

**TEJIENDO UN NOMBRE**  
***La experiencia de las mujeres artesanas de paja  
toquilla de Chordelég - Ecuador***

Ofis - Cach  
2005

Dirección	Patricio Carpio Benalcázar OFIS <a href="mailto:ofis@etapaonline.net.ec">ofis@etapaonline.net.ec</a> Teléfonos: 593 72 816675/ 593 72 828065 Fax: 593 72 829082 Cuenca Ecuador
Investigación de campo y asesoría en género	Alicia Rius Voluntaria de la Universidad Complutense de Madrid Melissa Budahazi Voluntaria de la American University of Washington
Asesorías especiales:	Carolina Martínez OFIS Walter Carchi Consultor, OFIS
Coordinadoras locales:	Soledad Lopez CACH Anita Loja CACH

## **ESQUEMA**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

### **METODOLOGIA**

### **INTRODUCCION**

### **EL ESCENARIO DE LA EXPERIENCIA**

- **Datos generales del territorio**
- **Análisis de competitividad territorial**

### **LA ARTESANIA DE PAJA TOQUILLA: mercado, productos, y actores**

- **El mercado**
- **¿Es el mercado de las artesanías en paja toquilla un mercado dinámico?**
- **Las artesanías**
- **¿Por qué tejer?**

### **TEJIENDO UN NOMBRE: la experiencia organizativa del CACH**

- **Construcción de la identidad colectiva**
- **¿Por qué una Asociación para competir en el mercado?**
- **El sendero de la organización**
  - **Primera Fase**
  - **Segunda Fase**
  - **Tercera Fase**
- **El rol de las instituciones de apoyo**

### **HACIA UN MERCADO DINAMICO**

- **Las estrategias de inserción en el mercado**
- **Perspectivas de Sostenibilidad**

### **CONCLUSIONES**

- **Los factores de éxito**
- **Impactos en la calidad de vida y en el territorio**

### **LECCIONES DE LA EXPERIENCIA**

### **RECOMENDACIONES**

## **ANEXOS**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El marco territorial en donde se desenvuelve esta experiencia es el Cantón Chordelég, provincia del Azuay, al sur del Ecuador. Este cantón de diez mil ochocientos habitantes mantiene al 76% de ellos con necesidades básicas insatisfechas. Cuenta con una centenaria tradición artesanal, así, el 71% de las mujeres del área rural involucradas en ese segmento tejen en paja toquilla tanto sombreros como utensilios, destinados al mercado nacional e internacional.

El presente trabajo es la sistematización de la experiencia de un grupo de estas mujeres organizadas en la asociación “Centro Agroartesanal Chordelég” –CACH- sistematización que tiene la finalidad de identificar las estrategias y los elementos que han posibilitado que la organización avance en procesos de sostenibilidad social, económica, y de permanencia en el mercado nacional e internacional, y de allí extraer aprendizajes para nuevas perspectivas de desarrollo local y territorial.

La historia de la organización CACH es un proceso muy rico pues han enfrentado una serie de vicisitudes primero como mujeres campesinas y pobres sin espacio ni visibilidad, luego como productoras artesanas en un mercado altamente competitivo local y globalmente como es el de las artesanías, y tercero como organización que combina los aspectos de comunidad con aquellos de orden empresarial para la organización de la producción, comercialización y administración.

El hilo conductor que atraviesa el proceso corresponde a la relación que esta organización ha buscado establecer con el mercado de artesanías, sobre la cual cada artesana ha tejido su nombre afirmando su identidad como mujeres y fortaleciendo su sentido de pertenencia a la organización.

El tejido de la paja toquilla tiene para las campesinas artesanas una doble significación: la tradición cultural que viene de generación en generación y la opción ocupacional para monetarizar su economía orientada a satisfacer en parte las necesidades básicas del día a día.

Sin embargo, la artesanía de la paja toquilla en las condiciones reales de funcionamiento del mercado no representa una alternativa económica para superar los indicadores de pobreza señalados, pues las tejedoras se encuentran con límites estructurales que **individualmente** jamás podrían rebasar para dinamizar la actividad y su propia economía familiar.

El mercado en el que se encuentran insertas se desenvuelve entre la tradición y la modernidad, en la primera se encuentran las tejedoras y el mercado local y en la segunda los exportadores y el mercado internacional; su estructura está signada por una compleja red de intermediación piramidal donde la base está constituida por miles de tejedoras individuales y la cúspide por una veintena de casas exportadoras.

La posibilidad de una mejor rentabilidad del trabajo artesanal para sus productoras se ve confrontada por los intereses que los distintos actores de la cadena mantienen, pues cada sector busca para sí un mejor rendimiento para sus inversiones, así las tejedoras acuden a un mercado sobre el cual no tienen poder ni control.

En este contexto, de marginalidad y explotación es que las mujeres decidieron emprender la senda de la organización bajo los objetivos primordiales de insertarse directamente en el mercado para mejorar la rentabilidad del trabajo, obtener utilidades, lograr autonomía y defender la tradición de sus antepasados; aquí instituciones de cooperación y del

gobierno local desempeñaron un rol importante para sostener el proceso hasta que pueda despegar por si mismo.

La historia del CACH tiene alrededor de dos décadas de búsqueda de esos objetivos primordiales, en la cual se han marcado tres fases más o menos diferenciadas: en la primera, bajo el auspicio de un programa internacional logran visibilizar con mayor objetividad la realidad del mercado artesanal, pero sienten que no tienen mayor posibilidad de empoderamiento en condiciones de cobijo institucional; en una segunda fase, se estructuran como Asociación, logran insertarse en un nicho del mercado artesanal a nivel nacional que les mantuvo activas, consiguen nuevos auspicios institucionales con enfoques más participativos y compartidos con el fin de solidificar sus estructuras organizacionales, capacitar personal propio, moverse a nivel de ferias nacionales e internacionales y dotarse de infraestructura y equipamiento para la organización.

Sin embargo, la crisis de adecuación entre perspectivas empresariales y comunitarias, conflictos internos y la imposibilidad de abrir un mercado más significativo, sumado a la crisis económica a nivel país y la dolarización, terminaron por colapsar al CACH como modelo organizativo clientelar y comunitario.

Así llegan a su tercera fase (2002 hasta la actualidad) en donde asumen el control del proceso. En estos tres años de administración directa se replantearon las políticas de comercialización, (reciben mercancía de las socias sólo bajo pedido) y cuentan con compradores selectivos para el mercado nacional; a diferencia de las fases anteriores se decidió priorizar un producto: el sombrero, lo cual les permitió abrirse hacia un nuevo mercado disponible: las casas exportadoras con quienes se ha establecido convenios para abastecerles de producto semiprocesado. A

nivel internacional se logró concretar los negocios con Comercio Justo en esta misma rama de sombreros, logrando por primera vez exportar directamente y mejorando en el 100% el precio de venta constituyéndose en el hito más importante de la historia de la organización.

Como mecanismo de superación de la alta conflictividad interna el CACH elige anualmente a su directiva, a separado funciones entre esta y la gerencia, se rinde cuentas a la asamblea mensualmente, además se tiene al día los pagos al fisco por concepto de tributaciones.

Para el 2004 y 2005, el CACH logró ventas que les ha permitido repartir utilidades a sus socias, lo cual representa un logro significativo en su proceso, pues es la realización de su sueño: mejorar la rentabilidad de su trabajo y posicionarse en el mercado y en el territorio con identidad propia.

Las estrategias que la organización ha desplegado durante su proceso para insertarse en el mercado directamente y mejorar sus niveles de ventas, de precios y de utilidades, en términos generales son:

- Un permanente trabajo socio organizativo, técnico productivo, mejoramiento de calidad, diversificación de productos, investigación de mercados, innovación de diseños, y análisis de costos.
- Identificación de eslabones favorables en la cadena de intermediación, esto es, casas exportadoras, instituciones no gubernamentales y almacenes mayoristas en las principales ciudades del país.
- Con esta base se implementaron mecanismos diferenciados de comercialización según sea el mercado local, nacional o internacional.

Con esto, el CACH ha logrado una inserción exitosa en el mercado, pues tiene una demanda permanente y en crecimiento de sus productos, controla la cadena productiva en sus principales fases, vende a mejores precios superando la intermediación más absorbente de la red, generando beneficios y utilidades económicas para sus socias y convirtiendo a la organización en un referente social y artesanal del territorio.

En términos de aprendizajes, el más relevante de ellos, fue la tarea de adecuar las estructuras organizativas tradicionales y comunitarias a la realidad de un mercado competitivo y cambiante logrando un “cambio de mentalidad sin cambio cultural”, esto es mejorar la calidad de la producción, cumplir los compromisos, abrirse a las innovaciones y requisitos del mercado, exigencias que al ser abordadas han contribuido al empoderamiento de las mujeres en su entorno y ha contribuido a fortalecer su identidad como mujeres y como organización.

La capacitación sobre todo a una nueva generación de mujeres dirigentes es otra línea de aprendizaje pues resultó una de las mejores estrategias para la autonomía y autogestión de la organización.

El mantener un enfoque de integralidad cuando se trata de procesos que involucran a colectivos y estos corresponden a territorios pobres tradicionalmente marginales es también una lección que merece considerarse, pues el encadenamiento entre organización, producción y comercialización permite manejar y controlar la cadena productiva adecuadamente a más de avanzar en procesos de empoderamiento social y político con los actores locales.

Por último, esta experiencia se correlaciona con el territorio acertadamente, pues por un lado ha sustentado su perspectiva en la tradición y el reconocimiento del cantón Chordelég como centro artesanal del país, pero

por otro está contribuyendo a revalorizar las artesanías de la región a nivel internacional.

Quedan en agenda un conjunto de reflexiones con la organización, las mismas que serán tamizadas por el colectivo de socias y de seguro ellas encontrarán las mejores opciones para llevarlas a la práctica y así continuar con su incesante proceso por encontrar mejores días para su familia, sus comunidades y por cierto para si mismas como mujeres emprendedoras.

## **ACRONIMOS UTILIZADOS**

CACH	Centro Agroartesanal de Chordelég
CIDAP	Centro Interamericano de Artes Populares
CORPEI	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
FEDEXPORT	Federación Ecuatoriana de Exportadores
FIA	Fundación Interamericana
OEA	Organización de Estados Americanos
OFIS	Oficina de Investigaciones Sociales y del Desarrollo
SIISE	Sistema de Información e Indicadores Sociales del Ecuador

## **PALABRAS CLAVE**

Paja toquilla, Mercado dinámico, comercialización de artesanías, calidad, competitividad, organización, CACH, identidad, mujeres artesanas, territorio.

## **METODOLOGIA**

La metodología de sistematización de experiencias que hemos aplicado en el presente trabajo parte de una mirada interna, desde la perspectiva de las mujeres organizadas en el CACH. Esta entrada cambia la lógica del análisis pues son los entendimientos y prioridades de ellas las que aquí se traducen, por esto, persiste como eje transversal de la experiencia el sentido de pertenencia a la organización y el empoderamiento como mujeres, elementos que resultan el fundamento para entender la pervivencia de la organización y su lucha por insertarse en mercados dinámicos.

Así, este proceso está inmerso dentro de una lógica integral, dialéctica, donde organización, producción, comercialización, capacitación, conflicto, identidad y género son partes interrelacionadas de su experiencia.

Para reconstruir la historia trabajamos técnicas cualitativas, fundamentalmente entrevistas a profundidad, testimonios, historias de vida y grupos focales, cada una de ellas con objetivos específicos que permitan obtener información sobre temas precisos.

Como mecanismo de control de calidad de la información y de socialización del proceso, tuvimos varios talleres ampliados con las socias, en los cuales se trabajaron los objetivos de la sistematización, los contenidos, las técnicas de investigación y la definición de informantes, así como en el proceso, la información obtenida, los análisis, las conclusiones, las recomendaciones y los mecanismos de difusión de los resultados.

Las entrevistas se aplicaron a socias activas de la organización, ex socias, artesanas no organizadas, esposos de socias, agentes externos

(instituciones, autoridades locales), comerciantes en un total de cincuenta entrevistas. Información adicional fue recopilada de informes de proyectos y de evaluaciones del proceso CACH-OFIS.

La pregunta que guió esta sistematización fue ***¿Cuáles son los elementos que han permitido a la organización de toquilleras insertarse dentro de un mercado dinámico?***. Para dilucidar su respuesta, en el diseño del proyecto nos planteamos un conjunto de factores internos y externos que consideramos hipotéticamente como variables con incidencia.

Los elementos internos considerados eran los siguientes: organización de mujeres, género (identidad, explotación, ingresos), territorio y tradición artesanal, recambio generacional, autogestión, conflictividad. Los elementos externos por su parte fueron los mercados “excluyentes” o dinámicos y plataformas institucionales.

Al final la metodología planteada nos ha permitido demostrar el peso relativo que cada uno de estos juega en la resolución de la pregunta central y explicarnos las razones para que las mujeres se mantengan en la organización y sean sostenibles en el mercado.

## **INTRODUCCION**

El CACH, Centro agroartesanal Chordelég es una organización de tejedoras de paja toquilla con una importante trayectoria en la región austral del Ecuador, pues es una organización económica campesina que se ha mantenido vigente por 18 años.

La sistematización de su proceso es una tarea necesaria y oportuna para evaluar el camino recorrido detectando las fortalezas y debilidades que han debido manejar para lograr el posicionamiento que hoy tienen en el mercado nacional e internacional y sacar las lecciones que permita a la organización avanzar en sostenibilidad económica y a las tejedoras lograr estabilidad para sus propias vidas.

La exposición que a continuación sigue, consta de un análisis del territorio (cantón Chordelég), continúa con una caracterización de las protagonistas de este trabajo: las mujeres artesanas, continúa con el proceso organizativo y las estrategias que implementaron para enfrentar la demanda del mercado (desarrollo de la producción con enfoque de calidad y la comercialización directa), hasta llegar a valorar en las conclusiones si este proceso, en realidad está contribuyendo a la sostenibilidad, al mejoramiento de su calidad de vida y a la animación socio económica del cantón como centro artesanal, y al final planteamos algunas recomendaciones que podrían coadyubar en el fortalecimiento de este proceso.

## **EL ESCENARIO DE LA EXPERIENCIA**

### **Datos generales del territorio**

La experiencia de sistematización de las tejedoras artesanales en paja toquilla que presentamos se desarrolla en Chordelég, territorio andino de 204 Km<sup>2</sup> de extensión situado al oriente de la provincia del Azuay de la cual forma parte, se encuentra a 70 Km de la ciudad de Cuenca por una vía asfaltada y de primer orden.

Vestigios arqueológicos evidencian la importancia cultural y económica que esta zona tuvo tanto en la época cañári e incásica, como centro ceremonial y como centro minero (oro y plata). En la época colonial mantuvo el rol de proveedor de minerales preciosos y de artesanías como textiles y cerámica; en la actualidad la artesanía se ha constituido en el “sello territorial” de Chordelég por su magnitud económica y laboral.

Fue fundada en 1837 como parroquia eclesiástica del cantón Gualaceo y recién en 1992 se constituye autónomamente como cantón<sup>1</sup>, está conformado por cinco parroquias: Delegsol, Puzhío, Principal, La Unión y Chordelég centro.

La población del cantón es de 10.859 habitantes, de los cuales el 21,87% corresponde a población urbana y el 78,13% a población rural; desagregando estas cifras por sexo encontramos que el 44,6 % son hombres y el 55.4% son mujeres. (Ver Gráfico N° 1). Estos datos evidencian dos características esenciales del cantón, la primera la prominencia de mujeres sobre hombres, lo cual se explica por la altas tasas de migración masculina al exterior que existe en esta región del

---

<sup>1</sup> En Ecuador, el sistema político administrativo está dividido por provincias, cantones y parroquias. Una jurisdicción territorial para ser reconocida como cantón requiere de un mínimo de 10.000 habitantes.

país, y segundo la persistencia de la población campesina como grupo demográfico dominante.

