



RESUMEN

El CIDAP desde finales del año 2009 ha participado en un proceso de cambio iniciando por su naturaleza jurídica, de entidad privada a entidad pública, lo que implica un replanteamiento de sus objetivos, su campo de acción, misión, visión, etc., en definitiva de manera ineludible una nueva planeación estratégica.

Por lo antes expuesto, este proyecto consiste en la elaboración de una propuesta de Plan Estratégico para el CIDAP, para ello, se procedió a establecer su misión, visión y objetivos estratégicos, se analizó su situación externa e interna, se determinaron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, concluyendo con la definición de las estrategias más apropiadas para la Entidad a ejecutarse en los próximos cuatro años.

Al finalizar este proyecto, sus conclusiones son:

- Existencia en nuestro país de un potencial artesanal que no ha sido explotado, ni como una manifestación cultural, ni como parte de un sector económico.
- La planificación es un elemento esencial para lograr los resultados esperados en toda organización.
- Factibilidad de la aplicación de las herramientas administrativas en organizaciones cuyos objetivos predominantes son de tipo social.
- El análisis interno y externo de la realidad institucional facilita priorizar de manera fundamentada y objetiva las necesidades del sector y así poderlas atender de manera eficiente.
- El éxito de esta planificación se basará en gran medida en su difusión entre todos quienes laboran en el CIDAP, así como en su grado de involucramiento.



Palabras clave: CIDAP, plan estratégico, planeación, estrategia, planificación, artesanía, cultura



ABSTRACT

The CIDAP since late 2009 has participated in a process of change initiated by its legal nature, the public entity to private entity, which implies a rethinking of its objectives, scope, mission, vision, etc., Ultimately so inescapable a new strategic planning.

As above, this project involves the development of a proposed Strategic Plan CIDAP to do so, we proceeded to establish their mission, vision and strategic objectives, and we analyzed their internal and external situation, identified strengths, opportunities, weaknesses and threats, concluding with the definition of appropriate strategies for the Institution to be implemented over the next four years.

Upon completion of this project, its findings are:

- Existence in our country of a potential scale that has not been exploited, nor as a cultural manifestation, or as part of an economic sector.
- Planning is essential to achieve the desired results in any organization.
- Feasibility of implementation of the administrative tools in organizations whose objectives are social dominant.
- The internal and external analysis of institutional reality makes prioritize informed and objective manner the needs of the sector and so that they could respond effectively.
- The success of this plan will be based largely on its spread among all those working in the CIDAP, as well as their degree of involvement.



CONTENIDO

ANTECEDENTES	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	10
MARCO TEÓRICO	10
CAPÍTULO II	28
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	28
BREVE HISTORIA DEL CIDAP	28
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	29
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	32
PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS BRINDADOS	33
ANÁLISIS INTERNO.....	34
DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL CIDAP	35
ANÁLISIS DEL ENTORNO	55
ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO: POLÍTICO-LEGAL, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, MEDIO AMBIENTE – PESTEL –	55
ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS.....	80
ANÁLISIS DEL MICRO – ENTORNO: CINCO FUERZAS.....	85
CAPÍTULO III	102
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA	102
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	102
DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	103
PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO INTERAMERICANO DE ARTESANÍAS Y ARTES POPULARES.....	133
CAPÍTULO IV	141
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141



CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES.....	143
GLOSARIO.....	145
BIBLIOGRAFÍA	147



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
FINANZAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO INTERAMERICANO DE ARTESANÍAS
Y ARTES POPULARES”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS, CON MENCIÓN EN
FINANZAS**

AUTORA: DIANA ALVARRACÍN ESPINOZA

DIRECTORA: ING. ALEJANDRA FALCO

CUENCA - ECUADOR

AÑO: 2010



RESPONSABILIDAD

Los conceptos y opiniones vertidas en el presente trabajo son de absoluta responsabilidad de su autora.

Diana Alvarracín Espinoza



ANTECEDENTES

El Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares –CIDAP–, es un organismo que se ha desarrollado en el ámbito cultural desde 1975, durante su vida institucional ha dado realce e impulso a la artesanía en el país, esto ha significado en gran parte trabajar para que la sociedad de forma paulatina adopte un nuevo criterio sobre la artesanía, tendiendo siempre a su apreciación y revalorización.

En cuanto al tema específico de este proyecto, debo indicar que esta Institución en la actualidad vive una etapa de transición iniciada por el cambio jurídico de su naturaleza de ente privado a público, lo que implica no solamente un trámite de tipo legal, implica sobre todo una reestructuración organizacional total, con una misión y visión totalmente renovadas, nuevos ámbitos de acción que engloben a sectores más amplios y diversos, etc., un nuevo horizonte que guíe el actuar de la Institución acorde a las políticas y al plan de desarrollo del Gobierno Central. Es necesaria entonces, una planificación estratégica clara, que permita prever y direccionar un nuevo futuro a mediano plazo para esta organización y que a su vez se constituya en una base sólida para la planificación de los objetivos institucionales a largo plazo.

La planificación estratégica no es una ciencia exacta, esta se basa en múltiples herramientas que no son precisamente de uso obligatorio, pero que deben ser escogidas meticulosamente, de esto dependerá el poder analizar y explicar de mejor forma los asuntos de importancia que rodean y que forman parte de una organización, permitiendo a quienes la dirigen, trazar el camino correcto para alcanzar la visión planteada.

La pretensión de quienes dirigen el CIDAP es darle un nuevo direccionamiento, con una labor enfocada al ámbito nacional y cuyas actividades principales deben centrarse en la capacitación y la promoción de la artesanía, lo que redunde finalmente en el mejoramiento social y económico del sector artesanal de nuestro país.



INTRODUCCIÓN

Al iniciar este estudio empezaré por citar algunas frases que considero marcan la importancia de este trabajo:

“La labor de la administración no es ver a la compañía como lo que es....sino como lo que puede llegar a ser. John W. Teets, Director ejecutivo. Greyhound Corporation.

¿Cómo puede usted dirigir si no sabe a dónde se dirige? George Newman” (Arthur Thompson, 2001, página28)

Estas frases son claves, si el deseo es determinar el direccionamiento de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Todo negocio como premisa a su iniciación debe definir su misión, visión y objetivos, su formulación apropiada se constituirá en una especie de brújula estratégica que marcará el camino que la organización debe seguir.

Definir plenamente hacia dónde se dirige una organización (misión), que es lo que quiere conseguir a futuro (visión y objetivos), y cómo lo va a hacer (estrategia), constituyen la materia prima fundamental para la construcción exitosa de los resultados esperados.

Por lo tanto, la ejecución de este trabajo se enfocará en el estudio y aplicación del proceso que permitirá obtener esa materia prima, proceso que puede dividirse en términos generales en los siguientes bloques: establecimiento de la misión y visión, análisis interno y análisis externo de la organización, a partir de ello y como último bloque se obtendrán múltiples alternativas u opciones estratégicas las cuales deberán ser seleccionadas para la construcción del plan estratégico más apropiado para la Institución.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollará el marco teórico que servirá de sustento para llevar adelante el trabajo propuesto.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Es importante señalar que en cuanto a la misión y visión de la organización se han tomado como referencia varios criterios y conceptos como los de Arthur Thompson por la claridad de los mismos.

La misión es la razón de existir de un ente, aborda la realidad presente de la misma, ¿qué somos hoy?, ésta debe ser adaptada a su presente y a proyecciones futuras nada ilusionistas, basarse en los recursos humanos, materiales y económicos con los que la organización cuenta y piensa contar a futuro.

Si bien no existen pasos específicos para la elaboración de la misión de una organización, en general, podemos decir que debe contar con los siguientes elementos:

- Descripción del propósito fundamental para el que fue creada la empresa
- Descripción de la responsabilidad de la organización hacia sus accionistas.
- Describe la característica o particularidad que diferencia a la entidad.
- Debe ser clara y fácil de entender



VISIÓN

La visión se enfoca en el futuro de una organización, abarca varios aspectos: hacia dónde nos dirigimos, en qué clase de organización nos queremos convertir a largo plazo con nuestros esfuerzos y acciones.

Debe considerarse en la formulación de la visión los siguientes elementos:

- Ser factible alcanzarla, no una fantasía.
- Decidir la trayectoria estratégica a largo plazo que debe seguir la organización
- Ser motivadora e inspiradora de fácil comprensión y comunicación a todos los miembros de la organización.

VALORES

Los valores no son más que los principios que se constituyen en el marco para el desempeño de la organización y para el cumplimiento de la misión y la visión de una organización. Debe evitarse a toda costa que éstos queden como simples enunciados y se los condene al olvido, todo lo contrario, es labor de todos el hacer que tengan un efecto búmeran en toda actividad que se desempeñe dentro de la organización.

ANÁLISIS INTERNO

CADENA DE VALOR

El análisis de una empresa no debe ser realizado considerando a la organización en su conjunto sino de acuerdo a sus actividades estratégicamente relevantes, la diferenciación de estas actividades permitirá determinar y analizar la ventaja competitiva que posea la organización, la herramienta básica para el análisis de las actividades señaladas es la **cadena de valor**; veamos a continuación una breve conceptualización sobre esta herramienta:



“La cadena de valor contiene el valor total y consta de *actividades relacionadas con valores y de margen*” (Michael E. Porter, 1987, página 36)

Por *actividades* se entiende las actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo, que permiten la creación de un producto de utilidad para el cliente.

Al hablar de *valores* el autor realiza una especificación para el análisis de la posición competitiva de una organización que es necesario considerar, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por el producto, se lo mide a partir del número total de unidades vendidas por el precio de venta.

“El *margen* es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.” (Michael E. Porter, 1987, página 38)

Las actividades de valor de la cadena se dividen en dos grupos fundamentales: actividades primarias y actividades de apoyo.

Las primeras se refieren a las que intervienen creación, venta, transferencia del producto y posterior servicio al cliente. Las actividades de apoyo como su nombre lo indica respaldan a las primarias. A continuación para una mejor comprensión se indica la clasificación de estos dos tipos de actividades:

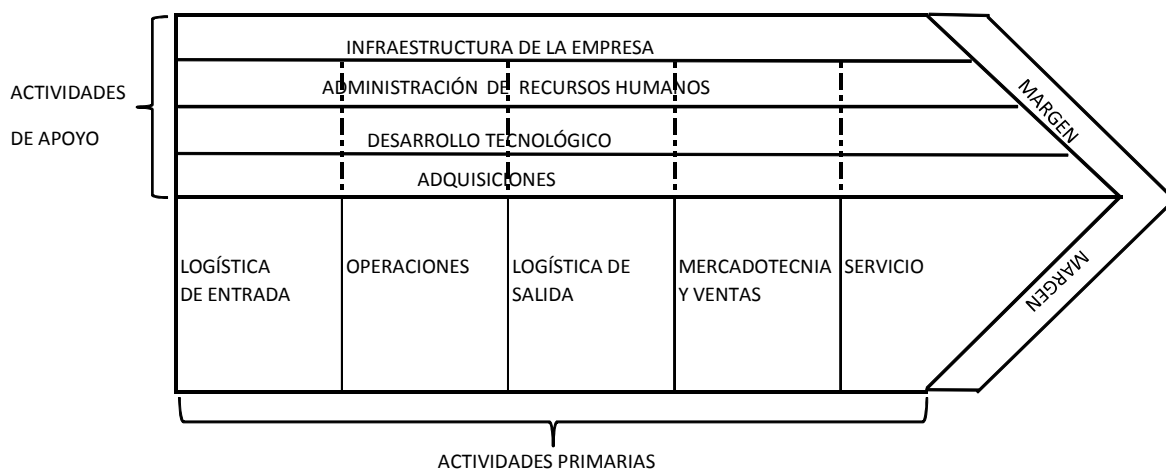


FIGURA 2-2 La cadena genérica de valor



El aporte fundamental de la cadena de valor es dar mayores argumentos para los procesos de decisión, ya que permite medir el desempeño de cada actividad que conforma la cadena en términos comparativos con las actividades de otros organismos que mantengan unidades estratégicas similares, así podrá analizarse cómo generar ventaja competitiva.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

NIVEL MACRO: POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, MEDIO AMBIENTE, LEGAL. – PESTEL –

El análisis PESTEL es una herramienta que permite conocer y medir el mercado y consecuentemente definir la posición y la tendencia del negocio. Al analizar a fondo el mercado se pueden establecer sus atractivos, las barreras existentes y en definitiva la potencialidad de un negocio dentro del mismo, ya que se consideran aspectos que afectan o pueden afectar a futuro a la organización y que conforman su entorno particular.

Originalmente el análisis PESTEL se ha basado en cuatro perspectivas: Política, Económica, Social y Tecnológica, en la actualidad se han incorporado dos perspectivas más que son la Ecológica y Legal, a cada una de éstas debe darse mayor o menor importancia dependiendo de la naturaleza del negocio.

Es importante tener claro que un mercado se define por lo que se dirige hacia el, por ejemplo un nuevo producto, una nueva estrategia, una oportunidad de inversión, etc., por lo tanto es necesario tener claro qué es lo que se está analizando, para que tipo de negocio u organización se realiza el análisis.

Político: Definir los elementos de carácter legislativo existentes o que se avizoran y que pueden incidir en las actividades.

Económico: Tendencias de tipo económico como el nivel de ingresos y gastos del sector, facilidades crediticias, nivel de desempleo, migración etc.

Social: Gustos y preferencias de la sociedad, moda, tradición, etc.



Tecnológico: El impacto tecnológico en la organización y directamente en los productos y servicios que se briden.

Medio ambiente: El papel de la organización y su responsabilidad en el desarrollo de actividades que no atenten contra el medio ambiente.

Legal: Las disposiciones legales que afectan al sector.

NIVEL MICRO: CINCO FUERZAS

Al iniciar la descripción de esta herramienta es preciso indicar que se han tomado como guía algunas obras del profesor Michael Porter, PhD en Economía de la Universidad de Harvard, por sus amplios conocimientos sobre el tema.

El análisis de la competencia no es observar en una sola dirección, es decir únicamente a los actuales rivales de la organización, sino además es observar hacia otras direcciones como hacia los proveedores, clientes, los posibles o potenciales competidores y los productos sustitutos, es así que, estos cinco elementos conforman las cinco fuerzas que definirán la estructura y la rentabilidad de un sector.

Este análisis es importante si lo que se desea es:

- Desarrollar una ventaja competitiva frente a los rivales de la organización
- Analizar la posición estratégica actual de la empresa dentro de su industria y a su vez determinar cómo mejorarla, y
- Comprender mejor la dinámica que rige la industria en la que se desenvuelve la organización.

El estudio practicado desde cualquiera de los enfoques arriba señalados es de gran importancia, todo dependerá de la situación de la organización y de lo que se pretende alcanzar. La o las fuerzas competitivas predominantes son las que serán consideradas fundamentales para el desarrollo de la estrategia.

A continuación se describen a cada una de esas fuerzas:



Amenazas de nuevos competidores:

El deseo primordial de quienes ingresan a un mercado es ganar participación en el mismo para lo cual aplicarán diversas estrategias que pueden afectar a los precios de los bienes o servicios comercializados, sin embargo, para contrarrestar esta situación las empresas ya establecidas, puede realizar varias acciones como una mayor inversión que fortalezca el negocio y que desmotive a los nuevos competidores, mantener los precios bajos puede ser otra alternativa. El que un competidor decida o no ingresar al mercado depende de las barreras de entrada que existan, y de la forma de reaccionar de los competidores ya establecidos en el mismo.

“Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes” (Michael E. Porter, 2008) y son las siguientes:

- La necesidad de fuertes sumas de dinero como capital para entrar en el sector
- Políticas gubernamentales restrictivas
- Los costos que significaría para los clientes en cambiar de proveedor
- Ventajas de las empresas ya establecidas en costos o calidad
- Desigualdad en los accesos a canales de distribución
- Economías de escala (oferta), cuando las empresas producen a grandes cantidades y pueden distribuir mejor sus costos
- Beneficios de escala (demanda), es la predisposición de comprar más cuando otros compradores están también interesados en comprarle a la misma empresa o cuando consideran que los productos a comprarse son esenciales para su producción

El poder de los proveedores:



Los proveedores ejercen poder dentro del mercado cuando pueden transferir sus costos a los otros participantes en la cadena, cuando puede incrementar sus precios, modificar la calidad o los servicios que brindan y de esta forma lograr un mayor porcentaje de utilidades para ellos. Esto puede darse cuando:

- Un proveedor abastece a varios sectores y no depende específicamente de uno de ellos para generar sus ingresos.
- Cuando sus productos son diferenciados
- Si los costos por cambio de proveedor son considerablemente altos para sus clientes
- Si el proveedor está más concentrado que el sector al cual le abastece
- Cuando no existe un sustituto para el producto ofertado por el proveedor
- Ante la amenaza existente de que el proveedor pase a formar parte del sector al cual abastece

El poder de los clientes:

Los clientes obtienen poder en un mercado cuando logran influenciar en los precios de los productos, cuando están en capacidad de exigir mejores precios y mejor calidad, es decir cuando tienen poder de negociación. Esto sucede si:

- Existen pocos compradores en el mercado
- Cuando los costos por cambiar de proveedor no son muy altos
- Al no haber diferenciación entre los productos adquiridos con otros que existen en el mercado
- Si la posibilidad de volverse fabricantes de los productos que necesitan es alta



- Si las adquisiciones que realizan representan montos elevados dentro de su presupuesto, lo que originará que negocien arduamente los precios o miren otras alternativas
- Si sus utilidades son bajas y desean reducir sus costos de adquisición
- Si el producto o servicio comprado no incide significativamente en los costos del comprador

Productos sustitutos:

Se puede considerar a un producto sustituto si cumple una función parecida a un producto ya existente, pudiendo en muchos casos incluso diferir físicamente. Sin embargo el cliente que los adquiere es consciente de que al elegirlos está sacrificando alguna funcionalidad. Podría decirse que su principal característica es que ponen un límite al precio de los productos en la industria. La amenaza de los sustitutos se origina cuando:

- Estos ofrecen un muy buen precio y constituyen funcionalmente una buena alternativa a los productos del sector.
- Los costos de cambio de un producto a otro son bajos para el comprador.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre varios competidores existentes puede darse en diferentes aspectos, como por ejemplo en precios, valor agregado, mejoramiento de servicios, etc., si esta rivalidad es alta limita la rentabilidad del sector. Se considera que la rivalidad es alta en los siguientes casos:

- Los competidores son iguales en tamaño, o son varios.
- Si el crecimiento del sector es lento, pues cada uno peleará por ganar el mercado existente
- Si las barreras de salida son altas
- Si las aspiraciones de la competencia son las de liderar en el mercado y su compromiso con el sector no es únicamente de tipo económico



- Cuando las empresas no son capaces de distinguir y entender las diversas señales que emiten entre ellas en cuanto a nuevas estrategias competitivas implementadas.

En cuanto a una rivalidad en precios consideremos lo siguiente: “La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio” (Michael E. Porter, 2008), esta forma de rivalidad puede destruir no solo a la competencia sino al mismo sector, esto hace que las utilidades se transfieran directamente al cliente y por otra parte que éste deje de percibir la ventaja de comprar tal o cual producto sino exclusivamente centre su interés en el precio.

Es importante señalar también que existen ciertos factores que no deben ser considerados fuerzas pero si son importantes a la hora de efectuar un análisis, estos son:

1. La tasa de crecimiento del sector: es necesario darle un enfoque apropiado a la tasa de crecimiento del sector, pues es fundamental para la creación de la estrategia, no siempre un alto crecimiento implica que un sector sea atractivo.
2. La tecnología e innovación por si sola no hace más rentable a un sector, existen sectores más rentables que otros que aparentemente resultan más atractivos.
3. La actuación de un gobierno no es buena ni mala para la rentabilidad un sector, lo importante es analizar las políticas específicas que este implemente y que se relacionen a las cinco fuerzas.
4. Los productos o servicios complementarios afectan la demanda de un producto en el mercado, estos se consideran complementarios cuando combinados con los productos principales generan mayor valor para el cliente que por si solos, es necesario para el planteamiento de la estrategia el análisis de su efecto sobre las cinco fuerzas.

Por otra parte es fundamental recalcar que la estructura del sector puede cambiar paulatinamente o sufrir cambios de forma inesperada, esto por situaciones



externas o internas, las cinco fuerzas facilitan la identificación de los cambios internos del sector y permiten predecir el impacto que estos tengan en su atractivo.

Un correcto análisis de las cinco fuerzas, servirá para determinar los elementos más importantes del entorno competitivo, orientando de esta forma a quienes dirigen la organización hacia una adecuada acción estratégica, permitirá también determinar las oportunidades de posicionamiento de una organización, determinar qué tan débil o fuerte es la estructura de un sector, prever si un sector tendrá un futuro próspero a pesar de que actualmente resulte poco atractivo.

DETERMINACIÓN DE ASPECTOS CLAVES PARA LA ORGANIZACIÓN

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) en inglés (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta básica para la toma de decisiones en cualquier tipo de organización, ya que permite analizar la estrategia, el direccionamiento y determinar la posición de la organización. Se basa en el análisis de la situación interna (fortalezas y debilidades) y en la situación externa (oportunidades y amenazas).

El objetivo del análisis FODA es ordenar de manera lógica la información recopilada lo que permitirá analizar, comprender, discutir y finalmente tomar decisiones sobre la entidad, al agrupar y organizar la información permite un análisis y el establecimiento de decisiones objetivas sobre la situación de la empresa, aprovechando sus ventajas competitivas y evitando de esta forma resoluciones empíricas.

En la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se podría conocer la forma de explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, afrontar las debilidades y tomar las medidas pertinentes para no resultar afectados por las amenazas.

Es importante que se identifique de manera clara el tema a analizarse a través del FODA, para que el grupo de trabajo involucrado en su desarrollo comprenda cual es el objetivo del análisis y su importancia para la organización. Se considera que



lo más enriquecedor para la organización es todo el proceso de análisis que antecede a la matriz final.

Análisis Externo

Luego de que se analizaron los elementos que conforman el ambiente externo de la organización, sean estos de carácter político, económico, social, tecnológico, medio ambiente y legal, (PESTEL), el examen FODA resulta una continuación del mismo, es decir, del entorno ya estudiado, extraer las oportunidades y amenazas que se le presentan a la organización. Determinar las oportunidades y amenazas conlleva a establecer que factores pueden contribuir u obstaculizar la consecución de objetivos y metas de la entidad.

