales (cerdos y cuyes) Marca registrada en el IEPI "PROCANOR", para la venta de productos cárnicos. Apoyo institucional de parte de Municipios de Ibarra y Antonio Ante. Acceso a mercado privado, restaurantes y hoteles de Imbabura y Quito Acceso a mercado público comercialización de carne para hospitales y cuarteles de policía y militares en Imbabura. CODENOR, cuenta con un plan de estrategia de 	 Baja fidelidad de los productores, comercializan la carne con intermediarios alterando el cumplimiento de pedidos de CODENOR. No se cuenta con un espacio de participación de los actores de la cadena de cárnicos. Limitado sistema de servicios para la producción dirigido hacia sus socios. Pequeños productores de cárnicos no aplican los conocimientos impartidos por los técnicos, suscitándose inconvenientes en el manejo con el aparecimiento de enfermedades.
fortalecimiento a la cadena de cárnicos.	

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.





A continuación, el resumen del cumplimiento de los objetivos propuestos en la cadena de cárnicos del cerdo y cuy de la provincia de Imbabura.

Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo de la Cadena del Cerdo

En la Tabla siguiente se analiza en cambio el cumplimiento de los Objetivos en función de la Estrategia planteada para la Cadena:

Tabla 1. 15: Cumplimiento del Obietivo de Desarrollo. Cadena del Cerdo

Estrategia	Objetive Ferresifies	¿Conoce que se ha hecho?, quien,
Estrategia	Objetivo Específico	cuando, con que organizaciones
	Aumentar la producción de cerdos con mejor	No se logró hacer, lo que se trabajó y se
	calidad posicionando una marca registrada en	registró en el IEPI fue la marca Procanor,
	el mercado.	que comercializaba cortes de carne.
	Satisfacer la demanda del consumidor	Procanor comercializo carne de cerdo y de
Producir, transformar y	generando productos innovadores con valor	res, por cortes en hoteles y restaurantes de
comercializar	agregado.	Ibarra y Quito.
productos cárnicos		En la parte andina se utilizaron los cereales
sanos de porcinos con	Usar técnicamente los insumos según zonas	de las cosechas, y en la parte subtropical
buenas prácticas de	para realizar una producción tecnificada y	como Intag y Lita se utilizaron los
pecuaria y de	bajar los costos de producción.	subproductos del maíz, de los quesos, pero
manufactura, en forma	bajar los costos de producción.	no fue suficiente como una alternativa que
eficiente para mejorar		sustituya los balanceados.
los ingresos de los	Capacitación a los actores de la cadena, para	Se capacito en manejo sanitario,
actores de la cadena de	mejorar el manejo e incrementar la producción	reproducción, alimentación, mejoramiento
cárnicos de Imbabura.	de carne sana.	ganadero.
	Fortalecer las organizaciones existentes	
	agrupando a los productores individuales	No se logró realizar
	estableciéndolas como organizaciones socio	
	empresariales.	

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo de la Cadena del Cuy

Enseguida se plantea en la Tabla siguiente, el resumen del cumplimiento del Objetivos de desarrollo en la cadena del Cerdo en la provincia de Imbabura.





Tabla 1. 16: Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo. Cadena del Cuy

Estrategia	Objetivo Específico	¿Conoce que se ha hecho?, quien, cuando, con que organizaciones
	Incrementar la producción de animales según exigencias de mercado.	Se intentó, pero no se logró APROCAA, llego a entregar a los asaderos de Chaltura 25% de la demanda.
Producir, transformar y comercializar productos cárnicos sanos de	Fomentar la gastronomía en base a la carne del cuy.	Se hicieron varias ferias y festivales, pero no se logró generar otros platos a base de cuy que tengan demanda, en Imbabura se mantiene dos formas de preparación asado y brosterizado.
porcinos con buenas prácticas de pecuaria y de manufactura, en	Fortalecer las organizaciones de base para impulsar la cadena del cuy.	Este es uno de los puntos importantes sin embargo las organizaciones que apoyaron como Municipio de AA y GPI no realizaron acciones en este sentido.
forma eficiente para mejorar los ingresos de los actores de la cadena de cárnicos de Imbabura.	Planificar la producción escalonada de animales con un enfoque empresarial.	Aprocaa, tenía una planificación de la producción sin embargo sus socios comercializaban de forma directa con los intermediarios.
imoadua.	Investigar Nuevas alternativas de nutrición para el cuy.	El centro de investigación era pequeño y se necesitaba el apoyo de las Universidades alianzas que no se dieron.
	Disminuir el tiempo de producción y aumentar el volumen.	El centro de investigación era pequeño y se necesitaba el apoyo de las Universidades alianzas que no se dieron.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Análisis actual de la Cadena de Cárnicos

Cadena del Cerdo (entrevista al Sr. German Buitrón ex directivo de CODENOR), que en general se resume al análisis a continuación:

Una de las grandes limitantes, sigue siendo el alto costo de la alimentación, el 80% de los costos de producción se va en comida para los animales, con la FAO se intentó desarrollar una alimentación alternativa, pero para esto se requería terrenos para sembrar y esperar la producción de la materia prima. Se solicitó al municipio de Antonio Ante a fin que nos preste la planta de balanceados que ellos tienen, ya que estaba abandonada en esa época, pero no escucharon nuestros requerimientos, entonces no se pudo dar una respuesta a nuestros asociados para disminuir los costos de producción al realizar nosotros nuestro propio balanceado.

CODENOR con su propuesta de la comercialización de la carne obtuvo muchos logros, como por ejemplo tener una marca reconocida por el IEPI¹, el espacio en el camal municipal para desarrollar los cortes diferenciados de carne, el apoyo de la CTB vino a complementar y a fortalecer esta propuesta, así como el trabajo con otras instituciones, por ejemplo tuvimos el apoyo del MIPRO y de la FAO, sin embargo, no nos dieron el registro sanitario, debido a que la planta estaba localizado al interior del camal, y esto hace que la contaminación cruzada sea muy alta, después CODENOR no tenía recursos económicos para arrendar otro local, el local del camal era prestado y no se pagaba arriendo.

¹ IEPI, Instituto Ecuatoriano de Propiedad intelectual





Se vio también que a los pequeños productores, no les interesaba dar el salto a la industrialización, la crianza de chanchos sigue siendo una actividad de ahorro, una alcancía que sirve para costear los gastos de la escuela y colegio de los hijos, los beneficiarios del proyecto eran 150 familias en su mayoría pequeños criadores que producían de 2 a 8 cerdos, entonces las familias no se dedican exclusivamente a la actividad porcina, son pluriactivos y sus ingresos dependen del conjunto de actividades.

Para que la actividad porcina sea rentable un productor debe tener a lo mínimo unas 10 madres reproductoras y unos 10 animales para el engorde, programados de forma escalonada, de tal manera que con la venta de la carne pueda mantener a los animales reproductores. Socios con estas características habían apenas un 20%. Otro factor importante para la producción es tener animales de buena genética, con la intervención de los proyectos, prácticamente se eliminó el Cerdo Criollo o Cerdo Negro, la asociación prestaba el servicio de inseminación artificial para mejorar la genética de los animales con buenos resultados.

CODENOR con su marca PROCANOR, comercializo carne de cerdo y res, esta última proveía de la zona de San Lorenzo en Esmeraldas, en restaurantes y hosterías de Ibarra y la ciudad de Quito, por ejemplo la Hostería La Mirage de Cotacachi, Chorlaví de Ibarra, el restaurante Vaca y Vaco de Quito, incluso incursiono en el mercado público la venta al cuartel Yaguachi, el de la Policía y los hospitales de Ibarra, para esto tenían un sistema de planificación con los productores que muchas de las veces no se cumplían, cuando llegaban los pedidos a veces el productor ya había vendido los animales a los intermediarios, esto ocasionaba serios problemas a la organización ya que incumplía los compromisos. Por otro lado, las organizaciones que se crean son sin fines de lucro, lo cual es un obstáculo en los procesos de comercialización, ya que se necesita generar ganancias para soportar todo el sistema producción — venta, si se produce algo es para vender, y ganar dinero ese es el fin del productor y comerciante, con ese esquema sin fines de lucro los dirigentes deben trabajar con plata y persona, no reciben remuneración alguna, lo que hace es sobrecargar a la persona de trabajo y al corto tiempo abandonar o realizar a medias las funciones dentro de la organización.

Al final cuando terminó el período del periodo 2009 - 2014 el Municipio de Ibarra con la nueva autoridad administración 2014-2019, les retiro el apoyo y les quito las instalaciones en el camal, lo que provocó la desintegración de CODENOR.

Punto a parte de este análisis, constituye el proyecto de equipamiento del camal de Pimampiro, cuya infraestructura fue construida por el Municipio en el año 2010, pero por falta de equipamiento no prestaba los servicios a los productores y población del cantón, en el año 2012 el PDRN financió el proyecto equipamiento del camal, con lo cual entro a operar brindando un servicio a la colectividad para el manejo adecuado del faenamiento y manejo de la carne sobretodo de la Cadena del Cerdo, producto cárnico que más se consume en el cantón.

Perspectivas de la Cadena del Cerdo

Como revisamos los problemas al inicio, estos se mantienen en mayor o menor medida, el apoyo del proyecto de la CTB fue importante pero no solucionan todos los problemas, si no hay un trabajo continuo y sostenido, en el futuro se deben corregir varias cosas, estamos conscientes de que se debe continuar trabajando en el campo en el apoyo a los agricultores, la agricultura genera muchos puestos de trabajo, pero en los proyectos la parte productiva debe ir de la mano con la comercialización





aspecto importantísimo, se debe contratar verdaderos administradores que tengan experiencia y que administren la actividad económica.

Las instituciones deben brindar un acompañamiento constante, se deben crear o fortalecer si los hay, espacios de participación y de apoyo al fortalecimiento de la cadena, estos deben ser liderados por funcionarios del Gobierno Provincial en base a un plan de acción, con metas e indicadores cuantitativos de Resultados.

Cadena del Cuy (entrevista)

De la entrevista realizada al señor Ramiro Jácome, ex técnico se APROCAA se extrae los siguientes análisis: en la Cadena del Cuy aún persisten los problemas diagnosticados hace algunos años, en el ámbito de la producción la crianza se lo hace de manera tradicional, pese a que con la CTB- GPI se apoyó con un proyecto que proponía la adopción de ciertas técnicas para mejorar la crianza, como por ejemplo el manejo en jaulas, la utilización de bebederos automáticos, el uso de gasaperas, importante para prevenir las muertes de las crías.

El proyecto además acompañó con capacitaciones para el manejo de la limpieza e higiene para prevenir el ataque de enfermedades, el manejo de la alimentación y la reproducción etc. Al pasar el tiempo podemos hacer la siguiente evaluación, la asociación APROCAA, tenía 93 socios de los cuales se puede decir que un poco más del 10% tenían como actividad principal la crianza de cuyes y vivían de esa actividad quiere decir que entre 12 y 15 personas, criaban alrededor de 500 madres, el resto de personas el 90% son pequeños productores pluriactivos, esto significa que la crianza del cuy no es su principal actividad y le veían a la producción de cuyes, como algo marginal complementario a su economía, es por eso que, la gente no le dedicaba mucho tiempo ni esfuerzo a la producción, en donde se suscitaban problemas como bajos rendimientos, y alta mortalidad.

Con el proyecto, APROCAA incursiono en la comercialización de los cuyes de venta a los asaderos de Chaltura, llegaron a vender aproximadamente 100 cuyes semanales, cuando la demanda de los asaderos era de 400 por semana, nunca se llegó a satisfacer la demanda. Mientras que la Empresa Auqui Cuy localizada en Salinas de Ibarra, siempre les abastecía de los animales pero ponía sus condiciones en cantidad y precio.

En el año 2014 estuvieron cerca de llegar al punto de equilibrio, pero había un inconveniente la asociación formo una caja de ahorro y crédito, y por cada cuy que les compraba a los socios en 6 dólares en promedio el cuy de 1000 a 1200 gr. de peso, les descontaba el 10%, o sea 0,6 dólares, esto iba destinado a la caja de ahorro y crédito muchos productores no estaban de acuerdo con el sistema de ahorro forzado, ya que no se conocía el destino de los fondos y no se les informaba adecuadamente, es en ese momento donde los socios de forma desleal y silenciosa empiezan a vender los animales a los asaderos de manera directa, socavando la propuesta de la organización.

Se determinó que la ganancia en la Cadena del Cuy estaba mal distribuida, ya que, al realizar el análisis, se dieron cuenta que un cuy vendido al asadero en \$ 7,50 se reportaba \$ 2,50 de ganancia en casi tres meses tiempo que dura la cría y el engorde del animal, ya que los costos de producción bordeaban los \$ 5, mientras que en el asadero un cuy ya preparado cuesta los \$ 15. La venta de las madres de descarte se lo hacía a clientes de Tulcán, que preferían animales grandes, también vendían animales faenados para el mercado local de Atuntaqui e Ibarra. Otro mercado interesante que tenían fue la venta de crías, cuya ganancia se duplicaba respecto a la venta de cuyes para el asadero, de \$ 5





a 6 por animal en un mes, con una demanda a nivel nacional, para otras organizaciones y comunidades de toda la Sierra.