La principal actividad económica en este territorio en relación a la ocupación, es la artesanía la cual envuelve al 80%<sup>2</sup> de su población. Las artesanías más significativas en la actualidad dentro del cantón Chordelég son la orfebrería en oro y plata, la cerámica y la elaboración de tejidos en paja toquilla -sombreros, utensilios y miniaturas- las dos primeras son actividades masculinas y urbanas mientras que la paja toquilla es femenina y eminentemente rural y es a la que nos referiremos a lo largo de la sistematización.

***Una característica importante de la actividad artesanal en el cantón, es su sello de clase, de diferenciación social, de género y de área geográfica ..... las mujeres urbanas no tejen sombrero, pues esta actividad es propia de las áreas rurales. (Ofis, 2000)***

Adicionalmente existen dos actividades económicas complementarias, la primera el comercio artesanal que cubre aproximadamente al 10% de la PEA y que está ligada fundamentalmente al turismo en el centro urbano y la segunda la producción agropecuaria en manos de las familias campesinas de las comunidades rurales y que abarca al 39% de la PEA. (INEC, 2001).

Así, la trama económica en la que se desenvuelven las familias es la multiactividad pues tanto en el sector urbano como en el rural una sola actividad alejaría aun más las posibilidades de satisfacer adecuadamente las necesidades básicas de las mismas. Es importante aquí señalar que el país en general ha sufrido un fuerte proceso de decrecimiento económico y de incremento de la pobreza (de acuerdo a datos del INEC

---

<sup>2</sup> INEC, 2001

del 2001 el país alcanzó el 61.3% de pobreza según NBI y 60.6% de incidencia de la pobreza) como impacto de las políticas económicas de ajuste neoliberal de la década de los noventa y de la dolarización del 2000 (Carrasco, 2003). En Chordelég, la incidencia de la pobreza cubre al 67% de la población (INEC, 2001) y al 76% de las mismas según las necesidades básicas insatisfechas (SISE, 2003).

Para entender la crítica situación del cantón, es preciso señalar algunas causales estructurales que determinan la realidad del sistema económico local, la primera, es la estructura del mercado artesanal que determina la baja rentabilidad del trabajo de quienes se dedican a esta actividad, y la segunda el sistema agropecuario cuya problemática según los actores locales "... se centra en la baja producción y malos rendimientos, esto hace que no sea una actividad atractiva. Un aspecto central son las difíciles condiciones de producción agrícola por el deterioro del suelo, agua, bosque, las malas prácticas tecnológicas y la escasez de recursos para inversión en el sector" (Gobierno Local de Chordelég, 2003).

En este contexto, la migración ha sido tradicionalmente una de las estrategias que las familias han ejercitado para sobrevivir, en décadas anteriores lo hacían dentro del país, tanto a la costa como a la región oriental, hoy lo hacen al extranjero, sobre todo a Estados Unidos y España por medio de redes sociales instituidas desde los años 80, generando una economía de remesas que sirve como soporte y paliativo a los exiguos ingresos que las diferentes actividades aportan para la mayoría de la población de este cantón. (Carpio, 1992). Según la "Agenda de Cambio" de la Municipalidad de Chordelég los emigrantes que están en Estados Unidos envían un promedio de 500 dólares por mes, y quienes están en España lo hacen en un promedio de 200. (ibidem), como referencia para entender la magnitud de las remesas que ingresan al país anotamos que para el 2005 la prensa nacional ha

señalado un monto aproximado de dos mil millones de dólares de ingresos para todo el país, es decir, luego del petróleo, la exportación de mano de obra es la segunda fuente de divisas para el Ecuador. En la provincia del Azuay la población migrante corresponde al 19.4% del total y las remesas en el 2004 corresponden a 273 millones de dólares según un estudio de la Universidad de Cuenca. No se cuentan con cifras desagregadas por cantón.

### **Análisis de competitividad territorial**

Si hasta ahora hemos señalado las grandes limitaciones que enfrenta el cantón cabe anotar que cada territorio cuenta con un conjunto de recursos económicos, ambientales, humanos, culturales, institucionales y de conectividad que pueden constituirse en oportunidades para procesos sostenidos de desarrollo local, en este sentido, el territorio es en si mismo un factor de competitividad y desarrollo si es que los actores locales tienen la capacidad de concertar objetivos y prioridades de largo alcance y comprometerse en el día a día para alcanzarlos, aun a costa de riesgos, conflictos y dificultades.

Así, en términos de potencialidades, en la misma “Agenda de Cambio” (Ibidem), se señala el posicionamiento de Chordelég como centro artesanal a nivel nacional e internacional, la habilidad de sus artesanos y artesanas y los relacionamientos existentes con el mercado internacional; en segundo lugar reconoce el potencial turístico ligado al desarrollo artesanal y al patrimonio natural e histórico cultural existente.

Frente a estas posibilidades, “El principal desafío para una municipalidad, provincia o región es, pues, saber y ser capaz de movilizar las potencialidades existentes. Esto es lo que marca la diferencia: favorecer el desarrollo es ser capaz de coordinar los distintos factores y potenciales

locales y ponerlos al servicio de las actividades productivas.” (DeINet, 2002), y en esta perspectiva, para promover las potencialidades a nivel artesanal la citada Agenda define líneas y programas de desarrollo económico orientados a mejorar las condiciones de producción y comercialización artesanal y la infraestructura productiva, mejorar la competitividad local y fortalecer las organizaciones. El rol de la municipalidad en este proceso esta siendo determinante para la dinamización socio económica cantonal al priorizar los temas claves que permitirán sentar las bases para superar los indicadores de pobreza ya anotados.

Si las fortalezas territoriales radican en sus capitales social, cultural y natural, las debilidades se encuentran en algunos rezagos de la institucionalidad tradicional como la persistencia del clientelismo político que debilita los procesos participativos de planificación y presupuestación en marcha; por otro lado, la inequidad existente en la atención al sector rural con respecto al sector urbano, ha incidido en la fuerte diferenciación de indicadores socio económicos entre estos dos sectores en perjuicio del área rural. Como debilidad estructural, persiste la constante crisis de recursos económicos en los que se desenvuelven los municipios rurales de nuestro país (el presupuesto del cantón Chordelég para el 2005 fue de 1.764.725,39) lo que nos da como resultado que la gestión para responder con eficacia a las exigencias del desarrollo local nunca será en esas condiciones suficiente.

Las amenazas a los nacientes procesos de desarrollo local, justamente se desprenden de estas constataciones, pues los gobiernos centrales en nuestro país se han focalizado en procesos de ajuste estructural hacia dentro y de liberalización comercial hacia fuera, dejando a los territorios sin ninguna política que los ampare provocando escenarios como los que acabamos de describir. El estado de carencias implica también para el

territorio una amenaza, pues la lucha por la sobre vivencia no le permite a la población focalizar su atención en procesos de participación ciudadana, por el contrario, se generan ambientes propicios para respuestas desarticuladoras como la migración internacional.

Sin embargo, de este contexto también se desprenden oportunidades, pues las señales de innovación que emite el Gobierno Local puede resultar un factor de apalancamiento de recursos, y ya están en marcha un conjunto de programas bajo auspicio de la Comunidad Europea, Gobierno Provincial, Hidropaute (generadora eléctrica), el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y varias fundaciones como el Fondo Ecuatoriano Populorum Progresum (FEPP), OFIS y CINTERANDES, todo lo cual suma un valor aproximado de trescientos mil dólares.<sup>3</sup>

Por último, existe un fuerte trabajo interinstitucional y con las organizaciones locales en afianzar el criterio de que las necesidades y requerimientos del cantón sólo podrán superarse en un proceso sostenido y de largo alcance y en donde confluyan la gestión del gobierno central a través de políticas públicas y recursos, de una acertada gestión a nivel municipal y de un activo control social y participación ciudadana.

## **LA ARTESANIA DE PAJA TOQUILLA: mercado, productos y actores**

### **El mercado**

El mercado de paja toquilla es un claro ejemplo de confluencia e interacción de elementos tradicionales y modernos que en este contexto se desenvuelven, así quienes tejen están insertas en un marco socio cultural y tecnológico tradicional, mientras que al otro extremo quienes exportan incorporan todos los factores empresariales de la modernidad

---

<sup>3</sup> Datos proporcionados directamente por la Dirección de Planificación de la Municipalidad de Chordelég.

para ganar en eficacia y rentabilidad; lo tradicional –“hecho a mano”- para ellos es una ventaja competitiva de esta mercancía.

En este mercado como en todos, se mueven productos y actores para darle vida. En cuanto a los productos, hablamos de sombreros de diferentes modelos, diseños y calidad, (para hombre o mujer, tipo brisa – fino- o chulla –normal-), es conocido mundialmente y tiene aceptación en varios nichos de mercado: trabajadores agrícolas, turistas en general, y sectores de clase media y alta.

Desde los años 80 se confeccionan también para el mercado una serie de adornos decorativos (nacimientos, bandas populares de música, juegos de tucuman y otros) y utilitarios para el hogar (individuales de mesa, paneras, tachos, etc) que inundan los almacenes folclóricos del país.

Por el lado de los actores tenemos:

Los intermediarios de materia prima: constituyen una trama de comercialización que pasa por varios niveles, desde el productor de la fibra vegetal (Carludovica Palmata) en la zona costanera a 400 Kms de Chordelég, quienes lo entregan a mayoristas, y estos a su vez a comerciantes distribuidores para las diferentes provincias y cantones. Ya en las localidades la materia prima queda en manos de minoristas quienes lo venden a las tejedoras. En todo este circuito se mantienen modalidades de transacción basadas en clientelismo y confianzas, pues el crédito o adelantos es la norma generalizada; es de suponerse que el costo en esta travesía crece sustancialmente hasta en un 200%. La paja toquilla puede comercializarse ya tratada o en estado bruto, en este último caso son las tejedoras quienes lo procesan en casa con sus familias. La unidad de medida para la venta es el bulto, los ochos, los cogollos y los

tallos, que no son equiparables a ninguno de los sistemas de medición conocidos normalmente.

El CACH, desde el 2003 cuenta con una planta procesadora de paja toquilla, la misma que la adquieren directamente a asociaciones de productores en la costa y la distribuyen por lo menos para tres cantones en la provincia del Azuay, rompiendo así la tradicional intermediación y ofreciendo paja de mejor calidad y a mejores precios a sus asociadas, a tejedoras individuales, a organizaciones y hasta a los propios intermediarios minoristas.

Las tejedoras: es el conglomerado de mujeres rurales que tejen en paja toquilla y que comercializan de manera individual -a excepción de un reducido porcentaje que lo hace a través de la organización CACH-; una caracterización socioeconómica y cultural de las tejedoras se presenta más adelante bajo el subtítulo “Las artesanas”, por ser el sector protagonista de esta sistematización; aquí anotamos que para el común de las artesanas tejedoras en paja toquilla, el mercado es una instancia ajena, que les trae incertidumbre y dependencia, pues ellas deben enfrentar las vicisitudes de un mercado organizado por otros.

Una tejedora individual consume en materia prima entre 0,50 y 0,80 ctvs de dólar por cada sombrero que teje en un día y lo entrega a los “revendones” o “perros”<sup>4</sup> en valores que van de 2 a 2,50 dólares según el tipo de tejido y su acabado; una familia<sup>5</sup> que vende cinco sombreros por semana tendría un ingreso promedio mensual de 50 dólares.

Revendones o perros: son los intermediarios locales de sombreros semiacabados que lo compran directamente de las tejedoras ya sea en el

---

<sup>4</sup> Denominación popular y generalizada para los intermediarios del primer eslabón de la cadena.

<sup>5</sup> Recuérdese que el tejido no es actividad exclusiva de la artesana; normalmente tejen dos y tres personas dentro de la unidad familiar.

centro cantonal los días de feria (domingo) o en las comunidades visitando casa por casa a las tejedoras.

Su lógica está en comprar los sombreros semiacabados a un precio fijado de acuerdo a una oferta que siempre sobrepasa a la demanda por lo cual normalmente no difiere en mayor porcentaje del costo de producción, en estas transacciones prima el regateo hasta lograr el menor precio posible por parte de la artesana quién no tiene otra alternativa que aceptar, pues venderlo saltando este paso le implicaría salir al mercado regional (Cuenca) y eso tiene costos mayores en pasajes y en ubicación en la “gran ciudad” a quienes procesan el sombrero, pues la artesana sólo llega hasta un nivel de semi acabado de este producto.

Estos intermediarios reúnen cantidades determinadas de sombreros semiacabados y lo clasifican por calidades (que no fueron consideradas al recibir el producto de la tejedora) fijando precios diferenciados por categoría para la entrega a sus clientes, los comisionistas. En promedio esta tarea les deja una ganancia promedio del 50% sobre el valor de compra.

Los comisionistas: son los responsables de abastecer a las casas exportadoras bajo una comisión que oscila entre el 10 y el 15% de lo que pagaron al intermediario anterior. Existen comisionistas que han pasado al siguiente nivel, pues procesan el sombrero y lo comercializan en las principales ciudades del país como Cuenca, Quito y Guayaquil.

Asociaciones de tejedoras: en las provincias australes de Azuay y Cañar existen algunas asociaciones de tejedoras las cuales abarcan a cerca mil tejedoras entre sus registros; entre las más relevantes señalamos a la Cooperativa Capizhún, Perez Peraso, y San Marcos en Cañar y a la Asociación María Auxiliadora y CACH en Azuay. Algunas de estas

asociaciones exportaban sombreros años atrás por medio del apoyo de ONGs, pero no han logrado sostenerse fundamentalmente por las subvenciones que recibían y que no correspondían al mercado real. Sólo el CACH se mantiene en la exportación con el auspicio de la red de Comercio Justo de España. Hoy básicamente abastecen al mercado nacional por medio de intermediarios pues ninguna cuenta con planta de procesamiento de sombrero.

El CACH: se encuentra activo en el mercado desde finales de los 80, cuenta con un almacén de artesanías en Chordelég bajo comodato con el Municipio, y participa en el eslabón abasteciendo de materia prima a la región desde su propia planta, vende sombreros a los intermediarios, pero también contrata el procesamiento y los vende a almacenes y a casas exportadoras, y actualmente está exportando bajo vinculación con Comercio Justo de Oxfam Intermón de España, para lo cual compra a su vez sombreros semiacabados a dos asociaciones de tejedoras pagando precios por encima de lo que ofrecen los denominados revendones locales.

Almacenes de venta al público: situados en las principales ciudades del Ecuador, venden a clientes nacionales y extranjeros y se abastecen de casas exportadoras, de intermediarios de sombrero procesado y unos pocos directamente del CACH. Los almacenes más grandes exportan a sus similares en el extranjero. Los precios de venta al público en estos almacenes varían entre 20 y 80 dólares según la calidad del tejido.

Comercio Justo: de la red Oxfam Intermón de España, mantiene una red de comercialización en España y compra los productos con preferencia a colectivos que han sido apoyados por ellos en su proceso de constitución y desarrollo como el CACH. Por sus orientaciones político-filosóficas, establecen negociaciones directamente con los productores y bajo

consenso fijan el precio; para el sombrero establecieron con el CACH un precio inicial al doble que los intermediarios locales (\$5 por unidad) y en los nuevos pedidos lo han incrementado en un 25% (\$1 adicional).

Las casas exportadoras: empresas que tienen una trayectoria de más de un siglo en este negocio y que no pasan de veinte, reciben semanalmente los sombreros a los comisionistas a un costo promedio de cuatro dólares y absorben semanalmente mas o menos 60.000 sombreros entre todas.