Las **Oportunidades** son elementos o situaciones positivas, que pueden ser determinados en el ambiente externo de la organización, este examen permitirá su identificación y su posterior aprovechamiento.

Las **Amenazas** son situaciones negativas, que se encuentran en el ambiente externo de la organización, su identificación es tan beneficiosa en cuanto se puedan establecer los mecanismos para minimizar su impacto.

Análisis Interno

El análisis interno que implica la aplicación de la herramienta FODA permite en cambio, establecer las fortalezas y debilidades que posee la entidad en cuanto a la disposición, cantidad y calidad de recursos económicos, materiales y humanos, que posee la entidad. De esta forma la o las ventajas competitivas que la organización posea aflorarán de manera más clara y deberán ser aprovechadas oportunamente.

Por **fortalezas** podemos identificar a todos los aspectos internos positivos que son propios de la organización y que en muchos casos pueden ser un elemento diferenciador entre los competidores del mismo sector.



Por **debilidades** podemos establecer todos los aspectos que internamente ya se encuentran presentes en la organización y que constituyen un verdadero obstáculo en el actuar de la misma, estos pueden estar relacionados al control interno, organizativos, de tipo financiero, etc. Con una estrategia apropiada estos deberían eliminarse.

Identificación de los aspectos clave

Luego de haber identificado los aspectos externos e internos que afectan a la organización, es necesario distinguir los puntos claves de cada área, aquellos que causan gran impacto de aquellos que no lo tienen, todos estos análisis facilitarán la construcción apropiada de los objetivos institucionales. El seguimiento y consideración de los puntos clave serán cruciales a la hora de garantizar el éxito del futuro plan.

Los aspectos que sean considerados de menor relevancia o impacto no deberán ser excluidos totalmente sino que podría considerárselos como actividades o tareas complementarias en el plan.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El siguiente paso en la elaboración del plan estratégico, luego de determinados los aspectos clave del sector interno y externo como resultado del análisis FODA, es la determinación de los objetivos estratégicos de la organización, estos deben establecerse en base al análisis ya efectuado, a la misión y visión de la organización, consiste en especificar hacia donde se desea llegar, superando la situación o problemática actual.

Estos objetivos deben estructurarse de tal forma que sea posible evaluar su consecución. Se considera apropiado que su número debe ser limitado, caso contrario no se estaría priorizando los aspectos clave, además como recomendación general se debe considerar que éstos podrían centrarse en



oportunidades que no han sido aprovechadas en el mercado, es decir en necesidades insatisfechas por los usuarios o beneficiarios.

Como entidad del Estado estos objetivos deben promover la transparencia y eficiencia de la gestión institucional y deben contribuir al logro de los objetivos y metas del Plan Plurianual del Gobierno.

Es recomendable para su adecuada formulación seguir ciertos criterios, como los siguientes:

Comprensibles: De manera especial para los niveles jerárquicos altos ya que ellos guiarán al resto de colaboradores. Tampoco deben confundirse con las metas a corto plazo.

Consensuados: Deben ser el resultado del trabajo en conjunto del personal directivo de la organización, y aceptados en niveles inferiores con la finalidad de evitar resistencia posterior en su aplicación.

Alcanzables: Deben ser establecidos en base a la potencialidad para conseguirlos de la entidad en el plazo acordado, caso contrario se crearían falsas expectativas en base a objetivos demasiado ambiciosos.

Mensurables: Sus resultados deben poder expresarse en términos concretos para el período de tiempo específico.

Flexibles: Atendiendo a los posibles cambios inesperados en el entorno deben poder ser modificados sin que se altere su dirección.

Motivadores: para todos los miembros de la organización, ya que se constituyen en las definiciones del sitio hacia donde desea llegar la organización en perspectivas concretas.

Afines entre si: en conjunto deben representar el objetivo central de la organización reflejado en su visión.

Estos deben abarcar si no es posible a todos, al menos al mayor número de criterios de quienes los elaboren pues se convierten en el marco de la estrategia a seleccionarse.



OPCIONES ESTRATÉGICAS

La combinación de los cuatro elementos: fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, servirá para determinar el o las opciones estratégicas o elementos básicos que determinarán las pautas para la construcción de la futura estrategia.

Así tenemos que, un tipo de alternativa estratégica se basaría en las potencialidades de la Institución, que resultan de la combinación de sus fortalezas y oportunidades, es decir que partiendo de sus aspectos positivos internos aprovecharía los beneficios que su entorno le ofrece.

Otro tipo tomaría como base las fortalezas para disminuir al máximo el riesgo de las amenazas presentadas en el entorno, siempre y cuando sea sumamente necesario afrontar de manera directa esas amenazas y no resulte en un conflicto para la organización.

Basar una alternativa estratégica en la superación de debilidades y a su vez enfrentar las amenazas parecería ser una opción bastante defensiva y extrema, que debe ser considerada si la situación de la organización es crítica o se siente muy amenazada, y si los aspectos negativos internos y externos, es decir sus limitaciones, son excesivamente superiores y no permiten conducir en otra dirección a la organización. Según este tipo de estrategia quienes guíen a la organización pueden verse obligados a un cambio profundo, estructural desde la misión misma de la entidad e inclusive si es necesario su cierre para un resurgimiento totalmente renovado.

Finalmente, el combinar las debilidades y oportunidades significará todo un desafío, que intenta superar los aspectos negativos internos para así poder aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece, esta opción estratégica es aplicable siempre que las debilidades tengan una influencia bastante significativa en la organización y estén impidiendo el aprovechamiento de las oportunidades existentes.

Estas alternativas deben ser nuevamente analizadas en su conjunto, consolidadas de ser necesario y claramente determinadas, así darán como resultado lo posibles lineamientos estratégicos de la organización.



NIVELES DE APLICACIÓN ESTRATÉGICA

Se podría decir que “la estrategia de una organización versa sobre el plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable.” (Arthur A. Thompson, 2001, página 45); en otros términos, la estrategia comprende un conjunto de objetivos, metas y acciones que la organización debe ejecutar para el cumplimiento de su visión. Estos elementos deben establecerse en base a un estudio responsable de todos los factores internos y externos que rodean a la organización.

Existen básicamente tres niveles organizacionales diferentes, en los cuales se puede aplicar la estrategia: corporativo, de negocios y funcional.

Estrategia corporativa: A nivel corporativo se aplica la estrategia cuando la organización es diversificada, es decir posee diversas líneas de negocios, por lo que agrupa diversas medidas y enfoques para alcanzar la posición de negocios deseada para cada producto o servicio ofertado.

Estrategia de negocios o competitiva: “Las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación que tiene la empresa para competir en un mercado determinado con productos concretos.” (Juan Carrión, 2008, página 196). Esta estrategia por lo general intenta desarrollar competencias y habilidades específicas para conseguir éxito estratégico en relación a sus competidores y posteriormente utilizarlas como una ventaja competitiva.

Entiéndase por ventaja competitiva. “El dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.” (Eduardo Bueno, Patricio Morcillo, 1994, página 224)

A su vez Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva publicado en 1980 identificó tres tipos de estrategias competitivas:

- Liderazgo en costos



Mantener costos más bajos frente a la competencia es el objetivo de esta estrategia, sin descuidar aspectos como calidad, servicio al cliente, etc. Un control estricto de costos sobre todo de los costos variables podría conducir a obtener utilidades por encima del promedio de la industria, protegiéndola así de las cinco fuerzas competitivas.

Lograr costos bajos requiere que la organización mantenga también una ventaja adicional como una participación significativa de mercado a través de precios agresivos y pérdidas iniciales, un amplio acceso a las materias primas, diseños de productos que faciliten su producción, servir a segmentos más grandes que signifique un volumen alto de ventas, inversión inicial significativa de capital, entre otras cosas.

Entre algunas debilidades de esta estrategia centrarse excesivamente en la reducción de costos puede afectar la inversión en investigación y desarrollo, puede implicar también poca flexibilidad de la organización ante nuevos y variantes cambios tecnológicos.

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los setenta, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia.

En su obra Ventaja Competitiva Porter afirma que el líder en costos debe también alcanzar la proximidad en diferenciación frente a sus rivales, para alcanzar una participación destacada en su entorno aunque su estrategia se base en el liderazgo en costos.

La proximidad en diferenciación hace referencia a ofrecer productos bastante similares a los de la competencia o combinar de manera distinta sus características, de tal forma que gocen de igual preferencia por parte de los clientes.

- Diferenciación

Consiste en ofrecer un producto distinto a los ofertados por los competidores o a su vez agregarle características difíciles de imitar, lo que



significa pagar un precio superior por él, esta característica genera lealtad de los clientes y por ende disminuye su sensibilidad a un mayor precio.

Uno de los riesgos principales de esta característica es que no sea lo suficientemente sostenible y pueda ser imitada con facilidad por la competencia quienes incluso podrían ofertar precios algo menores.

Para conseguir diferenciación se puede explotar las características propias de cada bien producido, como su diseño, tecnología, calidad o también se puede emplear variables de marketing como sistemas de publicidad, promoción, envase del producto, imagen, etc.

Se debe también considerar que mantener esta estrategia implica mantener una proximidad a los costos de la competencia, tratando de reducir todos aquellos costos que afecten a la diferenciación del producto.

- Enfoque o Concentración

Consiste en centrarse en un segmento de clientes específico o en un área geográfica determinada, puede utilizarse esta estrategia en combinación con la de liderazgo en costos o la de diferenciación. El objetivo de esta estrategia es que la empresa pueda servir eficientemente a un objetivo estratégico más reducido, contrariamente a la competencia que tiene un más amplio rango de acción.

El segmento al cual se decida servir debe sin duda permitir aprovechar sus diferencias con la industria en su conjunto, pues solo hacer un enfoque riguroso no garantiza un desempeño exitoso.

Estrategia funcional: esta contempla un plan de acción para una actividad funcional, un proceso o departamento dentro de un negocio. En este nivel es necesario definir cómo se deben utilizar los recursos y habilidades en cada departamento para la consecución de sus objetivos propios y a su vez contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

El nivel estratégico será escogido de acuerdo a los análisis externos e internos aplicados a la organización (corporativo, competitivo, funcional), posteriormente



deberá ser aplicado a los lineamientos estratégicos institucionales ya establecidos anteriormente, y como último paso serán validados de acuerdo a ciertos criterios o parámetros como el presupuesto que implica su ejecución y su concordancia con los objetivos institucionales, entre otros; concluyendo así la formulación del Plan Estratégico para el CIDAP, objetivo de este trabajo.

Finalmente, lo desarrollado hasta ahora ha sido la exposición de las diversas herramientas que ayudarán al análisis específico del CIDAP, procediéndose a continuación a su aplicación práctica.



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El paso siguiente será aplicar a la situación particular las herramientas antes analizadas, dado el cambio de naturaleza de la Institución, cuya aplicación y posterior análisis den como resultado el plan estratégico para el CIDAP.

Para empezar es preciso dar a conocer un poco más al CIDAP describiendo cuál ha sido hasta ahora el actuar de este Centro, su estructura organizativa y los productos y servicios que brinda en la actualidad.

BREVE HISTORIA DEL CIDAP

El Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares – CIDAP –nace de un acuerdo firmado entre el Gobierno del Ecuador y la Secretaría General de la Organización de Estados Americanos OEA en el año de 1975, por la iniciativa de los Presidentes de los países americanos reunidos en Punta del Este Uruguay, con el afán de robustecer los procesos integracionistas en América.

Para el desarrollo de sus actividades el CIDAP ha recibido asignaciones del Estado y para proyectos específicos, aportes de organismos internacionales como la OEA y el Instituto Ítalo-Latinoamericano, además de generar recursos propios como resultado de la comercialización de artesanías y publicaciones. Ya que los ingresos del Centro mayoritariamente son de origen estatal, se ha procedido a finales del año 2009 al cambio de su naturaleza jurídica de entidad privada a entidad de derecho público, de acuerdo a las disposiciones de carácter legal vigentes en nuestro país.

El objetivo del Centro ha sido hasta hoy defender, promocionar y desarrollar las artesanías y el arte popular interamericano, regional y nacional y así constituirlos en un elemento esencial del patrimonio cultural de América. Este objetivo se ha cumplido mediante la ejecución de diversas tareas, como por ejemplo cursos de



capacitación, el desarrollo de la Feria Artesanal con expositores nacionales y extranjeros, la promoción de artesanías a través de su sección de comercialización, exposiciones rotativas, además cuenta con una biblioteca especializada, un centro de documentación y un museo.

Durante la vida institucional del CIDAP el objetivo planteado ha sido desarrollado de manera bastante exitosa, tratando de abarcar en su labor la mayor cantidad de países iberoamericanos aunque con mayor énfasis en nuestra región, sin embargo se puede señalar que el contar con recursos humanos, económicos y materiales limitados ha sido un obstáculo para cubrir a fondo las diversas regiones.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Al ser el objetivo final de este trabajo el desarrollar el plan estratégico para el CIDAP acorde a su nueva vida institucional, a continuación se procede al establecimiento de la misión, visión y valores que según el análisis teórico antes efectuado, constituye el primer bloque para la generación de la materia prima que permitirá construir el plan estratégico para la organización.

La estructuración de la misión que servirá de base para el plan estratégico, seguirá las condiciones elementales que fueron planteadas teóricamente, de la siguiente forma:

- El CIDAP tiene un **propósito fundamental** que es la conservación, difusión y revalorización de la artesanía y el arte popular.
- Si bien en este caso no hablamos de accionistas al ser el CIDAP una entidad de derecho público, el estado ecuatoriano es el principal interesado en impulsar actividades de conservación y difusión de la artesanía y al arte popular ya que constituyen elementos representativos de nuestra identidad, he ahí la **responsabilidad** del Centro de dar cumplimiento a este objetivo vinculado a



los objetivos nacionales según constan en el Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan para el Buen Vivir 2009 - 2013

- La **particularidad que diferencia al** CIDAP se enmarca en el desarrollo de actividades de difusión y capacitación orientadas a vincular a la artesanía con las modernas tendencias del mundo de hoy, pero que a su vez conserven su identidad. Por otra parte su actuación integracionista da muestra del interés del CIDAP por un mejoramiento de la artesanía independientemente de la región de origen.

Finalmente la misión es:

Somos un organismo orientado a la conservación y difusión de las artesanías y del arte popular ecuatoriano, elementos representativos de nuestra identidad, mediante acciones integradoras de capacitación, investigación, difusión y promoción que vinculen a la artesanía con las modernas corrientes del mundo de hoy, para que propios y extraños tengan la oportunidad de conocer y revalorizar esta ramificación de la cultura popular.

VISIÓN

La formulación de la visión del CIDAP contempla los elementos clave descritos en el capítulo anterior, de la siguiente forma:

Debe ser factible alcanzarla: El CIDAP por la experiencia que ha acumulado en sus casi treinta y cinco años de labor en el ámbito artesanal, considera plenamente alcanzable la meta establecida, de contar con una planificación apropiada y la disponibilidad de los recursos necesarios.

Trayectoria estratégica a largo plazo: Son actividades del CIDAP puntualmente la investigación, capacitación y la promoción, estas se convertirán en la base de su estrategia a futuro, para ello deben alinearse a las políticas y objetivos del



Estado y contar con recursos materiales y humanos de primera calidad para su exitosa ejecución.

Debe la visión ser motivadora e inspiradora de fácil comprensión y comunicación a todos los miembros de la organización: Los términos a utilizarse en la descripción de la Visión del CIDAP serán de fácil comprensión, deben indicar hacia donde quiere ir la organización a futuro, es importante en este aspecto un trabajo profundo de sociabilización para que sea conocida y compartida por todos sus miembros.

La visión del CIDAP queda estructurada así:

El CIDAP será la entidad líder a nivel nacional en actividades de capacitación investigación y promoción, para la conservación y difusión de la artesanía y el arte popular ecuatoriano, acorde a las políticas del Estado, utilizando recursos materiales apropiados al desarrollo social y tecnológico de la época, con un talento humano capacitado y comprometido y con amplia participación del sector artesanal.

VALORES

Lo que en realidad quienes conformamos el CIDAP creemos y representamos:

Responsabilidad: Tenemos un profundo conocimiento sobre la responsabilidad que el CIDAP tiene con la sociedad, ya que su actuación apropiada y oportuna dará como resultado un auténtico beneficio hacia la sociedad y especialmente a la comunidad artesanal a la que servimos de forma directa.

Cooperación: Porque el trabajo en conjunto del sector artesanal, CIDAP y Gobierno impulsará con mayor vehemencia el cumplimiento de objetivos claves.



Liderazgo: Para nosotros el liderazgo no significa otra cosa que ser pioneros en esta labor de servicio, trazar el camino para que otros nos sigan, acompañen y fortalezcan.

Respeto: El respeto hacia nuestra gente, nuestra cultura e identidad, motivan el trabajo que efectuamos día a día.

Calidad: Consideramos que la calidad de un producto o servicio debe ser parte intrínseca del mismo.

Cuidado del medio ambiente: respetamos e impulsamos el cuidado del medio ambiente en el desarrollo de nuestras actividades, productos y servicios.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El CIDAP de acuerdo a la Estructura y Estatuto Orgánico, está conformado de la siguiente manera:

A. Nivel Directivo

- Ministro de Comercio Exterior, o su reemplazo, el Subsecretario de PYMES quien lo presidirá;
- El Director del Departamento de Asuntos Culturales de la Secretaría General o, en su lugar el Director de la Oficina de la Secretaría General en Ecuador,
- Un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador;
- Un representante por las instituciones científicas y culturales del Ecuador, nombrado por el Ministro de Educación; y
- Un representante elegido por las autoridades de Cuenca y la provincia del Azuay.
-



B. Nivel Ejecutivo

- Director Ejecutivo

C. Nivel Operativo

- Subdirección de Promoción Artesanal
 - o Museo de las Artes de América
 - o Museo Artesanal de Gualaceo y Promoción de Artesanías
 - o Almacenes de Artesanías (Centros de Acopio para la venta)
- Subdirección de Publicaciones
 - o Diagramación
 - o Centro de Documentación
 - o Biblioteca

D. Nivel de Apoyo

- Subdirección Administrativa Financiera
 - o Contabilidad y Presupuesto
 - o Administración de Caja
 - o Servicios Generales

PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS BRINDADOS

En la actualidad para el cumplimiento de sus objetivos la Institución cuenta con los siguientes servicios y productos:

- Una biblioteca especializada en artesanía y arte popular
- Un centro de documentación especializado



- Un local de comercialización de artesanías que funciona en su sede en Cuenca y otro en el cantón Gualaceo.
- El Museo de las Artes Populares de América, en Cuenca, con muestras artesanales nacionales, regionales y de todo el Continente para su exhibición documental y de enseñanza.
- El Museo Artesanal que funciona en el cantón Gualaceo, con exhibiciones permanentes de artesanía regional y nacional.

Ejecuta las siguientes actividades:

- Realiza cursos de capacitación con la participación de nacionales y extranjeros en diferentes especialidades en los campos de artesanías.
- Exposiciones rotativas de artesanías.
- Lleva a cabo la feria “Excelencia Artesanal” en el mes de noviembre con motivo de las festividades de Fundación de la ciudad de Cuenca.
- Promueve la investigación sobre diferentes tópicos de la cultura popular y las artesanías para su posterior publicación.
- Reúne, conserva, registra inventarios de formas, diseños y motivos decorativos de las artesanías americanas y de las materias primas, herramientas, equipos y técnicas.
- Sirve de centro de investigación, información y divulgación de la defensa, promoción y desarrollo de las artesanías y las artes populares.

ANÁLISIS INTERNO

Como segundo proceso en la generación de la materia prima básica para el diseño del plan estratégico del CIDAP se procede a efectuar el análisis interno de la organización.



DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL CIDAP

El objetivo de aplicar esta herramienta a la Institución es determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que internamente la afectan y cuyo análisis servirá para posteriormente establecer la estrategia a seguir.