Al ver el margen de ganancia de los asaderos la asociación intento ponerse un restaurante, pero no lo lograron, a esto se sumó el cambio de autoridades en el cantón y el nuevo alcalde administración 2014-2019 de Antonio Ante, les desalojo de las instalaciones entregadas en el camal Municipal, les quito el equipamiento y empezó la desintegración de APROCAA.

Perspectivas de las Cadenas

Cadena del Cuy

Para que el negocio sea rentable se estima que un plantel de cuyes mínimo debe contar con 400 o 500 madres, los cuales le aseguran una cantidad de crías mensual importante, que le puede dar un ingreso mensual de unos \$ 1000, para esto se necesita con mínimo una hectárea de terreno con alfalfa y que disponga de agua para riego, así como las instalaciones necesarias como galpón para la crianza de los animales.

Por otro lado, para futuros proyectos de apoyo a la cadena de los cuyes, es muy importante la selección de las personas que puedan involucrarse en esta actividad, la selección debe ser rigurosa, primero se debe constatar que tengan las condiciones apropiadas para emprender en la actividad cunícula, y segundo, que esa sea la principal actividad económica de la familia campesina.

Cadena de Lácteos

Esta cadena fue analizada en el marco de la construcción de la APPI (2013), en la cual, con la ayuda de la Mesa de Concertación Sectorial, integrada por los diferentes actores de la cadena describen los diferentes puntos críticos, que a continuación lo presentamos:



Fuente: APPI 2013, GPI. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

El escenario deseado para la cadena de lácteos según la APPI 2013, tiene las siguientes metas a ser alcanzadas al 2017:





- El 30% de los ganaderos de la provincia están asociados.
- Incrementar la productividad en 4 Lts/vaca/día.
- Incrementar el consumo de lácteos per cápita en un 10% en la provincia.
- Para cumplir estas metas se propusieron los siguientes proyectos: 1) consolidación y
 fortalecimiento de la MCS, 2) Programa de mejora de la productividad, 3) Capacitación e
 innovación tecnológica, 4) Campaña provincial para el consumo responsable de leche y
 derivados, 5) Diversificación de la producción de derivados a partir de la diferenciación por
 calidad y origen.

El GPI a través del Programa de fortalecimiento a los emprendimientos, en el año 2018 financio el proyecto "Repotenciación a la Planta de Lácteos para la Elaboración de quesos frescos de la Asociación Apangora", por un monto de 18,150 USD que beneficio a 10 familias y se localizó en el cantón Otavalo.

En el 2019 se financio el proyecto "Fortalecimiento planta de lácteos con enfoque comunitario", por un monto de 30,000 USD beneficiando a 16 familias, también en el cantón Otavalo y los dos en el eslabón de la transformación.

Los proyectos ejecutados fueron después de 2017 año en el que se plantearon conseguir las metas de la APPI, los proyectos fueron puntuales a resolver los problemas u oportunidades que tenían las organizaciones de productores, mejorando los procesos de transformación sobre todo del subproducto queso fresco, aún queda pendiente trabajar con más fuerza en el eslabón de la producción, mejorando la productividad, tecnificación y fortalecimiento organizativo.

El GPI mantiene el Programa Integral Pecuario, con el que se apoya a los ganaderos en los ámbitos de la nutrición y sanidad animal, mejoramiento de pastos sobre todo en la parroquia de Buenos Aires, la implementación de botiquines veterinarios que proveen de insumos y servicios a los productores de las zonas lecheras, como: Sigsipamba en Pimampiro, Cochapamba en Ibarra, Zuleta en Ibarra e Intag en Cotacachi.

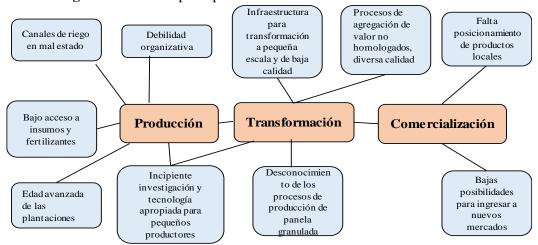
1.8. Cadena de la Caña de Azúcar

Esta cadena fue analizada en el marco de la construcción de la APPI (2013), en la cual, con la ayuda de la Mesa de Concertación Sectorial, integrada por los diferentes actores de la cadena describen los diferentes puntos críticos, que a continuación lo presentamos:





Figura 1. 10: Principales puntos críticos. Cadena de la Caña de Azúcar



Fuente: APPI 2013, GPI. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

El escenario deseado para la cadena de la caña, tiene las siguientes metas a ser alcanzadas al 2017:

- El 95% de los productores se encuentran asociados.
- Los rendimientos promedio son de 150 tn por hectárea en la provincia.
- La calidad medida en grados POL (Contenido de sacarosa en la caña) es de 14,5.
- Incrementar los volúmenes de exportación de subproductos panela granulada y azúcar.

En la Agenda, se propusieron los siguientes proyectos: 1) Consolidación de la MCS y fortalecimiento de la gobernanza de los productores. 2) Servicio de Asistencia Técnica para la producción de caña de azúcar de calidad. 3) Desarrollo e implementación de Buenas Prácticas Agrícolas. 4) Renovación de Plantaciones con nuevas variedades. 5) Plan de mejoramiento en riego tecnificado parcelario. 6) Agregación de valor y generación de subproductos derivados de la caña de azúcar. 7) Diferenciación y sellos de productos con identidad territorial.

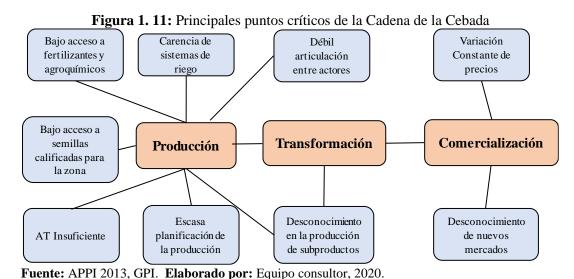
Esta cadena se encuentra liderada por el Ingenio azucarero IANCEN, que produce 420,000 sacos de azúcar anuales. El gobierno provincial en estos 5 años no ha desarrollado ningún proyecto que apoye el logro de las metas planteadas, una de las razones para esto se debe a la baja asociatividad que tienen los actores de la producción y transformación en esta cadena productiva.

1.9. Cadena de la Cebada

Esta cadena fue analizada en el marco de la construcción de la APPI (2013), en la cual, con la ayuda de la Mesa de Concertación Sectorial, integrada por los diferentes actores de la cadena describen los diferentes puntos críticos, que a continuación lo presentamos:







La Mesa de Concertación Sectorial, definió las siguientes metas hacer alcanzadas a los 5 años.

- Se encuentra conformada una asociación provincial de productores.
- Incrementar en 25% anual la superficie sembrada.
- El 100% de los productores asociados reciben asistencia técnica permanente.

En la Agenda 2013, se proponen los siguientes proyectos: 1) Consolidación de la Mesa de Concertación Sectorial, para la gobernanza a nivel provincial. 2) Servicio de asistencia técnica para la producción de cebada de calidad.

El Gobierno Provincial, junto a Cervecería Nacional, el MAG ejecutaron en el 2010 y 2011 el proyecto Siembra Cebada, el cual con la entrega de insumos logro duplicar los rendimientos de la gramínea dirigida al mercado interno. Pero el programa término debido algunos inconvenientes en la ejecución como por ejemplo la mala elección de la variedad de la semilla y los problemas de comercialización.

Después de este tiempo, del 2012 al 2017 el GPI no ha ejecutado ningún proyecto de desarrollo a la cadena de la cebada, a través del programa de Fortalecimiento a Emprendimientos.

1.10. Conclusiones y Aprendizajes

Después de la evaluación realizada a 7 Cadenas de Valor priorizadas en el año 2011, al transcurrir casi 10 años tenemos algunas conclusiones importantes, que se pueden transformar en aprendizajes que, al incorporarse a este nuevo proceso de la construcción de la Agenda Productiva de Imbabura, estarán dirigidos a mejorar los procesos y resultados de las intervenciones del Gobierno Provincial.

Los hallazgos que encontramos lo podemos clasificar en 4 categorías, en lo que se refiere a procesos organizativos y de participación, a los planes de fortalecimiento de las Cadenas Productivas, su utilidad y limitaciones, a los aspectos que tienen que ver con la producción y a los procesos de comercialización, organizados en la siguiente Tabla.





1.11. Resumen de Conclusiones y Aprendizajes

Para facilitar la interpretación de la información se decidió clasificarlas según temáticas tales como, lo que se refiere a procesos participativos y organizativos, en relación a los planes de fortalecimiento de las cadenas, a aspectos productivos y por último a lo que se refiere a aspectos comerciales.





Tabla 1. 17: Resumen Conclusiones y Aprendizajes

Tabla 1. 17: Resumen Conclusiones y Aprendizajes			
Áreas de Estudio	Resumen		
Participación y Organización	La falta de liderazgo, trasparencia en el manejo de recursos económicos, la falta del manejo de herramientas de gestión y planificación, socavo la credibilidad y la confianza en las organizaciones, ocasionando la desintegración o motivando la subdivisión. Los proyectos destinan el mayor porcentaje de recursos económicos a la parte productiva, que además motiva la participación de sus socios, descuidando el fortalecimiento organizativo.		
	En cada uno de los proyectos se logró constituir un espacio de participación y coordinación entre actores, instituciones públicas y privadas las cuales participaron y aportaron con recursos, fortaleciendo o complementando la intervención. Terminados los proyectos estos espacios también terminaron, no hubo la continuidad por parte del GPI no solo en facilitar estos espacios, sino también evaluar con indicadores el estado de avance en el proceso de fortalecimiento de la cadena productiva.		
	En la APPI, se mencionan en todas las cadenas el fortalecimiento de las Mesas de Concertación Sectorial (MCS), pero luego de terminado el proceso de construcción de la agenda excepto por las MCS de turismo y los de frutales las demás no funcionaron, por falta de interés de las organizaciones, liderazgo del GPI. En turismo los actores se organizan y solicitan el apoyo de las instituciones públicas para realizar la promoción de los emprendimientos turísticos. En la de frutales, cadena que no fue evaluada los actores coordinan acciones, y el año pasado se organizaron para elaborar un proyecto el cual ha sido financiado por el Fondo Ítalo Ecuatoriano para el Desarrollo sostenible. Varias organizaciones, tanto artesanales de la Parroquia de San Antonio, de La Esperanza, de productores de cuyes como APROCAA y CODENOR de Ibarra fueron apoyadas con recursos económicos, personal técnico, infraestructura entre otros recursos materiales y fueron tutelados por sus autoridades de Juntas Parroquiales y Municipios, las mismas que al terminar su periodo y al ser reemplazadas por las nuevas autoridades de los GADs, les retiraron el apoyo solo evaluando la afinidad política, sin tomar en cuenta la parte socioeconómica y el impacto del trabajo en la cadena productiva en su territorio, con lo cual se dio un retroceso al trabajo realizado o en algunos casos contribuyo a la desintegración de la organización ya que sus actividades económicas se encontraban aún débiles. Las organizaciones de productores se han dedicado gran parte del tiempo a fortalecer los procesos		
	productivos, con capacitaciones y diversas herramientas pero los dirigentes han descuidado el aprender o mejorar sus conocimientos en administración y comercialización vitales para mantener activa y en competencia a una empresa, a esto hay que señalar también que han descuidado el involucrar jóvenes a los procesos organizativos, las organizaciones de productores cuentan con un porcentaje alto de personas que bordean los 70 años para lo cual se dificultan los procesos de formación.		
	Los proyectos que se implementaron se diseñaron en base a los objetivos estratégicos formulados en cada cadena productiva, por lo tanto, estaban dirigidos a solucionar uno o varios problemas que frenaban la competitividad de un determinado producto.		
	Si bien los proyectos que se financiaron desde la CTB tuvieron una contribución importante en recursos, la población a la que llego en la provincia tuvo un bajo impacto, por ejemplo, en artesanía al 10% de los artesanos. Respecto a los productores de cuyes el proyecto beneficio a 93 productores concentrados en Antonio Ante, cuando el censo agropecuario nos habla de 7500 productores que tienen menos de una UPA y que concentran la mayor producción.		
Planes de Fortalecimiento	El GPI a partir de la construcción de la APPI financió varios proyectos, que, si bien el número ha sido importante, estos no aportaron significativamente para alcanzar las metas planteadas a lograrse en el 2017, en este sentido el logro de las metas debe plantearse a mediano y largo plazo, conseguir metas importantes a 4 años resultó ser muy ambicioso.		
	Las estrategias de cadenas productivas analizadas carecen de indicadores cuantitativos y metas con los plazos en cuales se proponía alcanzarlas, con lo único que se contó para el análisis fueron los proyectos que se financiaron desde la CTB, y estos nos proporcionan una imagen muy específica de su intervención, con impactos interesantes en ciertos casos, pero que inciden en una porción pequeña de la cadena productiva.		
Producción	Con el apoyo de los proyectos se logró mejorar la calidad de los productos, ya sean artesanías, agropecuarios o servicios turísticos, lo cual pasa por inversiones tangibles, cuyos apoyos llegan directo a los productores. Si bien el trabajo emprendido por la CTB y GPI se enfocaba en los actores pertenecientes a los		
Producción	quintiles 1 y 2, con el afán de mejorar su situación económica. Con el análisis se evalúa que son estos los actores que tienen más limitaciones y dificultades para dar el salto a una producción comercial, es el caso de los productores de cuyes y de cerdos.		