Una vez en sus manos, someten al sombrero al procesamiento necesario para su venta, lo estandarizan por tipo, tamaño, y calidad y lo exportan a empresas fundamentalmente italianas que se encargan a su vez de darle la forma definitiva para el consumidor final; estas últimas lo comercializan a los almacenes del ramo en Europa. Como ejemplo, en un sondeo realizado en Sevilla-España, se detectó que estas empresas italianas entregaban el sombrero a las tiendas a 40 dólares y estas a su vez lo vendían al consumidor a 90 dólares, (Vazques, 2003); se tiene informes que en almacenes exclusivos de Estados Unidos y de Europa, un sombrero ultrafino que una tejedora entrega a 4 dólares, luego de toda la cadena, se lo vende al consumidor final hasta en 300 dólares americanos.

Los principales países de destino son Estados Unidos, México, Brasil, Canadá, Japón e Inglaterra, sobre los cuales los exportadores cuentan con datos certeros para planificar su producción anual.

Las casas exportadoras son quienes también abastecen a un importante segmento del mercado nacional y directamente a determinados nichos en el mercado internacional. Así como podemos ver en el Gráfico N° 2, estos actores son el nodo principal del sistema de comercialización pues a su alrededor giran los intermediarios locales, los talleres de procesamiento, el mercado nacional (almacenes mayoristas y al detal), y el mercado

internacional (empresas comercializadoras internacionales al por mayor y cadenas y almacenes al detal en diferentes países).

No existen datos sobre la magnitud del mercado que maneja cada actor, sin embargo es claro que las distancias entre las casas exportadoras y los demás actores es incomparable. (De un promedio actual de sesenta millones de dólares anuales en exportaciones de sombreros de paja toquilla, el CACH está apenas rebasando los treinta mil dólares). El punto nodal de los exportadores es el volumen de exportación, pues su rentabilidad varía entre el 20 y el 30% en cada unidad, pero si exportan decenas de miles por semana, entonces el negocio es boyante.

Es pertinente anotar que los montos de exportación de sombreros de paja toquilla en términos globales han constituido históricamente hasta hace unas décadas la primera fuente de divisas en la provincia del Azuay (ej: en la década del setenta constituía el 80% del total de exportaciones)(Aguilar, 1988) contribuyendo justamente para que los grupos económicos dedicados a esta actividad hayan logrado acumular importantes capitales a nivel local, los mismos que han servido para diversificar las actividades económicas hacia la banca, la industria y el comercio. (Ver montos por años referenciales en Cuadro N° 1).

### **¿Es el mercado de las artesanías en paja toquilla un mercado dinámico?**

El concepto de mercados dinámicos de Mink'a Chorlaví propone dos dimensiones para identificar si un mercado es dinámico: el crecimiento de la demanda (de productos rurales) y los efectos que ésta genera en los

productores y su territorio, estos efectos están claramente definidos en lo que denominan “éxito” (Fondo Mink’a Chorlaví, 2004).

Desde este enfoque, la respuesta a la interrogante planteada pasa por ubicar las formas de inserción en el mercado y el grado de control que se tenga sobre el proceso de producción y comercialización por parte de los actores participantes del mismo, pues en el caso de la comercialización de artesanías de paja toquilla, existe una fuerte diferenciación de roles y beneficios entre los actores involucrados.

Así, desde la visión de las tejedoras, el mercado dinámico es una construcción sistemática, organizada y un proceso de largo alcance, por lo cual consideran que para las tejedoras individuales esta posibilidad no existe, pues ellas no tienen control sobre ninguna de las fases de comercialización, tampoco están obligadas a innovaciones tecnológicas y de calidad, reciben ingresos por concepto del tejido que les impide mejorar su calidad de vida y al no estar organizadas son un conglomerado invisible en el cantón sin capacidad de incidencia como sector productivo o social.

Un clásico estudio del Centro Interamericano de Artes Populares (CIDAP) sobre esta artesanía corrobora con bastante claridad esta percepción de las artesanas:

“La artesanía toquillera es una industria casera, perteneciente al tipo de economía familiar abierta para el mercado externo; al mismo tiempo, es una economía libre, que se realiza sin intervención del Estado, invirtiéndose su producto íntegramente en la satisfacción de las necesidades vitales, propias de cualquier grupo familiar. También se la puede clasificar como una economía estacionaria, que implica que el número de personas y sus necesidades individuales y sociales

permanecen siempre constantes; se la considera así porque a pesar de que el número de tejedoras, desde sus inicios hasta nuestros días, se ha incrementado considerablemente, sus necesidades individuales y sociales han permanecido estáticas y quizás más bien han retrocedido, al haber aumentado las necesidades propias del progreso y del alto costo de la vida, que día adía crece rápidamente” (Aguilar, 1988)

Por tanto, las tejedoras se encuentran con límites estructurales que **individualmente** jamás podrían rebasar: su capacidad de oferta, el grado de acabado del producto y por ende, su dependencia de los intermediarios del primer nivel de la cadena, quienes visto, resultan un mal necesario.

Las artesanas de la CACH por el contrario, entendieron que estas limitantes sólo podrían ser superadas a partir de un proceso asociativo, y desde allí están adentrándose en un mercado dinámico que les permite encontrar réditos económicos y sociales gracias al control que tienen en varios eslabones de la cadena productiva: la comercialización y procesamiento de materia prima y la comercialización de sombreros semiacabados y acabados tanto para el mercado nacional como internacional, convirtiéndose en un nodo referencial del proceso a nivel local.

En términos económicos, las tejedoras asociadas reconocen un cambio sustancial en la remuneración de su trabajo, pues sus ingresos mensuales han crecido de cincuenta dólares a ciento veinte o ciento cincuenta dependiendo de la capacidad de producción familiar. De este importante salto, queda la tarea de encontrar las estrategias para profundizar y garantizar su permanencia en esta dinámica.

### **Las artesanas**

Como ya anotamos la artesanía de paja toquilla es una de las actividades que mayor mano de obra ocupa en la mayoría de cantones de la provincia de Azuay y Cañar, (treinta mil tejedoras en estas dos provincias), en Chordelég involucra al 71% de las mujeres campesinas mayores de quince años, esto es una población que oscila entre 1.500 y 2.000 personas.

Una rápida caracterización de las mujeres artesanas de la paja toquilla de este cantón nos diría que en primer término son mujeres campesinas de origen blanco mestizo más que indígena (según el INEC, sólo el 2% de la población se autodefine como indígena), pero inmersas en la cosmovisión y cultura andina basada en la familia ampliada, en la identidad comunitaria, en las relaciones de solidaridad y reciprocidad. Las mayores apenas saben leer y escribir mientras las más jóvenes tienen ya sexto grado de escuela y muy pocas, colegio; el analfabetismo cubre al 40% de las mujeres del área rural en este cantón.

Su economía se desenvuelve entre la agricultura doméstica y la artesanía de la paja toquilla destinada al mercado, algunas reciben remesas de sus esposos que han migrado al exterior, otras se apoyan en el jornal que ellos reciben por su trabajo agrícola o en la industria de la construcción en el propio cantón o en Cuenca.

Son parte (como hijas o madres) de familias cuyo promedio es de entre seis y ocho miembros; tejen desde niñas y conocen el funcionamiento del mercado local de artesanías, sin embargo su vida transita entre necesidades y una tenaz lucha cotidiana por satisfacerlas. Quienes están insertas en la dinámica de las remesas de la migración, progresivamente abandonan el tejido por su baja rentabilidad, sin embargo socialmente allí pueden dejar un eslabón de la identidad colectiva que significa tejer entre

mujeres, pues como veremos más adelante esta actividad conlleva elementos culturales de identidad y comunidad que rebasan lo económico.

De este conglomerado, el colectivo protagonista del presente trabajo son mujeres de las comunidades rurales del cantón Chordelég, específicamente de Soransol que pertenece a la parroquia central, y de las parroquias Puzhio, Delegsol, Principal y de la parroquia San Juan del cantón Gualaceo, quienes agrupadas en el Centro Agroartesanal Chordelég (CACH) han mantenido su organización activa por cerca de dos décadas buscando mejores condiciones de venta para sus tejidos y así mejorar sus ingresos familiares.

### **¿Por que tejer?**

Es necesario señalar la razón por la que esta tradición se mantiene entre las mujeres a pesar de su baja rentabilidad. Los significados de tejer en paja toquilla abarcan varias dimensiones que sólo pueden entenderse en su integralidad; cada uno por separado no explican nada, es su interrelación lo que le da sentido más allá de la visión clásica y occidental que nos hace suponer que las motivaciones existenciales son una pirámide, en cuya base están las necesidades económicas y que una vez satisfechas estas entonces vienen las necesidades superiores como la autoestima, la identidad y otras; en el caso que se explica, la vida se teje multidimensionalmente.

En primer término, encontramos la fuerza de la tradición que se trasmite de generación en generación; el tejido lo realizan fundamentalmente mujeres (aunque en el pasado lo hacían también los hombres) convirtiéndose en una actividad eminentemente femenina; las niñas lo hacen desde muy pequeñas junto a sus madres y a los doce años ya

están en la labor. No se cuestiona ni se pregunta el porqué ni el para que, se aprende y luego sin más se está dentro del mercado y su sistema; no se requiere mayor especialización que lo que la madre le enseña.

***Yo me acuerdo desde los cinco años yo ya sabía tejer, me encantaba tejer, yo digo que yo nací para tejer. Yo mirando aprendí a tejer. (Socia)***

En segundo lugar, el tejido representa una estrategia ocupacional en el contexto rural y si una mujer sabe tejer, requiere de un fondo semanal no mayor a tres dólares para materia prima, el resto, tiempo y habilidad corren de su cuenta.

Esta actividad no les somete a ningún compromiso, por tanto las madres de familia son dueñas de su tiempo, lo cual les facilita organizar sus actividades de acuerdo a las prioridades que ellas establecen (cuidado de la casa, de los niños, preparación de alimentos, actividades agrícolas, cuidado de animales, etc), así tejen en reuniones comunitarias, cuando se transportan, en tiempos libres, etc.

Otro elemento es que los productos de paja toquilla se tejen y se venden bajo un sistema institucionalizado de intermediación conformado por redes de “conocidos” (los ya mencionados “revendones” o “perros”) que operan bajo palabra, confianza mutua, adelantos y préstamos de efectivo; las tejedoras encuentran así una forma simple de producir y vender sin más trámite que entregarlo a su conocido.

En esta trama las mujeres se garantizan un ingreso “propio y bajo su control” para solventar gastos familiares adicionales, es un fondo generado por si misma y que les permite cierta independencia y autonomía frente a los ingresos del esposo o de aquel en el que participan los demás miembros de la familia; vale enfatizar que la

artesanía al ser destinada al mercado constituye una vía para monetarizar la economía familiar, pues las demás actividades a cargo de la mujer son de auto subsistencia, así, este ingreso tiene un significado muy poderoso en la identidad de las mujeres y constituye un elemento de alta significación.

Como otro factor, encontramos que el tejido en paja toquilla a nivel de las artesanas organizadas, crea y recrea un espacio de mujeres, pues aquí, ellas fortalecen las relaciones sociales y los vínculos comunitarios y parentales, a mas de intercambiar información sobre precios y mercados, materia prima, técnicas, diseños, y todo lo relacionado a esta actividad. Aquí ha florecido un sentimiento de solidaridad, afecto y compañerismo de supremo valor para ellas, tejer por tanto es parte del sentido de pertenencia a un colectivo, a una comunidad, a una historia.

## **TEJIENDO UN NOMBRE: la experiencia organizativa del CACH**

***“ las cosas buenas que nos ha dejado la organización es sobre todo la unidad de las socias concientes de lo que es una organización, por eso hemos salido adelante, no sólo era para vender nuestra artesanía a buen precio sino que íbamos a trabajar unidas para sacar adelante el centro para bienestar de nuestra familia, de nuestros hijos. Así hemos caído y también nos hemos levantado. Si no hubiera habido unidad no tendríamos un carro, una planta procesadora de paja, -ya no tenemos que estar dando ganancias a los comerciantes- ya es de las socias, del centro mismo- También hemos tenido una página donde se hace propaganda. Las pocas que estamos sabemos que eso es bueno.” (entrevista focal a ex directiva del CACH: Hilda C, Ana María Q., Zoila C., Carmelina S. y Rosa T).***

### **Construcción de la identidad colectiva**

En contextos de limitaciones como las descritas es donde se pone a prueba la capacidad colectiva de la gente para generar estrategias de sobrevivencia y estabilidad, y es allí, donde brotan las más increíbles experiencias de creatividad y esfuerzo en las que diversos grupos humanos se involucran y ponen su esperanza.

Así, las condiciones de pobreza, el sentimiento de ser explotadas por los intermediarios y la promoción de agentes externos impulsaron a que un colectivo de mujeres artesanas de varias comunidades opten por la vía de la organización para acceder a un mercado más equitativo, garantizarse trabajo y defender su tradición artesanal.

Para esto, contaron con potencial productivo, capital humano, la habilidad de tejer y un contexto favorable dado por instituciones interesadas en apoyarlas. El reto fue ¿cómo movilizar este potencial para que se constituya en una herramienta de desarrollo sostenible para el área rural en la que se desenvuelven? pues, la mayoría de las artesanas de la región no pueden sobrevivir produciendo solamente una clase de artesanía barata, sino que deben tener acceso al valor agregado producido a lo largo de la cadena artesanal.

Lo que no estuvo nunca en su agenda, es que para lograrlo tuvieron que atravesar por un proceso cargado de logros y dificultades, de alegrías y frustraciones, experiencias que hoy constituyen su capital acumulado, y su fortaleza.

El primer motivo por el que se organizaron, según las socias, era para mejorar el precio del sombrero, pues estar unidas sabían ellas que era la forma de tener mas posibilidad de acceder al mercado en mejores condiciones, por ejemplo defender precios, recibir y cumplir con pedidos grandes que no pueden hacerlo cuando tejen solas; luego tener mayor presencia social y política en el territorio, incidencia ante instituciones y gobierno local, y crecer como personas y como organización a base de capacitación técnica y social.

Un elemento que es parte de los pilares que ha sostenido y sostiene esta organización junto con el aspecto de producción y comercialización es el haber construido un espacio “entre mujeres” que significa la posibilidad de compartir la experiencia de la vida entre ellas y en esa dinámica, ha madurado un sentido de pertenencia vital en el sentimiento de las mujeres hacia su organización.

***“Yo primerita fui, yo no salgo, sólo cuando me muera ahí, ya no me verán más ....mientras viva tengo que***

***seguir. A mi me gusta estar organizada, andar conversando con algunas personas que saben y medio hacen comprender algunas cosas, en las reuniones, todo es llevado de la amistad.” (Rosa, 65 años)***

El grupo de cincuenta y dos mujeres que hoy la conforman representa el talento humano y la calidad artesanal acumulada, pues si en un momento llegaron a ser varios centenares de socias, en cada fase en las que se topaban con contrariedades internas como falta de liquidez de la organización, bajones en la comercialización, las tejedoras más frágiles en compromiso o posibilidades personales de participación, salían para convertirse nuevamente en tejedoras individuales en relación directa con los intermediarios.

Este proceso de desarrollo con las mujeres del CACH ha contribuido al fortalecimiento de la identidad local, al empoderamiento de las mujeres y a la estabilidad de la economía familiar. En cuanto a la identidad es muy interesante ver como ellas a partir de asumir el control de su proceso socio – económico han ido desarrollando mayores propuestas y mejorando sus niveles de participación ciudadana, ellas son actoras muy importantes del cantón y son contraparte obligada de la gestión municipal, pues el CACH agrupa a mujeres de todas las parroquias entonces representa para la municipalidad una oportunidad para incidir más allá de los comerciantes del centro urbano y políticamente proyectarse al sector rural.