Al tomar en consideración las recomendaciones efectuadas por Michael Porter, referentes a que un mejor análisis de una organización se lo hace en base a sus actividades estratégicas y no sobre la organización como un todo, se ha considerado apropiado definir las actividades principales del CIDAP en las siguientes:

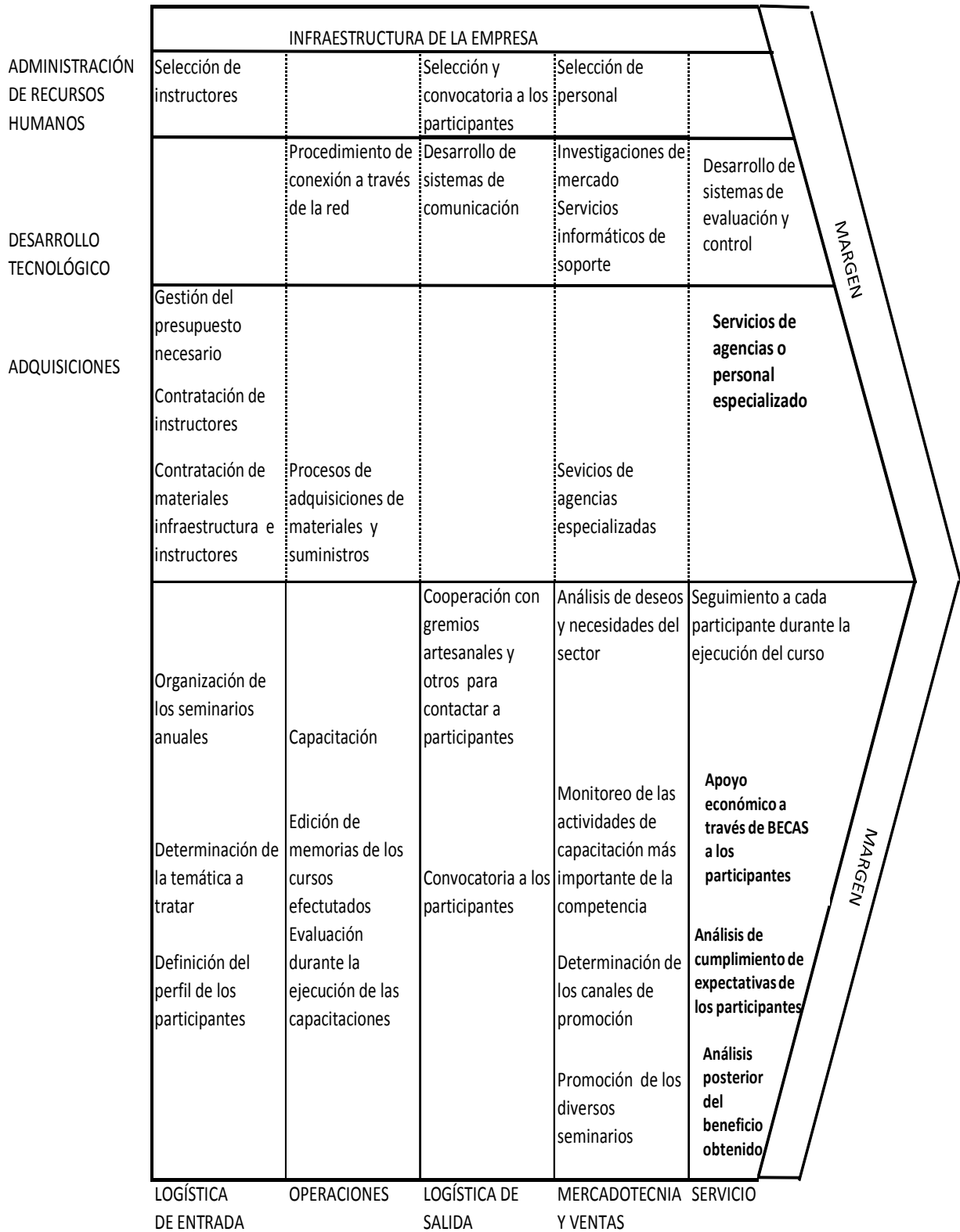
- ❖ Capacitación
- ❖ Investigación y publicación
- ❖ Promoción de artesanías

De esta forma las cadenas de valor para cada actividad principal desarrollada por la Institución quedarían de la siguiente manera:



CADENA DE VALOR (SITUACIÓN ACTUAL)

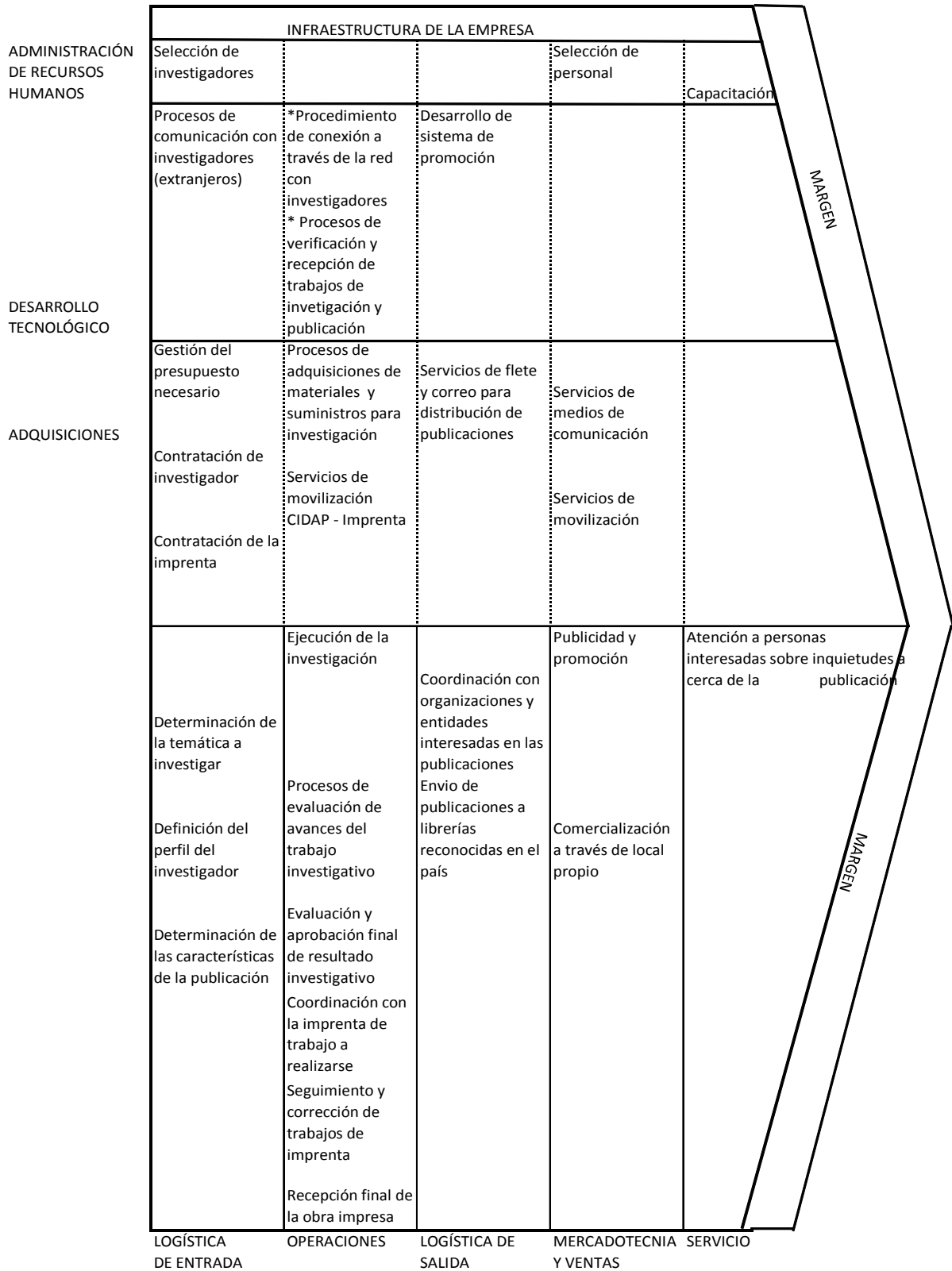
CAPACITACIÓN





CADENA DE VALOR (SITUACIÓN ACTUAL)

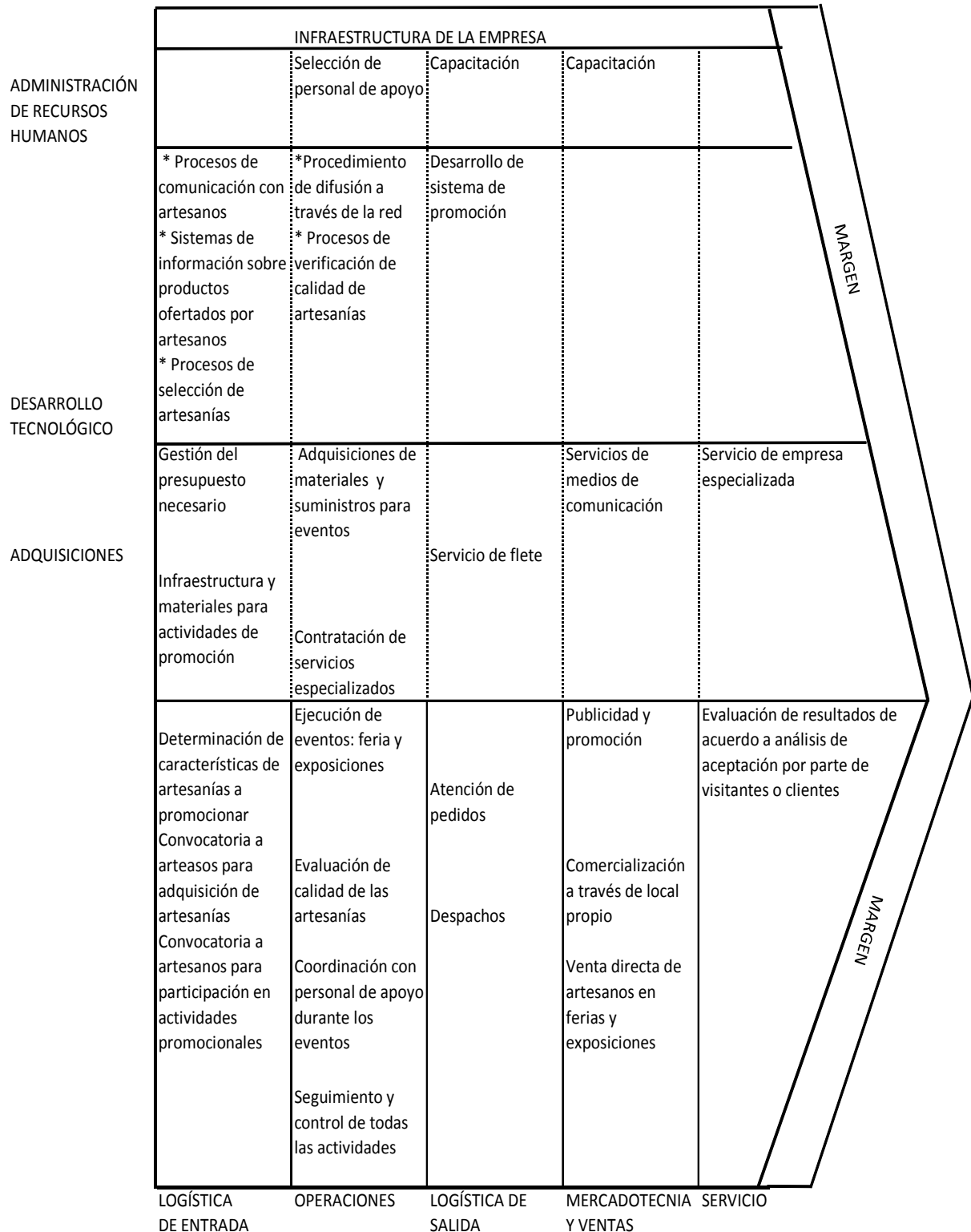
INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIÓN





CADENA DE VALOR (SITUACIÓN ACTUAL)

PROMOCIÓN DE ARTESANÍAS





Luego de definida la cadena de valor para cada actividad estratégica del CIDAP, esto es capacitación, investigación y publicaciones, y promoción de artesanías, a continuación se procede a analizar cada una de ellas.

El procedimiento a aplicarse se realizará mediante cuestionamientos a cada acción, a sus respuestas se les dará una ponderación de 1 a 5, con lo cual se evidenciarán las actividades que desempeña muy bien el CIDAP y le sirven de apoyo para el cumplimiento de los objetivos propuestos y en cuáles está fallando y requieren de una especial atención. Finalmente de las actividades ya seleccionadas se considerarán aquellas cuya relevancia e impacto afecten a la organización como un todo, convirtiéndose en sus fortalezas y debilidades.

La valoración de las respuestas será la siguiente:

1 Malo

2 Regular

3 Bueno

4 Muy bueno

5 Excelente



ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE CAPACITACIÓN

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	¿Qué tan bien selecciona a los instructores el CIDAP?		¿Que tan bien selecciona y convoca a los participantes?	¿Qué tan bien se selecciona al personal?	
	5		2	3	
DESARROLLO TECNOLÓGICO	¿Cuán eficientes son los procedimientos de conexión a través de la red?		¿Que tan bueno es el desarrollo de sistemas de comunicación?	¿Son efectivas las investigaciones de mercado?	¿qué tan bien se desarrollan los sistemas de evaluación y control?
	2		1	1	1
ADQUISICIONES	¿Qué tan eficiente es la gestión del presupuesto?			¿Que tan adecuados son los Servicios informáticos de soporte?	¿que tan buenos son los servicios de agencias o personal especializado?
	3			4	4
	¿El proceso de contratación de instructores es apropiada?				
	4				
	¿Qué tan eficiente es la contratación de materiales e instructores?	¿Qué tan bien operan los procesos de adquisiciones de materiales y suministros?		¿Qué tan util resulta la utilización de servicios de agencias especializadas?	
	5	4		3	
	¿Qué tan buena es la organización de los seminarios anuales?	¿Qué opina sobre la calidad de la capacitación dada?	¿Qué tan efectiva es la cooperación con gremios artesanales y otros para contactar a participantes?	¿Qué tan efectivo es el análisis de deseos y necesidades del sector?	¿qué tan efectivo es el seguimiento a cada participante durante la ejecución del curso?
	5	4	1	2	2
	¿Qué opina sobre la temática a tratar en los cursos?	¿Qué tan útil es la edición de memorias de los cursos efectuados?	¿Qué tan bien se efectúa la convocatoria a los participantes?	¿qué tan bien se efectúa el monitoreo de las actividades de capacitación más importantes de la competencia?	¿es apropiado el apoyo económico a través de BECAS a los participantes?
	5	4	5	1	5
	¿Qué tan bien funciona la definición del perfil de los participantes?	¿Qué tan apropiada es evaluación durante la ejecución de las capacitaciones?		¿se determinan bien los canales de promoción?	¿qué tan adecuado es el análisis de cumplimiento de expectativas de los participantes?
	2	4		2	1
				¿Qué tan bien se promocionan los diversos seminarios?	¿qué tan bueno es el análisis posterior del beneficio obtenido?
				1	1
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO



Del gráfico arriba visualizado tomamos las inquietudes que obtuvieron el más alto y el más bajo puntaje, así tenemos:

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					MARGEN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	¿Qué tan bien selecciona a los instructores el CIDAP? 5				
DESARROLLO TECNOLÓGICO		¿Qué tan bueno es el desarrollo de sistemas de comunicación? 1	¿Son efectivas las investigaciones de mercado? 1	¿qué tan bien se desarrollan los sistemas de evaluación y control? 1	
ADQUISICIONES	¿Qué tan eficiente es la contratación de materiales infraestructura e instructores? 5				
	¿Qué tan buena es la organización de los seminarios anuales? 5		¿Qué tan efectiva es la cooperación con gremios artesanales y otros para contactar a participantes? 1		
	¿Qué opina sobre la temática a tratar en los cursos? 5	¿Qué tan bien se efectúa la convocatoria a los participantes? 5	¿qué tan bien se efectúa el monitoreo de las actividades de capacitación más importantes de la competencia? 1	¿es apropiado el apoyo económico a través de BECAS a los participantes? 5	MARGEN
				¿qué tan adecuado es el análisis de cumplimiento de expectativas de los participantes? 1	
			¿Qué tan bien se promocionan los diversos seminarios? 1	¿qué tan bueno es el análisis posterior del beneficio obtenido? 1	
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO	



Extraemos ahora de las actividades preseleccionadas, las que se consideran de mayor relevancia e impacto, las que dan origen a las fortalezas y debilidades en el área de capacitación.

Fortalezas de la actividad de capacitación:

Actividades de apoyo

1. Apropiaada selección de los instructores.
2. Eficiente sistema de contratación de materiales, infraestructura, e instructores.

Actividades primarias

3. Adecuada organización de los seminarios.
4. Acertada selección de la temática a tratar en los cursos de capacitación por el conocimiento que disponen los directivos sobre el tema.
5. Adecuado apoyo a los participantes a través del otorgamiento de becas.

Debilidades de la actividad de capacitación:

Actividades de apoyo

1. Las investigaciones de mercado para un mejor conocimiento de las necesidades del mismo no se efectúan.

Actividades primarias

2. Inexistente cooperación con gremios artesanales y otros organismos para contactar a participantes.
3. Inexistente análisis de cumplimiento de expectativas de los participantes.
4. Deficiente promoción de los seminarios programados
5. Inexistente análisis posterior del beneficio recibido por los participantes de los diferentes cursos.



En resumen, se puede determinar que las mayores fortalezas y debilidades se ubican en las actividades primarias, la logística de entrada es la que ofrece las mayores fortalezas a la organización, en cambio el área de servicio es la que evidencia mayores debilidades.

Similar proceso se aplicará en el análisis de la cadena de valor de investigación y publicaciones y posteriormente en la de promoción de artesanías.



ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIÓN

		INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	¿qué tan bien se seleccionan los investigadores? 3			¿qué tan bien se selecciona el personal? 1	¿es apropiada la capacitación que se da al personal? 1	MARGEN
DESARROLLO TECNOLÓGICO	¿son adecuados los procesos de comunicación con investigadores (extranjeros)? 3	¿es apropiado el procedimiento de conexión a través de la red con investigadores? 2 *¿son adecuados los procesos de verificación y recepción de trabajos de investigación y publicación? 3	¿que tan bien se ha utilizado el desarrollado tecnológico en el sistema de promoción? 1			
ADQUISICIONES	¿es apropiada la gestión del presupuesto? 3 ¿es adecuada la contratación de investigadores? 4 ¿es apropiada la contratación de imprentas? 5	¿Qué tan bien funcionan los procesos de adquisiciones de materiales y suministros para investigación? 4 ¿qué tan bien funcionan los servicios de movilización CIDAPE Imprenta? 5	¿son adecuados los servicios de flete y correo para distribución de publicaciones? 5	¿son utilizados apropiadamente los servicios de medios de comunicación? 1 ¿se utilizan apropiadamente los servicios de movilización? 1		MARGEN
	¿es apropiada la determinación de la temática a investigar? 5 ¿es apropiada la definición del perfil del investigador? 3 ¿qué tan bien se determinan las características de la publicación? 5	¿qué tan buena es la ejecución de la investigación? 4 ¿son adecuados los procesos de evaluación de avances del trabajo investigativo? 1 ¿es apropiada la evaluación y aprobación final de resultado investigativo? 4 ¿la coordinación con la imprenta del trabajo a realizarse es correcta? 5 ¿Qué tan bueno es el seguimiento y corrección de trabajos de imprenta? 3 ¿la recepción de la obra final impresa es apropiada? 4	¿se coordina bien con organizaciones y entidades interesadas en las publicaciones? 1 ¿cómo funcional el envío de publicaciones a librerías reconocidas en el país? 2	¿es adecuada la publicidad y promoción? 1 ¿la comercialización a través de local propio es adecuada? 5	¿se atiende correctamente a personas interesadas sobre inquietudes a cerca de la publicación? 4	
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO	



Del gráfico arriba visualizado tomamos las inquietudes que obtuvieron el más alto y el más bajo puntaje, así tenemos:

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			¿qué tan bien se selecciona el personal? 1	¿es apropiada la capacitación que se da al personal? 1
DESARROLLO TECNOLÓGICO			¿qué tan bien se ha utilizado el desarrollo tecnológico en el sistema de promoción? 1	
ADQUISICIONES			¿son adecuados los servicios de flete y correo para distribución de publicaciones? 5	¿son utilizados apropiadamente los servicios de medios de comunicación? 1
		¿qué tan bien funcionan los servicios de movilización CIDAP Imprenta? 5		¿se utilizan apropiadamente los servicios de movilización ? 1
	¿es apropiada la contratación de imprentas? 5			
	¿es apropiada la determinación de la temática a investigar? 5		¿ se coordina bien con organizaciones y entidades interesadas en las publicaciones? 1	¿ es adecuada la publicidad y promoción? 1
		¿son adecuados los procesos de evaluación de avances del trabajo investigativo? 1		¿la comercialización a través de local propio es adecuada? 5
	¿qué tan bien se determinan las características de la publicación? 5			
		¿la coordinación con la imprenta del trabajo a realizarse es correcta? 5		
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO



Como último paso extraemos las actividades que representan a las fortalezas y debilidades en el área de investigación y publicación.

Fortalezas de la actividad de investigación y publicación:

Actividades de apoyo

1. Eficiente utilización de servicios de correo y flete para la distribución de publicaciones.

Actividades primarias

2. Apropiada determinación de la temática a tratar de cada investigación por su especificidad y originalidad, en base a la experiencia de sus directivos.
3. Acertada selección de características de cada publicación, reflejada en el reconocimiento de los usuarios.
4. Eficiente promoción y comercialización de las publicaciones en el local de la Institución.

Debilidades de la actividad de investigación y publicación:

Actividades de apoyo

1. Inadecuado sistema de selección de personal encargado de la mercadotecnia de las investigaciones y publicaciones.
2. Deficiente capacitación del personal encargado del servicio al cliente que efectúa consultas sobre las publicaciones e investigaciones realizadas por el CIDAP.
3. Inapropiada utilización de los servicios de medios de comunicación para el área de mercadotecnia y ventas de publicaciones.



Actividades primarias

4. Deficiente coordinación con organizaciones y otras instituciones interesadas en la adquisición de publicaciones.
5. Débil sistema de despacho y control de publicaciones enviadas a librerías y entidades que las reciben para su posterior venta
6. Insuficientes actividades de publicidad y promoción de los trabajos de investigación y las publicaciones del CIDAP.

De las fortalezas y debilidades determinadas en el área de investigación y publicación podemos observar lo siguiente:

- En cuanto a las actividades primarias las de logística de entrada se observan como las más fortalecidas en cambio las de logística de salida son las que mayores debilidades presentan.
- Las debilidades en actividades de apoyo que afectan directamente a mercadotecnia y ventas requieren también especial atención.

A continuación se analizará la cadena de valor de la promoción de artesanías.



ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE PROMOCIÓN

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					MARGEN
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		¿Qué tan buenos somos en la selección de personal de apoyo? 4	¿es apropiada la capacitación para el personal de distribución y despachos? 3	¿es apropiada la capacitación para el personal de ventas? 1	
DESARROLLO TECNOLÓGICO	¿qué tan bien se ejecutan los procesos de comunicación con artesanos? 2	¿es apropiado el procedimiento de difusión a través de la red? 1	¿se ha desarrollado adecuadamente el sistema de promoción? 2		
	¿qué tan bien funcionan los sistemas de información sobre productos ofertados por artesanos? 1	¿los procesos de verificación de calidad de artesanías son apropiados? 1			
	¿qué opinión merecen los procesos de selección de artesanías? 2				
ADQUISICIONES	¿es apropiada la gestión del presupuesto? 4	¿qué tan bien se efectúa la adquisición de materiales y suministros para eventos? 4	¿es bueno el servicio de flete? 4	¿los servicios de medios de comunicación se utilizan correctamente? 1	¿qué criterio existe sobre la ejecución de los servicios de empresas especializadas? 4
	¿qué tan buena es la Infraestructura y materiales para actividades de promoción? 3	¿la contratación de servicios especializados cumple las expectativas? 5			
	¿qué tan bien se determinan las características de artesanías a promocionar? 5	¿llevamos a cabo eventos: feria y exposiciones adecuadamente? 4	¿cómo es la atención de pedidos? 3	¿es apropiada la publicidad y promoción? 1	¿la evaluación de resultados de acuerdo al análisis de aceptación por parte de visitantes o clientes cumple las expectativas? 5
	¿cómo funciona la convocatoria a artesanos para adquisición de artesanías? 3	¿se evalúa adecuadamente la calidad de las artesanías? 2	¿son oportunos los despachos? 4	¿la comercialización a través de local propio es satisfactoria? 5	
	¿Qué tan adecuada es la convocatoria a los artesanos para participación en actividades promocionales? 1	¿es adecuada la coordinación con personal de apoyo durante los eventos? 5		¿qué tan bien se efectúa la venta directa de artesanos en ferias y exposiciones? 5	
		¿qué opinión merece el seguimiento y control efectuado de todas las actividades? 4			



Luego de depurar el cuadro anterior, tenemos la siguiente información:

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					MARGEN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			¿es apropiada la capacitación para el personal de ventas?	1	
DESARROLLO TECNOLÓGICO		¿es apropiado el procedimiento de difusión a través de la red?		1	
	¿qué tan bien funcionan los sistemas de información sobre productos ofertados por artesanos?	¿los procesos de verificación de calidad de artesanías son apropiados?		1	
ADQUISICIONES		¿la contratación de servicios especializados cumple las expectativas?		5	
	¿qué tan bien se determinan las características de artesanías a promocionar?		¿los servicios de medios de comunicación se utilizan correctamente?	1	
	¿qué tan bien se determinan las características de artesanías a promocionar?		¿es apropiada la publicidad y promoción?	1	¿la evaluación de resultados de acuerdo al análisis de aceptación por parte de visitantes o clientes cumple las expectativas?
	5		¿la comercialización a través de local propio es satisfactoria?	5	5
	¿Qué tan adecuada es la convocatoria a los artesanos para participación en actividades promocionales?	¿es adecuada la coordinación con personal de apoyo durante los eventos?	¿qué tan bien se efectúa la venta directa de artesanos en ferias y exposiciones?	5	
	1	5			
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO	MARGEN



Al aplicar el procedimiento ya conocido en los análisis anteriores, las actividades que representan a las fortalezas y debilidades en el área de promoción de artesanías son:

Fortalezas de la actividad de promoción de artesanías:

Actividades de apoyo

1. Acertada contratación de servicios especializados como de vigilancia, limpieza, atención al público, etc., durante la ejecución de eventos.

Actividades primarias

2. Apropiada determinación de parámetros de calidad de las artesanías a promocionar.
3. Adecuada coordinación con empresas y personas que brindan apoyo durante las actividades de promoción.
4. Eficiente sistema de comercialización y promoción de artesanías a través del local de la Institución.
5. Acertada participación directa de artesanos en actividades de promoción y ventas durante ferias y exposiciones.
6. Aceptación y reconocimiento de clientes y artesanos según sus expectativas sobre los eventos realizados.

Debilidades de la actividad de promoción de artesanías:

Actividades de apoyo

1. Deficientes sistemas de promoción de productos elaborados por los artesanos.
2. Inexistencia de actividades de capacitación al personal de ventas.



Actividades primarias

3. Inexistencia de procesos formales internos para el control y verificación de la calidad de las artesanías promocionadas.
4. Inapropiado sistema de comunicación con artesanos para promocionar sus artesanías.
5. Insuficientes actividades de promoción y publicidad.

De las fortalezas y debilidades determinadas en el área de promoción de artesanías se observa que:

- La mayor parte de fortalezas se ubican en sus actividades primarias.
- El área de logística de salida no presenta como tal ninguna fortaleza ni debilidad.

Con los análisis efectuados mediante la cadena de valor aplicada a cada actividad estratégica del CIDAP se han logrado determinar sus fortalezas y debilidades, de las cuales se escogerán las de mayor relevancia para la Institución, así servirán de base para posteriormente desarrollar la estrategia institucional.

Para el efecto, se ha procedido a agrupar a aquellas fortalezas similares entre las diferentes cadenas, luego a éstas se les otorgó una ponderación de acuerdo a la influencia que ejercen en las actividades de la Institución, según el siguiente orden:

1 = Baja influencia

2 = Mediana influencia

3 = Alta influencia



FORTALEZAS	ELEMENTOS SIMILARES	AGRUPAMIENTO	PONDERACIÓN
CAPACITACIÓN:			
Actividades de apoyo			
1. Apropiaada selección de los instructores.		Apropiaada selección de los instructores.	2
2. Eficiente sistema de contratación de materiales, infraestructura, e instructores.	↕	Eficiente sistema de contratación de bienes y servicios necesarios para las actividades desarrolladas	1
Actividades primarias			
3. Adecuada organización de los seminarios.	↕	Eficiente sistema de organización y logística en los eventos desarrollados	3
4. Acertada selección de la temática a tratar en los cursos de capacitación por el conocimiento que disponen los directivos sobre el tema.	↕	Directivos con amplios conocimientos en artesanía y arte popular.	3
5. Adecuado apoyo a los participantes a través del otorgamiento de becas.	↕	Adecuado apoyo a los participantes a través del otorgamiento de becas.	2
INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES			
Actividades de apoyo			
1. Eficiente utilización de servicios de correo y flete para la distribución de publicaciones.	↕	Eficiente utilización de servicios de correo y flete para la distribución de publicaciones.	1
Actividades primarias			
2. Apropiaada determinación de la temática a tratar de cada investigación por su especificidad y originalidad, en base a la experiencia de sus directivos.	↕		
3. Acertada selección de características de cada publicación, reflejada en el reconocimiento de los usuarios.	↕	Apropiaados parámetros de calidad establecidos para productos, bienes y servicios ofertados por el CIDAP	3
4. Eficiente promoción y comercialización de las publicaciones en el local de la Institución.	↕	Eficiente promoción y comercialización de las publicaciones y las artesanías en el local de la Institución.	3
PROMOCIÓN DE ARTESANÍAS:			
Actividades de apoyo			
1. Acertada contratación de servicios especializados como de vigilancia, limpieza, atención al público, etc., durante la ejecución de eventos.	↕		
Actividades primarias			
2. Apropiaada determinación de parámetros de calidad de las artesanías a promocionar.	↕		
3. Adecuada coordinación con empresas y personas que brindan apoyo durante las actividades de promoción.	↕		
4. Eficiente sistema de comercialización y promoción de artesanías a través del local de la Institución.	↕		
5. Acertada participación directa de artesanos en actividades de promoción y ventas durante ferias y exposiciones.	↕	Acertada participación directa de artesanos en actividades de promoción y ventas durante ferias y exposiciones.	1
6. Aceptación y reconocimiento de clientes y artesanos según sus expectativas sobre los eventos realizados.	↕	Aceptación y reconocimiento de la Institución por parte de la sociedad, especialmene por los artesanos	3

Igual proceso se aplicó a las debilidades:



DEBILIDADES	ELEMENTOS SIMILARES	AGRUPAMIENTO	PONDERACIÓN
CAPACITACIÓN:			
Actividades de apoyo			
1. Las investigaciones de mercado para un mejor conocimiento de las necesidades del mismo no se efectúan.		Inexistencia de investigaciones de mercado para conocimiento de sus necesidades.	3
Actividades primarias			
2. Inexistencia de cooperación con gremios artesanales y otros organismos vinculados para contactar participantes		Inexistencia de convenios de cooperación con gremios artesanales y otros organismos vinculados.	3
3. Inexistente análisis de cumplimiento de expectativas de los participantes.		Inexistente análisis de cumplimiento de expectativas de los usuarios de bienes y servicios	1
4. Deficiente promoción de los seminarios programados	←	Deficiente gestión de marketing y ventas	3
5. Inexistente análisis posterior del beneficio recibido por los participantes de los diferentes cursos.		Inexistente análisis posterior del beneficio recibido por los participantes de los diferentes cursos.	2
INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES			
Actividades de apoyo			
1. Inadecuado sistema de selección de personal encargado de la mercadotecnia de las investigaciones y publicaciones.		Inadecuado sistema de selección de personal encargado de la mercadotecnia de las investigaciones y publicaciones.	2
2. Deficiente capacitación del personal encargado del servicio al cliente que efectúa consultas sobre las publicaciones e investigaciones realizadas por el CIDAP.	←	Deficiente capacitación del personal encargado del servicio al usuario y ventas	3
3. Inapropiada utilización de los servicios de medios de comunicación para el área de mercadotecnia y ventas de publicaciones.		Inapropiada utilización de los servicios de medios de comunicación para el área de mercadotecnia y ventas de publicaciones.	1
Actividades primarias			
4. Deficiente coordinación con organizaciones y otras instituciones interesadas en la adquisición de publicaciones.		Deficiente coordinación con organizaciones y otras instituciones interesadas en la adquisición de publicaciones.	2
5. Débil sistema de despacho y control de publicaciones enviadas a librerías y entidades que las reciben para su posterior venta		Débil sistema de despacho y control de publicaciones enviadas a librerías y entidades que las reciben para su posterior venta	1
6. Insuficientes actividades de publicidad y promoción de los trabajos de investigación y las publicaciones del CIDAP	←		
PROMOCIÓN DE ARTESANÍAS:			
Actividades de apoyo			
1. Deficientes sistemas de promoción de productos elaborados por los artesanos.	←		
2. Inexistencia de actividades de capacitación al personal de ventas.	←		
Actividades primarias			
3. Inexistencia de procesos internos formales para el control y verificación de la calidad de las artesanías promocionadas.		Inexistencia de procesos internos formales para el control y verificación de la calidad de las artesanías promocionadas.	2
4. Inapropiado sistema de comunicación con artesanos para promocionar sus artesanías.		Inadecuado sistema de comunicación y contacto con artesanos del país	3
5. Insuficientes actividades de promoción y publicidad.	←		



Luego de este análisis, se obtiene como resultado las siguientes fortalezas y debilidades de la Institución:

FORTALEZAS DEL CIDAP:

1. Apropriados parámetros de calidad establecidos para productos, bienes y servicios ofertados por el CIDAP
2. Eficiente sistema de organización y logística en los eventos desarrollados.
3. Directivos con amplios conocimientos en artesanía y arte popular.
4. Eficiente promoción y comercialización de las publicaciones y las artesanías en el local de la Institución.
5. Aceptación y reconocimiento de la Institución por parte de la sociedad, especialmente por los artesanos.

DEBILIDADES DEL CIDAP:

1. Inexistencia de investigaciones de mercado para conocimiento de sus necesidades.
2. Inexistencia de convenios de cooperación con gremios artesanales y otros organismos vinculados.
3. Inadecuado sistema de comunicación y contacto con artesanos del país.
4. Deficiente gestión de marketing y ventas.
5. Deficiente capacitación del personal encargado del servicio al usuario y ventas.



ANÁLISIS DEL ENTORNO

Siguiendo adelante con el proceso para la construcción del plan estratégico del CIDAP el tercer proceso a ejecutarse es el análisis externo o del entorno, el cual está dividido en tres secciones:

- Análisis del macro entorno
- Mercado actual de productos y servicios
- Análisis del micro entorno

ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO: POLÍTICO-LEGAL, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, MEDIO AMBIENTE – PESTEL –

A continuación será descrito el macro-entorno -PESTEL- en el que se desenvuelve el CIDAP, se procederá a detallar cada uno de sus componentes, así como a determinar su análisis e impacto.

Político-Legal

Base legal de creación del CIDAP:

- 1.) Carta Interamericana de las Artesanías y las Artes Populares.

Este documento fue redactado por Expertos en Artesanías en la ciudad de México en junio de 1973, cuando por iniciativa de la Organización de Estados Americanos y con el apoyo del Gobierno Mexicano, se celebró la Primera Reunión Técnica de Artesanías y Artes Populares con la finalidad de fijar normas y principios para un Programa Interamericano de Artesanías y Artes Populares.

Esta Carta consta de varias recomendaciones, a nivel nacional a los Gobiernos de los 48 Estados Miembros tales como la formulación de políticas en defensa y fomento de la artesanía y el arte popular, que se de prioridad a proyectos artesanales y sean incluidos en los planes nacionales de desarrollo, la creación de museos, la formación de censos y estadísticas, entre otras.



A nivel interamericano a la Organización de Estados Americanos, las recomendaciones fueron entre otras las siguientes: la creación de un Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares, que la OEA se convierta en el conducto entre los organismos nacionales y los internacionales para la obtención de apoyo financiero, que se suministre asistencia técnica a través de expertos de alto nivel, que los programas artesanales diseñados atiendan tanto a los aspectos culturales como económicos, etc.

2.) Convenio OEA-ECUADOR. Codificación de Instrumentos Internacionales para el Establecimiento del CIDAP, Acuerdo del 26 de mayo de 1975, Registro Oficial N°836, del 1 de julio de 1975.

3.) Registro Oficial N° 894 del 22 de septiembre de 1975

Estos documentos dan legalmente inicio al CIDAP, engloba aspectos de orden jurídico, económico y administrativo, como por ejemplo sus objetivos, quienes lo presiden, cómo está estructurado, su financiamiento, sus actividades y servicios, entre otros.

Base legal que ampara el actuar de la Institución:

1) Las normas que establece la Constitución Política de la República del Ecuador en lo relacionado al aspecto cultural, dicen:

“Art. 21.- Las personas tiene derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertenencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas.”

“Art. 377.- El sistema nacional de cultura tiene como finalidad fortalecer la identidad nacional; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguardar la memoria social y el patrimonio cultural. Se garantiza el ejercicio pleno de los derechos culturales.”



“Art. 379.- Son parte del patrimonio cultural tangible e intangible relevante para la memoria e identidad de las personas y colectivos, y objeto de salvaguarda del Estado, entre otros:

1. Las lenguas, formas de expresión, tradición oral y diversas manifestaciones y creaciones culturales, incluyendo las de carácter ritual, festivo y productivo. (...)
3. Los documentos, objetos, colecciones, archivos, bibliotecas y museos que tengan valor histórico, artístico, arqueológico, etnográfico o paleontológico.”

Análisis e impacto

La Constitución del Ecuador, vigente desde el año 2008, se refiere a la cultura de una manera más amplia, por ejemplo el Art. 377 en su primer párrafo indica que el sistema de cultura promueve y protege la diversidad de las expresiones culturales; y a su vez en la misma existen especificaciones como las que constan en el Art.379, numeral 1, en donde se indica que son parte del patrimonio cultural las lenguas, las formas de expresión, manifestaciones, creaciones culturales etc.

El CIDAP, al haberse transformado en un organismo del Estado, cuya ventaja es su experiencia en el arte popular, una de las mayores expresiones culturales de nuestro país, puede tomar como sustento la Constitución para fortalecer el planteamiento de sus objetivos institucionales, y en base a ellos gestionar también mayor apoyo administrativo y económico por parte del gobierno para la consecución de su visión, paralelamente, la correcta ejecución de sus tareas aportarán de manera significativa al cumplimiento de los objetivos estatales en lo que al área cultural se refieren.

- 2) Principales leyes vigentes en el país para el sector artesanal:



- Ley de Defensa del Artesano, publicada en Registro Oficial N° 356 de 1953 y sus Reglamentos.

Su objetivo y ámbito es el de defender y amparar a los artesanos, para hacer valer sus derechos por si mismos o a través de asociaciones gremiales, sindicales o interprofesionales existentes.

Otorga el beneficio sobre los productos elaborados y los servicios prestados por los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano a que sean facturados con Impuesto al Valor Agregado tarifa 0% y la exoneración del impuesto a la Patente Municipal y Activos Totales. Del cumplimiento de esta ley se encarga la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

- La Ley de Fomento Artesanal publicada en Registro Oficial N° 466 del 29 de mayo de 1986.

Su principal objetivo y ámbito de acción es el desarrollo y fomento de la actividad artesanal de producción, servicios y artística, ampara a los artesanos de forma individual, en asociaciones, cooperativas, gremios y uniones artesanales.

La mayoría de beneficios que otorgaba esta ley han sido derogados por otras de orden tributario posteriores, encontrándose en vigencia la exoneración del pago de la Patente Municipal y el pago de IVA tarifa cero% en los servicios prestados directamente por los artesanos. De su aplicación se encarga el Ministerio de Productividad.

- Código de Trabajo y Seguridad Social

Según el Artículo 115 del Código de Trabajo vigente en nuestro país los artesanos no están en la obligación de cancelar a sus operarios o aprendices, beneficios adicionales a la remuneración mensual como el décimo tercer sueldo y el décimo cuarto sueldo, y del pago de utilidades según el Artículo 10.

El Art. 302 indica que los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano no están sujetos a las obligaciones determinadas en ese Código, sin



embargo se sujetan a los salarios mínimos, indemnizaciones por despido intempestivo, a la cancelación de vacaciones a sus operarios.

En cuanto a la Seguridad Social, la ley establece la obligatoriedad del artesano trabajador a estar afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social –IESS–. Tienen derecho a seguros de maternidad, enfermedad, jubilación por invalidez, vejez, muerte, riesgos de trabajo, entre otros. La protección del seguro social se extiende a sus familiares siempre y cuando contribuyan a la actividad artesanal y el IESS haya otorgado una calificación previa.

Análisis e impacto:

Es claro que con la Ley de Defensa del Artesano y la de Fomento Artesanal el Estado ha buscado de alguna forma proteger al sector artesanal en el ámbito económico y tributario, inclusive ha tratado de incentivar la exportación de productos artesanales, sin embargo esta forma de intervenir por parte del Estado no ha garantizado que los artesanos logren ventajas competitivas, al contrario se han mantenido como un sector débil y altamente vulnerable a la situación económica interna y externa. Esto lleva a pensar que las políticas del Estado deben estar orientadas sobre todo al “impulso” del sector y no únicamente a su “protección”.

Es así que, por la ambigüedad que provocan estas leyes, quienes han dirigido al CIDAP no han considerado oportuno establecer alianzas permanentes con la Junta de Defensa y el Ministerio de Productividad, órganos administrativos de estas leyes, a pesar de que actualmente coordina ciertas actividades de tipo cultural con el Ministerio de Productividad, más bien la decisión ha sido trabajar individualmente, a más del interés común y primordial que es el bienestar de los artesanos, su prioridad se ha centrado en fomentar entre artesanos y la población en general, que la actividad artesanal sea reconocida, apreciada, perdure y se fortalezca.

Por otra parte, actualmente a través de varias reuniones promovidas especialmente por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, están los artesanos



buscando presentar un proyecto que unifique estas dos leyes denominado “Ley Orgánica de Desarrollo Artesanal” y que además de aspectos tributarios, contemple asuntos comerciales, crediticios, de capacitación, tecnológicos, entre otros, este proyecto será propuesto a la Asamblea Nacional Constituyente.

En cuando a lo relacionado al Código de Trabajo y la Seguridad Social, existe un desconocimiento generalizado sobre los beneficios que podrían recibir y las obligaciones patronales en el sector artesanal, prevaleciendo la informalidad, los agravantes una vez más serían el nivel cultural de la mayoría de artesanos, así como los costos que implican para el artesano empleador el cumplimiento de estas disposiciones legales.

3) Convención de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, del año 2003.

Esta convención se llevó a cabo en París, convirtiéndose en la 32ª reunión de la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, cuya finalidad fue entre otras la salvaguardia, el respeto y la sensibilización sobre la importancia del patrimonio cultural inmaterial, considerándose a la artesanía y su técnica de elaboración entre otras expresiones como parte de éste.

Análisis e impacto:

El CIDAP ha trabajado en varios de los puntos tratados en la Convención del 2003 desde mucho antes que esta se diera, por ejemplo, el impulso a las artesanías considerándolas dentro de un marco cultural, a pesar de que esta visión ha sido pobremente contemplada en la ley. Los diferentes instrumentos internacionales, como la Convención del 2003 y la Declaración de la Diversidad Cultural, actualmente son promovidos en las publicaciones de la entidad.



En nuestro país legalmente, la artesanía como un elemento representativo de la cultura ha sido relegada, prueba de ello es la Ley de Patrimonio Cultural, cuya codificación se encuentra promulgada en el suplemento del Registro Oficial N°465 del 19 de noviembre del 2004, en la misma se promueve la conservación y protección de elementos representativos de la cultura de nuestro país con un enfoque artístico, científico e histórico, sin considerar al sector artesanal.

En general nuestra identidad, nuestra cultura popular, en el Ecuador ha sido hasta ahora un tema de poca o ninguna importancia, considerado siempre en un segundo plano a la hora de tratar asuntos de interés nacional, y si bien, se ha observado que actualmente ha ganado un enorme campo, esto no es precisamente por un aporte de tipo político o legal, sino más bien es el resultado de la globalización a criterio del Dr. Claudio Malo González, Director Ejecutivo del CIDAP.

Analizado este componente del macro-entorno se pueden determinar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

1. La especificación de la actual Constitución sobre los elementos que conforman el patrimonio cultural respaldan la gestión a efectuar por los directivos de la Institución para conseguir mayor apoyo nacional e internacional.
2. Trabajar con otros involucrados para impulsar proyectos de distinta naturaleza incluidos legales cuyo fin sea impulsar al sector artesanal y a la vez priorizar el valor de la cultura popular.
3. Revalorización de la identidad producto de la globalización.

Amenazas:

1. Desactualización de la ley de Defensa al Artesano y de Fomento Artesanal.



2. Mínimos beneficios proporcionados por las leyes de Defensa al Artesano y la ley de Fomento Artesanal por modificaciones posteriores a las mismas.
3. Desinformación del sector artesanal sobre las regulaciones y beneficios que cada ley proporciona.
4. Ausencia de leyes relacionadas a la artesanía desde el punto de vista cultural.
5. Desconocimiento generalizado en el sector artesanal en lo relacionado a aspectos laborales y de seguridad social

Económico:

El análisis de este componente del entorno está dividido en tres elementos considerados de alta importancia para el sector artesanal: turismo, exportaciones y desempleo.

1.) Turismo

Se puede definir al turismo como uno de los mayores impulsores de nuestra cultura sobre todo en lo que a artesanía y al arte popular se refiere, específicamente el denominado turismo cultural.