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Continúa...





...Continúa

Tabla 1.17: Resumen Conclusiones y Aprendizajes

Áreas de Estudio	Resumen
Comercialización	se desintegro.
	Al pasar el tiempo las cadenas productivas se mantienen, zonas, superficies, rendimientos, ya que los agricultores muchas veces cultivan no solo por ingresos sino para asegurar la alimentación de la familia y por tradición, sin embargo, el eslabón más débil es la organización, que no han tenido procesos sustentables de fortalecimiento organizativo, lo que tiene un efecto directo sobre el eslabón de la comercialización, ya que no han logrado mantener ni incrementar sus procesos de comercialización asociativa, quedando en manos nuevamente de la intermediación.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

1.12. Resumen fortalezas y debilidades de las Cadenas Productivas estudiadas

En el siguiente cuadro encontramos una compilación resumida de las diferentes fortalezas y debilidades encontradas en los estudios de cadenas productivas, con lo cual nos da una visión general en qué estado se encontraban, cuando se realizaron los estudios año 2011 y 2012.





Tabla 1. 18: Resumen del Análisis de las Cadenas Productivas Imbabura

Cadena Productiva	Fortalezas	Debilidades
rroudcuva	Saberes ancestrales ligados a la cultura, historia y cultura.	Escases de materia prima, p.e madera de cedro.
Artesanías	Producción realizada a mano, con elementos artísticos y culturales.	La mayor parte de artesanos no están asociados.
	Diversidad de líneas de producción.	Falta de recursos económicos como capital de trabajo.
	Belleza paisajística, variedad de atractivos turísticos.	Baja calidad de los servicios turísticos
Turismo Comunitario	Diversidad étnica y cultural	Personal que maneja los emprendimientos con bajo nivel de formación turística.
	Declaración de UNESCO Geoparque	Falta de productos turísticos definidos y promocionados al interior y fuera del país.
	Condiciones agroecológicas para el cultivo de café.	Desarrollo tecnológico limitada.
Café	Áreas de cultivo en crecimiento.	Baja producción por hectárea promedio 10 qq.
	Sistema de producción diferenciado	No hay suficiente volumen para la comercialización
	(Convencional y Orgánico).	nacional e internacional. 3.000 qq última cosecha.
	Existen algunas variedades de fréjol (rojos,	Perdida de fertilidad del suelo, hace que se necesite la
	moteados, negros, arbustivos)	incorporación de fertilizantes en el suelo.
Fréjol	Se cultiva en varios pisos climáticos, ocupando una parte importante de la superficie cultivable con y sin riego de la provincia.	Aumento del uso de agroquímicos por la presencia de plagas y enfermedades.
	Forma una parte importante de la alimentación para las familias contribuyendo a la seguridad alimentaria.	La alta oferta del producto influye en la baja de los precios.
	Grupos de productores organizados en Mariano Acosta y Pablo Arenas.	Bajo nivel asociativo
Mora	Convenio de comercialización con Jugo Fácil, con precio estable.	Bajo nivel tecnológico n la producción a pequeña escala.
	Infraestructura de acopio en Mariano Acosta instalada.	Escasa Inversión y pocos conocimientos para la transformación.
	Existencia de una organización con una amplia base social, CODENOR.	Baja fidelidad de los productores, comercializan la carne con intermediarios alterando el cumplimiento de pedidos de CODENOR.
Cárnicos	Mejoramiento genético de los animales (cerdos y cuyes)	No se cuenta con un espacio de participación de los actores de la cadena de cárnicos.
	Marca registrada en el IEPI "PROCANOR", para la venta de productos cárnicos.	Pequeños productores de cárnicos no aplican los conocimientos impartidos por los técnicos, suscitándose inconvenientes en el manejo con el aparecimiento de enfermedades.
	Superficie de siembra importante en Imbabura	Baja productividad
Cebada	No requiere de riego para su producción	Variación constante de precios
	Programa de cervecería nacional incentiva la producción	Desarticulación entre actores
	Superficie de siembra importante en Imbabura	Canales de riego en mal estado
Caña	Materia prima para la industrialización, azúcar, panela, alcohol	Bajos niveles organizativos
	Buena demanda dela industria alimenticia	Baja posibilidad de ingresar a otros mercados
	Superficie de siembra importante en Imbabura	Bajos niveles de producción
Lácteos	Precio estable	Deficiencia de riego para la producción de pastos
	Buen nivel de asociatividad de los ganaderos	Problemas sanitarios y productivos en el manejo del ganado.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.





2. Metodología para la priorización de las Cadenas de Valor

2.1. Introducción

Cuando se habla de priorización, estamos hablando de establecer un orden según la importancia, la afinidad o preferencia de necesidades, de tal o cual producto o actividad, ya sea de una persona o grupo de personas.

Las personas tenemos muchas necesidades y en base a los recursos económicos con los que contamos, siempre estamos realizando un ejercicio de priorización en el día a día, si una persona es padre o madre de familia, con ingresos básicos, esta destinará para cubrir sus principales necesidades de alimentación, salud, educación de los hijos, ropa, juguetes y vacaciones en ese orden, entonces estará realizando un proceso de priorización en base a sus recursos, necesidades y oportunidades.

El establecer procesos de priorización en un territorio, con una diversidad de actores respecto a las Cadenas Productivas reviste, por un lado, procesos más complejos, pero por otro lado tiene el mismo principio que el ejemplo de la familia, el darnos cuenta y saber bien, con qué recursos contamos, cuáles son las necesidades de sus pobladores y las potencialidades existentes en un territorio, para aprovecharlo en beneficio de su población.

Según el diagnóstico del sector primario de la presente consultoría, determina que la agricultura que se práctica de manera masiva en la provincia de Imbabura, es la de subsistencia es decir que las familias campesinas trabajan el campo para obtener los alimentos diarios, esto debido a causas estructurales de acceso a los recursos tierra y agua, así lo confirman los datos que nos demuestran que el 85% de los agricultores son de la tipología mercantil y marginal, es decir pequeños y medianos productores, que poseen de (0 a 10 has) de terreno.

Bajo este contexto en los últimos años se han registrado ciertos cambios en los sistemas de producción, con la incorporación de árboles frutales que vienen a diversificar la producción y a incrementar los ingresos de algunos agricultores, que aprovechan de sus ventajas comparativas como la zona de Ambuquí que incursiono en la producción del Mango, la zona de Intag que incursiona en el Café y Granadilla, o el Cantón Pimampiro que se ha especializado en frutales como el durazno, mandarina, aguacate, para citar algunos ejemplos. Sin embargo la industrialización o incorporación de valor agregado en estos productos es aún débil o casi ausente en casi todos los productos a excepción del café, que se procesa una parte y un gran porcentaje se lo exporta para su procesamiento en el exterior.

Algunos de los productos descritos en el párrafo anterior, pueden tener el potencial de pasar de ser comercializados en un tipo de cadena intermedia, es decir que se consume a nivel nacional a pasar de ser comercializado en una cadena de tipo global, o de exportación al mercado internacional, a diferencia de los productos de subsistencia como el maíz, el frejol, la leche entre otros que se definen como cadenas cortas, es decir que se comercializa a nivel local.

Nos preguntamos entonces, ¿Qué cadenas son las más representativas, y cuales podemos priorizar para mejorar el desarrollo de la provincia?, el papel que juega la presente consultoría es proporcionar los diferentes elementos y facilitar para que los actores realicen un análisis y evaluación, de la importancia de cada cadena en la economía local y nacional, de la cantidad de empleo o autoempleo





generado y de la cantidad de ingresos económicos producidos para nuestro territorio, entre los principales criterios. Por lo que se propone la siguiente metodología.

2.2. Metodología propuesta

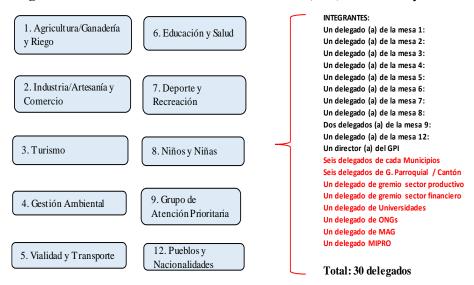
El primer paso dado en la Construcción de la Agenda Productiva de Imbabura, fue el contar con información de diagnóstico, de cómo se encuentran cada uno de los tres sectores de la economía en la provincia, se determinó cuáles son las Cadenas Productivas más relevantes, los problemas que frenan la competitividad y la importancia que tienen las Cadenas Productivas en el desarrollo de la provincia y región.

La interpretación de la información, los hallazgos de datos encontrados en los tres sectores de la economía, fueron analizados tomando en cuenta criterios productivos, económicos y sociales. Estos datos además se los cruzó con información proporcionada por actores que se destacan en cada uno de los sectores y Cadenas Productivas, que nos proporcionaron información cualitativa, que ayuda a tener una imagen más completa de la importancia y el estado en que se encuentran las Cadenas Productivas.

2.3. Proceso participativo

Proponemos realizar un proceso de priorización de cadenas en forma participativa, donde los actores de una de las instancias del PARLAMENTO DE IMBABURA, en el cual se inserta el Foro Permanente de Productividad, tengan la posibilidad de pronunciarse y llegar a un proceso consensuado de priorización de las Cadenas Productivas más relevantes. La misión del equipo consultor en este sentido, será proporcionar información para que se realice un análisis de la realidad y la metodología para la priorización y validación.

Figura 1. 12: Foro Permanente de Productividad (FPP). Estructura y conformación



Fuente: Ordenanza GPI, Ref. 03-2015. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.





El Foro Permanente de Productividad FPP, tiene las siguientes funciones:

- a) Definir y aplicar políticas, gestionar proyectos y actividades determinadas por el Parlamento basadas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- b) Apoyar la formulación de planes o agendas para el desarrollo del sector productivo.
- c) Apoyar en la formulación del plan operativo anual del Gobierno Provincial.
- d) Sugerir los proyectos para el plan operativo anual del Gobierno Provincial.
- e) Rendir cuentas ante el Parlamento de Imbabura.

Según la ordenanza provincial Ref. 03-2015, que reglamenta el funcionamiento del Sistema de Participación Ciudadana Provincial y específicamente el Parlamento de Imbabura y los Foros Permanentes, contiene 30 integrantes, organizados en las diferentes mesas temáticas e instituciones, que tienen que ver con la academia, sector financiero, Gobiernos Parroquiales Rurales y Municipales, es decir, son los representantes de la institucionalidad y sociedad civil, quienes tienen a su cargo la función de priorizar las 9 CADENAS DE VALOR, tal y como consta en los Términos de Referencia de la presente consultoría, construcción de la AGENDA PRODUCTIVA DE IMBABURA, según la siguiente metodología.

Como hemos mencionado existen tres sectores de la economía:

Primario: que tiene que ver con la producción agropecuaria, extracción de materias primas, silvicultura y pesca, es decir bienes no procesados.

Secundario: que tiene que ver con la transformación de materia prima, agroindustria, industria y construcción, e decir productos con cierto nivel de valor agregado

Terciario: que tiene que ver con el comercio, los servicios turísticos y demás servicios que se requieren para los sectores primario y secundario.

Se realizarán CUATRO TALLERES, para llegar a la designación de las Cadenas de Valor más relevantes en cada uno de los sectores de la economía, TRES TALLERES serán de PRIORIZACIÓN y UNA ASAMBLEA de CONCERTACIÓN entre los asistentes representantes de la sociedad civil organizada, de los diferentes sectores.

2.3.1. Talleres de priorización

Cadenas de Valor del Sector Primario

Se tendrá la participación de 10 representantes del Foro Permanente de Productividad, que tienen más afinidad y conocimientos con el sector de la agricultura, es decir:

- Un delegado de la Mesa de Agricultura
- Un delegado de la Mesa Gestión Ambiental
- Un delegado de la Mesa Pueblos y Nacionalidades
- Dos delegados de los Municipios
- Dos delegados de las Parroquias
- Un delegado del MAG







- Un delegado de las ONGs
- Un delegado de la Mesa de Grupo de Atención Prioritaria.

En total, se invitarán a 40 participantes incluido a la sociedad civil, adicionalmente podrán participar otros actores de importancia provincial. El taller constará de tres momentos, el 1ro. Socialización, el 2do. Aportes y el 3ro. Priorización.