***Nadie se da cuenta el referente político que ha alcanzado la CACH, ninguna organización gubernamental ni nadie se da cuenta de este proceso político, los actores institucionales sólo analizan la parte social o económica y olvidan lo político; solo cuando uno está en la política y lo ve desde adentro se puede valorar cómo varios espacios políticos tratan de captar su apoyo. (Paul Carrasco, ex director del proyecto con la CACH por OFIS y actual Prefecto Provincial de la provincia del Azuay).***

Es importante enfatizar que en términos económicos, por ejemplo, el hecho de que ellas tengan determinada estabilidad, determinados ingresos, redundante justamente en la identidad femenina mejorando su autoestima como mujeres al interior de su familia y de la comunidad, porque son personas con actividad económica autónoma y no dependen laboralmente de nadie.

Esta interesante relación entre proceso económico, identidad femenina, sentido de pertenencia social y afinidad cultural y territorial es lo que se concreta y plasma en la organización CACH, y es lo que le da ese carácter original y auténtico, histórico y referencial para muchas otras organizaciones sociales e instituciones de la región y del país. Un indicador de la proyección que han logrado es que el grupo fue el único participante en representación de la artesanía del sur del país en el evento de Miss universo realizado en Quito, en el 2004.

Hoy, el CACH es la organización económica en el sur del Ecuador que más años de vida activa registra, (18 años), y pese al conjunto de adversidades por las que ha atravesado, se encuentra bastante consolidada y conectada con importantes mercados nacionales e internacionales de artesanías.

A continuación exponemos una síntesis de las razones que tienen las artesanas para mantenerse o salir de la organización:

Razones para mantenerse en la organización:

- La organización es un mecanismo de seguridad social y estabilidad socio económica para las mujeres. Ellas encuentran

allí un espacio propio y colectivo que les da un sentimiento de poder, frente al estar solas en un mercado controlado por otros actores, o ante instituciones o gobierno local que les plantean proyectos o programas, ellas tienen sus respuestas como organización.

- Grado creciente de autonomía como organización y como mujeres; control sobre la cadena productiva; la repartición equitativa de beneficios con un alto contenido de solidaridad.
- La comercialización en la organización es permanente, con tiempos buenos y tiempos malos, y los beneficios en precios tanto del producto final como para la materia prima siempre son favorables para las tejedoras. La rentabilidad es mejor en los tiempos buenos y hay trabajo en los tiempos malos.
- Aquí se ha logrado aprender nuevas técnicas y diseños, se ha mejorado la calidad y la capacitación ha sido permanente.
- El estar juntas, con experiencias nuevas, con expectativas renovadas, es una dinámica que las motiva y les anima a ser parte de la organización.
- El CACH es una organización reconocida, cuenta con activos como una planta procesadora, almacén, equipamiento, vehículo, etc y todo esto es capital acumulado con sacrificio por las socias a lo cual no se puede renunciar fácilmente.
- El apoyo de las instituciones ha sido un factor de referencia en todo el proceso, y han logrado en los últimos años capitalizar las experiencias para lograr que este sea coherente y adecuado

a las necesidades de las tejedoras; así, han pasado de trabajadoras a ser socias de su propia empresa.

- La organización misma es un activo construida por todas.

**Testimonios:**

***“Se ha aprendido de las fallas de los triunfos, Estar organizadas es una cosa bien interesante porque los problemas de la organización se le hace nuestro, incluso hasta el sueño se le quita a uno, la organización ha cambiado la vida de muchas personas porque se siente lo que es estar organizadas y se sienten los triunfos y derrotas”.***

***“Por todo lo que se ha avanzado por todo lo que se ha logrado, por todo lo que uno se ha sacrificado durante tantos años entonces uno no puede dejar allí abandonado el barco uno tiene que seguir ahí mismo luchando y luchando y no solamente dejar en donde esta sino mucho mas allá todavía”.***

Razones para salir de la Organización:

- Falta de pedidos, bajas ventas
- Si es que la organización no paga puntualmente, las tejedoras se quedan sin ingresos para los gastos familiares de la semana.
- Por la exigencia en cumplir los compromisos en tejer determinadas cantidades y las mujeres por diferentes circunstancias no lo pueden asumir
- Por exigencias de calidad y diseños que tampoco pueden asumir
- Por migración de esposos
- Cuando se casan, algunas artesanas ya no tienen tiempo para asistir a reuniones
- Por desacuerdos en la propia organización
- Porque la organización tiene reglas y a veces no te toma en cuenta

**¿Por qué una “Asociación” para competir en el mercado?**

La figura legal que optaron las mujeres artesanas fue la de **Asociación** porque esta se ajustaba de mejor manera a la dinámica local: un segmento popular con bajo nivel de instrucción y artesanas individuales que voluntariamente se asociaban en una organización para comercializar sus productos; esta modalidad no representaba ninguna complicación burocrática para la legalización ni mayor esfuerzo administrativo para hacerla funcionar, y además para el nivel de transacciones que ejecuta, es la figura adecuada.

Una cooperativa por ejemplo implica un conjunto de procedimientos legales y de procedimiento parlamentario, además de someterse a un sistema de control del Estado, todo lo cual no empataba con los intereses inmediatos de las mujeres; la figura de una compañía de tipo empresarial tampoco se ajusta a la lógica campesina, pues por un lado deberían someterse a la Superintendencia de Compañías del Ecuador, asumir impuestos para empresas, renunciar a la exoneración de beneficios fiscales como artesanas, someterse al código laboral y quedar imposibilitadas de recibir subsidios y apoyo directo del Estado y de los Gobiernos locales.

Un nombre jurídico otorga la capacidad para negociar con organizaciones públicas y privadas, políticas y económicas. Las Tejedoras, gracias a estar organizadas, han conseguido la cesión de un local por parte de la Municipalidad, donde comercian sus artesanías directamente.

Por otra, el asociacionismo es una forma válida para acceder a subvenciones, para organizar las demandas de las artesanas así como la producción, además les permite negociar conjuntamente con los compradores. El trabajo colectivo de las artesanas está de acuerdo con su forma de vida y sus peculiaridades ya que para ellas el concepto de comunidad está vigente; si estos razonamientos no fueran válidos,

probablemente actuaran individualmente sin participar de las ventajas del colectivo.

En términos socio culturales, en la organización se afianza la confianza como elemento fundamental de la relación social, fortalece y complementa los contratos formales, y la ruptura de los contratos informales es visto como traición y lleva hasta la exclusión de la socia de la organización. Como consecuencia de la confianza el CACH ha facilitado el uso más eficaz de los recursos y ha promovido relaciones de cooperación más dinámicas y equitativas, así este factor “confianza” que se tienen las socias del Centro produce un aumento de legitimidad y respeto mutuo, siendo estas características la base de la sostenibilidad del CACH.

### **El sendero de la organización**

El CACH a lo largo de su trayectoria ha pasado por una serie de experiencias y procesos que los podemos sintetizar en tres fases definidas (Ver Cuadro N° 2)

#### **Primera Fase**

Los inicios de este proceso surgen a finales de los ochenta cuando la OEA instala en Cuenca un programa de desarrollo artesanal creando el Centro Interamericano de Artes Populares (CIDAP). Uno de sus proyectos pioneros fue el desarrollo de la artesanía de la paja toquilla para lo cual promovieron una original forma de organización de artesanas en

Chordelég denominada “Museo Comunidad”, pues buscaban animar la constitución de un museo vivo, que a la par que exhiba la historia en un museo (con piezas arqueológicas y artesanales de alta calidad) muestre y desarrolle la vitalidad de la cultura plasmada en la paja toquilla.

Las artesanas –en alrededor de 300- motivadas por la posibilidad de acceder a un mercado más abierto y de mejores compensaciones económicas se agruparon alrededor de dicho proyecto e iniciaron la difícil tarea de normar su producción y enfrentarse a los requerimientos de la competitividad.

Para esto, el CIDAP introdujo conceptos de control de calidad en el material y el acabado, diversificó la especialización en sombreros hacia un conjunto de productos utilitarios y decorativos que rápidamente se difundieron entre las miles de artesanas de la región e inundaron los almacenes folclóricos del país.

El mecanismo de comercialización que puso en operación esta Institución fue romper la intermediación local y asumir la compra directa a las artesanas, para responsabilizarse ellos de la venta a exportadores y almacenes al interior del país; sus promotores recorrían las comunidades animando a las artesanas y los fines de semana, ellos se encargaban de recibir la producción a las tejedoras bajo un determinado control de calidad. La actividad del tejido en esta fase se concentró en la elaboración de objetos utilitarios y decorativos.

No contamos con cifras para dimensionar la magnitud de ventas, precios y utilidades, pero si se han recabado algunos testimonios que dan cuenta de los beneficios económicos que les reportaba esta experiencia:

***Entramos porque nosotros tejíamos siendo mas antes y no teníamos a donde vender, lo que no vendía votaba; después entrado en la organización allí si se vendía, allí lo mas es hacer la buena calidad y ellas recibían tranquilo. (Socia fundadora)***

Organizativamente se estructuraron con una directiva formal por comunidad que motivaba al trabajo y la participación, sin embargo su actuación estaba desconectada del proceso económico y no existía ningún mecanismos de rendición de cuentas, la organización para las tejedoras de base les resultaba ajena como se desprende del testimonio anterior.

Con el pasar del tiempo, un sector de la dirigencia consideró que este sistema las excluía del circuito relegándolas a la tarea del tejido, si bien podían vender más y a mejores precios, ellas no tenían parte en la toma de decisiones, sobre donde, a quienes, cuanto y a como vender, por tanto no tenían poder, no estaban al frente del proceso y seguían desinformadas sobre el funcionamiento del mercado más allá de sus propias comunidades, por ello cuestionaron sistemáticamente el mecanismo por no responder a su lógica comunitaria pues evidenciaron que el rol protagónico lo había asumido la propia institución.

***“Se desbarató el CIDAP, porque usó a las socias como que seamos una organización y luego un tiempo que se hizo dueño de todo, empezamos nosotros a ser trabajadoras y no socias de una organización. Entonces allí se divide el CIDAP y se fue a Gualaceo y quedó el Sr. Miguel Suarez con las socias y con el municipio entonces andábamos nosotras en reuniones en Puzhio programando para hacer nosotras una nueva organización y comenzamos a trabajar poquito entonces ya fuimos mejorando poco a poco...” (María Dolores, 46 años, ex socia)***

Los logros económicos en esta fase se resumen en haber contado con un comprador fijo y con una leve ventaja frente a los intermediarios (más o menos un 10% más) y haber diversificado los productos tejidos en paja toquilla; en términos sociales, la experiencia inédita de estar organizadas y el despertar hacia una conciencia de autonomía.

### **Segunda fase**

Bajo el razonamiento de que al independizarse, lograrían controlar el proceso bajo sus manos y capitalizar los recursos que esta institución retenía por su intermediación, decidieron en 1992 constituirse autónomamente iniciando así la segunda fase de su proceso organizativo.

Pero, un dato clave para entender este proceso es señalar que el CIDAP contaba con dos promotores locales que les organizaba y gerenciaba el trabajo de organización, producción y comercialización. Estos promotores encabezan una pugna fraccionalista de la organización y cada uno de ellos conduce a las socias hacia dos organizaciones diferentes, la una decide continuar bajo el tutelaje de dicha institución y traslada su sede al cantón Gualaceo, situado en la misma región (a 10 Km<sup>2</sup> del centro cantonal de Chordelég) reservándose para sí las relaciones y contactos comerciales que mantenía.

Las demás artesanas, -esto es alrededor de 120 mujeres- se conforman en asociación independiente que luego de unos años se legalizará con el nombre de "Centro de Desarrollo Agroartesanal Chordelég" (CACH). Bajo el liderazgo de uno de los ex promotores del CIDAP y de un importante grupo de dirigentas de las comunidades, se estructuran con un directorio y un gerente (el ex promotor) e inician la tarea de la comercialización directa de las artesanías en el mercado local y nacional a través de su

propia tienda en Chordelég conseguida bajo comodato por parte de la municipalidad, y de almacenes folclóricos en Cuenca y Quito.

Este proceso resultó con muchas dificultades pues como decía una persona partícipe de la experiencia: **“fue cono salir de las brasas para caer en la candela”** ya que el gerente asumió el rol que dejó la institución, es decir tomó el control de todo el proceso sin involucrar a las tejedoras y peor aun, desató un permanente abuso tanto a nivel personal con las mujeres como en mal manejo de fondos y corrupción.

En esta fase, la lógica comercial se centra en recuperar el mercado perdido con el fraccionamiento anterior, esto es puntos de venta de almacenes ligados al sector turístico y que distribuyen artesanías al extranjero; la principal estrategia fue la de rebasar a los intermediarios locales del primer eslabón de la cadena de comercialización pues al hacerlo marcaban la diferencia de precios en un 30% entre lo que recibe una tejedora de la organización y lo que recibe una tejedora individual.

Otro factor de diferenciación fue que la organización desarrolló una equivocada política de compra a las tejedoras, compraba todo lo que las tejedoras producían y ofertaban por semana, sin ningún criterio de demanda, (aquí funcionaban mas las redes parentales y las relaciones de reciprocidad que los criterios empresariales), situación que a la larga condujo a una de las crisis más fuertes del CACH, pues sus reservas de liquidez se agotaron. Esta lógica atrajo un mayor número de tejedoras a la organización que nuevamente ya bordeaba las 200, sin embargo, cuando se evidenció la crisis, la erosión de socias se hizo manifiesta y la organización se desinfló al centenar.

La adopción de esta modalidad sólo pudo ocurrir gracias a la inyección de subsidios que formaba parte del apoyo que la cooperación internacional

comprometió en este proceso. La Fundación OFIS con fondos de Intermón de España y la FIA de Estados Unidos ubicaron en cuatro años alrededor de veinte mil dólares no reembolsables para que cumpla la función de capital de trabajo, los mismos que fueron despilfarrados con la política descrita, pues la tienda se llenó de un stock que sólo pudo salir al mercado a través de promociones años después con el cambio de administración, recuperándose apenas el 40% de dicho capital.

La crisis económica del CACH trae consigo un ambiente de alta conflictividad interna ocasionando el fin de esta fase organizativa en el 2002, pues a problemas de iliquidez y de bajas ventas se sumó una crítica abierta ante el colectivo de socias al gerente por irresponsabilidad y sus constantes atropellos a la dignidad de las socias obligándole a renunciar. Este individuo tomó para sí un importante capital que manejaba tanto en bancos como en la cartera de crédito, arrastro tras de sí a un número considerable de socias, retuvo algunos clientes y continuó un tiempo más estafando a instituciones y tejedoras para al final huir a los Estados Unidos ilegalmente.

Económicamente el CACH atravesó en esta fase fuertes vaivenes en la comercialización que a la larga no le permitió sostenerse por sí mismo y pasó a depender de los subsidios que la municipalidad y OFIS-INTERMON aportaban (locales, capital de trabajo, fondo para capacitación y honorarios de auxiliares) constituyéndose estas en la plataforma de amortiguamiento para paliar la crisis interna que a nivel económico y político se desataba.

El hecho más negativo que sufrió el CACH en esta fase es el desfaldo por parte del Gerente ya mencionado, quién además desapareció toda la información contable que impide saber los flujos de capital que se movilizaban, sin embargo, en base a las entrevistas con los responsables

de esta tarea se deduce que estos años fueron muy críticos pues sus ventas apenas les permitía cubrir los gastos (un promedio de 1.200 dólares por mes), por lo cual se echó mano de las subvenciones anotadas.

Su logro consiste en haber manejado una cartera de clientes nacionales fijos que son justamente los que les permitían mantenerse en el mercado; para esta fase no hubo oportunidades de trabajar con el mercado externo directamente, aunque por primera vez participaron en ferias internacionales estableciendo ventas al detal y contactos comerciales que lamentablemente no prosperaron por falta de seguimiento.

Sin embargo de esta crítica situación económica, en términos corporativos, se consiguen los más sustanciales avances en la infraestructura y equipamiento de la organización y sobre todo se logra constituir los liderazgos femeninos necesarios para la autogestión en base a un recambio generacional a través de la capacitación gerencial y social; estas son las condiciones con las que el CACH entra a su tercera fase.