El turismo cultural es uno de los productos de mayor importancia ofrecidos por el Ecuador a propios y extraños, este conlleva disfrutar el estilo de vida de los habitantes del lugar, el entorno local y los aspectos que determinen su identidad y carácter. La artesanía, la gastronomía y las fiestas populares entre otros, se identifican como variantes de este producto como vemos en el siguiente gráfico:



Cuadro. Líneas de Productos y Variedades de Productos Específicos del Ecuador

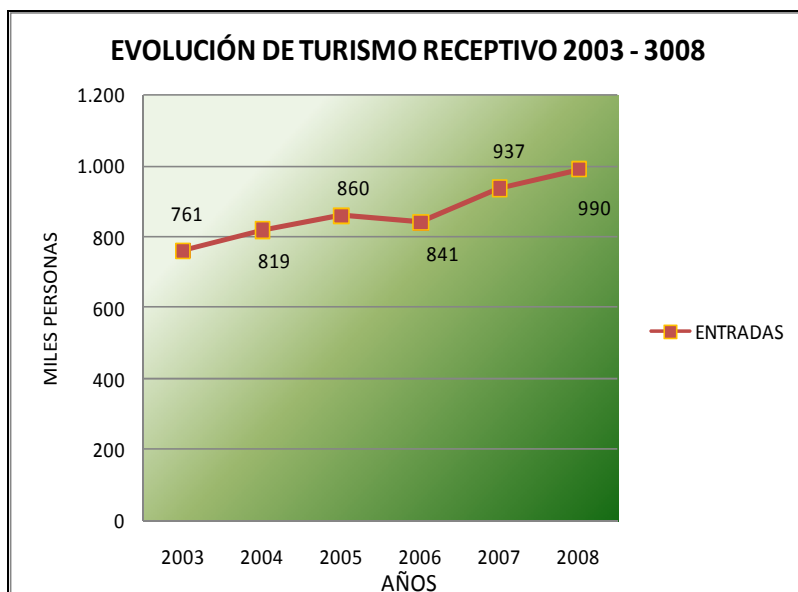
Circuitos generales	Circuitos generales	Ecoturismo y turismo de naturaleza	Parques nacionales
Sol y playa	Sol y playa		Reservas y bosques privados
Turismo comunitario	Turismo comunitario		Ríos, lagos, lagunas y cascadas
Turismo cultural	Patrimonios naturales y culturales		Observación de flora y fauna
	Mercados y artesanías	Turismo de deportes y aventura	Deportes terrestres
	Gastronomía		Deportes fluviales
	Shamanismo		Deportes aéreos
	Fiestas populares		Deportes acuáticos
	Turismo religioso	Turismo de salud	Termalismo
	Turismo urbano		Medicina ancestral
	Turismo arqueológico	Agroturismo	SPA's
CAVE, científico, académico, voluntario y educativo	Haciendas, fincas y plantaciones		
Haciendas históricas	Turismo de convenciones y congresos	Reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones y ferias	
Parques temáticos		Parques temáticos	Turismo de cruceros

Elaboración: Equipo T&L/PLANDETUR 2020

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para el Ecuador "PLANDETUR 2020"

En términos generales, el turismo internacional receptivo ha evolucionado positivamente entre los años 2003 y 2008, como lo demuestra la siguiente información generada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, sobre la entrada de extranjeros a nuestro país:

AÑOS	ENTRADAS
2003	760.776
2004	818.927
2005	859.888
2006	840.555
2007	937.487
2008	989.766



Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int (Consultado en 03/02/2010)



El turismo nacional también ha tenido gran movimiento, sin embargo según las siguientes cifras sus principales preferencias son sitios naturales playas y balnearios, como se observa a continuación en el período junio de 2002 y julio de 2003:

Preferencias de visita a atractivos turísticos nacionales

Atractivo visitado	Total de visitantes	%
Sitios naturales	786.718	29,5
Playas	775.756	29,1
Balnearios termales	404.860	15,2
Sitios de diversión	221.414	8,3
Sitios de comida	144.161	5,4
Fiestas y mercados	102.281	3,8
Fiestas religiosas	65.396	2,5
Otros	56.460	2,1
Parque nacional	40.147	1,5
Museos	34.267	1,3
Zonas históricas	26.988	1
Sitios arqueológicos	7.867	0,3
Total del universo	2.666.315	100

Fuente: Encuesta de Turismo Interno (junio 2002- julio 2003) – Sistema de Estadísticas Turísticas del Ecuador. Ministerio de Turismo del Ecuador

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para el Ecuador "PLANDETUR 2020"

A pesar de la evolución positiva del turismo nacional e internacional receptivo, es necesario aclarar que sucede con las manifestaciones culturales dentro de todos los productos turísticos ofrecidos por nuestro país, estas manifestaciones ofertadas como atractivos turísticos han sido categorizadas de acuerdo al Informe Final del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para el Ecuador PLANDETUR 2020, en cuatro jerarquías siendo 4 la más alta, los resultados son los siguientes:



MANIFESTACIONES CULTURALES

Los atractivos de jerarquía 4 (de gran significación) representan el 9,45% de los puntos con relación al total.

Los atractivos de jerarquía 3 (con rasgos excepcionales) representan el 40,2% de los puntos con relación al total.

Los atractivos de jerarquía 2 (con algún rasgo llamativo) y 1 (sin mérito suficiente) representan el 50,42%.

En las 7 de las 22 provincias que concentra el 77,8% de los puntos son: Pichincha, Azuay, Imbabura, Manabí, Cotopaxi, Loja, Pastaza, Guayas, Cañar y El Oro.

Las provincias que superan la media nacional (1.342 puntos) son: Tungurahua, Pichincha, Pastaza, Manabí, Los Ríos, Loja Imbabura, Guayas, Chimborazo, Cotopaxi y Azuay

Fuente: Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020" -Informe final-

Vemos entonces que de los atractivos turísticos culturales que ofrece nuestro país apenas un 9,45% de ellos ocupa una jerarquía alta y el 50,42% se ubica en el nivel 2, es decir que por si solos no logran ser un atrayente turístico, pero que pueden constituirse de interés si es que turistas llegan a la zona por otras motivaciones.

Finalmente es importante anotar que la actividad turística es estacional, lo que causa también estacionalidad en el negocio artesanal, los meses de julio y agosto son los más representativos. A más de ello la crisis económica a nivel mundial afecta también y de manera significativa al turismo receptivo y local.

Análisis e impacto:

El turismo cultural en el país ha impulsado significativamente a la actividad de promoción y comercialización de la artesanía, sin embargo si consideramos que alrededor del 50% de los atractivos culturales no son un atrayente por sí solos, es necesario que los esfuerzos del gobierno y del sector privado se extiendan por preservarlos y mejorarlos. Es necesario también el mejoramiento de servicios relacionados como hospedaje, alimentación, transporte, seguridad, etc., ofrecidos



a los turistas, de esta forma el trabajo realizado dará sus frutos posteriormente en beneficio de todos los sectores involucrados, incluido el artesanal.

Parte de estos esfuerzos vemos reflejados en PLANDETUR 2020, mediante el cual el gobierno intenta robustecer el turismo en el Ecuador de manera sostenible, dentro de este la actividad artesanal ha sido involucrada en algunos de sus proyectos, pero esto no es suficiente, ya que el sector artesanal por su naturaleza bastante amplia y diversa, requiere atención específica.

2.) Exportaciones

Por otra parte, lograr comercializar los productos en cantidades significativas, a precios razonables y de manera permanente es una aspiración de los artesanos, por lo que las **exportaciones** representan una forma de comercialización alternativa a los mercados locales, que permitiría cumplir este objetivo.

A continuación se detallan las principales artesanías del Ecuador que se comercializan a través de este canal, sus principales destinos, es decir aquellos lugares hacia donde actualmente se dirigen nuestros productos, y sus mercados potenciales, aquellos que han mostrado interés en nuestras artesanías y que deberían ser explotados, así tenemos:

EXPORTACIONES DE ARTESANÍAS DEL ECUADOR

PRODUCTOS	PRINCIPALES DESTINOS	MERCADOS POTENCIALES
CERÁMICA Adornos con diseños étnicos y vajillas tradicionales	Alemania Italia, España China, Japón	Rusia y China
La exportación de cerámica de diversos tipos representa el 1,5% de las exportaciones no tradicionales en nuestro país		
TAGUA Animales de tagua	Italia	Estados Unidos, Venezuela, España, Italia, Brasil y Chile
Ecuador es el único exportador de animales de tagua		
PAJA TOQUILLA Sombreros	Alemania, Estados Unidos, Italia, México, entre otros	Varios países con gustos diversos
Ecuador es el principal exportador de cascos de paja toquilla a Estados Unidos, representa el 64% de las importaciones totales de este producto en ese país.		

Fuente: <http://www.corpei.org/contenido.ks?categoriald=206&modo=11&rs=N>
(Consultado en 07/04/2010)



En cuanto a estas artesanías se conoce que los adornos de cerámica son muy apetecidos en Rusia y que China demanda nuevas y exóticas tendencias en vajillas de este material; la tagua es también bastante apreciada en forma de botones y joyas; los sombreros de paja toquilla son reconocidos por sus técnicas manuales, ya que no se utiliza tecnología industrial avanzada en su elaboración.

La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI, es actualmente en el Ecuador el organismo encargado de la promoción de las exportaciones e inversiones, entidad que ha trabajado en varios campos como el fomento de las exportaciones no petroleras, la diversificación de la oferta exportable y las cadenas productivas. Sin embargo está por definirse el destino de este organismo pues pasaría a ser una entidad pública la que se haga cargo de esta labor.

Análisis e impacto:

A pesar de que las exportaciones pueden en la mayoría de los casos cumplir el deseo de muchos artesanos sobre ventas a precios justos y mercados permanentes, este campo ha sido muy poco explotado, debido en muchas ocasiones a su bajo nivel cultural o por no contar con los recursos económicos necesarios.

Pensar en actividades de exportación implica grandes retos para los artesanos, como mantener estándares óptimos de calidad, contar con un adecuado y permanente nivel de producción y estar dispuestos a satisfacer en momentos específicos incrementos significativos en la demanda, en este aspecto la asociatividad entre artesanos resultaría de gran ayuda, en definitiva, un cambio sustancial en su forma de trabajar.

En el Ecuador existe una gran diversidad de artesanías y como se puede observar, según la información presentada son muy pocas las conocidas a nivel internacional, por lo que es fundamental el apoyo gubernamental para fomentar su exportación, mediante la creación de leyes que impulsen esta actividad, dar a conocer estas leyes y a su vez motivar su aprovechamiento entre el sector productivo artesanal.



3.) Desempleo

Finalmente, el desempleo en nuestro país afecta de manera directa la actividad artesanal, pues este factor respalda la decisión de muchos ecuatorianos para dejar su actividad ocupacional y salir a otras ciudades o hacia otros países; a continuación se muestra su evolución en las siguientes cifras:

**EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL EN EL ECUADOR
RESUMEN ANUAL
TASA DE DESEMPLEO**

	2007	2008	2008	2009
	Diciembre	Junio	Diciembre	Diciembre
NACIONAL URBANO RURAL	5,00%	5,20%	5,90%	6,50%

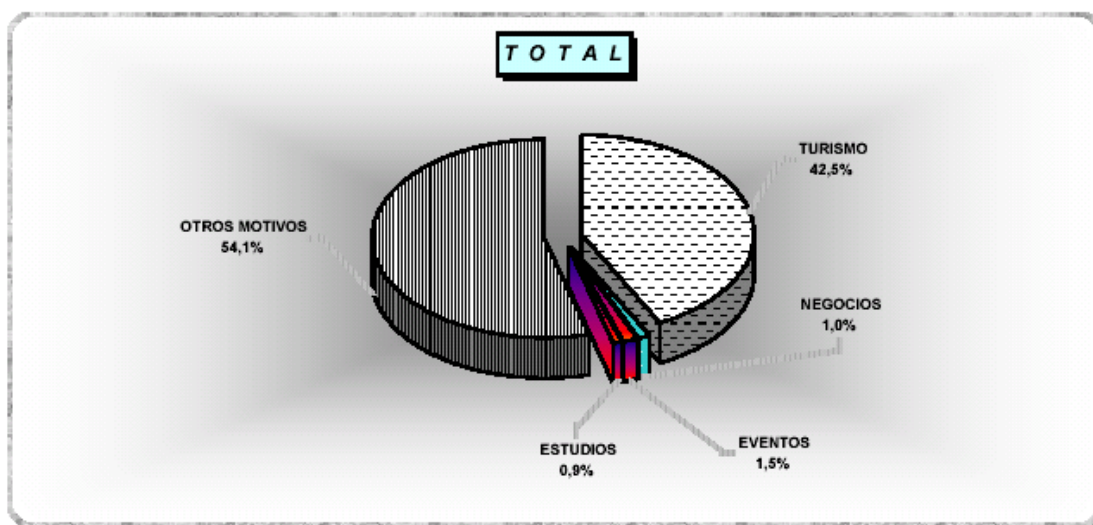
Fuente:http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enemdu (Consultado en 09/03/2010)

Paralelamente al incremento del desempleo, el factor migratorio también es alto. En el siguiente cuadro se observa que la razón fundamental declarada por el 54,1% de ecuatorianos que viajaron al exterior en el año 2008 se ubica en el casillero OTROS, es decir no relacionada a turismo, negocios, eventos o estudios, entonces estos datos muy bien pueden estar corroborando que el motivo primordial de la salida de ecuatorianos es la búsqueda del sueño americano o europeo.



**SALIDA DE ECUATORIANOS, POR SEXO, SEGÚN MOTIVO DE VIAJE
AÑO 2008**

MOTIVO DE VIAJE	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%
TURISMO	347.682	42,5	182.721	42,6	164.961	42,4
NEGOCIOS	8.063	1,0	6.564	1,5	1.499	0,4
EVENTOS	12.171	1,5	8.364	1,9	3.807	1,0
ESTUDIOS	7.178	0,9	4.009	0,9	3.169	0,8
OTROS MOTIVOS	442.887	54,1	227.694	53,0	215.193	55,4
TOTAL	817.981	100,0	429.352	100,0	388.629	100,0



Fuente:

http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int/ent_sal?doAsUserId=aiOGCIz93f0%253D (Consultado en 09/03/2010)

Análisis e impacto:

Para finalizar el análisis del entorno económico, específicamente en lo relacionado al empleo, en nuestro país no se avizora a mediano plazo un mejoramiento en el mismo, pues mientras los intereses colectivos no sean la prioridad de los gobiernos de paso, y a su vez se vean reflejados en políticas de fondo, el panorama tiende a ser el mismo.

Al ser la actividad artesanal una forma de sustento económico para muchas familias ecuatorianas, que contrarresta el desempleo a pesar de que los recursos económicos generados no sean abundantes en la mayoría de los casos, y



paralelamente, al ser esta actividad una forma de preservación de nuestra identidad, incita por un lado a los artesanos a superar las dificultades existentes para poder mantenerla y por otro, obliga al gobierno a actuar a través de sus organismos pertinentes mediante asistencia financiera, técnica, de capacitación, entre otras, que faciliten su ejecución.

Analizado el componente económico del entorno que rodea al CIDAP se deducen las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

1. El turismo receptivo cultural es un gran impulsor de las artesanías en los mercados locales y sobre todo en épocas de gran afluencia.
2. Posibilidad de incursionar en nuevos mercados a nivel internacional para artesanías del país.
3. Diversidad de artesanías con potencialidad para ser exportadas.
4. Ventaja competitiva lograda en base a la característica principal de las artesanías de ser elaboradas a mano.
5. El trabajo artesanal ayuda a contrarrestar el desempleo.

Amenazas:

1. Reducida potencialidad de la mayoría de atractivos turísticos culturales en el país.
2. Estacionalidad de la actividad turística afecta negativamente a la artesanía en el mercado local en épocas de baja afluencia.
3. Dificultad en las actuales condiciones del sector artesanal de producir en volúmenes elevados y con estándares óptimos de calidad para aprovechar oportunidades de exportación.
4. Ausencia de leyes que fomenten específicamente la exportación del sector.



5. Incertidumbre con respecto al futuro de la CORPEI como organización que impulsa la actividad exportadora.
6. Bajo nivel cultural de la mayoría de artesanos dificulta su participación en actividades de exportación.
7. Incremento de los niveles de desempleo y la migración en el Ecuador hace que la gente abandone la labor artesanal.
8. Resistencia a la asociatividad por parte de los artesanos.

Social:

Se puede decir que hoy por hoy la artesanía, es una riqueza que ha pasado casi inadvertida en generaciones anteriores, quién iba a pensar que lo que en épocas pasadas fue un medio de trabajo que permitía subsistir a familias enteras, lo que incluso al pasar del tiempo hemos tratado de cambiar o “modernizar” hoy forma parte de nuestro Patrimonio cultural Inmaterial.

Al reconocerse a la artesanía, su técnica de elaboración entre otras diversas manifestaciones, como parte de nuestro patrimonio cultural, y al haberse despertado en los últimos tiempos un nuevo interés por parte de la colectividad por revalorizar la “identidad”, resaltar lo propio, lo étnico, utilizando diversos medios como por ejemplo una prenda de vestir, una joya o un elemento decorativo, etc. que los identifique, esta situación favorece enormemente a la producción y comercialización artesanal, pues genera nuevas oportunidades en el mercado.

Es importante también tratar sobre la influencia que ha recibido la artesanía en los últimos tiempos, sobre todo en sus diseños, estilos, etapas del proceso productivo, entre otros aspectos, convirtiéndola en muchos casos en nuevos productos que han ingresado al mercado; esta influencia de manera externa la ha ejercido el mercado, también ha sido el resultado de las experiencias o conocimientos adquiridos por quienes se dedicaban a la labor artesanal, migraron y posteriormente decidieron regresar y retomar su actividad.



En la actualidad la influencia de la carrera del Diseño de gran demanda en nuestro medio, ha sido muy fuerte, pues ha dado origen a un nuevo estilo y conceptualización de las artesanías.

El acto de modificar una artesanía, ha sido permanentemente objeto de discusión, pues si bien por un lado se ha alternado la estética y diseños autóctonos de muchas artesanías, por otra parte se ha logrado también un incremento en los ingresos de quienes se encuentran involucrados en la actividad artesanal, por lo que este tema es y será siempre objeto de diversos criterios.

Otro aspecto a destacar es que la expansión de la educación formal a más de producir en general un enorme beneficio para la humanidad, paradójicamente amenaza la continuidad de la artesanía, pues las técnicas y conocimientos artesanales se han transmitidos verbal y exclusivamente de una generación a otra, ya que el criterio de muchas personas dedicadas a producir este tipo de bienes ha sido mantener con gran reserva su proceso productivo por temor a perder su fuente de trabajo.

Se puede resaltar también que los avances industriales, han desplazado paulatinamente a las artesanías que cumplen similares funciones; la globalización es también un factor que ha dado la oportunidad de conocer otras culturas y a la vez suplantar con estas muchos elementos de la nuestra.

Finalmente, factores como el hecho de que en su mayoría los artesanos son gente de recursos económicos limitados cuya generación de ingresos a través de esta actividad es vital para su supervivencia, o que habitan en lugares alejados de centros de acopio o comercialización en el caso de artesanías del sector rural, conforman una gran desventaja y obliga a los artesanos en muchos casos a sobreponer su necesidad económica al valor real del bien, terminándolos por vender a intermediarios en un precio que ni siquiera cubre sus costos de elaboración.



Análisis e impacto:

La artesanía, sus técnicas de elaboración y las tradiciones de un pueblo, son representantes invaluable de una cultura, razón suficiente para que países latinoamericanos como el nuestro poseedores de estas grandes riquezas, enfoquen sus esfuerzos en el desarrollo cultural y paralelamente logren un impacto en la parte social así como en la parte económica, de esta forma el desarrollo sostenible de una nación no será una meta inalcanzable.

Al estar la artesanía sujeta a transformaciones por influencias externas y si estos cambios han generado mayores ingresos a sus productores sería importante la labor en cuanto a capacitación para que estas modificaciones sean apropiadas y no alteren la naturaleza misma de la artesanía.

Sin embargo es evidente que la artesanía en la situación actual, sobre todo en nuestro país no está lista para responder a las necesidades, gustos y preferencias de un mercado tan cambiante, acostumbrado a los grandes beneficios y comodidades que brindan los productos industrializados; un incremento en la demanda, nuevos diseños y estilos pueden hacer que su calidad se vea afectada, o peor aún que la actividad artesanal quede totalmente relegada.

Por otra parte la resistencia de quienes conforman el sector hacia la consolidación de asociaciones y gremios, la falta de vías apropiadas de comercialización y comunicación, la expansión de la educación formal, algunos efectos de la globalización y la casi inexistente actividad de capacitación, lo han debilitado aún más.

Del análisis del factor social se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

1. El reconocimiento a la artesanía y a su técnica de elaboración como patrimonio cultural inmaterial, permite respaldar la gestión de quienes dirigen la Organización.



2. El incremento en los últimos tiempos del interés por parte de la colectividad por la revalorizar la “identidad”.
3. La influencia que ha recibido la artesanía interna y externa en sus diseños y estilos es favorable para la generación de nuevos productos que se revierten en mayores ingresos para sus productores.
4. La influencia de la carrera del Diseño que ha marcado un nuevo estilo en artesanías.
5. Trabajar a favor del desarrollo cultural causa un impacto favorable también en el desarrollo económico de un país.

Amenazas

1. La expansión de la educación formal ocasiona que varias técnicas y procesos artesanales que eran tradicionalmente transmitidos de forma verbal desaparezcan en el transcurso del tiempo.
2. Las influencias externas e internas han alterado la estética y diseños autóctonos de muchas artesanías.
3. La expansión de la educación formal, la industrialización atentan contra la continuidad de la artesanía.
4. La globalización impacta negativamente en cuanto a la adopción de culturas ajenas por parte de nuestra población, estas culturas desplazan nuestras propias costumbres y tradiciones.
5. Al ser la mayoría de artesanos gente de escasos recursos económicos sobreponen la necesidad económica sobre el verdadero valor de los bienes que comercializan.
6. El sector artesanal no está preparado para responder a las exigencias del mercado actual, grandes volúmenes de producción y nuevas tendencias.