Socialización

Se inicia con la presentación de los alcances de la construcción de la Agenda Productiva de Imbabura, los objetivos, los pasos metodológicos y la importancia que la provincia cuente con un instrumento de gestión del desarrollo.

En esta socialización también se presentarán los principales hallazgos un análisis de cómo se encuentra el sector, cuáles son las cadenas más representativas en base a indicadores como extensiones de los cultivos, áreas regables, tipología de productores y su magnitud, es decir conocer quienes están a tras de la producción agrícola, pequeños, medianos y grandes productores, conocer además la generación de empleo e ingresos del sector primario hacia la provincia, y las conclusiones principales del diagnóstico.

Aportes

Se abre un espacio de diálogo con los participantes, donde se receptan observaciones y aportes, que puedan enriquecer el análisis del diagnóstico del sector.

Priorización

En este momento se entrará en un ejercicio de priorización de las Cadenas de Valor, para lo cual utilizaremos la matriz del **Anexo 1**. En la que encontramos las Cadenas de Valor más representativas analizadas y recomendadas en el diagnóstico del sector primario.

Partimos del hecho de que en la provincia existe una diversidad de productos agrícolas que son muy importantes, tanto para la seguridad alimentaria, así como para la generación de ingresos económicos en todos los eslabones de las Cadenas de Valor, que a su vez repercuten en la dinamización de la economía del territorio y del país.

Por otro lado, cada cadena de valor tiene sus características particulares, pero los criterios más representativos para dinamizar la economía son: la generación de empleo, generación de ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la provincia, como fin último.

Para esto se logró determinar que las Cadenas de Valor, deben tener características económicas, socio-organizativas y productivas que las potencialicen, desarrollen y que además los logros obtenidos sean sostenibles, tales características tienen que ver con:

- La disponibilidad de agua para riego, para ampliación de la producción por superficie cultivada.
- La demanda del producto con una tendencia creciente, ya sea para el mercado nacional, y la agroindustria o para la exportación.







- La existencia de procesos socio-organizativos, que puedan responder a la organización de la demanda, la planificación de la producción y la negociación en los procesos de comercialización. Pero además a la capacidad de negociación y generación de alianzas con actores públicos y privados de los diferentes eslabones de la cadena de valor.
- La potencialidad de la provincia, esto debido a las condiciones agroproductivas variadas, que van desde los 300 msnm en la zona tropical hasta los 2800 msnm en la zona alto andina, el acceso a tierras de buena calidad y disponibilidad de agua para riego, lo que le confiere las posibilidades de producir una gran variedad de productos, de importancia para la alimentación básica de la población, así como otros productos que pueden llegar a mercados del exterior.

A partir de estas características, hemos identificado algunas variables que utilizaremos en el proceso de priorización. Cada variable tiene un **puntaje máximo**, el cual, cada participante puede escoger y dará su calificación según la importancia y relevancia que considere.

La Matriz 1 de Priorización contiene:

Un listado de las principales Cadenas de Valor propuestas colocadas de manera horizontal, se acompañan de las 3 principales características a manera de resumen del diagnóstico, cuya información se la detallado ampliamente en la socialización, en el primer momento del presente taller.

Un listado de cinco variables colocadas de manera vertical, con un puntaje máximo de (10) puntos cada una. Cada participante dará la calificación del 1 al 10 en cada variable, según la relevancia que el participante considere.

Terminado el proceso de calificación se realizará el conteo, la suma total de las variables dará el puntaje de (50), si la multiplicamos por el número de participantes que son 40, entonces tendremos un total de 2.000 puntos que estarían en juego repartidas en las diferentes Cadenas de Valor. Al final determinamos el orden en el que quedan las cadenas del mayor al menor puntaje.

Con esto daremos contestación a la pregunta formulada en la matriz, ¿Qué nivel tendrán las Cadenas de Valor de aportar al desarrollo de la provincia al?, (ver variables de la matriz Anexo 1). Las que reciben el mayor puntaje tendrán un nivel alto, las que siguen un nivel intermedio, y las con menos puntaje un nivel bajo. Por lo tanto, las cadenas priorizadas serán las que alcance un nivel alto y medio.

2.3.2. Cadenas de Valor del Sector Secundario

Se contará con la participación de 10 representantes del Foro Permanente de Productividad, que tienen más afinidad y conocimientos con el sector de la agroindustria, industria y artesanía.

- Un delegado de la Mesa de Industria Artesanía y Comercio
- Un delegado de la Mesa Deporte y Recreación
- Un delegado de la Mesa Niños y Niñas
- Dos delegados de los Municipios
- Dos delegados de las Parroquias
- Un delegado del MIPRO







- Un delegado del sector Financiero
- Un delegado de la Mesa de Grupo de Atención Prioritaria.

En total, se invitarán a 40 participantes incluido a la sociedad civil, adicionalmente podrán participar otros actores de importancia provincial. El taller constará de tres momentos, el 1ro. Socialización, el 2do. Aportes y el 3ro. Priorización.

Básicamente se trabajarán los tres momentos, el 1ro. Socialización, el 2do. Aportes, tal como el taller del sector primario. En el tercer momento la Priorización, utilizaremos la matriz del Anexo 2.

La Matriz de Priorización 2, contiene:

Los subsectores como: la Agroindustria poco desarrollado en la provincia, la industria de prendas de vestir la más destacada, la artesanía sobre todo de los tejidos y confecciones, y por último el sector de la construcción.

A nivel de variables es interesante saber la percepción de los actores en lo que tiene que ver con la generación de ingresos y puestos de empleo, pero también conocer si poseen una buena capacidad instalada y si las cadenas propuestas pueden propiciar más encadenamientos, con otros subsectores.

El procedimiento de priorización básicamente es el mismo que en el sector primario, cada participante puede votar utilizando 50 puntos distribuidos en 10 variables. Al final del proceso se contabilizará y se determinara los puestos, en orden de mayor a menor puntaje, dando contestación a la pregunta ¿Qué nivel tendrán las Cadenas de Valor con su aporte al desarrollo de la provincia?

2.3.3. Cadenas de Valor del Sector Terciario

Se contará con la participación de 10 representantes del Foro Permanente de Productividad, que tienen más afinidad y conocimientos con el sector de los servicios turísticos:

- Un delegado de la Mesa de Turismo
- Un delegado de la Mesa Vialidad y Transporte
- Un delegado de la Mesa Educación y Salud
- Dos delegados de los Municipios
- Dos delegados de las Parroquias
- Un delegado de las Universidades
- Un delegado del gremio del sector productivo turístico
- Un director/a del GPI

En total, se invitarán a **40** participantes incluido a la sociedad civil, adicionalmente podrán participar otros actores de importancia provincial. El taller constará de tres momentos, el 1ro. Socialización, el 2do. Aportes y el 3ro. Priorización.

En este taller también se aplicarán los tres momentos ya explicados:





- Socialización Proceso de la Agenda Productiva provincial, y del diagnóstico del sector terciario.
- Aportes de los participantes.
- Priorización, productos turísticos. (Anexo 3).

Este tercer taller presenta algunas diferencias en relación al primero y segundo talleres, debido a varias particularidades que las explicamos a continuación:

El sector terciario de la economía en general presenta un abanico amplio de servicios, como la educación, salud, servicios básicos, telecomunicaciones, servicios profesionales muy diversos, servicios financieros, transporte, servicios turísticos que a su vez abarca servicios de alimentos, bebidas, hotelería, transporte turístico, operadoras, etc. lo que en economía se conoce al sector terciario en general como la producción de bienes inmateriales.

Por estas particularidades y además porque las competencias del Gobierno Provincial tienen cierto radio de acción y límites, se tomó la decisión de enfocarnos en los servicios que giran alrededor del TURISMO que también está relacionado con los demás sectores y permite su encadenamiento y dinamización, por ejemplo, con el Sector Primario "Ruta Turística del Café", comercialización de artesanías que compran sobre todo los turistas que visitan nuestra provincia.

Todo esto sumado a que la provincia de Imbabura posee muchos atractivos turísticos, pero carece de productos turísticos, estructurados e innovadores, que se puedan comercializar de manera directa o a través de operadoras nacionales e internacionales.

La Matriz 3 de Priorización:

La Matriz 3 de Priorización y que se encuentra en el archivo Excel que se adjunta, contiene lo siguiente:

Diferentes PRODUCTOS TURÍSTICOS² propuestos, con su objetivo principal y algunas actividades relevantes, para un mejor entendimiento de su alcance.

De forma vertical se encuentran las variables, las cuales tienen un puntaje que los participantes irán seleccionando similar a las matrices de priorización del Sector Primario y Secundario.

Al final se contabiliza los puntos obtenidos por la participación de los actores y se determina el orden de importancia de mayor a menor, dando contestación a la pregunta orientadora que consta en la matriz.

Asamblea de Concertación y Validación

Los participantes serán todos los miembros del Foro Permanente de Imbabura alrededor de 30 personas, reunidos en un solo taller, se realizará seguido a los días de haberse efectuado los talleres de priorización de las cadenas de los tres sectores, en este taller de concertación, cada grupo a través

AGENDA PRODUCTIVA
DE IMBABURA
2021 - 2027

² Producto Turístico, es la combinación de elementos tangibles y no tangibles ofrecidos para satisfacer las necesidades de los turistas, p.e Una laguna es el atractivo turístico (elemento tangible) y los servicios de alimentación y hospedaje (elementos intangibles)





de un representante, presenta el resultado del ejercicio de priorización y argumenta el resultado de la votación y el orden de importancia de las Cadenas de Valor.

Luego se abre un espacio de participación y se permite que, los presentes puedan analizar o sugerir que otras Cadenas de Valor, pero de forma sustentada, las mismas que pueden ser mocionadas, y si hay el apoyo de los presentes se someterá a votación para definir si es de alta, mediana o baja importancia, y se la incluirá en el listado de las cadenas priorizadas finalmente.

Al término de la presentación de cada representante por sector, y luego del debate respectivo el Foro Permanente Productividad de Imbabura, reconocerá y aprobará finalmente las Cadenas de Valor seleccionadas, las mismas que se constituirán en el eje de la Agenda Productiva de Imbabura, para luego el equipo consultor, profundizar el diagnóstico y fortalecimiento de estas cadenas a través de la formulación de perfiles y proyectos, que se puedan implementar a mediano plazo.

2.4. La Dinámica de los Talleres

Virtual

Por la situación actual de pandemia que a traviesa el país y el mundo, los talleres se los realizará de manera virtual, utilizando la plataforma ZOOM, se mantendrían los tres momentos definidos (Socialización, Aportes y Priorización) en los talleres, el primero estaría a cargo del equipo consultor, el segundo el moderador daría la palabra a los participantes, y el tercero con la conducción del equipo consultor se daría paso a los participantes para realizar el ejercicio de priorización, para lo cual se explicarían las matrices e instrucciones a seguir, para luego proceder a la votación por cada participante, mientras una persona del equipo consultor va registrando los puntajes que se van otorgando, en cada una de las variables de las cadenas propuestas.

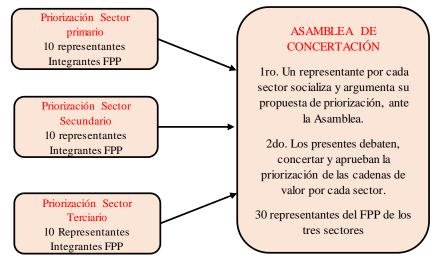
De igual manera, se el mismo tratamiento al taller de concertación, de forma virtual y con la conducción del equipo consultor.

Estas reuniones virtuales serán grabadas para contar con el registro respectivo de la realización de la actividad y para que, quede constancia de los resultados obtenidos.





Figura 1. 13: Resumen Talleres de Priorización y Asamblea de Concertación



Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Anexo 1: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN CADENAS DE VALOR DE IMBABURA. SECTOR PRIMARIO.

Anexo 2: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN CADENAS DE VALOR DE IMBABURA. SECTOR SECUNDARIO.

Anexo 3: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS DE PRODUCTOS TURÍSTICOS DE IMBABURA. SECTOR TERCIARIO.

3. Informe de Priorización de las principales Cadenas de Valor, mínimo 9

3.1. Antecedentes

En el marco del proceso de elaboración de la Agenda Productiva de Imbabura, la consultoría luego de finalizada la primera etapa del trabajo, que tiene que ver con los diagnósticos de los tres sectores de la economía provincial, en los que se refleja la realidad de la provincia respecto a generación de ingresos, fuentes de empleo y entre otros aspectos, muestra los problemas y oportunidades para fortalecer el trabajo y mejorar la competitividad de varias cadenas de valor.

La consultoría termina esta primera parte del trabajo, propiciando un espacio de participación entre actores de los sectores productivos para la priorización y selección de las Cadenas de Valor más representativas, en base a indicadores y discusiones entre los representantes de los diferentes sectores económicos, para definir un planteamiento de estrategias de desarrollo económico y productivo, que beneficie a los pobladores de Imbabura, contribuyendo al mejoramiento de la economía local de manera sostenible y respetuosa con los recursos naturales.