### **Tercera Fase**

Luego de la nueva división interna ya anotada, por fin las mujeres asumen directamente la responsabilidad del proceso y la organización consolida sus estructuras como Asociación, asumiendo por completo todos los roles de dirección y ubicando bajo su control los procesos organizacionales, productivos, financieros y de comercialización concretando así, parte del sueño por el que decidieron organizarse; en esta lid han quedado ya sólo cincuenta y dos artesanas.

En estos años tres años de organización autónoma se replantearon las políticas de comercialización, (reciben mercancía de las socias sólo bajo

pedido) y cuentan con compradores selectivos para el mercado nacional; a diferencia de las fases anteriores se decidió priorizar un producto: el sombrero, lo cual les permitió abrirse hacia un nuevo mercado disponible: las casas exportadoras con quienes se ha establecido convenios para abastecerles de producto semiprocesado. A nivel internacional se logró concretar los negocios con Comercio Justo en esta misma rama de sombreros, logrando por primera vez exportar directamente y mejorando en el 100% el precio de venta constituyéndose en el hito más importante de la historia de la organización.

El CACH para inicios del 2006 ha concretado ya su tercer pedido de Comercio Justo por un valor de 7.000 dolares logrando además de los sombreros incluir los otros productos que ya son parte de la tradición tejedora de las artesanas como son las miniaturas decorativas y los utilitarios.

La organización cuenta ahora con un orgánico funcional donde se descentralizan los roles y funciones de cada instancia (Ver Gráfico N° 4). En primer término se definió que el equipo técnico (responsables de la empresa), esto es la Gerente, Responsable de comercialización y la responsable de la planta procesadora tenga autonomía de la directiva general, (responsable de la organización social). Así la separación de los aspectos sociales y comunitarios de los empresariales y de negocios facilita el adecuado flujo de decisiones al descontaminarse de la problemática y conflictividad faccionalista persistente en general en la comunidad andina.

La democratización de la organización incorpora la práctica de elecciones generales para el nombramiento de las máximas representantes, esto se lo hace anualmente y quienes resultan electas, cumplen su período voluntariamente (sin remuneración); la Gerente al igual que la

responsable de la planta procesadora de paja toquilla obedecen a un contrato y reciben honorarios equivalentes a un salario básico más bonificaciones de ley. Todas las demás personas reciben viáticos cuando cumplen actividades de gestión bajo delegación de la directiva.

Anita Loja, la nueva gerente (quien es especializada en el ICI de Panamá) tiene como función coordinar las ventas, ella hace los contactos por Internet y mantener informados a viejos clientes o amigos de los clientes por medio de catálogos; también realiza visitas personales en Cuenca, Quito y Guayaquil en el caso de los nacionales.

En términos de rendición de cuentas, el equipo técnico y administrativo responsable es quién lleva las cuentas y quién debe exponer mensualmente al directorio en primer lugar y luego a la asamblea general, de esta manera todas las socias están enteradas de la situación y entre todas discuten los problemas y buscan las mejores alternativas. La toma de decisiones actualmente es bastante democrática como se explica en el siguiente testimonio:

***Nosotros nos reunimos primero con el directorio que esta formado por ocho personas (socias) con ellas tomamos cualquier iniciativa para luego informar a las demás compañeras en asamblea general y allí se discute algún tipo de inconveniente o tomar decisiones. Al ponernos de acuerdo todas y vemos las dificultades y a la vez el progreso ya sea de cualquier cosa que se haya venido haciendo entonces se va tomando en cuenta las decisiones anteriores para nuevamente volver a tomar otra y ver en que se ha fallado y poder corregir. (Delia Bermeo, responsable de la planta procesadora de materia prima)***

En relación a las alianzas se buscó convenios para lograr las cantidades requeridas para la exportación ya que por ahora, la CACH enfrenta la limitada capacidad de oferta por el reducido número de socias, así logro

acuerdos con las organizaciones “San Marcos” y la cooperativa “Capizhun” en Azogues<sup>6</sup> y con Teje Mujeres de Gualaceo para la exportación (pues esta organización envía textiles al mismo destinatario); establecieron además relación con organizaciones artesanales de Montecristi (Manabí, en la costa) para incorporar las cajitas en balsa en cuyo interior deben ir los sombreros.

***El logro más grande que obtuvimos fue el poder exportar nuestro sombrero y hacer todo por nosotras mismos. Y que en España les haya gustado nuestro sombrero y que fuera conocido nuestro sombrero a nivel internacional. En este nuevo pedido tenemos la mitad de pedido de sombreros y la mitad de artesanías finas (Anita Loja, Gerente de la CACH)***

En el 2005, el CACH logró el mejor nivel de ventas de su historia (Ver cuadros N° 3 y 4) y por primera vez incrementar la rentabilidad del trabajo de las artesanas en un 100% cuando se trata de exportaciones. Esto permitió que se pueda dar así mismo la redistribución de utilidades a fin de año de acuerdo a un reglamento elaborado para el efecto (ver cuadro N° 5):

***La entrega de utilidades se lo realiza de acuerdo al trabajo de cada una de las socias, ya sea en el tejido de sombreros o de los utilitarios de acuerdo a las destrezas que ellas vienen desarrollando, así, a la organización el 8%; a las socias el 32%; a un fondo de solidaridad 10% y a las socias como utilidades el 50% restante. (Walter Carchi, asesor del CACH por OFIS)***

Actualmente, una tejedora está recibiendo hasta 6 dólares por cada sombrero de exportación, cifra que implica a decir de las tejedoras una cantidad aceptable para mejorar sus condiciones económicas, insistiendo que este ingreso para las mujeres va exclusivamente para el consumo

---

<sup>6</sup> Azogues está a 30 Kms de Cuenca y también es zona artesanal de paja toquilla.

familiar, alimento, vestido, educación, salud y de ninguna manera representa una opción de acumulación.

***“La venta de los sombreros, poco a poco se ha ido mejorando la rentabilidad para poder sobrevivir. sirve para que la familia tenga que comer, tenga como vestirse como ir a la escuela, no es mucho pero es un apoyo. (Divina, 43 años, socia 18 años)”***

Al final de este recorrido por la vida de la organización, debe destacarse el valor agregado que implica la organización en términos de mercado, pues la asociatividad es un factor de competitividad ya que les permite garantizar cantidad, calidad y estándares.

De esta manera el sistema organizativo es una garantía para compradores al por mayor, pues la organización controla el proceso desde la selección de materia prima, recibe los productos acabados bajo un estricto control de calidad, asigna a las tejedoras tiempos y cupos para cumplir los pedidos, cuenta con un sistema de facturación y responsabilidades fiscales; el cliente está conectado con el proveedor vía teléfono o Internet y además garantiza al comprador el producto, la cantidad pactada, la calidad, el tiempo; todo esto no lo puede hacer un intermediario común, una empresa (sus costos son mayores) y peor aun una tejedora individual. El proceso organizativo, productivo, administrativo y de comercialización son actividades complementarias pero inseparables dentro de la cadena de valor de una organización que tiene una visión empresarial como el CACH.

Podemos concluir el capítulo señalando que el CACH luego de todas las vicisitudes por las que a atravesado es una organización referente del cantón, y merece decirse que constituyen un sector con capacidad de movilización e incidencia a nivel de la sociedad y el gobierno local, pues

transitaron de tejedoras invisibles y explotadas a ser actoras por su nivel organizativo y por su desarrollo económico, vale destacar como indicador, que ha logrado tres años consecutivos el premio municipal a la calidad artesanal en Chordelég.

### **El rol de las instituciones de apoyo**

Es indiscutible que para generar procesos de desarrollo local en territorios deprimidos social y económicamente, se requiere de instituciones tanto públicas como privadas que pongan a disposición de los actores locales recursos y capacidades a fin de desplegar las potencialidades allí existentes.

El sentido de la cooperación y del apoyo institucional externo es contribuir en la animación territorial para que los grupos humanos que allí viven asuman en sus manos la tarea de la reactivación económica y el desarrollo; si las instituciones que llegan no cuentan con estrategias definidas para impulsar la constitución y fortalecimiento de los actores locales, entonces es muy probable que la cultura del paternalismo, el clientelismo, la mano extendida y la subvenciones echen raíces en la conciencia de la gente y la mantengan pasiva, esperando siempre favores externos.

Si bien el discurso del desarrollo que manejan las instituciones está centrado en mejorar la calidad de vida de la población y en este caso de los sectores artesanales más vulnerables, son diferentes las estrategias que cada una de las que han intervenido en el proceso con el CACH.

El paquete tecnológico general que operaron las diferentes instituciones en el seno de la organización artesanal contenía los siguientes aspectos:

- Incentivar para una mayor producción
- Control de calidad: materia prima y acabado
- Cambios de diseño
- Mejoramiento de procesos productivos
- Sistema de comercialización sin intermediarios
- Organización económica de tipo empresarial
- Administración gerencial

Para el consultor del CIDAP, Harlad Einzmann esta propuesta representa "... la única opción para no solamente garantizar la sobrevivencia de la artesanía rural tradicional sino para crear y consolidar una real base económica para un amplio sector poblacional y para contribuir a contrarrestar la creciente desintegración social y económica que caracteriza al campesinado ecuatoriano".(Einzmann, 1993)

Fue evidente la necesidad de sentar las bases para la innovación de la artesanía tanto en la organización de las productoras, como en la mentalidad de subsistencia de las mujeres y en el tradicional proceso productivo artesanal, sin embargo había que cuidar que las propuestas de cambio no alteren la base cultural comunitaria, pues resulta en el contexto rural y andino difícil superar la trama de estructuras sociales tradicionales como las campesinas coexistiendo con la modernidad.

Por esto se debe hacer un análisis bastante importante de las racionalidades que están en escena, la racionalidad campesina implica una forma de organización social y económica tradicional donde la rentabilidad y la acumulación no son el eje que les mueve, sino la estabilidad y la seguridad del sistema familiar y comunitario. Por otro lado tenemos una economía de tipo empresarial cuyo eje es la rentabilidad y la acumulación. Si el apoyo externo se sustenta en los valores empresariales, de tipo capitalista, y busca

incidir, apoyar y asesorar a las artesanas, es bastante probable que se genere un conflicto de difícil resolución y que puede contribuir más bien para un proceso de descomposición de la comunidad porque esta se mueve en base a otro tipo de relaciones como la solidaridad, reciprocidad y de complementariedad.

Para la organización de artesanas lo fundamental del apoyo institucional siempre tuvo como eje dos temas: abrir mercados que les posibilite un margen de utilidad mayor y mejorar sus capacidades internas, pero lamentablemente para que esto se concrete en la realidad debieron pasar muchos años, pues ni la organización ni las instituciones estaban abiertos a este entendimiento ni dispuestos a cambiar roles y prácticas que ya habían tomado cuerpo en el proceso.

En la primera fase de la experiencia organizativa se evidenció una relación vertical, sin un enfoque de participación ni empoderamiento para las artesanas locales, la estrategia de cooperación institucional fue esencialmente externa y su enfoque estaba centrado en promover en las tejedoras mayor calidad, es decir primaba aquí una idea “productivista” que si bien era necesaria, resultaba insuficiente y ajena para la mayoría de integrantes de la organización de aquel período. Sin embargo algunas dirigentes reconocen que desde aquí se iniciaron las ideas por un mejoramiento de la producción, la capacitación y los mercados directos, ideas que entraron en el imaginario de las líderes y que fue la semilla para continuar en esa búsqueda por su propia cuenta.

Con la Fundación OFIS el proceso se desarrolló con una latente conflictividad pues esta institución tuvo que enfrentar permanentemente el hostigamiento del Gerente corrupto que controlaba la organización en este período y que instigaba a un buen número de tejedoras en contra de ella, pues la veía como una amenaza contra sus particulares intereses.

El proceso con OFIS puede ser definido como un camino de mutuos aprendizajes en enfoques y estrategias; se transitó de prácticas en donde las tejedoras no tenían un espacio claro y definido para la toma de decisiones en los proyectos que la institución manejaba hacia una apertura total en los últimos tres años, pues las condiciones para la transferencia del proceso estaban dadas, entonces la organización asumió todo el control de la cadena productiva y de la organización social.

Varios proyectos fueron trabajados con OFIS con el apoyo decidido de Oxfam-Intermon, con el fin de consolidar la organización, así, se trabajó en capacitación gerencial con varias socias, sobre todo mujeres jóvenes que estén capacitadas para la administración, con tejedoras en nuevos diseños y técnicas de tejido, con dirigentes sobre liderazgo, logrando conformar una base de talentos humanos que son las que justamente han enfrentado las tareas de dirección en esta fase de autonomía.

***Cuado tuve 18 años ingrese como socia, y por esa época decidimos elaborar un proyecto con OFIS, nos pasamos 3 días como unas 15 personas, luego esperamos un año para que el proyecto sea aceptado por Intermon; desde allí ya hubo un espacio para las jóvenes en pasantías y desde allí estoy metida en esto como pasante al principio y luego en la administración. (Socia)***

Merece destacarse el proyecto con OFIS y que con apoyo de Intermon, la FIA (EE.UU), y las mingas del colectivo de tejedoras se puso en marcha para la asociación: la planta de procesamiento de paja toquilla. Este hecho significa un hito en la vida del CACH, pues implica la ruptura definitiva con los intermediarios de la paja toquilla como materia prima y el posicionamiento de la organización en el abastecimiento de este recursos en la región, pues

desde aquí se oferta el producto con control de calidad y a precios más ventajosos para las tejedoras que los existentes en el mercado local.

Un análisis objetivo nos permite evidenciar las fallas y los aciertos del apoyo institucional externo; entre las falencias podemos evidenciar que los técnicos encargados de los procesos de transferencia no han sido suficientemente preparados para ayudar a que las propias artesanas corrijan sus ineficiencias y solucionen sus problemas, no han contado con habilidad para comunicarse y adentrarse en la vida de la comunidad. En definitiva, la lección obtenida es que si se quiere impacto en las actividades productivas artesanales se debe empezar a corregir desde abajo y no desde arriba, desde adentro y no desde afuera.

Se debe señalar además como una fuerte limitación del apoyo institucional, sobre todo en lo que a OFIS se refiere, es que no tuvo un enfoque claro y especializado para trabajar con igual énfasis los aspectos sociales y los aspectos comerciales. Los años que invirtió fueron en su mayoría tratando de sostener la organización a través de la capacitación y el fortalecimiento de las estructuras sociales y organizacionales, apagando la conflictividad interna y buscando nuevos recursos para inyectar al proceso, y sólo en los últimos tres años, cambia su política hacia la comercialización como prioridad y en transferir las responsabilidades a las socias de la organización. Los mercados con las casas exportadoras y con Comercio Justo son logros derivados de este cambio de orientación.

En cuanto a los elementos positivos, el apoyo externo ha dejado un saldo favorable para la organización tanto en términos tangibles como intangibles:

- Una organización madura con capacidad de gestión, estructurada con roles y funciones para socias y dirigentes.

- Ha pasado de ser una organización “objeto de ayuda” a una organización que define alianzas estratégicas y socios para la cooperación.
- Personas especializadas en determinadas funciones dirigenciales, administrativas y de comercialización
- Innovación, diseños, calidad
- Han participado en ferias internacionales (Chile, México, Colombia) y en muchas ferias artesanales nacionales.
- Autoestima colectiva y personal en alto, identidad fortalecida; capacidad de negociación con instituciones, presencia en el territorio e incidencia política y social con el gobierno local.
- Conceptos claros de mercadeo, calidad, competitividad; conocimiento del mercado, relaciones comerciales sobre todo con Comercio Justo de Intermón.
- Un catalogo de productos, Internet, página web.
- Un infraestructura para el procesamiento de paja toquilla
- Computadoras, Vehículo
- Organización económica posicionada en el mercado y con capacidad de generar utilidades que se redistribuyen anualmente.