7. Resistencia por parte de los artesanos del sector hacia la consolidación de asociaciones y gremios.
8. Falta de canales apropiados de comercialización y deficientes sistemas de comunicación con zonas rurales del país.
9. Escasa actividad de capacitación para el sector artesanal.

Tecnológico:

La connotación entre la artesanía y la tecnología, no es precisamente la más fuerte, ya que para que el producto conserve su característica de “artesanía” debe ser elaborado de manera tradicional, a mano, por lo tanto no debe involucrarse significativamente ni mucho menos sustituirse procesos productivos manuales por industriales o tecnológicos.

Sin embargo, sería equivocado el afirmar que debe recluirse totalmente a la tecnología del campo artesanal, ya que si bien no interviene en su proceso productivo, si debe considerársela en otros procesos relacionados como son las actividades de promoción, comercialización, investigación, etc.

En el ámbito cultural, es importante destacar que con el avance tecnológico, el internet ha facilitado e incrementado masivamente el intercambio cultural entre los habitantes de todo el planeta, aportes muy valiosos en lo que a investigación y promoción se refiere.

Ahora bien, enfocándonos en el CIDAP, con el acelerado avance de la tecnología, las organizaciones que desean mantenerse y proyectarse a futuro, requieren una reestructuración inteligente que les permita ofrecer sus servicios y/o bienes con mayor eficiencia, para lo cual deben buscar mecanismos y herramientas que ayuden a alcanzar sus objetivos. En relación a este tema el Gobierno Nacional como política de estado, actualmente está impulsando la utilización de un sistema de gestión documental denominado Quipux, para el uso de las entidades del sector público, de esta forma se pretende agilizar trámites, disminuir los costos por



consumo de papel, materiales de impresión y paralelamente colaborar con el cuidado del medio ambiente.

Análisis e impacto:

La utilización de la tecnología en el proceso de promoción y comercialización de la artesanía en nuestro país hasta ahora no ha sido lo suficientemente explotada por lo que no se ha tenido el resultado esperado, una de las principales razones el bajo nivel cultural de los artesanos y la poca capacitación aplicada al sector que existe sobre el tema.

En el campo artesanal este recurso debe ser aprovechado para mejorar la productividad en el trabajo y siempre y cuando no atente contra el carácter artesanal del bien elaborado.

Las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación) representadas principalmente por el Internet, proporcionan las herramientas que permiten una reestructuración tanto del sector como de las organizaciones involucradas y que al ser utilizadas adecuadamente automatizan procesos, ahorran espacio, tiempo, energía, mejoran la comunicación y por su puesto contribuyen incrementar los ingresos.

Analizado el elemento tecnológico se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

1. La utilización de las TIC's en el campo artesanal puede explotarse masivamente en procesos de promoción y difusión.
2. La facilidad que proporciona el internet para el intercambio cultural entre los habitantes del planeta.
3. Como organización el CIDAP debe aprovechar el avance tecnológico para efectuar una reestructuración inteligente de sus procesos internos



en beneficio de la institución y de los usuarios de sus productos y servicios.

Amenazas:

1. Como entidad gubernamental tiene un limitante al implementar las ventajas tecnológicas pues está supeditado a un presupuesto y a procesos de aprobación por parte de los organismos estatales correspondientes.
2. El bajo nivel cultural de los artesanos y el disminuido interés en actividades de capacitación hacen que los artesanos desconozcan las ventajas que pueden obtener al utilizar las herramientas tecnológicas actuales.
3. La aplicación de la tecnología puede influir en la característica principal de la artesanía de ser un producto elaborado a mano, si es que se la involucra excesivamente en los procesos productivos.

Medio ambiente:

El sector artesanal es uno de los que menos atenta contra el medio ambiente, en comparación con la mayoría de sectores productivos, ya que el artesano en la mayoría de los casos se abastece de la materia prima proporcionada directamente por la naturaleza, sin necesidad de recurrir a procesos industrializados que afectan negativamente el ecosistema.

Los mercados hoy en día están abiertos a productos amigables con el medio ambiente, certificaciones como la promovida por la Fairtrade Labelling Organizations International – FLO– principal organismo que establece criterios y certificaciones de “Comercio Justo” o “Fairtrade” que avala entre otras cosas la calidad, un precio razonable, el cuidado del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos de quienes trabajan, entre otros aspectos, dan un valor agregado insuperable a sus productos.



El comercio justo es una forma alternativa de comercio que promueve una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores, siendo uno de sus principales principios el cuidado del medio ambiente. En el Ecuador existen organizaciones que han aprovechado esta certificación para comercializar productos sobre todo de tipo agrícola y en algunos casos artesanales, por ejemplo tenemos a Maquita Cushinchic, Grupo Salinas de Guaranda, Sinchi Sacha, Camari, entre otras.

En términos generales la tarea de impulsar el desarrollo artesanal debe ir de la mano con el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante el impulso, difusión y desarrollo de programas y proyectos en términos de sostenibilidad de la materia prima, valor agregado, volúmenes de producción, productividad y el desarrollo de productos de acuerdo a las tendencias actuales del mercado.

La sostenibilidad de la materia prima empleada en la elaboración de productos artesanales implica impulsar y fomentar el manejo razonable de los recursos naturales, mediante la renovación y la aplicación de procesos adecuados de cultivo, extracción y uso racional de los mismos.

Análisis e impacto:

La armonía entre la artesanía y el medio ambiente da como resultado una ventaja que debe ser aprovechada, pues si los distintos mercados están abiertos a productos que no afecten al ecosistema, no será sino encaminar a los productos artesanales para la obtención de estas certificaciones internacionales como las de comercio justo, esta tarea no resulta sencilla pues una vez más la capacitación realiza un papel fundamental, si se pretende lograr este objetivo.

Finalmente, como organización el CIDAP, al ser una de las entidades dedicada al desarrollo y defensa de la artesanía más representativas en nuestro país, y al encontrarse en un proceso transformacional, debe considerar como parte de la reestructuración de sus objetivos institucionales de manera prioritaria el cuidado y



preservación del medio ambiente, factor clave que garantizará su permanencia en los próximos tiempos.

Analizado el factor medio ambiente del macro-entorno del sector se concluye en las siguientes oportunidades y debilidades del mismo:

Oportunidades

1. La artesanía es un producto cuyos procesos de elaboración no agreden al medio ambiente.
2. Oportunidades de negocio en mercados internacionales para productos que no atenten contra el medio ambiente.
3. La obtención de certificaciones reconocidas sobre calidad y precios justos para las artesanías del país generan nuevas oportunidades de mercado.

Amenazas

1. El desconocimiento generalizado en el sector artesanal sobre las ventajas que el mercado brinda a productos amigables con el medio ambiente.
2. El nivel cultural de los artesanos que les dificulta incursionar en nuevos campos y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
3. La erosión de la naturaleza afecta el aprovisionamiento de materia prima por parte de los artesanos.

Con la obtención de las oportunidades y amenazas del medio ambiente, se concluye el análisis del macro-entorno del CIDAP, a continuación se examinará el segundo componente del entorno, que es el mercado de servicios y productos ofertados actualmente por el CIDAP.



ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

De acuerdo a las tres diferentes actividades o productos ofrecidos por el CIDAP: capacitación, investigación-publicación y promoción se describen a continuación sus mercados de acuerdo a la situación actual de la Institución:

Mercado para el área de capacitación:

La actividad de capacitación actualmente no es una labor constante dentro de un mismo año para el CIDAP, el trabajo se ha efectuado mediante capacitaciones concretas tocando diversos temas relacionados a varias ramas de artesanías de acuerdo a las demandas presentadas. Los interesados son principalmente los artesanos de la zona y en menor número la población en general, con varios objetivos como el de mejorar la técnica en el primer caso, el hacer de lo aprendido un modo para generar ingresos o mantenerlo como un pasatiempo, en el segundo caso. El campo de acción de estos cursos ha sido mayoritariamente a nivel provincial.

De manera mucho más específica el CIDAP se ha encargado también de capacitar en coordinación con organismos internacionales, a grupos seleccionados de artesanos de acuerdo a su experiencia, conocimientos, manejo de técnica, etc. para brindarles la oportunidad de ampliar sus conocimientos y crear así una ventaja competitiva para los mismos, como por ejemplo la capacitación brindada en conjunto con el Instituto Ítalo-Latinoamericano -IILA- a artesanos nacionales y extranjeros, cuyo contenido fue el tejido de prendas en seda con la utilización de telares manuales.

Mercado para investigación y publicaciones:

Las publicaciones que son el resultado de trabajos investigativos efectuados por profesionales especializados, son promocionadas a través de librerías que cubren las ciudades más importantes del país, instituciones culturales de carácter nacional e internacional, embajadas de países vecinos, entre otros, con el fin de



direccionarlas hacia el público interesado en el patrimonio cultural inmaterial de nuestra nación y de América.

De manera local estos productos son adquiridos principalmente por estudiantes universitarios que cursan carreras relacionadas con la cultura, antropología, el arte, etc., también en menor número por estudiosos de la rama y por el público en general.

Tradicionalmente se ha utilizado también el sistema de donaciones, para dar cumplimiento al objetivo institucional de difundir la artesanía y el arte popular, se puede incluso afirmar que este sistema supera el monto de ventas de publicaciones en el año.

Mercado para artesanías y arte popular:

Con el precedente indicado en el análisis PESTEL sobre el aspecto económico-turístico, se deduce el por qué alrededor de un 90% de las artesanías que el CIDAP promociona en sus locales en Cuenca y Gualaceo, son adquiridos por turistas que visitan la ciudad desde diversas partes de nuestro país y del mundo. Los principales consumidores están representados por turistas norteamericanos y europeos con un nivel de ingresos medios, por lo general adultos mayores, quienes buscan buen gusto en el diseño, economía y calidad. Este tipo de consumidores están generalmente dispuestos a comprar cantidades significativas de productos típicos de pequeñas dimensiones, fáciles de empacar y transportar, que sean además livianos.

Otras formas de promoción actualmente son la feria Excelencia Artesanal organizada en el mes de noviembre con motivo de la conmemoración de la Fundación de la ciudad de Cuenca a la cual asisten en gran medida visitantes locales y nacionales, y las exposiciones-venta de carácter rotativo, las mismas que gozan de gran aceptación del público, con asistencia local principalmente.

Un número muy pequeño de ventas al exterior se han efectuado sobre todo de artesanía utilitaria de paja toquilla a personas interesadas en su comercialización.



Por otra parte, manifestaciones culturales como las danzas folklóricas y la pirotecnia, han sido resaltadas a través de eventos de reciente creación como el Festival de Luces y Dulces en el mes de junio, con gran afluencia de público local. También otras expresiones, como trajes típicos, instrumentos musicales, decorativos y utilitarios, tradiciones y costumbres de diferentes zonas del país y de América son promocionadas a través del museo, la biblioteca y el centro de documentación del CIDAP.

Análisis e impacto:

Con la descripción de la situación de los mercados para los diversos productos ofertados por el CIDAP, se puede señalar que las capacitaciones al no ser permanentes agravan la situación si uno de los objetivos es atraer a un mayor número de personas, a más de ello éstas no han sido el resultado de un análisis de las necesidades reales del sector, sino que se han brindado atendiendo únicamente las demandas del momento. Es también importante indicar que estas formaciones deben proporcionarse a distintos grupos clasificados por aspectos como su nivel de conocimientos y el objetivo que persiguen los participantes, tratando siempre de dar oportunidad a más personas artesanos o no, que manifiesten interés en incursionar en este oficio.

En cuanto al mercado de las publicaciones ofertadas por el CIDAP sería apropiado determinar un balance entre la comercialización y la difusión gratuita de las mismas, que permita combinar el cumplimiento del objetivo de difundirlas, con la recuperación de la inversión efectuada, posiblemente la utilización de otros canales de promoción sea una alternativa válida.

Sobre el mercado de promoción de artesanías se considera que para ampliar el campo de acción el CIDAP debe llegar al mercado nacional a través de ferias, exposiciones e incluso a través de la comercialización de artesanías organizadas en zonas estratégicas en el país. El mercado internacional deberá ser abordado con otra perspectiva que a más de la utilización de herramientas tecnológicas, las



tareas se orienten a la búsqueda de posibles compradores interesados en adquirir artesanías en cantidades significativas.

En cuanto a otras manifestaciones culturales que son difundidas mediante el museo, la biblioteca y el centro de documentación del CIDAP y no se puede hablar de ellas en términos de mercado, comercialización, rentabilidad, etc., sería apropiado medir el grado de satisfacción de sus usuarios como una tarea básica que permita a su vez el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Del análisis efectuado se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

1. Brindar capacitaciones apropiadas mediante estudios previos de necesidades del área en la que se va a trabajar, cubrirá las expectativas de los beneficiarios.
2. Lograr mayor acogida de la población a través de actividades de capacitación continua, clasificando a sus participantes, brindando facilidades para asistencia y cubriendo zonas urbanas y rurales del país.
3. Realizar las gestiones pertinentes para continuar con el apoyo de organismos del exterior para nuevas actividades a efectuarse incluida la capacitación.
4. Aprovechar nuevos mecanismos de promoción para los productos ofrecidos por el CIDAP, como la utilización de la tecnología actual, visitas a instituciones, etc.
5. Generar nuevos temas de investigación sobre cultura popular en base a los requerimientos de la población.
6. Aprovechar el aporte que efectúa el turismo a la promoción de artesanías.



Amenazas

1. La ampliación del rango de acción del CIDAP requiere la inversión de mayores recursos económicos, humanos y materiales que se limitan a un presupuesto asignado por el Estado.
2. La ausencia de información actualizada sobre los artesanos existentes en el país y su ubicación exacta, es una dificultad al ampliar la capacitación en el territorio nacional.
3. Difícil acceso a ciertas áreas rurales en el país o sistemas de comunicación deficientes.
4. Resistencia por parte de organismos internacionales para asignar recursos económicos al CIDAP, ya que su nueva naturaleza de ente público obliga a que los recursos se canalicen a través del Estado, dificultando el trámite.
5. Desconocimiento o cierto grado de desconfianza sobre todo dentro del territorio nacional para efectuar comercio electrónico.
6. El alto índice de reproducción ilegal de publicaciones en nuestro país afecta a los planes de comercialización del CIDAP.
7. La inestabilidad política afecta al turismo, principal impulsor de las artesanías.
8. Resistencia hacia adquirir y transportar ciertas artesanías por su fragilidad.
9. A nivel internacional, mejores niveles de calidad de algunas artesanías en otros países como México, Colombia, Perú, etc. pueden inclinar el grado de preferencia de los adquirientes.
10. La utilización del internet como medio de consulta ha ocasionado que cada vez un menor número de personas visiten bibliotecas y centros de documentación.
11. Incremento en costo de producción de las publicaciones afecta su precio de venta y por consiguiente su comercialización.



Concluido el análisis del segundo componente del entorno del CIDAP, que corresponde al mercado actual de productos y servicios ofertados, se procede a continuación al análisis del último elemento externo, el micro-entorno.

ANÁLISIS DEL MICRO – ENTORNO: CINCO FUERZAS

Para este estudio se ha considerado importante realizar el análisis sobre la dinámica del sector en el que se desenvuelve el CIDAP, para ello se ha tomado como referencia el artículo escrito por Michael Porter, “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, publicado en la Harvard Business Review, en el 2008.

En el caso del CIDAP de acuerdo al análisis realizado en la cadena de valor se identificaron tres diferentes actividades o productos ofrecidos:

- ❖ Capacitación
- ❖ Investigación y publicación
- ❖ Promoción de artesanías

De estas actividades se considera útil el análisis de las fuerzas involucradas en la promoción de artesanías y la capacitación, pues en cuanto a investigación y publicaciones al ser de carácter especializado en el tema artesanal, el CIDAP es la organización que en sus más de treinta años de labor, se ha dedicado a esta actividad de manera permanente en nuestro país, sirviendo de referente para otros estudios realizados.



CINCO FUERZAS EN EL ÁREA DE PROMOCIÓN DE ARTESANÍAS

1

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Identificación de los nuevos entrantes: en el país no existen en número significativo organismos que hayan demostrado su interés por la promoción y difusión de la artesanía y el arte popular.

Impulsores subyacentes: el Estado y organizaciones no gubernamentales por lo general son quienes se interesan en promover al sector, sobre todo para mejorar el nivel de vida de sus involucrados.

Influencia: por lo antes expuesto la influencia de esta fuerza se considera baja.

Posibles cambios:

No se avizoran cambios sustanciales en esta fuerza a mediano o largo plazo

2

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Identificación de los proveedores: son principalmente:
* Artesanos creadores de diversas artesanías, y
* Proveedores de bienes y servicios varios para utilizarlos en eventos de promoción.

Impulsores subyacentes:

*Los artesanos y los proveedores de bienes y servicios tienen como principal interés el que su actividad se convierta en una adecuada forma de subsistencia.

*Específicamente en los artesanos el que perdue la tradición.

Influencia: esta fuerza tiene baja influencia debido a que los artesanos no disponen de muchos canales de comercialización para distribuir sus productos, y los proveedores de bienes y servicios para la organización de eventos son varios en la ciudad y país.

Posibles cambios: el incremento de la migración hacia las zonas urbanas o hacia otros países, ocasiona la disminución de personas dedicadas al trabajo artesanal.



3

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Identificación de los compradores:

- * Turistas que visitan el país
- * Compradores en el exterior, quienes tienen elevadas exigencias en cantidad, calidad y precio,
- * Compradores nacionales.

Impulsores subyacentes

- * En el primer caso es el turismo receptivo, el deseo de adquirir un artículo que simbolice la visita al país.
- * Los compradores del exterior por lo general tienen fines comerciales, es decir son adquiridas las artesanías para comercializarlos solas o en conjunto con otros bienes.
- * Los compradores nacionales adquieren artesanías mayoritariamente con fines decorativos o para ser entregadas como obsequios.

Influencia es alta para el sector artesanal porque:

- * El turismo receptivo es estacional.
- * Ha sido difícil conseguir mercados permanentes en el exterior y sobre todo por la falta de conocimiento en el sector sobre exportaciones.
- * El consumo nacional está ligado a un cambio de actitud en cuanto a cultura de la población que se ha dado lentamente en nuestro medio.

Posibles cambios: El interés de los mercados internacionales en productos que no atentan al medio ambiente, es una buena alternativa para establecer a futuro nuevas oportunidades de comercialización para las artesanías.

4

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Identificación de los productos sustitutos: La promoción de artesanías y arte popular a través de los canales utilizados por el CIDAP: ferias, exposiciones, la venta directa en sus centros de acopio, investigaciones y publicaciones pueden ser reemplazada con otros medios de difusión como televisión, radio, visitas personalizadas a los interesados, sin embargo no se lo hace de manera significativa en el país.

Impulsores subyacentes:

- * Mayor interés del público captado a través de otros canales de promoción como la televisión.
- * Un radio de acción mucho más amplio.

Influencia: la influencia de esta fuerza es baja pues los costos son elevados.

Posibles cambios: Esta fuerza por los costos antes mencionados no presenta cambios sustanciales a futuro.



5

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Alcance geográfico: en cuanto a la competencia en el Ecuador existen pocas organizaciones que promueven la artesanía y el arte popular a nivel nacional, la mayoría de ellas con fines de carácter social antes que lucrativo.

Identificación de la competencia: entidades estatales como el Departamento de Artesanías del Ministerio de Productividad, organismos privados como la Fundación Paul Rivet en Cuenca, el Museo Etnohistórico de Artesanías del Ecuador Mindalae en Quito, comercios medianos y pequeños.

Influencia: esta fuerza tiene una baja influencia al no existir un número significativo de organizaciones y comercios dedicados a esta labor.

Posibles cambios: esta fuerza no presenta cambios significativos que alteren la estructura del sector

Análisis e impacto

Debido a múltiples razones predominantes en el campo artesanal, como: diseños carentes de innovación, deficientes estándares de calidad de muchas artesanías, volúmenes de producción limitados, inexistencia de sólidos canales de comercialización, ausencia de actividades de explotación del mercado nacional e internacional, difícil acceso a fuentes de financiamiento por parte de los artesanos y el avance desde la perspectiva de los usuarios o consumidores de los productos industrializados sobre los elaborados a mano, entre otros, se podría afirmar que la rentabilidad es relativamente baja en el sector artesanal ya que todos estos factores impiden un trabajo encaminado a la permanencia, mejoramiento y evolución de la artesanía y consecuentemente de la actividad de promoción en nuestro país.

De acuerdo al presente análisis se considera que la fuerza controladora de la rentabilidad en el sector de promoción de artesanías es la de los compradores. A largo plazo el panorama en cuanto a la rentabilidad es similar a menos que las acciones que se tomen se orienten a atenuar o corregir las dificultades presentes.



Oportunidades

1. Aprovechar la existencia de pocos competidores en el mercado.
2. Aplicar acertados mecanismos de comercialización como la utilización apropiada de herramientas tecnológicas en la actividad de promoción.
3. Gestionar certificaciones internacionales para las artesanías como productos amigables con el medio ambiente.
4. Promover la organización del sector artesanal por ramas de producción que permita producir en volúmenes significativos y con estándares óptimos de calidad.
5. Coordinación con instituciones financieras para que se otorgue créditos preferenciales al sector artesanal.

Amenazas

1. Inestabilidad política e inseguridad en el país puede influenciar negativamente en el flujo turístico en el país.
2. La artesanía ecuatoriana sea menos reconocida que la de otros países, por los recursos económicos que son invertidos en su promoción.
3. El consumo nacional dirija sus preferencias hacia otro tipo de productos, especialmente hacia productos industrializados, basados en otros criterios de selección.



CINCO FUERZAS EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN

A continuación se realiza la aplicación del examen de las cinco fuerzas al área de capacitación:

1

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Identificación de los nuevos entrantes: al igual que en la actividad de promoción en el país no existe un número significativo de entidades dedicadas a la capacitación en el sector artesanal artístico o utilitario.

Impulsores subyacentes: el Estado y organizaciones no gubernamentales, con el fin de mejorar el nivel de vida de sus involucrados.

Influencia: por lo antes expuesto la influencia de esta fuerza se considera baja.