3.2. Procedimiento para priorizar las Cadenas de Valor

3.2.1. Priorización de Cadenas de Valor sector Secundario

El taller se realizó el martes 29 de septiembre de manera virtual, con la participación de 25 actores que equivale al 83% de los convocados, representantes de los diferentes sectores de la agroindustria, producción textil y de artesanías de los cantones de la provincia, sobre todo Otavalo, Cotacachi, Antonio Ante e Ibarra, donde se registra mayor actividad industrial y de transformación de materias primas.

Sumado a este grupo de personas quienes estaban habilitados para votar también, asistieron los técnicos de la consultora y técnicos del Gobierno Provincial de Imbabura, específicamente de la Dirección de Desarrollo Económico.

El primer punto del orden del día, fue la presentación por parte del técnico consultor del diagnóstico del sector secundario, en el que se pudo apreciar que el rubro o producto en la agroindustria y que se encuentra mejor desarrollado, es la **azúcar y panela**, por la presencia del ingenio azucarero IANCEN asentado en el cantón Ibarra, y que genera un ingreso económico importante para la provincia generando una importante cantidad de puestos de empleo. La producción de panela que resulta de la transformación de la caña, corresponde también a la agroindustria, pero se encuentra en un nivel de tecnificación poco desarrollado, es aún muy artesanal y su dinámica es itinerante o ambulatoria, ya que los productores de panela se mueven según donde estén los cultivos de caña para cosechar, a diferencia de la azúcar que tiene una fábrica establecida en un lugar fijo, y los cultivos de caña se encuentran en los alrededores que son transportados por los camiones cuando empieza la zafra o cosecha.

Respecto a la Industria, cabe destacar el papel que juega la industria de las prendas de vestir o textil, afincada sobre todo en la ciudad de Atuntaqui y que genera ingresos importantes a la economía de la provincia, así como muchas plazas de empleo. Aunque por el momento y por la situación de la pandemia Covid-19, la actividad textil se ha contraído significativamente, algunos negocios cerraron, otros están suspendidos. Por otro lado, despunta también el sector de la metalmecánica que se encuentra muy ligado a la actividad de la construcción, que hace poco tiempo atrás también tuvo auge.

La actividad artesanal sigue siendo representativa y destacan sobre todo los tejidos, bordados, artesanías en madera y cuero, artículos fuertemente ligados a la vocación turística de la provincia y que se comercializan en la Plaza de Ponchos de la ciudad de Otavalo y que es, uno de los centros representativos de la comercialización de artesanías en Sudamérica. Actividades que por el momento están en receso debido la pandemia y que no dejan de ser importantes para la economía y para sus pobladores de la provincia y el país.

La construcción merece un espacio especial en este diagnóstico, porque aporta importantes ingresos económicos y genera muchas plazas de empleo, además de generar un sinnúmero de encadenamientos con los proveedores de distintos servicios.

Terminada la presentación del diagnóstico en el taller, pasamos al pronunciamiento de los asistentes, es decir con el ejercicio de priorización de las Cadenas de Valor, para lo cual se utilizó una matriz





de Excel, con indicadores económicos, sociales, ambientales a cuyo indicador y según la Cadena de Valor analizada, se le asignó un puntaje (Anexo 2). Resultados de Priorización.

Cadenas de Valor sector Secundario

El trabajo se realizó sobre 9 Cadenas de Valor propuestas por el equipo consultor, estas fueron las más representativas del sector Secundario de la economía provincial. Al iniciar el ejercicio se explicó que todas las Cadenas de Valor son importantes para los actores de la economía, pero que se debía realizar una priorización para que, en la Agenda Productiva de Imbabura se concentren los esfuerzos y ayudas para mejorar su competitividad, este será el punto de partida para que los planes y proyectos de apoyo se dirijan a fortalecer el desarrollo de las Cadenas elegidas.

Con la facilitación de los técnicos del Gobierno Provincial de Imbabura GPI y el equipo consultor, se realizó la votación y al final se registraron los siguientes cómputos (Anexo 5), con lo cual quedaron establecidos en el siguiente orden:

Tabla 1. 19: Priorización de las Cadenas de Valor sector Secundario

Subsector	Cadenas	Puntaje	Puesto
	Azúcar y panela	87	9
Agroindustria	Lácteos	448,5	3
	Café	330	5
	Prendas de vestir	516	2
Industria	Cuero y calzado	337	4
industria	Metalmecánica	184	8
	Muebles	291	6
Artesanías	Tejidos y confecciones	668	1
Construcción	Construcción	255,5	7

Fuente: Taller de priorización. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Con la presente priorización se evidencia que, por los datos proporcionados en el diagnóstico y la tendencia de la votación de los participantes, en el sector Secundario de la economía, se ratifica la vocación artesanal e industrial de la provincia, pero enfocado a la producción de prendas de vestir, con menos importancia en la agroindustria, del cual solo resulto elegida los lácteos.

Después de la votación algunos participantes manifestaron su satisfacción con el proceso desarrollado y con la disposición de sus agrupaciones u organizaciones para respaldar el trabajo que se desarrollara en el futuro.

Al final del taller se eligieron 10 personas del grupo de asistentes, para representar al sector Secundario en el taller del viernes 2 de octubre, en el que se llevará a cabo la ASAMBLEA DE CONCERTACIÓN, en el que se realizará la socialización y la aprobación de las Cadenas de Valor priorizadas.





3.2.2. Priorización de las Cadenas de Valor sector Terciario

El taller del sector terciario se realizó el día miércoles 30 de septiembre del 2020, de manera virtual con la participación de 33 personas del sector turístico, correspondiente al 110% de los actores convocados, a este grupo se sumaron técnicos del GPI y de la empresa consultora.

El taller se inició con la socialización del diagnóstico del sector terciario, se analizaron los ingresos fiscales que percibe la provincia y las fuentes de empleo generadas entre otros aspectos, en donde se observa que el COMERCIO es la primera actividad que sobresale no solo del sector, sino es la principal actividad económica de la provincia, sobre todo en los cantones de Ibarra y Otavalo.

Al terminar la presentación del diagnóstico, el técnico Facilitador informo que, debido a que el sector Terciario de la economía, posee una diversidad de servicios, se acordó entre el GPI y la empresa consultora deben trabajar sobre la Cadena de Valor del Turismo, en la cual la prefectura tiene las competencias. Por lo que, sobre esta Cadena se proponen desarrollar varios productos turísticos representativos para la provincia, para que pueda priorizarse por los actores presentes en el taller.

Hubo la observación de un participante quien manifestó que, turismo rural, no es lo mismo que turismo comunitario, y que este último no existe en la provincia ya que la mayoría son emprendimientos familiares que se encuentran en las comunidades y que la participación de estas es muy limitada. Por parte de los representantes de algunas organizaciones este comentario fue refutado, y finalmente se acordó que se haga la distinción y se coloque en el producto turístico como TURISMO RURAL Y COMUNITARIO, con estas intervenciones pasamos al punto del orden del día sobre la priorización de las Cadenas de Valor.

Productos Turísticos de Imbabura

Se presentó una matriz en formato excel, ver Anexo 3, en la que constan seis productos turísticos, con el objetivo que se propone alcanzar y las actividades principales a ser desarrolladas, y en base a indicadores sociales, económicos, ambientales incluso legales, los participantes con el apoyo de los técnicos del GPI y empresa consultora, pudieron realizar la votación respectiva (Anexo 6), con los siguientes resultados:

Tabla 1. 20: Priorización de productos turísticos. Cadena de Valor del Turismo en Imbabura

Cadella de Valor del Turismo en miloa	Dura	
Producto Turístico	Puntuación	Puesto
Organización y Gestión de Destino Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.	550	1
Imbabura, destino para el Turismo de reuniones y eventos MICE. (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions / Events)	497	4
Turismo Rural y Comunitario	550	2
Imbabura, destino Gastronómico y Cultural	543	3
Imbabura, Turismo Cultural y de Fiestas	496	5
Imbabura, Turismo de compras.	478	6

Fuente: Taller de priorización. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Efectuada la votación se registra un empate entre el producto: Organización y gestión del destino Imbabura Geoparque Mundial de la Unesco, con el Turismo Rural y Comunitario. En tercer lugar,





se ubicó Imbabura Destino Gastronómico y Cultural, y en cuarto lugar Imbabura Destino para Reuniones y Eventos MICE³, por sus siglas en inglés.

La conclusión de los participantes fue que, el proceso ha sido muy satisfactorio, pero que se evidencia la necesidad de potenciar la certificación que expidió la UNESCO a la Provincia, sobre lo cual no se vislumbra un avance, por otro lado llaman la atención a las autoridades, respecto a que la riqueza cultural y paisajística de la provincia se debe a su riqueza natural, que actualmente se encuentra en riesgo, por las muchas concesiones mineras extendidas por el estado central a favor de empresas y personas naturales, que por el afán extractivista pueden alterar o destruir las zonas con potencial turístico.

El último punto del taller termino con la designación de 10 representantes del grupo de participantes, a la Asamblea de Concertación, donde se realizará la socialización y definición de las Cadenas de Valor priorizadas.

3.2.3. Priorización de cadenas de Valor del sector Primario

El taller del sector Primario se realizó el uno de octubre 2020, con la participación de 38 actores representando el 127% de los convocados, a esto se sumaron técnicos del GPI y empresa consultora.

La empresa consultora presento la información más representativa y los hallazgos determinantes encontrados en el diagnóstico del sector primario, a nivel cantonal y provincial, en que la producción de pastos, sería la principal área de cultivo con riego y sin riego con alrededor de 85.000 has, este producto destinado a la alimentación del ganado, estas áreas se encuentran sobre todo en las zonas agroproductivas arriba de los 2800 msnm, y en las zonas subtropicales de Intag, Lita y Buenos Aires, donde se encuentran sistemas de producción de pequeños ganaderos.

Otros rubros importantes en extensiones de cultivo son la Palma Aceitera, que se encuentra en la zona tropical de la zona Las Golondrinas, y la caña de azúcar localizada en mayor proporción en la zona de Intag, Valle del Chota y sector de la parroquia Salinas, con 10.000 y 7.000 has respectivamente, y más enfocado está el producto hacia la agroindustria, con sistemas de producción empresariales.

En el diagnóstico del sector Primario, llama la atención la importancia de la producción de los granos, maíz, fréjol, cereales (trigo y cebada), importantes para la seguridad alimentaria, se encuentran en los sistemas de producción marginal y combinado, estos rubros por su naturaleza se los tomara en cuenta, en el capítulo de Unidades Productivas Agropecuarias Familiares Campesinas de Imbabura UPAFCI, que la empresa consultora también lo está trabajando, en la que se establecerán estrategias de fortalecimiento y proyectos de apoyo a este gran sector de la agricultura en Imbabura.

Los participantes del taller, al término de la socialización de los resultados del diagnóstico manifiestan, que hace falta información sobre el tema pecuario, ya que es un componente importante de la producción primaria, y que además hacen falta indicadores de generación de ingresos y plazas de empleo para visualizar la importancia de cada Cadena de Valor, para lo cual el consultor expresa que, en el documento de diagnóstico del sector primario, se expone toda una sección dedicada al sector pecuario, pero en la presentación se optó por mostrar las Cadenas con más peso en la provincia,

_



³ MICE, Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions / Events





pese a que hay una extensión de cultivos de pasto, se determinó que la provincia no tiene vocación ganadera, tanto para leche como para carne. Respecto a la producción de cuyes y cerdos, es verdad que muchas familias los producen, pero constituyen estrategias de ahorro y de seguridad alimentaria, por lo que estos rubros, también se lo asumirán desde la lógica de las Unidades Productivas Agropecuarias Familiares Campesinas de Imbabura UPAFCI.

Respecto a los indicadores estos están descritos en las matrices de priorización, en donde se colocaron variables técnicas, sociales, económicas y ambientales, que mostrarán la importancia de cada Cadena de Valor y ayudarán a los participantes del taller, para la toma de decisiones sobre la priorización.

Cadenas de Valor sector Primario

Se trabajó en la matriz de Excel, Anexo 1, en la que se colocaron 11 Cadenas de Valor clasificadas de la siguiente manera: 1.- Agropecuario (Pastos), 2.- Cultivos para la agroindustria y exportación (frutales tropicales), 3.- Cultivos para la Agroindustria y exportación (frutales andinos), y 4.- Agroindustria y otros (palma aceitera y caña).