Los recursos invertidos directamente en este proceso por parte de las instituciones como en el caso de OXFAM INTERMON (España) y la FIA (USA) son por alrededor de cien mil dólares para el equipamiento (computadoras, vehículo), en viajes y en ferias artesanales, en la construcción de la planta procesadora de materia prima, y en capital de trabajo, no se cuenta la inversión en capacitación y asesoría de la ONG local así como tampoco sus gastos administrativos y gastos en honorarios del equipo técnico que durante varios años estuvo operando. En la actualidad ya no existe ningún tipo de subsidio.

Este tipo de ayuda en las condiciones sociales, económicas y culturales como las que viven los protagonistas de esta sistematización, ha servido para sostener el proceso y capitalizar aprendizajes; es el costo necesario para que una organización pueda estar en condiciones de manejarse por sus propios medios aunque no todas las experiencias requerirán recursos ni tiempos que la CACH por sus propias condiciones y contradicciones absorbió, en general lo que queda en claro es que las empresas rurales para convertirse en tales y garantizar sostenibilidad, necesitan en alguna fase de su historia algún tipo de incentivo y subsidio externo.

## **HACIA UN MERCADO DINAMICO**

### **Estrategias de inserción en el mercado**

Los procesos de apertura de mercados y globalización han influenciado fuertemente en las comunidades locales, a diferencia de décadas anteriores en las cuales estas comunidades no tenían contacto más que con un conjunto de intermediarios bastante conocidos, hoy las productoras saben y evidencian las conexiones e interrelaciones con la economía nacional y con el mercado mundial.

Por ello, existe el consenso en la organización de que si se quiere mejores oportunidades para comercializar sus productos es necesario adecuar su organización comunitaria con estructuras que agilicen las transacciones con los clientes, con las socias, con proveedores; que existan personas preparadas para gestionar y administrar la empresa y sus negocios y que se tenga la voluntad y predisposición para mejorar la calidad e innovar diseños y procesos por parte de las socias tejedoras. Si no ocurren estas condiciones, saben que existen otros grupos organizados y cientos de tejedoras individuales ofertando las artesanías en el mercado nacional, a más de muchísimos productos de características parecidas en el mercado internacional.

Para el año 2002, con OFIS se implementó una propuesta de investigación de mercado (Vasquez, 2002) para determinar las potencialidades de los productos de paja toquilla en el mercado internacional y para definir las estrategias más adecuadas de comercialización; el sondeo se aplicó en tres países: México, Chile y España. (Ver cuadro N° 6)

Los resultados fueron determinantes para entender las posibilidades objetivas de las artesanías en paja toquilla, pues si bien los productos fueron catalogados como de alta calidad, llamativos y delicados, sin embargo los

precios eran mucho más elevados que los productos semejantes a los ofertados desde China. Se identificaron las líneas más competitivas y se propusieron los ajustes en tejidos, diseño y color; se definió que el sombrero es el producto con mayor potencial en el mercado internacional, y estratégicamente se optó por insistir con Oxfam Intermon para acceder al mercado de Comercio Justo.

Se definió con las socias una política de comercialización para responder a esta realidad, pero a la par hubo que realizar ajustes en la estructura organizacional y resolver un conjunto de nudos críticos que se arrastraban desde años anteriores.

El CACH asumió entonces, el reto de organizar, planificar y diversificar la producción buscando incrementar la productividad con mejora de calidad, integrando el servicio de provisión de materia prima seleccionada, análisis de costos, capacitación técnica y control de calidad como estrategia de competitividad. Vale decir que para la comercialización existen los respectivos catálogos tanto físicos como virtuales, y que se está en capacidad de receptar pedidos con diseños exclusivos solicitados por los clientes; la organización maneja además los procedimientos para exportar, costos y márgenes de utilidad según el tipo de mercado con el cual se relaciona.

Dentro de la estrategia de comercialización se considera tanto los ritmos del mercado como los tiempos de las mujeres, así, el mercado internacional requiere stock para determinadas épocas del año, sombreros en verano y utilitarios para diciembre, mientras el mercado nacional tiene un carácter más permanente aunque se intensifica los dos últimos meses del año. Por su parte las tejedoras dedican más tiempo a la actividad artesanal los primeros seis meses, mientras que los restantes a las actividades agrícolas, sin

embargo cuando hay pedidos importantes y bajo el compromiso con la organización asumen la responsabilidad de entregar sus cupos asignados.

En este marco de planificación, el almacén que maneja la organización es una estrategia idónea para darle continuidad a la producción y a la comercialización a lo largo de todo el año calendario, pero, y es importante señalarlo que la política de stock en este almacén se reduce a lo exclusivamente necesario y en general se compra el producto a las tejedoras de acuerdo a la programación de pedidos, pues una de sus mayores crisis financieras se debió a una errada política de bodega al comprar toda la producción a las socias sin ninguna referencia de venta.

Las estrategias con los diferentes mercados en los que se encuentra inserta el CACH, tienen sus particularidades de acuerdo a las características de cada uno, así a nivel del mercado local, realiza sus transacciones directamente en su almacén ubicado en el centro cantonal, allí recibe el producto de las tejedoras de acuerdo a lo planificado, y lo vende al granel a los turistas. Igualmente desde aquí se provee de productos a otras tiendas y a intermediarios que comercializan el producto a empresas exportadoras bajo las condiciones establecidas por la organización.

Con el mercado nacional, se implementa tres estrategias: la primera con visitas directas a los almacenes artesanales fundamentalmente de Quito, la segunda a través de las ferias artesanales en las diferentes ciudades del país y la tercera, manteniendo contactos con intermediarios que han aceptado las reglas propuestas por la organización. Vale señalar que este mercado es regular y que según estudios, para el caso de la ciudad de Cuenca, el 20% de los turistas anuales (2.300 personas) adquieren alguna pieza de paja toquilla en los almacenes de souvenirs locales.

Para implementar esta estrategia se analizó con bastante detenimiento los eslabones de intermediación, notándose que en las actuales circunstancias

había que superar al intermediario local, aquel que compra a las tejedoras a precios demasíadamente bajos y al intermediario de materia prima; aprovechar los nexos de los otros encadenamientos bajo condiciones más favorables para el CACH y progresivamente posicionarse en el mercado como para superarlos y ganar espacios directos en el mismo, política que se implementa para el mercado nacional.

Para la exportación se han implementado igualmente tres mecanismos: la participación en ferias internacionales (México, Colombia, EU, Chile, Perú), a través de contactos de fundaciones amigas y a través de comercio electrónico. Además una de las mejores vitrinas al mercado internacional es el turismo receptivo que tiene el Cantón Chordelég.

Y con Comercio Justo, se debe explicar que lograr la inserción en este sistema fue un proceso bastante largo pues desde la contactación inicial por parte de Intermon, algunas visitas de evaluación de sus personeros, la visita de técnicos de OFIS a Valencia, Madrid y Sevilla para insistir en la operación, una nueva visita de negociación de precios a Chordelég, y la decisión de probar un primer pedido transcurrieron tres años.

Comercio Justo representa una excelente opción para la integración del CACH en el mercado porque se enfoca en el largo plazo estableciendo un diálogo permanente y directo con las productoras y ofreciendo mejores condiciones de negociación, a la par que respeta la organización y la base cultural de las mujeres.

A diferencia del mercado informal que impone precios bajos y no prioriza la innovación y el desarrollo de la calidad, Comercio Justo exige algunas características para los productos que demanda:

- Originalidad
- Uniformidad en líneas de productos

- Primera calidad
- Precios competitivos pero sin perjudicar a quién produce
- Utilidad para quién lo consume

***“Claro que costó bastante esfuerzo porque nos pedía más calidad a algo que nosotros estábamos haciendo pero no habíamos exigido tanto porque el mercado que teníamos antes de trabajar para comercio justo no nos exigía bastante calidad porque el precio igual no era conveniente”. (Socia)***

Bajo estas modalidades y entendimientos, y luego de haber cumplido con el primer pedido, Comercio Justo ha realizado nuevos pedidos al CACH, los mismos que cuando rebasan la capacidad de oferta de la organización, se implementa el sistema de compra a tejedoras individuales o a otras organizaciones artesanales afines, pero la decisión es no incumplir ni negar los requerimientos que se hacen desde España como estrategia para la sostenibilidad de este espacio de comercialización.

El hecho de que el CACH esté respondiendo adecuadamente a la demanda de este mercado está repercutiendo en un conjunto de beneficios para la organización: en primer lugar cumplir con el anhelo de mejorar la rentabilidad del trabajo de las mujeres, segundo en obligarse a tejer con una disciplina que compromete puntualidad en el tiempo de entrega, cantidad y calidad y tercero posicionar a la organización en el mercado internacional.

Internamente la organización planifica la producción según los pedidos que se logren y define cupos de acuerdo a la disponibilidad de las tejedoras. Esta tarea se realiza en las asambleas mensuales donde se evalúa la capacidad de oferta, las negociaciones realizadas y se establecen los compromisos entre todas.

***Entre todas nos conversamos para todo, entre todas nos reunimos y luego dialogamos que esta de hacer, me gusta esta forma de tomar decisiones y no me desanimo (socia).***

En general entonces, las estrategias desplegadas por la organización tienen sus réditos que se expresan en un volumen creciente de ventas y pedidos, ventas de stock, en la recuperación de clientes, en el mejoramiento de los precios de venta, y en el establecimiento de nexos comerciales con instituciones internacionales a largo plazo como se puede analizar en los cuadros N° 3, 4 y 5 del anexo.

### **Perspectivas de Sostenibilidad**

La perspectiva de sostenibilidad económica del CACH está en haber rebasado el punto de equilibrio en sus tres áreas de negocios, esto es en la planta procesadora, en el almacén de artesanías y en la exportación de sombreros (para el 2005, 1700 dólares en total para los tres casos y sin subsidios en ninguna área), lo cual se logrado desde el año 2004.

Los puntos claves para el desarrollo de este negocio son el volumen de ventas y el mercado externo. El volumen es importante pues las unidades comercializables tienen bajos costos y las utilidades que arrojan sólo cobran sentido en ventas significativas; el mercado externo por su parte es el que marca la diferencia en el negocio y el que permite una capitalización sostenida como se demuestra en la experiencia del CACH en el 2005.

En esta perspectiva, la superación de determinados eslabones en la cadena de intermediación ha sido indispensable, así como el ocupar esos eslabones desde la organización con una lógica consecuente y solidaria, pues el

crecimiento del negocio obliga a contar con proveedoras externas para responder a los crecientes pedidos nacionales e internacionales.

El siguiente eslabón de la cadena productiva al que apunta el CACH es al procesamiento del sombrero, con lo cual estarían ya en condiciones de competir con las casas exportadoras en el mercado internacional ya que este proceso bajaría sustancialmente el precio de exportación y así podrían ofertarlo a las empresas importadoras del exterior.

A estos aspectos que garantizan la sostenibilidad del proceso CACH, hay que agregarle los factores socio organizativos y gerenciales básicos, los mismos que por ahora parecen estar solidificados como ya se ha mencionado en varios pasajes de esta sistematización.

## **CONCLUSIONES**

### **Los factores de éxito**

La experiencia del CACH en su vinculación con el mercado representa una lucha tenaz de las mujeres artesanas por encontrar mayor rentabilidad a su trabajo desde una perspectiva asociativa y de género.

Si la estructura del mercado de artesanías históricamente ha excluido de sus beneficios a las productoras directas, el objetivo fundamental para ellas siempre fue el de buscar los mecanismos para insertarse ventajosamente en el, debilitando las bases que bloqueaban su acceso, esta ha sido la razón de sus esfuerzos.

Con esa meta, desarrollaron un conjunto de estrategias, muchas de las cuales en determinados momentos disminuyeron su fuerza y debilitaron la organización, otras resultaron efectivas y abonaron a su credibilidad, así, el CACH se construyó en un proceso combinado de conflictos y consensos, de frustraciones y logros, de auge y crisis. Por este bagaje de experiencias, los logros y limitaciones así como las lecciones extraídas colectivamente tienen un importante valor cualitativo para la consolidación de este proceso, así podemos señalar algunos factores de éxito relevantes:

- El control de la cadena productiva, desde la distribución de materia prima hasta la comercialización, garantiza la calidad, la estandarización del producto, los diseños; permite lograr eficiencia en los procesos y mejorar los precios y por tanto mejorar las utilidades para las socias tejedoras.
- La posibilidad de ofrecer cantidad, a diferencia de las tejedoras individuales que no pueden ofertar más de 3 o 4 sombreros, el CACH está en capacidad de ubicar por si misma 100 sombreros y más por semana.
- Las políticas de precios, los niveles de calidad y diseños, y el logro de estándares son condiciones inseparables y que ahora maneja el CACH para comercialización.
- Contar con una plataforma empresarial (y legal) que garantiza la seriedad de las transacciones a los clientes sean estos nacionales o extranjeros.
- El compromiso de las socias en entregar sus productos a tiempo, en las cantidades asignadas y bajo la calidad requerida.
- El contar con la planta procesadora de materia prima les asegura permanentemente el abastecimiento, a precios más bajos, de buena

calidad y en la cantidad necesaria. La planta es un servicio para las socias y un negocio para la organización; representa un seguro económico en cualquier circunstancia, pues es un centro de abastecimiento regional con un importante movimiento de capital.

Al final, en términos de mercado se puede concluir diciendo que el éxito es un proceso que se construye en la experiencia, entendiendo su funcionamiento, su estructura y los actores que participan en ella con sus intereses, motivaciones y saber hacer; el juego de oferta y demanda es permanente y el éxito de hoy no garantiza el éxito mañana si es que no existe de por medio información, innovación y capacidad de gestión y negociación. En este sentido, el CACH está en el mercado con éxito, pero su reto es mantenerse.

### **Impactos en la calidad de vida y en el territorio**

Definitivamente ser tejedora de paja toquilla, dentro de la organización es diferente que desenvolverse individualmente. Dos son los cambios que pueden señalarse como los más importantes para las socias y que tienen que ver con la calidad de vida, el primero de orden subjetivo, con el crecimiento de su identidad y autoestima, con el fortalecimiento de liderazgos personales y colectivos, con su protagonismo social en el contexto cantonal, con su emergente visibilización en la escena política y como actrices de desarrollo económico local al ser partícipes fundamentales en el mercado de artesanías local y con fuertes intersecciones a nivel nacional e internacional. Para las mujeres esta nueva realidad, es como haber transitado de un mundo confuso e inseguro a una realidad amigable, solidaria y estable.

El segundo impacto que marca este proceso, es en términos de ingresos, pues como vimos anteriormente, el nivel de ventas va incrementándose anualmente desde el 2003 lo cual se traduce en más ingresos para las mujeres; pero al incremento en volumen de ventas hay que sumarle dos valores agregados: la

mayor rentabilidad del trabajo, pues el producto terminado se paga más en el nicho de mercado abierto por la organización que en el mercado tradicional de intermediarios, y por otro lado, el CACH con su visión empresarial desde el 2003 está entregando utilidades a sus socias producto de las ventas tanto de artesanías como de materia prima.

Estos ingresos al ser manejados directamente por las mujeres se orientan a la familia, así repercute en una mejor alimentación de los hijos, vestido, educación, salud y en general la satisfacción de las necesidades básicas, pues al ser cantidades que no cubren por sí solas el costo de la canasta básica familiar (390 dólares según el INEC), no hay tampoco condiciones de acumulación o inversión productiva en otras ramas, por el contrario como los testimonios lo reafirman, es un fondo para el día a día. El punto es que sin este ingreso, las familias encontrarían más dificultades aun, en sus estrategias de sobrevivencia.