Posibles cambios:

No se avizoran cambios sustanciales en esta fuerza a mediano o largo plazo

2

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Identificación de los proveedores: son principalmente:

- * Capacitadores, especialmente artesanos con sólidos conocimientos en diversos tipos de artesanías,
- * Proveedores de materiales para utilizarlos en capacitación.

Impulsores subyacentes:

* Los artesanos capacitadores buscan que perdure la tradición artesanal.

* Los proveedores de materiales, tienen a la actividad comercial como su forma de vida.

Influencia: esta fuerza tiene baja influencia debido a que la actividad de capacitación no es la actividad principal de los artesanos. En cuanto a materiales para los cursos son encontrados sin dificultad.

Posibles cambios: Esta fuerza no avizora cambios sustanciales a mediano o largo plazo.



3

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES (USUARIOS)

Identificación de los compradores (usuarios):

* Artesanos que se benefician de las capacitaciones recibidas.

Impulsores subyacentes

*El interés por parte de los artesanos para incrementar su conocimiento o para mejorar sus técnicas, volverse más competitivos y mejorar sus ingresos.

Influencia es alta para el sector artesanal por lo antes descrito y porque a pesar de ello los artesanos no están predispuestos a asistir a los cursos por el tiempo, los costos y la distancia que significa asistir a estos eventos.

Posibles cambios: De ser aprovechadas las capacitaciones por los artesanos y el público en general, significaría un mejoramiento en el nivel de vida de los participantes y de sus familias.

4

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Identificación de los productos sustitutos: La transferencia de conocimientos de forma verbal, de una generación a otra es la que principalmente predomina entre los artesanos.

Impulsores subyacentes:

* El no requerir una inversión económica y de tiempo significativa y el permitir combinarla con el trabajo diario.

* La inexistencia de capacitaciones avaladas por el organismo gubernamental de educación pertinentes enlazados a los estudios de educación formal.

Influencia: la influencia de esta fuerza por lo antes expuesto es alta.

Posibles cambios: Al ofertarse capacitaciones a otro nivel o al ajustarse los costos y tiempo a invertir, puede cambiar la influencia de esta fuerza en la estructura del sector.



5

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Alcance geográfico: en cuanto a la competencia en el Ecuador existen contadas actividades de capacitación en el campo artesanal. Las limitadas actividades existentes se brindan mayoritariamente a otras ramas del sector y no dirigida hacia el tipo de artesanía artística o utilitaria.

Identificación de la competencia: principalmente citamos al Ministerio de Productividad , el Instituto Iberoamericano del Patrimonio Natural y Cultural (IPANC).

Influencia: por lo antes expuesto esta fuerza tiene una baja influencia

Posibles cambios: esta fuerza no presenta cambios significativos a futuro.

Análisis e impacto:

La profundización en actividades de capacitación influenciará inequívocamente en un incremento de la calidad de las artesanías y en consecuencia en la competitividad del artesano, ampliará también el horizonte de posibilidades de comercio y mejor aun si las artesanías poseen certificaciones internacionales como las ya mencionadas.

Según el análisis de las cinco fuerzas aplicado al área de capacitación se puede observar que las fuerzas que controlan la rentabilidad en el sector de capacitación son los compradores o beneficiarios y los productos sustitutos debido en el primer caso a la resistencia existente por parte de los artesanos para asistir a las capacitaciones proporcionadas por los costos, el tiempo y la distancia que significa, y en el segundo caso porque al hablar de la transmisión de conocimientos de manera directa por parte de los artesanos como productos sustitutos ha sido hasta ahora la forma predominante de enseñanza entre los artesanos.



Finalmente del análisis antes detallado se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

1. Aprovechar el número reducido de organizaciones dedicadas a proporcionar capacitación específica en el sector.
2. Incrementar la participación de artesanos y de la población en general en las formaciones brindadas a través de la difusión de los beneficios a obtenerse y la utilización de otro tipo de incentivos.
3. Coordinar actividades para que los cursos sean avalados por el organismo legal correspondiente y en lo posible gestionar su reconocimiento como parte de los estudios formales.
4. Ampliar el rango de acción, llegando incluso con estas capacitaciones a las comunidades mismas donde residen los artesanos.
5. Brindar capacitaciones no solo en la rama de especialidad sino con otros temas de interés que sirvan para el mejoramiento de la calidad y competitividad del artesano.

Amenazas

1. Transferencia de conocimientos de forma verbal de una generación a otra que en épocas actuales prevalece sobre las capacitaciones formales.
2. Grado de aceptación por parte de los artesanos que residen en zonas alejadas sobre las capacitaciones organizadas en zonas urbanas en el país.
3. Falta de aprovechamiento por parte de la población que se beneficie con la capacitación.
4. Predisposición por parte de los artesanos a no asistir a estos eventos por el costo y el tiempo que implique participar en ellos.



De los análisis efectuados al macro entorno (PESTEL), al mercado de productos y servicios y al micro entorno (cinco fuerzas), se han establecido sus oportunidades y amenazas, de las cuales se escogerán aquellas sobre las que el CIDAP puede considerarlas fundamentales en su estrategia. Para ello se ha procedido a agrupar oportunidades y amenazas similares, luego a éstas se les otorgó una ponderación según el grado de acción que la Institución tenga sobre ellas, de la siguiente forma:

1 = No tiene posibilidades de acción

2 = Limitada capacidad de acción

3 = Alta capacidad de acción



OPORTUNIDADES	ELEMENTOS SIMILARES	AGRUPAMIENTO	PONDERACIÓN
MACRO-ENTORNO			
POLÍTICO - LEGAL			
1. La especificación de la actual Constitución sobre los elementos que conforman el patrimonio cultural respaldan la gestión a efectuar por los directivos de la Institución para conseguir mayor apoyo nacional e internacional	←	El reconocimiento de la artesanía y su técnica de elaboración como patrimonio cultural, respaldado también en los lineamientos relacionados a la cultura en la Constitución, impulsan la gestión de los directivos de la Institución para conseguir mayor apoyo nacional e internacional a la labor	2
2. Trabajar con otros involucrados para impulsar proyectos de distinta naturaleza incluidos legales cuyo fin sea impulsar al sector artesanal y a la vez priorice el valor de la cultura popular.		Unión de todos los involucrados para impulsar proyectos legales y de otro tipo que beneficien al sector artesanal	3
3. Revalorización de la identidad producto de la globalización.	←	Incremento en la colectividad del interés por la revalorización de la identidad producto principalmente de la globalización.	1
ECONÓMICO			
1. El turismo receptivo cultural es un gran impulsor de las artesanías en los mercados locales y sobre todo en épocas de gran afluencia.	←	El turismo receptivo cultural es un gran impulsor de las artesanías en los mercados locales y sobre todo en épocas de gran afluencia.	3
2. Posibilidad de incursionar en nuevos mercados a nivel internacional para artesanías del país.	←	Posibilidad para artesanías del país de incursionar en nuevos mercados a nivel internacional, por ser productos que no atentan contra el medio ambiente y por la diversidad de artesanías.	2
3. Diversidad de artesanías con potencialidad para ser exportadas.	←		
4. Ventaja competitiva lograda en base a la característica principal de las artesanías de ser elaboradas a mano.		Ventaja competitiva lograda en base a la característica principal de las artesanías de ser elaboradas a mano.	2
5. El trabajo artesanal ayuda a contrarrestar el desempleo.		El trabajo artesanal ayuda a contrarrestar el desempleo.	1
SOCIAL			
1. El reconocimiento a la artesanía y a su técnica de elaboración como patrimonio cultural inmaterial, permite respaldar la gestión de quienes dirigen la organización.	←		
2. El incremento en los últimos tiempos del interés por parte de la colectividad por la revalorizar la "identidad".	←		
3. La influencia que ha recibido la artesanía interna y externa en sus diseños y estilos es favorable para la generación de nuevos productos que se revierten en mayores ingresos para sus productores.	←	La influencia que ha recibido la artesanía por ejemplo de la carrera del Diseño en sus motivos y estilos, es favorable para la generación de nuevos productos que se revierten en mayores ingresos para sus creadores.	2
4. La influencia de la carrera del Diseño que ha marcado un nuevo estilo en artesanías.	←		
5. Trabajar a favor del desarrollo cultural causa un impacto favorable también en el desarrollo económico de un país.		Trabajar a favor del desarrollo cultural causa un impacto favorable también en el desarrollo económico de un país.	2
TECNOLÓGICO			
1. La utilización de las TIC's en el campo artesanal puede explotarse masivamente en procesos de promoción y difusión.	←	La utilización de las TIC's en procesos de promoción, difusión y comercialización de los productos ofertados por el CIDAP y para dar paso a una reestructuración interna de sus procesos	3



OPORTUNIDADES	ELEMENTOS SIMILARES	AGRUPAMIENTO	PONDERACIÓN
2. La facilidad que proporciona el internet para el intercambio cultural entre los habitantes del planeta.	←		
3. Como organización el CIDAP debe aprovechar el avance tecnológico para efectuar una reestructuración inteligente de sus procesos internos en beneficio de la institución y de los usuarios de sus productos y servicios.	←		
MEDIO AMBIENTE			
1. La artesanía es un producto cuyos procesos de elaboración no agreden al medio ambiente.	←		
2. Oportunidades de negocio en mercados internacionales para productos que no atenten contra el medio ambiente.	←		
3. La obtención de certificaciones reconocidas sobre calidad y precios justos para las artesanías del país generan nuevas oportunidades de mercado	←	Existencia de certificaciones sobre calidad y precios justos para los bienes promocionados	3
OPORTUNIDADES DEL MERCADO ACTUAL			
1. Brindar capacitaciones apropiadas mediante estudios previos de necesidades del área en la que se va a trabajar, cubrirá las expectativas de los beneficiarios.	←	Realizar capacitaciones continuas, clasificando a los participantes, con facilidades en horarios, cubriendo zonas urbanas y rurales y sobre todo que sean el resultado de un estudio previo de necesidades, incentivando a la participación a través de múltiples mecanismos	2
2. Lograr mayor acogida de la población a través de actividades de capacitación continua, clasificando a sus participantes, brindando facilidades para asistencia y cubriendo zonas urbanas y rurales del país.	←		
3. Realizar las gestiones pertinentes para continuar con el apoyo de organismos del exterior para nuevas actividades a efectuarse incluida la capacitación.	←		
4. Aprovechar nuevos mecanismos de promoción para los productos ofrecidos por el CIDAP, como la utilización de la tecnología actual, visitas a instituciones, etc.	←		
5. Generar nuevos temas de investigación sobre cultura popular en base a los requerimientos de la población.	←	Generar nuevos temas de investigación sobre cultura popular en base a los requerimientos de la población.	2
6. Aprovechar el aporte que efectúa el turismo a la promoción de artesanías.	←		
OPORTUNIDADES DEL MICRO - ENTORNO			
PROMOCIÓN			
1. Aprovechar la existencia de pocos competidores en el mercado.	←	Aprovechar la existencia de pocos competidores en el mercado.	1
2. Aplicar acertados mecanismos de comercialización como la utilización apropiada de herramientas tecnológicas en la actividad de promoción.	←		
3. Gestionar certificaciones internacionales para las artesanías como productos amigables con el medio ambiente.	←		
4. Promover la organización del sector artesanal por ramas de producción que permita producir en volúmenes significativos y con estándares óptimos de calidad.	←	Promover la organización del sector artesanal por ramas de producción que permita producir en volúmenes significativos y con estándares óptimos de calidad.	2
5. Coordinación con instituciones financieras para que se otorgue créditos preferenciales al sector artesanal.	←	Coordinación con instituciones financieras para que se otorgue créditos preferenciales al sector artesanal.	2



OPORTUNIDADES	ELEMENTOS SIMILARES	AGRUPAMIENTO	PONDERACIÓN
CAPACITACIÓN			
1. Aprovechar el número reducido de organizaciones dedicadas a proporcionar capacitación específica en el sector.		Limitadas actividades de capacitación específica para el sector artesanal	3
2. Incrementar la participación de artesanos y de la población en general en las formaciones brindadas a través de la difusión de los beneficios a obtenerse y la utilización de otro tipo de incentivos.			
3. Coordinar actividades para que los cursos sean avalados por el organismo legal correspondiente y en lo posible gestionar su reconocimiento como parte de los estudios formales.		Coordinar actividades para que los cursos sean avalados por el organismo legal correspondiente y en lo posible gestionar su reconocimiento como parte de los estudios formales.	2
4. Ampliar el rango de acción, llegando incluso con estas capacitaciones a las comunidades mismas donde residen los artesanos.			
5. Brindar capacitaciones no solo en la rama de especialidad sino con otros temas de interés que sirvan para el mejoramiento de la calidad y competitividad del artesano.			



AMENAZAS	ELEMENTOS SIMILARES	AGRUPAMIENTO	PONDERACIÓN
AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO			
POLÍTICO - LEGAL			
1. Desactualización de la ley de Defensa al Artesano y de Fomento Artesanal.	←	Desactualización de la ley de Defensa al Artesano y de Fomento Artesanal y mínimos beneficios proporcionados en la actualidad	1
2. Mínimos beneficios proporcionados por las leyes de Defensa al Artesano y la ley de Fomento Artesanal por modificaciones posteriores a las mismas.			
3. Desinformación del sector artesanal sobre las regulaciones y beneficios que cada ley proporciona.	←	Desinformación de los artesanos sobre las regulaciones y beneficios que ofrecen las leyes específicas que rigen este sector, desmotivan el trabajo artesanal.	3
4. Ausencia de leyes relacionadas a la artesanía desde el punto de vista cultural.			
5. Desconocimiento generalizado en el sector artesanal en lo relacionado a aspectos laborales y de seguridad social.			
ECONÓMICO			
1. Reducida potencialidad de la mayoría de atractivos turísticos culturales en el país.	←	Reducida potencialidad de la mayoría de atractivos turísticos culturales en el país.	1
2. Estacionalidad de la actividad turística afecta negativamente a la artesanía en el mercado local en épocas de baja afluencia.			
3. Dificultad en las actuales condiciones del sector artesanal de producir en volúmenes elevados y con estándares óptimos de calidad para aprovechar oportunidades de exportación.			
4. Ausencia de leyes que fomenten específicamente la exportación del sector.			
5. Incertidumbre con respecto al futuro de la CORPEI como organización que impulsa la actividad exportadora.			
6. Bajo nivel cultural de la mayoría de artesanos dificulta su participación en actividades de exportación.			
7. Incremento de los niveles de desempleo y la migración en el Ecuador hace que la gente abandone la labor artesanal.			
8. Resistencia a la asociatividad por parte de los artesanos.			
SOCIAL			
1. La expansión de la educación formal ocasionan que varias técnicas y procesos artesanales que eran tradicionalmente transmitidos de forma verbal desaparezcan en el transcurso del tiempo.	←	La expansión de la educación formal y la industrialización atentan contra la continuidad de la artesanía.	1
2. Las influencias externas e internas han alterado la estética y diseños autóctonos de muchas artesanías.			
3. La expansión de la educación formal, la industrialización atentan contra la continuidad de la artesanía.			
4. La globalización impacta negativamente en cuanto a la adopción de culturas ajenas por parte de nuestra población, estas culturas desplazan nuestras propias costumbres y tradiciones.			



AMENAZAS	ELEMENTOS SIMILARES	AGRUPAMIENTO	PONDERACIÓN	
5. Al ser la mayoría de artesanos gente de escasos recursos económicos sobreponen la necesidad económica sobre el verdadero valor de los bienes que comercializan.		Al ser la mayoría de artesanos gente de escasos recursos económicos, en muchos casos comercializan sus bienes a valores inferiores a los del mercado; se les dificulta a su vez participar en capacitaciones para mejoramiento	1	
6. El sector artesanal no está preparado para responder a las exigencias del mercado actual, grandes volúmenes de producción y nuevas tendencias.				
7. Resistencia por parte de los artesanos del sector hacia la consolidación de asociaciones y gremios.			Resistencia por parte de los artesanos del sector hacia la consolidación de asociaciones y gremios.	2
8. Falta de canales apropiados de comercialización y deficientes sistemas de comunicación con zonas rurales del país.			Falta de canales apropiados de comercialización y deficientes sistemas de comunicación con zonas rurales del país.	3
9. Escasa actividad de capacitación para el sector artesanal.				
TECNOLÓGICO				
1. Como entidad gubernamental tiene un limitante al implementar las ventajas tecnológicas pues está supeditado a un presupuesto y a procesos de aprobación por parte de los organismos estatales correspondientes.			Como entidad gubernamental tiene un limitante al implementar las ventajas tecnológicas pues está supeditado a un presupuesto y a procesos de aprobación por parte de los organismos estatales correspondientes.	2
2. El bajo nivel cultural de los artesanos y el disminuido interés en actividades de capacitación hacen que los artesanos desconozcan las ventajas que pueden obtener al utilizar las herramientas tecnológicas actuales.				
3. La aplicación de la tecnología puede influir en la característica principal de la artesanía de ser un producto elaborado a mano, si es que se la involucra excesivamente en los procesos productivos.			La aplicación de la tecnología puede influir en la característica principal de la artesanía de ser un producto elaborado a mano, si es que se la involucra excesivamente en los procesos productivos.	2
MEDIO AMBIENTE				
1. El desconocimiento generalizado en el sector artesanal sobre las ventajas que el mercado brinda a productos amigables con el medio ambiente.				
2. El nivel cultural de los artesanos que les dificulta incursionar en nuevos campos y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.				
3. La erosión de la naturaleza afecta el aprovisionamiento de materia prima por parte de los artesanos.		La erosión de la naturaleza afecta el aprovisionamiento de materia prima por parte de los artesanos.	2	
AMENAZAS DEL MERCADO ACTUAL				
1. La ampliación del rango de acción del CIDAP requiere la inversión de mayores recursos económicos, humanos y materiales que se limitan a un presupuesto asignado por el Estado.		La ampliación del rango de acción del CIDAP requiere la inversión de mayores recursos económicos, humanos y materiales que se limitan a un presupuesto asignado por el Estado.	2	
2. La ausencia de información actualizada sobre los artesanos existentes en el país y su ubicación exacta, es una dificultad al ampliar la capacitación en el territorio nacional.		La ausencia de información actualizada sobre los artesanos existentes en el país y su ubicación exacta, es una dificultad al ampliar la capacitación en el territorio nacional.	2	
3. Dificil acceso a ciertas áreas rurales en el país o sistemas de comunicación deficientes.				
4. Resistencia por parte de organismos internacionales para asignar recursos económicos al CIDAP, ya que su nueva naturaleza de ente público obliga a que los recursos se canalicen a través del Estado, dificultando el trámite.		Resistencia por parte de organismos internacionales para asignar recursos económicos al CIDAP, ya que su nueva naturaleza de ente público obliga a que los recursos se canalicen a través del Estado, dificultando el trámite.	2	
5. Desconocimiento o cierto grado de desconfianza sobre todo dentro del territorio nacional para efectuar comercio electrónico		Desconocimiento o cierto grado de desconfianza sobre todo dentro del territorio nacional para efectuar comercio electrónico	2	
6. El alto índice de reproducción ilegal de publicaciones en nuestro país afecta a los planes de comercialización del CIDAP.		El alto índice de reproducción ilegal de publicaciones en nuestro país afecta a los planes de comercialización del CIDAP.	1	
7. La inestabilidad política afecta al turismo, principal impulsor de las artesanías.		Inestabilidad política afecta al turismo, principal impulsor de las artesanías en el mercado nacional	1	
8. Resistencia hacia adquirir y transportar ciertas artesanías por su fragilidad.		Resistencia hacia adquirir y transportar ciertas artesanías por su fragilidad.	2	



AMENAZAS	ELEMENTOS SIMILARES	AGRUPAMIENTO	PONDERACIÓN
9. A nivel internacional, mejores niveles de calidad de algunas artesanías en otros países como México, Colombia, Perú, etc. pueden inclinar el grado de preferencia de los adquirentes.		A nivel internacional, mejores niveles de calidad de algunas artesanías en otros países como México, Colombia, Perú, etc. pueden inclinar el grado de preferencia de los adquirentes.	3
10. La utilización del internet como medio de consulta ha ocasionado que cada vez un menor número de personas visiten bibliotecas y centros de documentación.		La utilización del internet como medio de consulta ha ocasionado que cada vez un menor número de personas visiten bibliotecas y centros de documentación.	1
11. Incremento en costo de producción de las publicaciones afecta su precio de venta y por consiguiente su comercialización.		Incremento en costo de producción de las publicaciones afecta su precio de venta y por consiguiente su comercialización.	1
AMENAZAS DEL MICRO - ENTORNO			
PROMOCIÓN			
1. Inestabilidad política e inseguridad en el país puede influenciar negativamente en el flujo turístico en el país.			
2. La artesanía ecuatoriana sea menos reconocida que la de otros países, por los recursos económicos que son invertidos en su promoción.		La artesanía ecuatoriana sea menos reconocida que la de otros países, por los recursos económicos que son invertidos en su promoción.	1
3. El consumo nacional direcciona sus preferencias hacia otro tipo de productos, especialmente hacia productos industrializados, basados en otros criterios de selección.		Los consumidores incrementa sus preferencias hacia otro tipo de productos, especialmente hacia productos industrializados.	3
CAPACITACIÓN			
1. Entre los artesanos transferencia de conocimientos de forma verbal de una generación a otra que en épocas actuales prevalece sobre las capacitaciones formales.		Entre los artesanos transferencia de conocimientos de forma verbal de una generación a otra que en épocas actuales prevalece sobre las capacitaciones formales.	2
2. Grado de aceptación por parte de los artesanos que residen en zonas alejadas sobre las capacitaciones organizadas en zonas urbanas en el país.			
3. Falta de aprovechamiento por parte de la población que se beneficie con la capacitación.		Falta de aprovechamiento por parte de la población que se beneficie con la capacitación.	1
4. Predisposición por parte de los artesanos a no asistir a estos eventos por el costo y el tiempo que implique participar en ellos.			

Finalmente, de los procesos de agrupamiento y selección se han determinado las siguientes oportunidades y amenazas del entorno, aspectos clave para la futura estrategia:

OPORTUNIDADES

1. Unión de todos los involucrados para impulsar proyectos legales y de otro tipo que impulsen al sector artesanal.
2. El turismo receptivo cultural es un gran impulsor de la artesanía en los mercados locales y sobre todo en época de gran afluencia.