Se procedió a la votación con el apoyo de los técnicos del GPI y la empresa consultora (Anexo 4), quedando los resultados de la votación de la siguiente manera:

Tabla 1. 21: Priorización de las Cadenas de Valor. Sector Primario

Categoría	Cadena De Valor	Puntuación	Puesto
Agropecuario	Pastos	323	6
	Aguacate	600	3
Agroindustria y exportación	Café	825	1
(frutales tropicales)	Cacao	701	2
	Frutas tropicales	369	5
	Tomate de árbol	74	11
Agroindustria y exportación	Granadilla	229	8
(frutales Andinos)	Mora	413	4
	Mandarina	122	10
A anaim dustais vistas	Palma aceitera	215	9
Agroindustria y otros	Caña	302	7

Fuente: Taller de priorización. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Al finalizar el taller, los participantes tuvieron la oportunidad de pronunciarse, para lo cual un representante de los productores de Palma de la zona Las Golondrinas, manifestó la importancia del cultivo en su zona, que productores pequeños y medianos dependían en gran medida de este cultivo, y que el problema que les aqueja es, la enfermedad de la pudrición del tallo y que demandan de apoyo para solucionar el problema, el panorama puede ser desastroso en tres años, sino se encuentra una solución, el cultivo de palma puede desaparecer.

De igual manera como se procedió con los otros sectores se eligieron 10 representantes, para que participen en la Asamblea de Concertación organizada para el 02 de octubre 2020, para socializar y ratificar la elección de las Cadenas de Valor por sector.





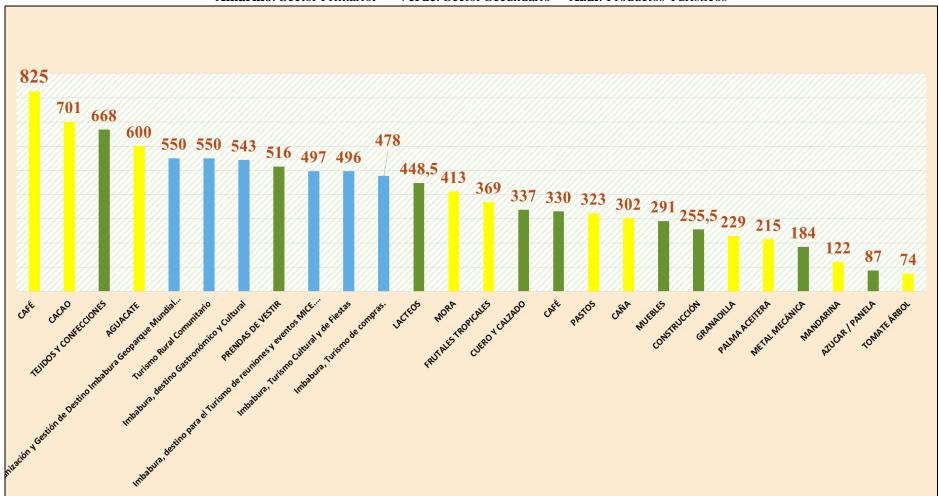
3.2.4. Asamblea de Concertación y Validación

Este evento se realizó el pasado 2 de octubre también de forma virtual, y con la participación de los 30 representantes de los tres sectores de la economía provincial, previamente designados. En esta Asamblea el ingeniero Wilson Reyes como representante de la empresa consultora, dio a conocer los resultados obtenidos en el proceso de priorización de las Cadenas de Valor, de la siguiente manera:





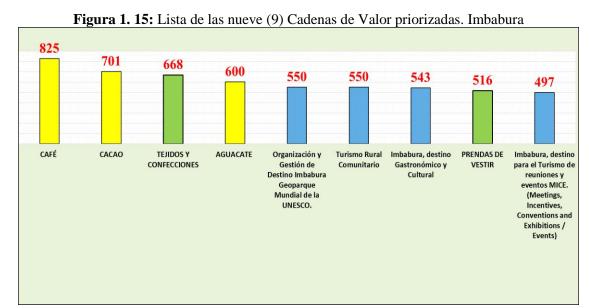
Figura 1. 14: Consolidado prioridades Cadenas de Valor (puntaje en las 26 Cadenas de Valor). Imbabura **Amarillo:** Sector Primario. **Verde:** Sector Secundario **Azul:** Productos Turísticos



Fuente: Taller de priorización. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.







Fuente: Taller de priorización. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Amarillo: Sector Primario; Verde: Sector Secundario; Azul: Productos Turísticos, Cadena Turismo

Una vez terminada la presentación se abrió el espacio para intervenciones de los participantes desde una óptica analítica, el señor José Cueva por ejemplo manifestó que al término de este ejercicio de participación ciudadana con el turismo a través de la propuesta de organización y gestión de destino del Geoparque Mundial, sumado a la priorización de las Cadenas del Café y Cacao, queda claro que los actores se han pronunciado a favor de la biodiversidad, para aprovechar las características naturales del territorio en el cual se vislumbra un Modelo de Desarrollo que se contrapone al extractivismo, donde la minería no podría tener cabida, ya que no podría ser posible desarrollar lo que se ha elegido aquí, si es que se permite el desarrollo de la minería.

El señor Luis Gonzalo Yépez como representante de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, manifiesta que para Imbabura el punto de partida de la Agenda de Productiva debe ser el turismo, alrededor esta Cadena gira lo demás, la gente llega a visitar la provincia de Imbabura, por sus atractivos naturales, su gente, su cultura y de allí se dirige a comprar las prendas de vestir en Atuntaqui, las artesanías en Otavalo, a visitar la zona cafetera de Intag, por lo que sugiere que se establezca un Clúster en donde el eje sea el Turismo.

Otros participantes coinciden en que el Turismo es muy importante para la provincia y su promoción debe mantenerse siempre, al igual que potenciar el nombre o denominación de Geoparque Mundial de la UNESCO.

El señor Ramiro Fuertes representante de AACRI, manifiesta que no es posible convivir con dos modelos antagónicos, que no está de acuerdo cuando se dice que el sector Terciario es el que más recursos genera para la provincia y que por ende hay que inyectarle más dinero, cuando por el contrario el sector que necesita más apoyo es el sector primario, donde hay más pobreza y donde hay más necesidades insatisfechas, sin embargo hay que trabajar mucho en el tema de identidad y origen de los productos e insiste en potenciar la denominación de Geoparque.

La representante de la Universidad Técnica del Norte Msc. Soraya Rea, manifiesta que desde la universidad están listos para apoyar la construcción y puesta en marcha de la Agenda Productiva de Imbabura, capacitando y fortaleciendo la pequeña empresa, a quienes se les debe dar un



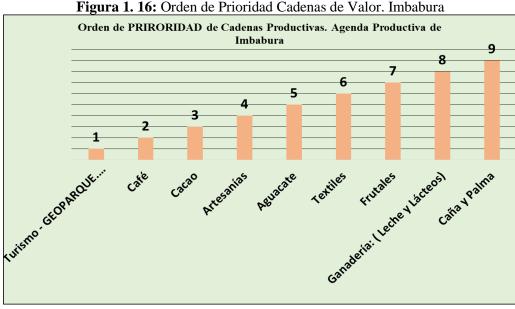


acompañamiento constante. La representante de la Universidad Católica también se adhirió a este pronunciamiento, proponiendo que los estudiantes realicen sus tesis, que van a servir para mejorar los procesos de industrialización de los productos que genera la provincia.

El Eco. Sherman Ortega, Director de Desarrollo Económico del GPI, manifiesta que la lógica de priorización en el sector terciario fue diferente de los otros dos sectores, por lo que se eligió productos turísticos y no Cadenas, de tal forma se sugiere que los cuatro Productos Turísticos se agrupe en la Cadena del TURISMO, con lo cual esto dejaría espacio para poder trabajar otras Cadenas de Valor que tienen igual o mayor relevancia. Así mismo bajo esta óptica en lugar de que este la Cadena de la MORA como una Cadena solitaria, y que además se trata de una Cadena con una extensión de cultivo y generación de empleo pequeña en la provincia, mejor sería agrupar la cadena y denominarle de FRUTALES, con lo cual nos daría la posibilidad de analizar varios rubros o productos.

Se sugirió también por parte de técnicos del GPI, que la cadena prendas de vestir se la llame de TEXTILES, con lo cual se identifica de mejor manera a la actividad textil que se desarrolla en el cantón Antonio Ante, y la cadena tejidos y confecciones se la pueda denominar de ARTESANÍAS, la cual puede agrupar las categorías bordados, textiles, madera y cuero como las más representativas en la provincia, las mismas que dan identidad a la provincia y mantienen viva la cultura, que en este tiempo se encuentra debilitada por la pandemia que nos azota pero que demandará de un apoyo y trabajo sostenido.

Con todas estas sugerencias, luego de escuchar y analizar todas las intervenciones la ASAMBLEA DE CONCERTACIÓN se pronuncia y aprueba la priorización de las nueve (9) Cadenas de Valor, que se ubican de la siguiente manera:



Fuente: Taller de priorización, 2020. Elaborado por: Equipo consultor, 2020.





3.3. Conclusiones

Las conclusiones del proceso de priorización de las Cadenas de Valor priorizadas son las siguientes:

- a) Respecto a la participación de los actores convocados debemos decir que de manera general fue muy buena, incluso se superó las expectativas previstas en cuanto a participación de actores del sector productivo, como también sobre la metodología prevista y el uso de la plataforma informática ZOOM.
- b) El sistema de talleres virtuales si bien, limita un tanto la participación de las personas que están conectadas porque sus intervenciones deben ser muy puntuales, o en ocasiones hay problemas de audio o video por defectos en la señal de internet, pero por otro lado permite la participación de actores que geográficamente se encuentran muy alejados, y que tal vez si la participación era presencial, no hubiera sido posible contar con su asistencia, es el caso de los representantes de la zona Las Golondrinas y de Intag, que en esta ocasión tuvieron una muy buena y activa participación.
- c) Hubo ausencia de los actores de los cantones de Pimampiro y Urcuquí, esto ocasiono que la representación cantonal no sea equilibrada, sin embargo, en el taller del sector primario estuvo un representante del Municipio de Urcuquí.
- d) Se sugirió que luego de la determinación de los perfiles de proyecto, el GPI cree un PROGRAMA de fortalecimiento a las Cadenas de Valor, con recursos económicos y técnicos para financiar proyectos.
- e) Si bien es cierto la Palma Aceitera, no resulto una Cadena de Valor priorizada, por los problemas en la producción, merece una atención especial para buscar alternativas de solución.
- f) Concluimos que la metodología de priorización de Cadenas propuesto por la empresa consultora funcionó, en vista que, en los tres primeros talleres trabajaron las personas que tenían relación con las temáticas, las mismas que definieron que Cadenas priorizar, y en un segundo momento se dio a conocer a todos los participantes de la Asamblea de Concertación los argumentos y razones de porque, se escogieron dichas Cadenas, en este espacio se receptaron ciertas recomendaciones desde un punto de vista analítico y la Asamblea decidió finalmente establecer un listado de Cadenas de Valor, con las que se trabajara la segunda parte de la consultoría, diagnóstico y propuesta de fortalecimiento.





Bibliografía

Castillo, N. et al.

(2011) Estrategia de fortalecimiento provincial a la cadena productiva de las artesanías – Imbabura. Ibarra, Imbabura. CTB-GPI.

Concope

(2011) Cadenas productivas y desarrollo económico rural en Latinoamérica. Quito, Ecuador. Wolgan Demenus y Patricio Crespo, editores.

Damien, Van der H. et al.

(2006), Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Quito, Ecuador. Ruralter.

Garzón, C. et al.

(2011) Estrategia de fortalecimiento provincial a la cadena del turismo comunitario. Ibarra, Imbabura. CTB-GPI.

IICA y Concope

(2011) Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo: Conceptos, casos reales y metodologías. Quito, Ecuador.

Simbaña, A. et al.

(2011) Estrategia de fortalecimiento provincial a la cadena del café. Ibarra, Imbabura. CTB-GPI.

Cifuentes, W.

(2009) Estudio de la cadena de valor y potencialidades de mercado del fréjol en la zona norte del Ecuador. CESA-FEPP-Unión Europea.

Bravo, J. et al.

(2011) Análisis y definición de la estrategia de fortalecimiento provincial a la cadena productiva de cárnicos (cerdos y cuyes) en Imbabura. CTB-GPI.

Paliz, B. et al.

(2010) Elaboración de la estrategia de apoyo provincial a la cadena de la mora. CTB- GPI.

Jaramillo, B.

(2019) Modulo 3. Diseño y elaboración de un diagnóstico en etapa de factibilidad, curso asesor en riego integral parcelario. MAG-ENIP.

Zapata, M. et al.

(2013) Agenda productiva provincial de Imbabura. IICA- ATR y BR - Ecuador. Gobierno Provincial de Imbabura.