Por fin es ineludible señalar la relación de esta experiencia con el territorio; en primer término esta organización ha participado directamente en importantes ferias internacionales promocionando las artesanías y posicionando la cultura del Ecuador en general y de Chordelég en particular. En el evento de Miss Universo realizado en Ecuador en el 2004, el CACH puso el sello Chordelég ante miles de personas con su estante en el recinto internacional; muchas delegaciones de la región y el país visitan a las socias en Chordelég para aprender de su experiencia y replicarla en sus localidades; todos estos hechos más las vinculaciones que se han creado con mercados nacionales e internacionales, contribuyen al reconocimiento de Chordelég como marca artesanal de alta calidad.

Por su parte la apertura de mercados dinamiza la economía local y revive la actividad artesanal como posibilidad de empleo e ingresos, y como ya señalamos, nuevas generaciones de tejedoras están ya en el escenario; también la reactivación de esta actividad anima a recrear objetos y diseños, generando

una dinámica de calidad; la propia municipalidad ha incorporado el tema artesanal entre sus preocupaciones y políticas, ritmo que predice que Chordelég tiene perspectivas de largo aliento vinculando las artesanías a su proceso de desarrollo local sobre todo turístico, tal como se enuncia en su plan estratégico territorial.

Socialmente merece destacarse que el sector artesanal de Chordelég está levantando varias propuestas a nivel cantonal para promover las artesanías como por ejemplo la creación de un espacio moderno (mall artesanal) en el centro urbano para exhibición, ventas, y centro de negocios a nivel nacional e internacional, para ello se está logrando interesantes niveles de concertación con otros sectores; igualmente la conformación de la cámara artesanal de Chordelég es otro indicador de la movilización gremial que está suscitándose en este territorio. Otro indicador en este nivel es la llegada de recursos por parte de organismos internacionales que ven buenas oportunidades de implementar programas de apoyo a la producción facilitando sistemas de crédito productivo, tecnologías y capacitación creándose de esta manera una red de apoyo para iniciativas y emprendimientos productivos que generen empleo, riqueza y que presenten alternativas a la creciente migración internacional.

En este contexto, el CACH esta jugando un importante rol como animador local por su experiencia acumulada y su referencia social; son ellas las que lideran los grupos de trabajo convocados por la municipalidad para la formulación de presupuestos participativos y otros procesos. Así, con esta experiencia se está contribuyendo al cambio de actitud que la población requiere para concertar objetivos de largo alcance para el territorio, impulsando niveles de articulación interinstitucional y proponiendo políticas públicas tendientes a facilitar la inversión y el desarrollo socio económico.

Por último, en relación al impacto en la equidad, las tejedoras consideran que en términos de género, se ha producido un cambio radical en sus vidas, pues como

lo atestiguan el general de los testimonios, ellas han crecido en autoestima y autonomía logrando su espacio de identidad al interior de la familia y la comunidad.

En términos sociales sin embargo, esta actividad no resulta lo suficientemente potente para transformar el cuadro de pobreza y lograr un escenario de bienestar y estabilidad; si bien hoy las tejedoras asociadas en el CACH tienen mejor oportunidad de satisfacer sus necesidades básicas, no se puede hablar de un impacto generalizado en el territorio, para esto será necesario la confluencia de un conjunto de esfuerzos que están más allá de un solo sector.

## LECCIONES DE LA EXPERIENCIA

***“ si no logramos ofrecer una nueva vida a nuestros hijos, al menos sí una nueva forma de ver la vida” (socia)***

El proceso de sistematización nos deja algunos aprendizajes colectivos que son necesarios relevar como corolario de este trabajo:

En términos organizativos:

1. Lo más relevante es contar con una organización consolidada, con estructuras y roles definidos, con importante infraestructura entre la que cuenta el almacén artesanal y la procesadora de materia prima; una organización reconocida en el ámbito local y con amplias referencias a nivel nacional.
2. El CACH ha logrado su estabilidad social y su crecimiento económico gracias a sus cambios estratégicos organizacionales, fundamentalmente el haber constituido una estructura de corte empresarial con un equipo técnico enfocado en un plan de negocios que incorpora todos los elementos que les permite competir en el mercado.
3. Este hecho implica un paso forzoso y hasta conflictivo, de ser una organización social sin reglas claras de pertenencia, de compromisos y lealtades más familiares que estatutarias, a ser una asociación económica perfilada empresarialmente.
4. La originalidad de esta transición está en los esfuerzos desplegados para generar un “cambio de mentalidad sin cambio cultural” en el colectivo de socias, esto es, el haber avanzado en el entendimiento de que para ganar mercado, es requisito alcanzar un conjunto de exigencias y compromisos más allá de la

buena voluntad de tejer y organizarse, y en ese proceso, ellas han fortalecido su identidad como mujeres, como actoras protagonistas de la organización en el desarrollo local y como tejedoras de un territorio con sello artesanal.

5. La suplantación de las socias por agentes externos en las diferentes tareas de organización ha sido un obstáculo permanente para que ellas ejerciten sus capacidades y asuman el liderazgo que les correspondía. Esto repercutió en su actitud pasiva y en su falta de involucramiento en la planificación, lo cual a su vez trajo conflictos internos pues al desconocer la dinámica del mercado y los costos reales de producción, no tenían claridad para las negociaciones.

En términos de género y generacional

1. Desde la perspectiva de género, las mujeres artífices de esta experiencia son líderes en sus comunidades, son personas altamente deliberantes y propositivas, con alto grado de autonomía y con una visión comprometida y solidaria del mundo y de la vida. Cuenta la organización con un grupo humano capacitado para la gestión social y para la gestión económica, pues más de una decena de socias están en condiciones de asumir roles de dirección y administración.
2. Y desde la perspectiva generacional, indicador clave para entender la recomposición de la actividad artesanal está en la transición generacional, pues las hijas de las socias con mayor trayectoria, son parte de la organización y van involucrándose progresivamente en las actividades diligenciales.

Sobre estrategias comerciales:

1. La participación en ferias internacionales es una eficiente estrategia para posicionar el producto y la marca en el mercado; conocer tendencias y

posibilidades, evaluar a la competencia y establecer nuevos contactos comerciales.

2. Lección importante nos resulta el haber entendido el rol de la intermediación en la cadena y haber definido “socios” que cumplen este rol, pues todo el mercado no está al alcance del CACH.
3. La relación con la red de Comercio Justo de Oxfam Intermón de España representa un hito para el CACH y va concretando el objetivo fundamental de las tejedoras de mejorar sus ingresos, constituye el éxito de su vinculación con el mercado internacional, pues si bien han logrado participar de manera más competitiva en su dinámica, la gran dificultad ha sido el poder mantener relaciones comerciales de largo plazo por la ausencia de una plataforma comercial a nivel internacional que mantenga viva las conexiones. Esta ausencia es el reflejo de una estructura estatal incompetente y sin proyección para el desarrollo comercial de nuestros países en el mercado mundial.

En términos de sostenibilidad:

1. La inversión en capacitación de un núcleo de mujeres jóvenes para la administración de negocios resultó una de las estrategias más efectivas para la sostenibilidad de la organización, pues el proceso se fundamentó en su responsabilidad, confianza y liderazgo, lo cual permitió tres logros importantes:
  - a. Superar los períodos de crisis interna
  - a. Posibilitar el cambio generacional en la dirección de la Asociación sin sobresaltos traumáticos, y
  - b. Lograr la transferencia de la gestión del proceso en todas sus fases para que las propias mujeres asuman el control y las decisiones.

2. El enfoque integral que manejan las socias es su principal fortaleza en términos de sostenibilidad, pues si bien el objetivo es ganar más, no se concentraron exclusivamente en la comercialización, por el contrario se plantearon desarrollar la producción y productividad a través de la planta procesadora de materia prima y de un riguroso proceso de capacitación técnica a las tejedoras, fortalecieron su almacén de ventas, mejoraron su equipamiento con vehículo, computadoras, Internet, web, etc; cuentan con sistema de ahorro y crédito para las socias y nunca descuidaron el fortalecimiento de los pilares de la organización en las comunidades.

Sobre actores externos:

1. Sobre la participación institucional es necesario entender que el “proyecto institucional” no debe sobreponerse a la “lógica de vida” de los grupos sociales, pues los ritmos y los objetivos de cada uno son diferentes y no deben ser contrapuestos sino complementarios dentro de un acuerdo básico.

En términos de territorialidad:

1. Desde la perspectiva territorial, la tradición artesanal del cantón Chordelég constituyó una oportunidad para posicionar productos y organización en el mercado, pues son productos con antecedentes y canales definidos. A su vez el desarrollo de la organización también ha repercutido en la dinámica territorial, tanto que el modelo asociativo del CACH es el que el gobierno municipal está impulsando para otros colectivos artesanales.

## RECOMENDACIONES

1. Una vez que el CACH ha recorrido un camino bastante complejo de crisis y logros, resulta evidente la necesidad de fortalecer una red de soporte institucional para ampliar las perspectivas de mercado.
2. Esta posibilidad sería más efectiva si se lograría establecer convenios con las instituciones del Estado cuya responsabilidad es el fomento del comercio exterior y que están básicamente ligadas al sector empresarial dentro de las Cámaras de la producción del Ecuador como la Corporación de promoción a las exportaciones y a las inversiones (CORPEI) y la Federación de exportadores del Ecuador (FEDEXPORT) con las cuales se debe trabajar para que en su agenda se incluya la gestión con PYMES.
3. A su vez se recomienda establecer alianzas y redes entre organizaciones artesanales para mejorar la competitividad y la capacidad de oferta regional a mercados mayores. Esta posibilidad es bastante factible en la medida que el CACH está recibiendo pedidos que rebasan su capacidad de oferta.
4. Como estrategia para ampliar la capacidad de oferta se debe considerar también la posibilidad de abrir la organización a la entrada de nuevas socias pues actualmente el número de socias se ha reducido sustancialmente.
5. La participación en ferias nacionales e internacionales es una estrategia que debe mantenerse, para lo cual debe diseñarse una política de seguimiento a los contactos y clientes que se logran en esos eventos, de lo contrario la feria sólo es un momento de ventas cuando en realidad es una estrategia de ventas.
6. En la búsqueda de mercados internacionales, una medida original a nivel del país podría ser crear una plataforma de comercio con los emigrantes

ecuatorianos de las comunidades de tejedoras en Estados Unidos, España, Italia y Japón. Esta opción podría ser promovida en alianza con el gobierno local o nacional pues se requerirá apoyo y asesoría en comercio exterior para estos colectivos.

7. Entender que el mercado es el punto nodal de este proceso es fundamental, por ello es requisito investigar y contar con información actualizada sobre las tendencias de mercado, el análisis de precios y costos de producción, los movimientos de la competencia, y nuevos nichos que emergen alrededor de las políticas de globalización y libre comercio.
8. Es necesario que el CACH busque el mecanismo para financiarse la extensión de su planta procesadora de materia prima hacia el procesamiento de sombreros con lo cual estaría cerrando la cadena productiva y evitando entregar el valor que representa esta fase a terceros.
9. A nivel político, diseñar estrategias más contundentes para incidir en los niveles municipal o estatal con políticas públicas que favorezcan el desarrollo artesanal buscando preferencias crediticias, exoneraciones tributarias y calificación artesanal por medio de programas de asesoría y capacitación.
10. Recuperar los sistemas de capacitación a las socias tanto a nivel gerencial (para garantizar la continuidad administrativa), como a nivel social (mantener la organización) y técnico (para mejorar la calidad de tejido). En esta línea es prioritario desarrollar un programa de capacitación microempresarial orientada al mercado global y al libre comercio como rondas de negocios, comercio electrónico, marketing, promoción, publicidad y turismo artesanal.
11. La conflictividad interna de las organizaciones sociales campesinas es un tema latente en la cotidianidad rural, pues las redes de familias y de comunidades ejercen influencias y mecanismos para canalizar recursos a su

favor a veces en contradicción con el colectivo, por lo cual es necesario entender de mejor manera el juego de intereses y responder saludablemente a esa problemática evitando “echar más leña al fuego”.

12. Las instituciones de apoyo, el contar con una estrategia de transferencia hacia los actores locales debe ser parte integrante del propio diseño de un proyecto o programa, implica que su gestión esté orientada a generar e instalar capacidades en las organizaciones con las que se trabaja, deben manejar un preciso entendimiento de la realidad, enfoques coherentes de desarrollo y metodologías adecuadas para el trabajo en contextos interculturales.

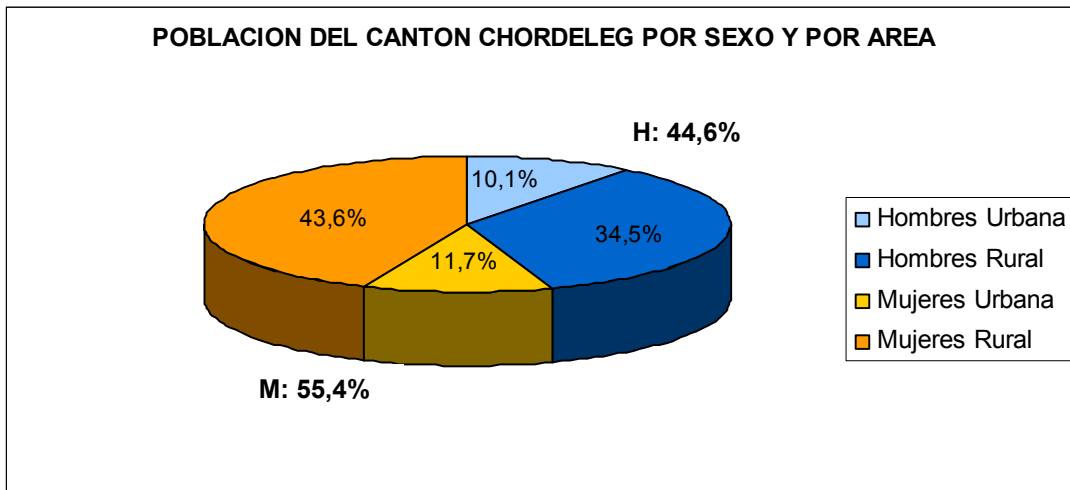
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, M.L. 1988, "Tejiendo la vida ..." CIDAP, Cuenca, Ecuador
- Carpio, P, 1992 "Entre pueblos y metropolis: la migración internacional en comunidades austroandinas del Ecuador" ILDIS - Abya-Yala, Quito, Ecuador.
- Carpio P, 1999 "FODA de las municipalidades latinoamericanas" documento inédito, SUR profesionales, Santiago, Chile.
- Carrasco, M, 2003 "Un camino de espinas y espejismos" Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- DelNet, 2002, "El desarrollo local como motor del cambio", Delnet, Turín, Italia.
- Einzmann, H. 1993 "La artesanía rural" ILDIS, Quito Ecuador.
- Fondo Mink'a Chorlavi, 2004 "Concurso 2004: "Sistematización de Experiencias de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos" Santiago, Chile
- Gobierno Local de Chordelég, 2003 "Agenda de cambio" Graf. Hernández, Cuenca. Ecuador
- INEC, 2001, "Censo de Población" Quito, Ecuador
- Municipio de Chordelég, OFIS, CACH, 1998 "Empresa de Desarrollo Artesanal Chordelég", Manuscrito.
- OFIS, "Plan Estrategico de Chordelég" 2000. Manuscrito
- PYDLOS, 2005, "Informe Final de encuestas de Migración Internacional en las Provincias de Azuay y Cañar 2004." Universidad de Cuenca. Programa Población y Desarrollo Local Sustentable – PYDLOS, Cuenca Ecuador.
- SIISE, 2004 "Sistema integrado de indicadores sociales" s/ed. Quito, Ecuador
- Vazquez, L, 2003 "Informe de labores" Manuscrito

**ANEXO 1:**

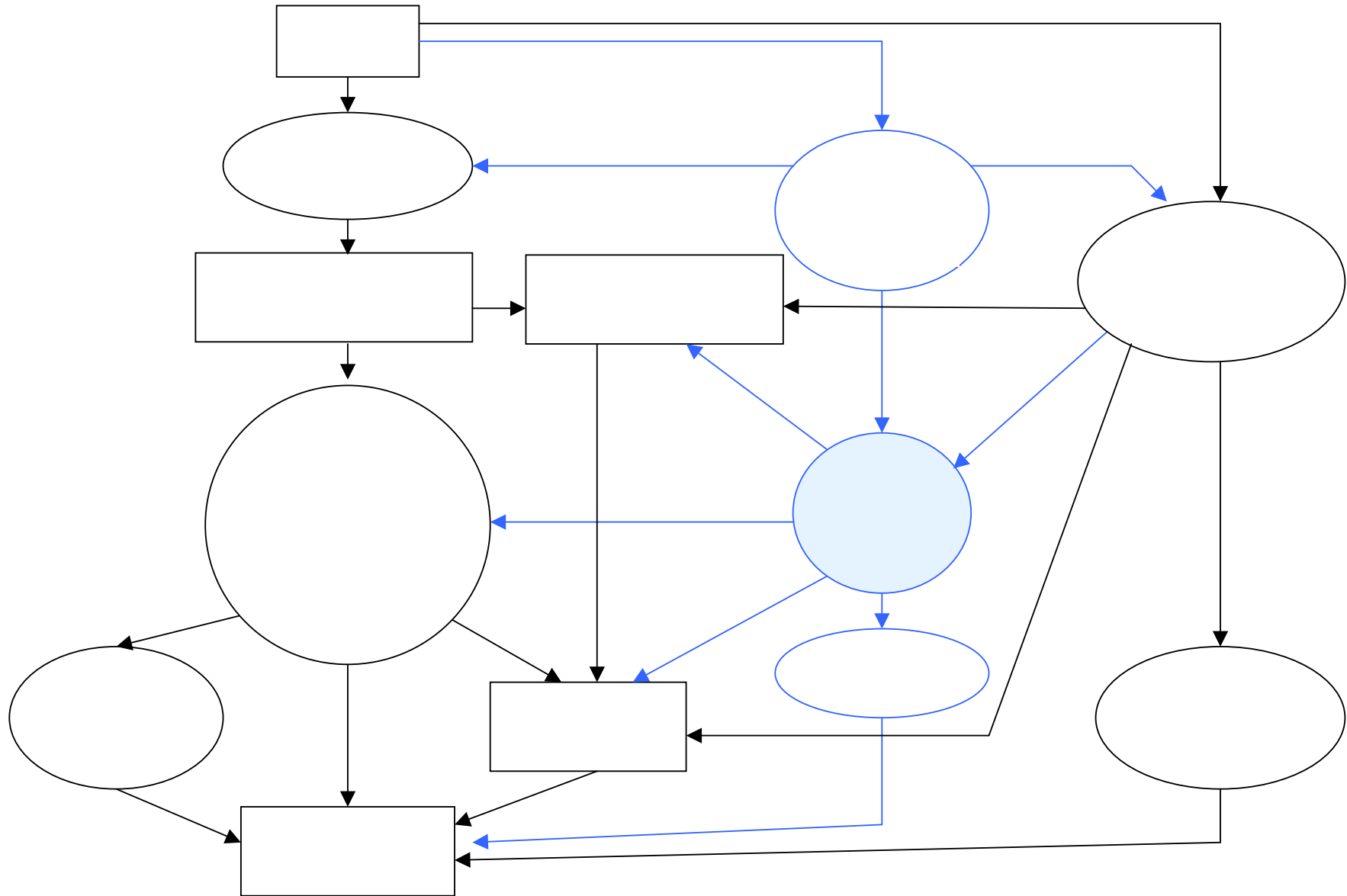
**GRAFICOS**

**GRAFICO N° 1**  
**POBLACION DEL CANTON CHORDELEG**  
**POR SEXO Y POR AREA**

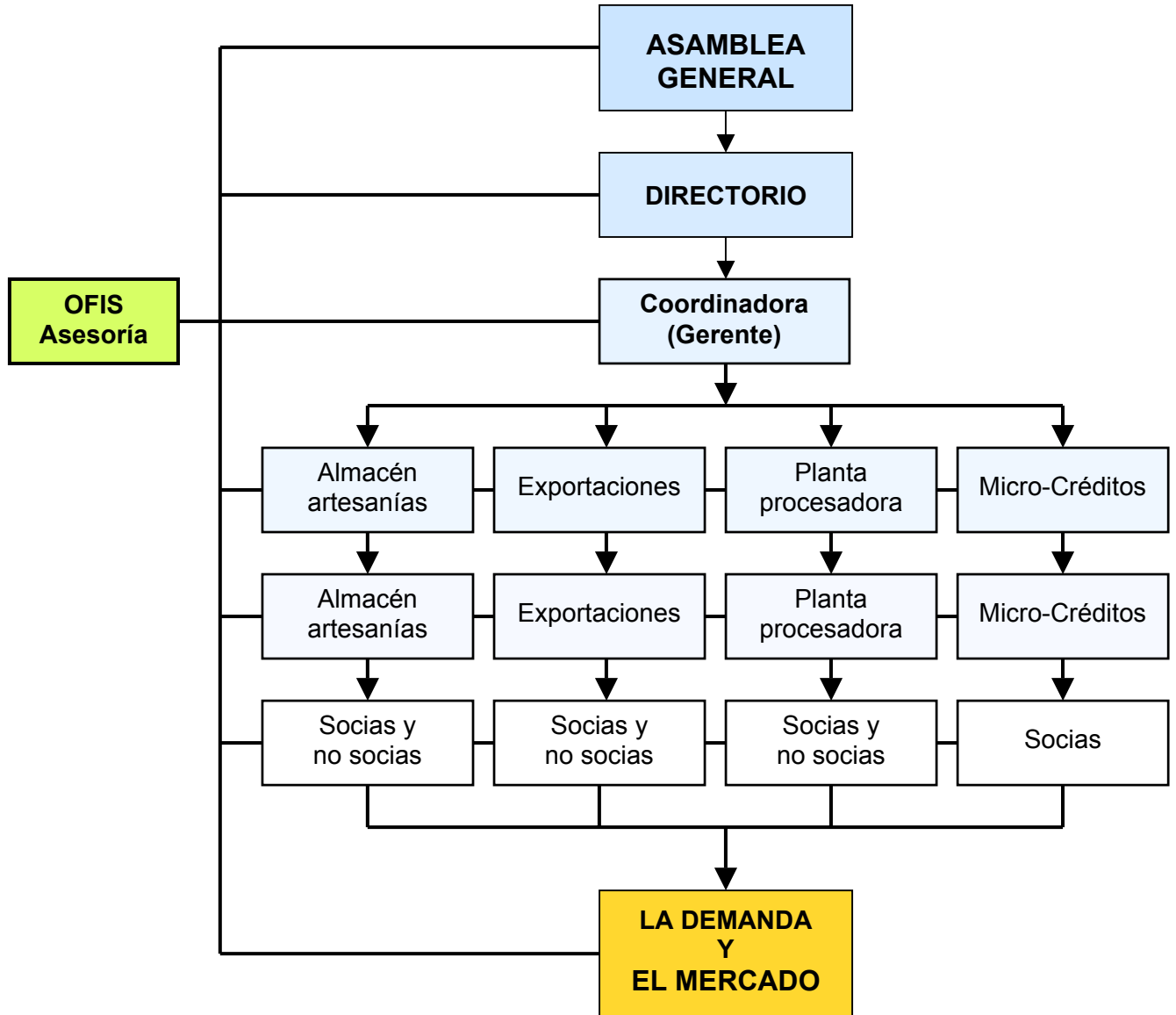




**GRAFICO N° 3**  
**RED DE ACTORES EN LA COMERCIALIZACION DE PAJA TOQUILLA**  
**Hacia un mercado dinámico, con la inclusión de la CACH**



**GRAFICO N° 4  
ORGANICO FUNCIONAL  
CENTRO AGROARTESANAL CHORDELEG**



# **ANEXO 2:**

# **CUADROS**

**CUADRO N° 1**  
**EXPORTACIÓN DE SOMBREROS DE LA PROVINCIA DE AZUAY**  
**POR PERIODOS**

<b>AÑOS</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>DÓLARES</b>
1925-1934	<b>17.800.859,00</b>	<b>19.402.102,00</b>
1935-1944	<b>20.116.391,00</b>	<b>12.441.068,59</b>
1945-1954	<b>37.768.339,00</b>	<b>37.094.622,80</b>
1955-1964	<b>10.769.024,00</b>	<b>8.575.749,79</b>
1965-1974	<b>18.008.249,00</b>	<b>18.235.370,84</b>
1975-1984	<b>31.332.125,00</b>	<b>64.356.327,36</b>
1985-1990	<b>12.997.791,00</b>	<b>24.021.027,52</b>
1991-2000*	<b>s/d</b>	<b>63.736.000,00</b>

\* Cifras estimadas

**Fuente:** El sombrero de paja toquilla. Historia y Economía. Colección. Economía del Austro 1. Miguel Ernesto Domínguez. Anuarios del Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Equipo de sistematización OFIS

**CUADRO N° 2**  
**FASES EN LA HISTORIA DEL CACH**

<b>FASE I: 1988-1992</b>					
N° de socias inicial: 250 mujeres					
N° de socias final: 120 mujeres					
<b>MOTIVACION</b>	<b>LOGROS</b>		<b>LIMITACIONES</b>	<b>ROL DE INSTITUCIONES DEAPOYO</b>	<b>FACTORES DE RUPTURA Y CONTINUIDAD</b>
	<b>Económicos</b>	<b>Sociales</b>			
Organizarse para mejorar precio de comercialización	Organización es comprador fijo. Paga no más del 10% de los intermediarios locales.  Diversificación del sombrero a nuevos elementos utilitarios y decorativos.	Valoración de estar organizadas entre mujeres.  Capacitación en tejido.	Las socias se sienten obreras; desconocen procesos de comercialización, mecanismos de transacción y precios.	<b>OEA-CIDAP:</b>  Promover la organización  Capacitación técnica  Comercializar artesanías	Sentimiento de las socias de ser utilizadas como mano de obra y generar riqueza para la institución.  Idea de recuperar la "ganancia" sin la institución.

FASE II: 1992-2002					
N° de socias inicial: 120* mujeres					
N° de socias final: 60 mujeres					
MOTIVACION	LOGROS		LIMITACIONES	ROL DE INSTITUCIONES DEAPOYO	FACTORES DE RUPTURA Y CONTINUIDAD
	Económicos	Sociales			
Autonomía de la organización  Mejorar precios	Captación de clientes nacionales  Pedidos permanentes  Capitalización de la empresa  Subsidios de ONGs y equipamiento de tienda y oficinas como centro de negocios  Estructuración administrativa  Plan de Negocios	Fortalecimiento socio organizativo  Capacitación social y técnica  Formación de cuadros dirigenciales y gerenciales jóvenes	Concentración de funciones de una persona que bloquea el funcionamiento empresarial y la división de tareas.  Abuso personal, corrupción y desfalco de fondos por parte del Gerente.  Conflictividad y faccionalismo entre socias de diferentes comunidades por denuncia o respaldo a la gestión del gerente.  División de la organización	<b>MUNICIPALIDAD:</b> Respaldo político.  Comodato del local de exhibición y ventas  <b>OFIS: (INTERMON-FIA)</b> Promoción de la organización  Capacitación social y técnica  Preparación de nuevos cuadros  Asesoría en re estructuración administrativa  Financiamiento de cursos internacionales para socias, de ferias nacional e internacionales; equipamiento al CACH  Aporte con capital de trabajo no reembolsable  Contactación y promoción de clientes sobre todo Comercio Justo	Conflictividad y renuncia del Gerente.  Nivel crítico y propositito de nuevas dirigentes para asumir autónomamente roles de dirección.

\* En determinado momento de incremento de ventas esta cifra bordeó las 200 socias

FASE III: 2000 ...					
N° de socias inicial: 40 Con tendencia a crecer					
MOTIVACION	LOGROS		LIMITACIONES	ROL DE INSTITUCIONES DEAPOYO	FACTORES DE RUPTURA Y CONTINUIDAD
	Económicos	Sociales			
Control de socias de procesos organizativos Exportar	<p>Cartera de clientes fijos</p> <p>Apertura al mercado de sombreros con casas exportadoras</p> <p>Exportar directamente con Comercio Justo</p> <p>Capitalización y reparto de utilidades cada año a las socias</p> <p>Alianzas estratégicas con otras asociaciones artesanales</p> <p>Contar con planta procesadora de materia prima</p> <p>Estructuración económica empresarial y separada de lo social</p>	<p>Mujeres en control de la cadena productiva</p> <p>Fuerte sentimiento de identidad y pertenencia a la organización</p> <p>Reconocimiento social y político local, regional y nacional.</p> <p>Rotación de dirigencia</p> <p>Toma de decisiones con alta participación y democracia</p>	<p>Reducido número de socias</p> <p>Se cuenta sólo cliente para exportar (Comercio Justo)</p>	<p><b>OFIS (INTERMON-FIA):</b></p> <p>Financiamiento de la planta procesadora de materia prima.</p> <p>Transferencia de capacidades y control total del proceso</p> <p>Asesorías puntuales.</p> <p><b>MUNICIPALIDAD:</b></p> <p>Respaldo político.</p> <p>Comodato del local de exhibición y ventas</p> <p>Fondo para crédito no productivo</p>	

**CUADRO N° 3  
RESUMEN DE VENTAS POR AÑO**

Rubro	Ventas por año En dólares americanos			
	2003	2004	2005	Total
Almacén de artesanías	7.984,75	11.355,66	12.940,35	32.280,76
Procesadora de paja toquilla	6.543,76	9.586,55	10.987,36	27.117,67
Exportación de artesanías	Sin información	9.180,47	12.590,32	21.770,79
<b>TOTAL</b>	14.528,51	30.122,68	36.518,03	81.169,22

Fuente: Registros de ventas del CACH

Elaboración: Equipo de sistematización OFIS

**CUADRO N° 4  
Nichos de Mercado Local, Nacional e Internacional de las Artesanías de Paja Toquilla y Sombreros del Centro Agro-artesanal Chordelég**

Ciudad	Artesanía	Pedidos por Año
Chordelég	Utilitarios	Promedio 4
Cuenca	Utilitarios y Sombreros	Promedio 4
Guayaquil	Utilitarios y Sombreros	Promedio 2
Quito	Utilitarios y Sombreros	Promedio 3
España	Utilitarios y Sombreros	Promedio 2
Participación en Ferias	Utilitarios y Sombreros	Promedio 2

Fuente: Registros de ventas del CACH, 2005

Elaboración: Equipo de sistematización OFIS

**CUADRO N° 5  
UTILIDADES DEL CACH  
En dólares americanos**

Periodo	Monto de Utilidad	Capitalización	Reparto de Utilidades
2003	2.879,56	50%	50%
2004	3.368,48	50%	50%
2005	8.300,45	50%	50%

Fuente: Registros de ventas del CACH, 2005

Elaboración: Equipo de sistematización OFIS

## CUADRO N° 6

### PREGUNTAS PARA EL SONDEO DE MERCADO

- ¿Cuál es el grado de aceptación de los productos de paja toquilla?
- ¿Qué líneas tienen mayores posibilidades dentro de los productos de paja tradicionales?
- ¿El costo es el adecuado?
- ¿Los diseños y colores de nuestros productos son los que demandan en el exterior?
- ¿Es el sombrero una alternativa a la variedad de productos en paja toquilla?
- ¿Qué competencia tenemos a nivel de artesanías similares con otros países?
- ¿Es posible entrar al comercio Justo, y que posibilidades nos ofrece este?