Atentamente,

Ing. Wilson Reyes Pantoja
GERENTE GENERAL
WR-EMPRENDE CONSULTORES & CONSTRUCTORES CIA. LTDA





Anexos:





Anexo 1: Matriz de priorización Cadenas de Valor de Imbabura correspondiente al Sector Primario

	PREGUNTA GENERADORA: ¿Qué calificación daría USTED, a las Cadenas de Valor Propuestas, por su aporte al Desarrollo de Imbabura?: Ver variables												
	CATEGORÍAS	AGROPECUARIO	AGROINDUST	TRIA Y EXPOI	RTACIÓN (Fr	ıtales Trópicales)	AGROIN	DUSTRIA Y EXPO	ORTACIÓN (Frutales	s Andinos)	AGROINDUSTRIA/ OTROS		
•	CADENAS DE VALOR PROPUESTAS	PASTOS	AGUACATE	CAFÉ	CACAO	FRUTALES TROPICALES	TOMATE ÁRBOL	GRANADILLA	MORA	MANDARINA	PALMA ACEITERA	CAÑA	
		Producto Bruto Anual (\$): 68,976,566	Producto Bruto Anual (\$): 25,321,984	Producto Bruto Anual (\$): 1,731,824	Producto Bruto Anual (\$): 139,903	Producto Bruto Anual (\$): 6,641,291	Producto Bruto Anual (\$): 13,382,982.00 \$	Producto Bruto Anual (\$): 5,545,391.00	Producto Bruto Anual (\$): 124,723.00	Producto Bruto Anual (\$): 602,554.00	Producto Bruto Anual (\$): 13,801,872.00	Producto Bruto Anual (\$): 35,2421,968	
	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	Plazas de Empleo generado por año: 93,722	Plazas de Empleo generado por año: 989	Plazas de Empleo generado por año: 412	Plazas de Empleo generado por año: 101	Plazas de Empleo generado por año: 2419	Plazas de Empleo generado por año: 2.035	Plazas de Empleo generado por año: 453	Plazas de Empleo generado por año: 32	Plazas de Empleo generado por año: 133	Plazas de Empleo generado por año: 10.468	Plazas de Empleo generado por año: 9922	
		N° de has total: 86.723	N° de has total: 989	N° de has total: 275	N° de has total: 101	N° de has total: 1613	N° de has total: 1357	N° de has total: 302	N° de has total: 21	N° de has 133	N° de has 10.486	N° de has total: 9922	
N°	VARIABLES		CALIFICACIÓN A LAS VARIABLES DE LAS CADENA DE VALOR (del 1 a 10 puntos) = (1) Baja prioridad, (5) Mediana prioridad, (10										
1	¿La cadena tiene el potencial de generar más fuentes de empleo?												
2	¿La cadena tiene el potencial de incrementar su superficie de producción?												
3	¿La cadena permite incorporar algún tipo de valor agregado al producto?												
4	¿La cadena tiene el potencial de exportación o incremento de exportaciones?												
5	¿La cadena causa impactos negativos fuertes al ambiente? (10), (10 es poco impacto, 1 es mucho impacto)												
	Total / 50 puntos												





Anexo 2: Matriz de priorización Cadenas de Valor de Imbabura correspondiente al Sector Secundario

	PREGUNTA GENERADORA: ¿Qué calificación le daría Ud. a las Cadenas de Valor Propuestas, por su aporte al Desarrollo de Imbabura?: Ver variables												
	SUBSECTORES	A	GROINDUSTR	IA		INDU	STRIA		ARTESANÍAS	CONSTRUCCIÓN			
	CADENAS DE VALOR PROPUESTAS / CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	AZUCAR / PANELA	LACTEOS	CAFÉ	PRENDAS DE VESTIR	CUERO Y CALZADO	METAL MECÁNICA	MUEBLES	TEJIDOS Y CONFECCIONES	CONSTRUCCIÓN			
		Producto bruto anual: 4,700,000 \$	Producto bruto anual: 3,700,000 \$	Producto bruto anual: 1,960,000 \$	Producto bruto anual: 90,000,000 \$	Producto bruto anual: 1,440,000 \$	Producto bruto anual: 12,960,000 \$	Producto bruto anual: 10,000,000 \$	Producto bruto anual: 36,000,000 \$	Producto bruto anual: 252,000,000 \$			
	CARACTERISTICAS PRINCIPALES	Plazas de empleo generado: 300	Plazas de empleo generado: 600	Plazas de empleo generado: 700	Plazas de empleo generado: 3,200	Plazas de empleo generado: 250	Plazas de empleo generado: 720	Plazas de empleo generado: 500	Plazas de empleo generado: 4000	Plazas de empleo generado: 8000			
	_	Mercado: Nacional e internacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional e internacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional e internacional	Mercado: Nacional			
N°	VARIABLES	CALIFIC	ACIÓN A LAS	VARIABLES DE	LA CADENA D	E VALOR (del 1 a	al 5 puntos) = (1) B	Saja prioridad, (3) Mediana prioridad, (5) A	Alta Prioridad			
1	¿La cadena tiene el potencial de Incrementar las fuentes de empleo por la creación de más emprendimientos?												
2	¿La cadena tiene el potencial de Incrementar los volúmenes de producción?												
3	¿La cadena posee una buena capacidad instalada para la producción?												
4	¿La cadena tiene potencial de exportación o incremento de las exportaciones?												

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Continúa...





...Continúa

Anexo 2: Matriz de priorización Cadenas de Valor de Imbabura correspondiente al Sector Secundario

		TAIICAU 2. IVI	utiliz de piloi	izacion Caden	ias ac vaioi	ac illioabata c	orrespondient	c ai bectoi be	ceandario	
N°	VARIABLES	CALIFIC	ACIÓN A LAS	VARIABLES DE	LA CADENA D	E VALOR (del 1 a	al 5 puntos) = (1) B	aja prioridad, (3) Mediana prioridad, (5) A	lta Prioridad
5	¿La cadena tiene la capacidad de incrementar la demanda del producto a nivel nacional o internacional?									
6	¿La cadena tiene capacidad para generar encadenamientos con otras cadenas de valor?									
7	¿La cadena causa impactos negativos fuertes al ambiente? (5 es poco impacto, 1 es mucho impacto)									
8	¿La cadena de valor adquiere materia prima producida en la provincia?									
9	¿La cadena presenta condiciones para establecer acuerdos entre actores de los diferentes eslabones Productores - transformadores?									
10	¿La cadena tiene condiciones para fortalecer la asociatividad?									
	Total Puntos (50)									
	Orden de Prioridad									





Anexo 3: Matriz de priorización Cadenas de Valor de Imbabura correspondiente al Sector Terciario

PR	EGUNTA GENERADORA: ¿(Qué calificación le daría Ud. a los	S PRODUCTOS TURÍSTI	COS propuestos, por su	aporte al Desarrollo de Imbabu	ra?: Ver variables
PRODUCTOS TURÍSTICOS	Organización y Gestión de Destino Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.	Destino Imbabura eventos MICE. (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions / Events) Turismo Rural Comunitario		Imbabura, destino Gastronómico y Cultural	Imbabura, Turismo Cultural y de Fiestas	Imbabura, Turismo de compras.
OBJETIVOS	GEOPARQUE IMBABURA,	Desarrollar a la provincia de Imbabura, como un destino para el turismo de reuniones y eventos MICE, aprovechando la infraestructura de la Fabrica Imbabura, la planta hotelera, empresas de transporte turístico y los servicios turísticos en general	Desarrollar e impulsar el turismo rural comunitario, como una actividad de experiencia e intercambio cultural, poniendo en valor las culturas vivas de la provincia de Imbabura	Impulsar y fortalecer la gastronomía tradicional de origen de Imbabura, por medio de la implementación de rutas turísticas gastronómicas	Crear el comité permanente de fiestas y eventos culturales de Imbabura, con la finalidad poner en valor turístico las fiestas y eventos culturales realizados en la provincia.	Potenciar el turismo de compras en la provincia de Imbabura en especial de las localidades de Otavalo, Cotacachi, Atuntaqui, San Antonio de Ibarra y Zuleta, dirigido a mercados nacionales e internacionales.
	Fomentar la articulación de actores públicos, privados y comunitarios.	Fomentar la alianza pública y privada para la gestión y administración de la infraestructura pública existente en la provincia de Imbabura, diseñada para este tipo de eventos como es la Fabrica Imbabura.	Mejorar la accesibilidad a los emprendimientos de turismo comunitario de Imbabura.	Identificar actores potenciales para la conformación de las rutas gastronómicas de Imbabura.	1. Elaborar un acuerdo interinstitucional a nivel provincial entre la Prefectura de Imbabura y los Gobiernos cantonales y parroquiales, para el manejo de sus fiestas y programas culturales con potencial de atracción de turistas nacionales e internacionales.	Elaborar un inventario de productos de cada sector.
ACCIONES PRINCIPALES	2. Crear circuitos turísticos de experiencia, integrando atractivos naturales, culturales y geo sitios existentes en la provincia.	2. Realizar un estudio de mercado a nivel nacional para identificar el nicho de mercado existente MICE.	2. Fortalecer la calidad de los servicios de alojamiento, alimentación y operación turística, incrementando el enfoque de identidad y cultura viva.	capacitación e innovación para la gastronomía Imbabureña.	2. Actualizar el inventario turístico de las principales manifestaciones culturales y festividades de Imbabura, con potencial de atraer al mercado nacional e internacional.	2. Capacitar en ventas, marketing digital, atención y servicio al cliente.
	3. Fomentar la creación de Geo Rutas Imbabura, para el turismo nacional (familias y estudiantes) e internacional, Red Global de Geoparques.	3. Establecer convenios de trabajo y operación con prestadores de servicios turísticos de la provincia de Imbabura.	3. Promover estrategias de marketing y comercialización hacia el mercado nacional e internacional.	3. Emprender en procesos de certificación de gastronomía Imbabureña con denominación de origen.	4. Elaborar un plan de marketing y comunicación de festividades de Imbabura. "Imbabura de Fiesta"	3. Organizar eventos y ferias de ciudad para impulsar la venta de productos locales.

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Continúa...







...Continúa

Anexo 3: Matriz de priorización Cadenas de Valor de Imbabura correspondiente al Sector Terciario

N°	VARIABLES	 RIABLES DE LA CADENA DE VALOR	•	oridad, (5) Alta Prioridad
1	¿El producto turístico tiene la capacidad para Incrementar las fuentes de empleo?			
2	¿El producto turístico tiene el potencial de Incrementar los Ingresos económicos para la provincia?			
3	¿El producto turístico cuenta con servicios turísticos de buena calidad instalados?			
4	¿Los actores involucrados en el producto turístico tienen las capacidades técnicas para implementarlo?			
5	¿Existen las condiciones legales para desarrollar el producto turístico?			
6	¿El producto turístico tiene la capacidad de generar encadenamiento con otros servicios?			

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Continúa...





...Continúa

Anexo 3: Matriz de priorización Cadenas de Valor de Imbabura correspondiente al Sector Terciario

	Ancas 3. Matriz de priorización cadenas de varior de infoastra correspondiente ai sector referanto										
N°	VARIABLES	CALIFICAC	CIÓN A LAS VARIABLES DE L	A CADENA DE VALOR	(del 1 al 5 puntos) = (1) I	Baja prioridad, (3) Mediana pri	ioridad, (5) Alta Prioridad				
7	¿El producto turístico puede causar Impactos fuertes en el ambiente? (10). / (5 es bajo impacto, 1 es alto impacto)										
8	¿El producto turístico tiene condiciones para fortalecer la asociatividad?										
9	¿El producto turístico tiene la capacidad de incrementar la demanda de visitas de turistas naciones e internacionales al año?										
10	¿El producto turístico puede generar alianzas públicas y privadas?										
	Total (50) puntos	0	0	0	0	0	0				
(Orden de Prioridad										





Anexo 4: Resultados de priorización Cadenas de Valor de Imbabura correspondiente al Sector Primario

PREGUNTA GENERADORA: ¿Qué calificación daría USTED, a las Cadenas de Valor Propuestas, por su aporte al Desarrollo de Imbabura?: Ver variables													
CATEGORÍAS	AGROPECUARIO	AGROINDUST	TRIA Y EXPOR	ΓACIÓN (Fru	tales Trópicales)	AGROINDUST	AGROINDUSTRIA Y EXPORTACIÓN (Frutales Andinos TOMATE ÁRBOL Producto Bruto Anual (\$): 3,382,982.00 \$ Plazas de Empleo generado por año: 2.035 Plazas de Empleo generado por año: 453 Septembro de la Novembro de la Novembro de la Respuesción de				STRIA/ OTROS		
CADENAS DE VALOR PROPUESTAS	PASTOS	AGUACATE	CAFÉ	CACAO	FRUTALES TROPICALES		GRANADILLA	MORA	MANDARINA	PALMA ACEITERA	CAÑA		
	Producto Bruto Anual (\$): 68,976,566	Producto Bruto Anual (\$): 25,321,984	Producto Bruto Anual (\$): 1,731,824	Producto Bruto Anual (\$): 139,903	Producto Bruto Anual (\$): 6,641,291	Producto Bruto Anual (\$): 13,382,982.00 \$	Anual (\$):	Bruto Anual (\$):	Producto Bruto Anual (\$): 602,554.00	Producto Bruto Anual (\$): 13,801,872.00	Producto Bruto Anual (\$): 35,2421,968		
CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	Plazas de Empleo generado por año: 93,722	Plazas de Empleo generado por año: 989	Plazas de Empleo generado por año: 412	Plazas de Empleo generado por año: 101	Plazas de Empleo generado por año: 2419	Empleo generado por	Empleo generado por	Empleo generado por año:	Plazas de Empleo generado por año: 133	Plazas de Empleo generado por año: 10.468	Plazas de Empleo generado por año: 9922		
	N° de has total: 86.723	N° de has total: 989	N° de has total: 275	N° de has total: 101	N° de has total: 1613	N° de has total: 1357			N° de has 133	N° de has 10.486	N° de has total: 9922		
Total / 50 puntos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Orden de Prioridad													
Alex Rodríguez	35	0	48	50	0	0	0	0	0	48	48		
Carlos Sandoval	27	0	43	46	0	0	0	38	0	0	33		
Mayra Perugachi	35	0	44	0	0	0	36	38	0	0	41		
José Cueva	17	0	46	46	0	0	31	0	0	0	30		
Silvia Ortega		43	0	47	48	0	44	43					
Jenyffer Yépez		44	44	41	0	0	41	38					
Ramiro Fuertes	30	41	49	0	46	0	0	0	0	0	37		
Diego Ortiz		50	50	50	50			50					
Felisa Vidal			48	48									
Holguer Pineda		45	43	43	44	0	0	0	39				
María Isabel Ríos		37	45	0	44	0	0	0	0	29	31		
Marlon Velásquez	39	43	44	48	0	0	0	0	0	43			
Ruth Muñoz		43	43	0	0	43	0	43	43				
Milton Rivadeneyra			49	49	46								
Dania Pisco	46	44	48	50	0	0	0	0	0	46			

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Continúa...







...Continúa

Anexo 4: Resultados de priorización Cadenas de Valor de Imbabura correspondiente al Sector Primario

P	REGUNTA GENERAI		•				aporte al Desarrol			es			
CATEGORÍAS	AGROPECUARIO	AGROINDUST	TRIA Y EXPORT	ΓACIÓN (Frut	tales Trópicales)	AGROINDUST	TRIA Y EXPORT	ACIÓN (Fru	tales Andinos)	AGROINDUS	CEITERA Producto ruto Anual (\$): ,801,872.00 Plazas de Empleo nerado por CANA Producto Bruto Anual (\$): 35,2421,968 Plazas de Empleo generado por		
CADENAS DE VALOR PROPUESTAS	PASTOS	AGUACATE	CAFÉ	CACAO	FRUTALES TROPICALES	TOMATE ÁRBOL	GRANADILLA	MORA	MANDARINA	PALMA ACEITERA	CAÑA		
	Producto Bruto Anual (\$): 68,976,566	Producto Bruto Anual (\$): 25,321,984	Producto Bruto Anual (\$): 1,731,824	Producto Bruto Anual (\$): 139,903	Producto Bruto Anual (\$): 6,641,291	Producto Bruto Anual (\$): 13,382,982.00 \$	Producto Bruto Anual (\$): 5,545,391.00	Producto Bruto Anual (\$): 124,723.00	Producto Bruto Anual (\$): 602,554.00	Producto Bruto Anual (\$): 13,801,872.00	Bruto Anual (\$):		
CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	Plazas de Empleo generado por año: 93,722	Plazas de Empleo generado por año: 989	Plazas de Empleo generado por año: 412	Plazas de Empleo generado por año: 101	Plazas de Empleo generado por año: 2419	Plazas de Empleo generado por año: 2.035	Plazas de Empleo generado por año: 453	Plazas de Empleo generado por año: 32	Plazas de Empleo generado por año: 133	Plazas de Empleo generado por año: 10.468	Empleo generado por		
	N° de has total: 86.723	N° de has total: 989	N° de has total: 275	N° de has total: 101	N° de has total: 1613	N° de has total: 1357	N° de has total: 302	N° de has total: 21	N° de has 133	N° de has 10.486	N° de has total: 9922		
Total / 50 puntos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Orden de Prioridad													
Byron Sosa		41	41	41	0	0	0	40	40				
Hugo Carrera	28	40	0	0	0	31	31	29					
Robinson Guachagmira	26	0	47	46	41	0	0	0	0	0	35		
Carlos Salazar		37	49	50	50	0	0	48					
José Roberto Vargas		46	44	46	0	0	0	0	0	49	47		
Adriana Guatemal	40	46	0	0	0	0	46	46					
Total PUNTAJE Cadenas Priorizadas	323	600	825	701	369	74	229	413	122	215	302		
Orden FINAL de PRIORIDAD		3	1	2	5			4					





Anexo 5: Resultados de priorización Cadenas de Valor de Imbabura correspondiente al Sector Secundario

PREGUNTA GENERADORA: ¿Qué calificación le daría Ud. a las Cadenas de Valor Propuestas, por su aporte al Desarrollo de Imbabura?: Ver variables													
SUBSECTORES		GROINDUSTRI				JSTRIA		ARTESANÍAS	CONSTRUCCIÓN				
CADENAS DE VALOR PROPUESTAS / CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	AZUCAR / PANELA	LACTEOS	CAFÉ	PRENDAS DE VESTIR	CUERO Y CALZADO	METAL MECÁNICA	MUEBLES	TEJIDOS Y CONFECCIONES	CONSTRUCCIÓN				
	Producto bruto anual: 4,700,000 \$	Producto bruto anual: 3,700,000 \$	Producto bruto anual: 1,960,000 \$	Producto bruto anual: 90,000,000 \$	Producto bruto anual: 1,440,000 \$	Producto bruto anual: 12,960,000 \$	Producto bruto anual: 10,000,000 \$	Producto bruto anual: 36,000,000 \$	Producto bruto anual: 252,000,000 \$				
CARACTERISTICAS PRINCIPALES	Plazas de empleo generado: 300	Plazas de empleo generado: 600	Plazas de empleo generado: 700	Plazas de empleo generado: 3,200	Plazas de empleo generado: 250	Plazas de empleo generado: 720	Plazas de empleo generado: 500	Plazas de empleo generado: 4000	Plazas de empleo generado: 8000				
	Mercado: Nacional e internacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional e internacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional	Mercado: Nacional e internacional	Mercado: Nacional				
Total puntos	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Orden de Prioridad													
Amable Chachalo	0	41	0	40	0	0	35	45	30				
Martha Estévez	0	0	0	38	36	38	41	40	0				
Soraya Rhea	0	43	41	0	0	39	0	45	44				
Rosario Alvear	0	0	0	42	41	37	0	44	35				
Paola Torres	0	26	0	40	0	34	0	44	36				
Gabriela Herrera	44	0	48	39	40	0	0	41	0				
Diego Terán	0	0	30	44	38	0	24	42	0				
Johanna Sarzosa	0	39,5	0	40	35	0	0	40	36,5				
Luis Gonzalo Yépez	0	34	42	42	38	0	0	41	0				
Hernán Sandoval	0	34	0	36	0	0	36	35	33				
Jaime Sarzosa	0	41	0	44	42	0	47	47	0				
Carlos Sandoval	0	40	45	0	35	0	39	39	0				
Oswaldo Donoso	0	31	0	35	0	36	0	47	41				
David Andrade	43	42	43	37	0	0	0	41	0				
Xavier Benítez	0	34	40	39	0	0	33	39	0				
María Belén Caicedo	0	43	41	0	32	0	36	38	0				
Total CADENAS PRIORIZADAS	87	448,5	330	516	337	184	291	668	255,5				
Orden de PRIORIDAD	9	3	5	2	4	8	6	1	7				





Anexo 6: Matriz de priorización de Propuestas de Productos Turísticos de Imbabura correspondiente al Sector Terciario

	PREGUNTA GENERADORA: ¿Qué calificación le daría Ud. a los PRODUCTOS TURÍSTICOS propuestos, por su aporte al Desarrollo de Imbabura?: Ver variables									
PRODUCTOS TURÍSTICOS	Organización y Gestión de Destino Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.	Imbabura, destino para el Turismo de reuniones y eventos MICE. (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions / Events)	Turismo Rural Comunitario	Imbabura, destino Gastronómico y Cultural	Imbabura, Turismo Cultural y de Fiestas	Imbabura, Turismo de compras.				
OBJETIVOS	Crear una Organización de Gestión de Destino para el GEOPARQUE IMBABURA, la misma que tiene la finalidad de planificar, gestionar, organizar y dirigir el desarrollo del geo turismo y de productos turísticos de experiencia bajo la identidad IMBABURA GEOPARQUE MUNDIAL DE LA UNESCO	Desarrollar a la provincia de Imbabura, como un destino para el turismo de reuniones y eventos MICE, aprovechando la infraestructura de la Fabrica Imbabura, la planta hotelera, empresas de transporte turístico y los servicios turísticos en general	Desarrollar e impulsar el turismo rural comunitario, como una actividad de experiencia e intercambio cultural, poniendo en valor las culturas vivas de la provincia de Imbabura	Impulsar y fortalecer la gastronomía tradicional de origen de Imbabura, por medio de la implementación de rutas turísticas gastronómicas	Crear el comité permanente de fiestas y eventos culturales de Imbabura, con la finalidad poner en valor turístico las fiestas y eventos culturales realizados en la provincia.	Potenciar el turismo de compras en la provincia de Imbabura en especial de las localidades de Otavalo, Cotacachi, Atuntaqui, San Antonio de Ibarra y Zuleta, dirigido a mercados nacionales e internacionales.				
ACCIONES PRINCIPALES	Fomentar la articulación de actores públicos, privados y comunitarios.	Fomentar la alianza pública y privada para la gestión y administración de la infraestructura pública existente en la provincia de Imbabura, diseñada para este tipo de eventos como es la Fabrica Imbabura.	Mejorar la accesibilidad a los emprendimientos de turismo comunitario de Imbabura.	Identificar actores potenciales para la conformación de las rutas gastronómicas de Imbabura.	Elaborar un acuerdo interinstitucional a nivel provincial entre la Prefectura de Imbabura y los Gobiernos cantonales y parroquiales, para el manejo de sus fiestas y programas culturales con potencial de atracción de turistas nacionales e internacionales.	Elaborar un inventario de productos de cada sector.				
	2. Crear circuitos turísticos de experiencia, integrando atractivos naturales, culturales y geo sitios existentes en la provincia.	Realizar un estudio de mercado a nivel nacional para identificar el nicho de mercado existente MICE.	2. Fortalecer la calidad de los servicios de alojamiento, alimentación y operación turística, incrementando el enfoque de identidad y cultura viva.	Programar la capacitación e innovación para la gastronomía Imbabureña.	2. Actualizar el inventario turístico de las principales manifestaciones culturales y festividades de Imbabura, con potencial de atraer al mercado nacional e internacional.	2. Capacitar en ventas, marketing digital, atención y servicio al cliente.				
	3. Fomentar la creación de Geo Rutas Imbabura, para el turismo nacional (familias y estudiantes) e internacional, Red Global de Geoparques.	3. Establecer convenios de trabajo y operación con prestadores de servicios turísticos de la provincia de Imbabura.	3. Promover estrategias de marketing y comercialización hacia el mercado nacional e internacional.	3. Emprender en procesos de certificación de gastronomía Imbabureña con denominación de origen.	4. Elaborar un plan de marketing y comunicación de festividades de Imbabura. "Imbabura de Fiesta"	3. Organizar eventos y ferias de ciudad para impulsar la venta de productos locales.				
Total (50) puntos	0	0	0	0	0	0				
Orden de Prioridad										

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Continúa...







...Continúa

Anexo 6: Matriz de priorización de Propuestas de Productos Turísticos de Imbabura correspondiente al Sector Terciario

PREGUNTA GENERADORA: ¿Qué calificación le daría Ud. a los PRODUCTOS TURÍSTICOS propuestos, por su aporte al Desarrollo de Imbabura?: Ver variables									
PRODUCTOS TURÍSTICOS	Organización y Gestión de Destino Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.	Imbabura, destino para el Turismo de reuniones y eventos MICE. (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions / Events)	Turismo Rural Comunitario	Imbabura, destino Gastronómico y Cultural	Imbabura, Turismo Cultural y de Fiestas	Imbabura, Turismo de compras.			
Carlos Salazar	39	37	35	42	32	32			
Robinson Guachagmira	40	33	45	37	31	36			
Laura Sánchez	42	41	44	44	38	41			
Luis González	35	38	44	46	41	30			
Jenny León	41	41	44	44	44	42			
Denys Pisango	39	39	39	41	45	41			
Fausto Gualsaquí	46	47	45	44	42	39			
José Cueva	45	33	45	34	31	29			
Fernando Cañarejo	42	45	39	44	36	40			
Luis Robalino	47	29	47	40	39	34			
Luis Alfonso Morales	47	41	40	44	46	48			
Alfonso Chalampuente	42	42	42	45	36	33			
Arturo Mier	45	31	41	38	35	33			
Total CADENAS PRIORIZADAS	550	497	550	543	496	478			
Orden de PRIORIDAD	1	3	1	2	4	5			