3. La utilización de las TIC's en procesos de promoción, difusión y comercialización de los productos ofertados por el CIDAP y para dar paso a una reestructuración interna de sus procesos.
4. Existencia de certificaciones internacionales sobre calidad y precios justos para los bienes promocionados.
5. Limitadas actividades de capacitación específica para el sector artesanal.

AMENAZAS

1. Desinformación de los artesanos sobre las regulaciones y beneficios que ofrecen las leyes específicas que rigen este sector, desmotivan el trabajo artesanal.
2. Estacionalidad de la actividad turística afecta negativamente a la artesanía en el mercado local en épocas de baja afluencia.
3. Dificultad del sector artesanal para producir en volúmenes elevados, y mantener estándares óptimos de calidad.
4. Incremento de las preferencias de los consumidores hacia otro tipo de productos, especialmente hacia productos industrializados.
5. Falta de canales apropiados de comercialización y deficientes sistemas de comunicación con zonas rurales del país.
6. A nivel internacional, mejores niveles de calidad de algunas artesanías en otros países como México, Colombia, Perú, etc., pueden inclinar el grado de preferencia de los adquirientes.



CAPÍTULO III

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El CIDAP de acuerdo a disposiciones actuales, a más de establecer sus objetivos estratégicos basados en el diagnóstico de su realidad, en su misión y visión, debe orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador; además, el Plan Estratégico del CIDAP deberá ser formulado para un lapso de cuatro años de acuerdo al artículo dos de la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal.

El objetivo del Plan Nacional de Desarrollo al cual la labor del CIDAP tiene una gran vinculación es el N°8.

Objetivo N°8 del Plan Nacional de Desarrollo:

“Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad”

Entonces, los objetivos estratégicos del CIDAP son:

- 1.- Posicionar al CIDAP como la entidad de mayor referencia en el país, en cuanto al mantenimiento, fortalecimiento y fomento de la artesanía y el arte popular.
- 2.- Incrementar la promoción y comercialización de nuestra artesanía, proponiendo y ejecutando proyectos con alcance nacional e internacional.



DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Lineamientos estratégicos

El siguiente paso luego de determinados los objetivos estratégicos del CIDAP, será definir las opciones estratégicas que la Institución deberá considerar en su planificación para el cumplimiento de dichos objetivos y para alcanzar su visión; estas opciones serán el resultado de la combinación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas establecidas en el análisis FODA del CIDAP.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Apropriados parámetros de calidad establecidos para productos, bienes y servicios ofertados por el CIDAP	1. Inexistencia de investigaciones de mercado para conocimiento de sus necesidades.
2. Eficiente sistema de organización y logística en los eventos desarrollados	2. Inexistencia de convenios de cooperación con gremios artesanales y otros organismos vinculados.
3. Directivos con amplios conocimientos sobre artesanía y el arte popular ecuatoriano	3. Inadecuado sistema de comunicación y contacto con artesanos del país
4. Eficiente promoción y comercialización de las publicaciones y las artesanías en el local de la Institución.	4. Deficiente gestión de marketing y ventas
5. Aceptación y reconocimiento de la Institución por parte de la sociedad, especialmente por los artesanos	5. Deficiente capacitación del personal encargado del servicio al usuario y ventas.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS "FO"	ESTRATEGIAS "DO"
1. Unión de todos los involucrados para impulsar proyectos legales y de otro tipo que benefician al sector artesanal	* Organizar eventos con la participación directa de los artesanos para elaborar un proyecto de ley que impulse la artesanía desde el punto de vista cultural (5y1)	* Propiciar encuentros que integren a otros organismos como gremios y asociaciones que garanticen la inclusión de todas las inquietudes y necesidades en los proyectos de ley a elaborarse (2y1) * Establecer nuevos canales de comunicación y contacto permanente con los artesanos del país para organizar tareas que los beneficien en mayor número (3y1)
2. El turismo receptivo cultural es un gran impulsor de la artesanías en los mercados locales y sobre todo en época de gran afluencia	* Organizar eventos que permitan promocionar la artesanía en época de mayor afluencia turística al país (4y2)	* Desarrollar proyectos de promoción y comercialización de los productos del CIDAP y preparar al personal del área de atención a los clientes y ventas para aprovechar al máximo la afluencia turística a nuestro país. (4,5 y 2)
3. La utilización de las TIC's en procesos de promoción, difusión y comercialización de los productos ofertados por el CIDAP y para dar paso a una reestructuración interna de sus procesos.	Organización de eventos de difusión de procesos de promoción y comercialización mediante herramientas tecnológicas (2y3)	* Utilizar las diversas herramientas tecnológicas para procesos de promoción y comercialización (4y3) * Someter al CIDAP a un proceso de implementación tecnológica que involucre todas sus áreas con la capacitación apropiada del personal (5y3)
4. Existencia de certificaciones intercionales sobre calidad y precios justos para los bienes promocionados	Gestionar certificaciones distintivas para los productos promocionados por el CIDAP en base al desarrollo de las especificaciones actuales sobre calidad utilizadas y el conocimiento del sector(1,3 y 4)	* Gestionar certificaciones sobre calidad y precios justos que incentiven la comercialización de los productos promocionados por el CIDAP en nuevos mercados (4y4)
5. Limitadas actividades de capacitación específica para el sector artesanal	* Organizar capacitaciones en diversos temas de importancia para el sector artesanal (2y5)	* Efectuar investigaciones y estudios correspondientes sobre las necesidades del sector para direccionar las actividades de capacitación hacia los sectores apropiados(1y5)



FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Apropriados parámetros de calidad establecidos para productos, bienes y servicios ofertados por el CIDAP	1. Inexistencia de investigaciones de mercado para conocimiento de sus necesidades.
2. Eficiente sistema de organización y logística en los eventos desarrollados	2. Inexistencia de convenios de cooperación con gremios artesanales y otros organismos vinculados.
3. Directivos con amplios conocimientos sobre artesanía y el arte popular ecuatoriano	3. Inadecuado sistema de comunicación y contacto con artesanos del país
4. Eficiente promoción y comercialización de las publicaciones y las artesanías en el local de la Institución.	4. Deficiente gestión de marketing y ventas
5. Aceptación y reconocimiento de la Institución por parte de la sociedad, especialmente por los artesanos	5. Deficiente capacitación del personal encargado del servicio al usuario y ventas.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS "FA"	ESTRATEGIAS "DA"
1. Desinformación de los artesanos sobre las regulaciones y beneficios que ofrecen las leyes específicas que rigen este sector desmotivan el trabajo artesanal	* Organización de eventos de capacitación para artesanos en diferentes temas (2y1) * Establecer un departamento de asesoría legal permanente para los artesanos (5y1)	* Contar con personal capacitado que brinde asesoría legal específica a los artesanos en diversas zonas en el país (5y1)
2. Estacionalidad de la actividad turística afecta negativamente a la artesanía en el mercado local en épocas de baja afluencia.	* Establecer nuevas opciones de comercialización en el mercado local para épocas en las que el turismo disminuye (4y2)	* Proponer y ejecutar proyectos dirigidos a promocionar y vender los productos ofertados por el CIDAP sobre todo en épocas de menor afluencia de turismo (4y2)
3. Dificultad del sector artesanal para producir en volúmenes elevados, y mantener estándares óptimos de calidad	* Capacitar a los artesanos sobre niveles de calidad en sus productos en base a la experiencia sobre el tema del CIDAP (1,3) y (3,6)	* Realizar investigaciones orientadas a establecer las demandas del mercado, la maximización de su producción y el mejoramiento de su calidad (1y3)
4. Los consumidores incrementan sus preferencias hacia otro tipo de productos, especialmente hacia productos industrializados.	* Elaborar campañas de promoción a favor de las artesanías en el país (5y4)	* Mejorar la gestión de marketing y ventas con personal idóneo que impulse campañas de revalorización del arte popular y el consumo de artesanías (4y4)
5. Falta de canales apropiados de comercialización y deficientes sistemas de comunicación con zonas rurales del país.	* Organizar diversos centros de contacto y acopio dentro del país para captar las artesanías en base a características mínimas de calidad para su posterior promoción (1,4 y 5)	* Trabajar en conjunto con otros organismos para elaborar una base de datos confiable y amplia sobre los artesanos de nuestro país, a su vez establecer y mantener canales de comunicación con ellos. (2y5)
6. A nivel internacional, mejores niveles de calidad de algunas artesanías en otros países como México, Colombia, Perú, etc. pueden inclinar el grado de preferencia de los adquirentes.	* Contactar a organismos representantes del país en el exterior para aprovechar su ubicación y promocionar la calidad y diversidad de la artesanía del Ecuador (1y6)	* Impulsar campañas de promoción de las artesanías del Ecuador y del país, a través de diversos mecanismos que lleguen a otros países y a compradores potenciales (4y6)



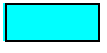




Del análisis efectuado a las diversas opciones a continuación se establecen relaciones entre ellas, para una mejor visualización se lo ha efectuado con la utilización de varios colores:



ESTRATEGIAS "FO"	ESTRATEGIAS "DO"
* Organizar eventos con la participación directa de los artesanos para elaborar un proyecto de ley que impulse la artesanía desde el punto de vista cultural (5y1)	* Propiciar encuentros que integren a otros organismos como gremios y asociaciones que garanticen la inclusión de todas las inquietudes y necesidades en los proyectos de ley a elaborarse (2y1)
	* Establecer nuevos canales de comunicación y contacto permanente con los artesanos del país para organizar tareas que los beneficien en mayor número (3y1)
* Organizar eventos que permitan promocionar la artesanía en época de mayor afluencia turística al país (4y2)	* Desarrollar proyectos de promoción y comercialización de los productos del CIDAP y preparar al personal del área de atención a los clientes y ventas para aprovechar al máximo la afluencia turística a nuestro país. (4,5 y 2)
Organización de eventos de difusión de procesos de promoción y comercialización mediante herramientas tecnológicas (2y3)	* Utilizar las diversas herramientas tecnológicas para procesos de promoción y comercialización (4y3) * Someter al CIDAP a un proceso de implementación tecnológica que involucre todas sus áreas con la capacitación apropiada del personal (5y3)
Gestionar certificaciones para los productos promocionados por el CIDAP en base al desarrollo de las especificaciones actuales sobre calidad utilizadas y el conocimiento del sector(1,3 y 4)	* Gestionar certificaciones sobre calidad y precios justos que incentiven la comercialización de los productos promocionados por el CIDAP en nuevos mercados (4y4)
* Organizar capacitaciones en diversos temas de importancia para el sector artesanal (2y5)	* Efectuar investigaciones y estudios correspondientes sobre las necesidades del sector para direccionar las actividades de capacitación hacia los sectores apropiados(1y5)
ESTRATEGIAS "FA"	ESTRATEGIAS "DA"
* Organización de eventos de capacitación para artesanos en diferentes temas (2y1) * Establecer un departamento de asesoría legal permanente para los artesanos (5y1)	* Contar con personal capacitado que brinde asesoría legal específica a los artesanos en diversas zonas en el país (5y1)
* Establecer nuevas opciones de comercialización en el mercado local para épocas en las que el turismo disminuye (4y2)	* Proponer y ejecutar proyectos dirigidos a promocionar y vender los productos ofertados por el CIDAP sobre todo en épocas de menor afluencia de turismo (4y2)
* Capacitar a los artesanos sobre niveles de calidad en sus productos en base a la experiencia sobre el tema del CIDAP (1,3) y (3,6)	* Realizar investigaciones orientadas a establecer las demandas del mercado, la maximización de su producción y el mejoramiento de su calidad (1y3)
* Elaborar campañas de promoción a favor de las artesanías en el país (5y4)	* Mejorar la gestión de marketing y ventas con personal idoneo que impulse campañas de revalorización del arte popular y el consumo de artesanías (4y4)
* Organizar diversos centros de contacto y acopio dentro del país para captar las artesanías en base a características mínimas de calidad para su posterior promoción (1,4 y 5)	* Trabajar en conjunto con otros organismos para elaborar una base de datos confiable y amplia sobre los artesanos de nuestro país, a su vez establecer y mantener canales de comunicación con ellos. (2y5)
* Contactar a organismos representantes del país en el exterior para aprovechar su ubicación y promocionar la calidad y diversidad de la artesanía del Ecuador (1y6)	* Impulsar campañas de promoción de las artesanías del Austro y del país, a través de diversos mecanismos que lleguen a otros países y a compradores potenciales (4y6)



A partir de las similitudes existentes entre las diversas acciones se establecen los siguientes lineamientos estratégicos o aspectos base para la creación de la o las posibles estrategias:

1.  Desarrollar un proyecto de ley en coordinación con otros involucrados, que impulse y a su vez resalte el valor de la artesanía y el arte popular como una manifestación cultural.
2.  Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos del país.
3.  Capacitar a los artesanos en diversos temas de interés para el sector.
4.  Utilizar las TIC's para mejorar los procesos internos del CIDAP en todas sus áreas, especialmente en promoción y comercialización.
5.  Proponer y ejecutar proyectos con alcance dentro y fuera del país dirigidos a incrementar la promoción y la comercialización de nuestra artesanía y arte popular.
6.  Efectuar estudios e investigaciones sobre artesanía con diversos enfoques.
7.  Gestionar una certificación que identifique las artesanías promocionadas a través del CIDAP.

Selección de la Estrategia

A partir de los lineamientos estratégicos establecidos para el CIDAP y a la conceptualización de los diversos niveles de estrategias descritos anteriormente de forma teórica, se considera que la estrategia más apropiada es la "competitiva", debido a que ésta busca determinar ¿cómo competir? con una posición favorable en el mercado y a su vez sostenible a largo plazo.



Como se analizó también, una estrategia competitiva puede basarse en liderazgo en costos, diferenciación o segmentación; si se observan nuevamente los lineamientos estratégicos establecidos, se considera que la estrategia más recomendable para aplicar es la de “diferenciación”, por las siguientes razones:

1. Por el tipo de bienes y servicios ofertados no se podría hablar de elementos como volúmenes de producción altamente planificados y controles estrictos de reducción de costos, requisitos para aplicar una estrategia de liderazgo en costos.
2. El CIDAP no busca trabajar con un solo grupo de clientes o en determinada área geográfica, lo que dificultaría aplicar una estrategia de segmentación.
3. El CIDAP podría establecer características a los productos y servicios ofertados que los distingan de la competencia, siendo esta la razón fundamental para optar por una estrategia de diferenciación.

Aplicación de aspectos diferenciadores a cada lineamiento estratégico

- 1. Desarrollar un proyecto de ley, en coordinación con otros involucrados, que impulse y a su vez resalte el valor de la artesanía y el arte popular como una manifestación cultural.***

Elementos diferenciadores:

- a) Reuniones de concertación con otros involucrados sobre las diversas necesidades del sector, ya que en la actualidad se han elaborado propuestas de forma individual y no mediante un consenso entre artesanos, organismos representantes y otras entidades relacionadas.

- 2. Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos del país.***

Elementos diferenciadores:



- a) Establecer centros de selección y acopio de artesanías ubicados en diversas partes del país para su posterior promoción.
- b) Elaborar en coordinación con otros organismos relacionados una base de datos sobre los artesanos que viven y laboran en nuestro país, para mantener contacto permanente con ellos.
- c) Mantener contacto con artesanos del país mediante la utilización de emisoras radiales que tengan cobertura a nivel nacional.
- d) Utilizar herramientas tecnológicas para mantener un contacto permanente con los artesanos.

3. *Capacitar a los artesanos en diversos temas de interés para el sector.*

Elementos diferenciadores:

- a) Contar con personal capacitado que brinde asesoría legal específica a los artesanos en el país.
- b) Efectuar capacitaciones sobre temas de interés para el sector artesanal, en diversos lugares del país de acuerdo con la necesidad de cada región.
- c) Utilización de la tecnología como herramienta de capacitación.

4. *Utilizar las TIC's para mejorar los procesos internos del CIDAP en todas sus áreas, especialmente en promoción y comercialización.*

Elementos diferenciadores:

- a) Implementación tecnológica en el Centro de Documentación y el Museo del CIDAP, como recorridos virtuales, digitalización de documentos, etc.
- b) Implementar actualización tecnológica en el área administrativa del CIDAP como un sistema electrónico para emisión y archivo de documentos.



5. Proponer y ejecutar proyectos con alcance dentro y fuera del país dirigidos a incrementar la promoción y la comercialización de nuestra artesanía y arte popular.

Elementos diferenciadores:

- a) Creación de un producto editorial sobre artesanías que circule con algún medio de comunicación escrito que garantice su distribución.
- b) Coordinar la organización de eventos con embajadas de nuestro país en otros países con la finalidad de que se conozcan nuestras artesanías y participen artesanos del país.
- c) Traducir a otros idiomas las publicaciones del CIDAP.
- d) Organización ferias y eventos en diversas zonas en el país.

6. Efectuar estudios e investigaciones sobre artesanía, con diversos enfoques.

Elementos diferenciadores:

- a) Efectuar estudios sobre mercados, mejoramiento de técnicas de producción, aplicación de tecnología y todo contenido que sirva para el desarrollo y crecimiento del sector.
- b) Efectuar investigaciones sobre nuevos diseños de artesanías, la utilización, combinación y transformación de materiales demandados por el mercado.
- c) Efectuar procesos investigativos que documenten las artesanías existentes, desde las partidas del Diseño: forma, función y tecnología.



7. Gestionar una certificación para las artesanías promovidas a través del CIDAP.

Elementos diferenciadores:

- a) Gestionar una marca propia a nivel nacional que avale el producto y la actividad artesanal, tomando como punto de partida los estándares de calidad de los productos que actualmente promociona el CIDAP estableciéndolos de manera formal.

Luego de determinados los elementos diferenciadores de cada posible estrategia se procede a identificar cuál de éstas cumplen mejor los objetivos planteados por la Institución, en base a ciertos criterios de selección. Los criterios son:

- a) Si los lineamientos estratégicos guardan o no concordancia con los objetivos, misión y visión institucionales.
- b) El aporte al entorno externo e interno.
- c) Si existe o no presupuesto para esa actividad. Al ser el CIDAP una entidad pública, este último criterio es considerado fundamental.



Validación de los Lineamientos Estratégicos:

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	CRITERIOS DE SELECCIÓN						
	COHERENCIA CON OBJETIVO	PRESUPUESTO	MISIÓN Y VISIÓN	PLAZO	FAVORECE AL ENTORNO EXTERNO	ATENTA AL CLIMA SOCIAL INTERNO	¿ES APLICABLE?
<p>1. Desarrollar un proyecto de ley, en coordinación con otros involucrados, que impulse y a su vez resalte el valor de la artesanía y el arte popular como una manifestación cultural</p> <p>Elementos diferenciadores:</p> <p>Reuniones de concertación con otros involucrados sobre las diversas necesidades del sector, ya que en la actualidad se han elaborado propuestas de forma individual y no mediante un consenso entre artesanos, organismos representantes y otras entidades relacionadas.</p>							
	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
<p>2. Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos del país</p> <p>Elementos diferenciadores:</p> <p>a) Establecer centros de selección y acopio de artesanías ubicados en diversas partes del país para su posterior promoción.</p> <p>b) Elaborar en coordinación con otros organismos relacionados una base de datos sobre los artesanos que viven y laboran en nuestro país, para mantener contacto permanente con ellos.</p> <p>c) Mantener contacto con artesanos del país mediante la utilización de emisoras radiales que tengan cobertura a nivel nacional.</p> <p>d) Utilizar herramientas tecnológicas para mantener un contacto permanente con los artesanos.</p>							
	SI	SI	SI	C/P Y L/P	SI	NO	NO
	SI	NO	SI	C/P 1 AÑO	SI	NO	NO
	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
<p>3. Capacitar a los artesanos en diversos temas de interés para el sector.</p> <p>Elementos diferenciadores:</p> <p>a) Contar con personal capacitado que brinde asesoría legal específica a los artesanos en el país.</p> <p>b) Efectuar capacitaciones sobre temas de interés para el sector artesanal, en diversos lugares del país de acuerdo a la necesidad de cada región.</p> <p>c) Utilización de la tecnología como herramienta de capacitación.</p>							
	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
<p>4. Utilizar las TIC's para mejorar los procesos internos del CIDAP en todas sus áreas, especialmente en promoción y comercialización.</p> <p>Elementos diferenciadores:</p> <p>a) Implementación tecnológica en el Centro de Documentación y el Museo del CIDAP, como recorridos virtuales, digitalización de documentos, etc.</p> <p>b) Implementar actualización tecnológica en el área administrativa del CIDAP como un sistema electrónico para emisión y archivo de documentos.</p>							
	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
	NO	SI	SI	C/P y M/P 2 AÑOS	NO necesariamente	En parte, al inicio del proceso, por los cambios que implican	SI



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	CRITERIOS DE SELECCIÓN						¿ES APLICABLE?
	COHERENCIA CON OBJETIVO	PRESUPUESTO	MISIÓN Y VISIÓN	PLAZO	FAVORECE AL ENTORNO EXTERNO	ATENTA AL CLIMA SOCIAL INTERNO	
<p>5. Proponer y ejecutar proyectos con alcance dentro y fuera del país dirigidos a incrementar la promoción y la comercialización de nuestra artesanía y arte popular.</p> <p>Elementos diferenciadores:</p>							
a) Creación de un producto editorial sobre artesanías que circule con algún medio de comunicación escrito que garantice su distribución.	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
b) Coordinar la organización de eventos con embajadas de nuestro país en otros países con la finalidad de que se conozcan nuestras artesanías y participen artesanos del país.	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
c) Traducir a otros idiomas las publicaciones del CIDAP.	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
d) Organización ferias y eventos en diversas zonas en el país.	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
<p>6. Efectuar estudios e investigaciones sobre artesanía, con diversos enfoques.</p> <p>Elementos diferenciadores:</p>							
a) Efectuar estudios sobre mercados, mejoramiento de técnicas de producción, aplicación de tecnología y todo contenido que sirva para el desarrollo y crecimiento del sector.	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
b) Efectuar investigaciones sobre nuevos diseños de artesanías, la utilización, combinación y transformación de materiales demandados por el mercado.	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
c) Efectuar procesos investigativos que documenten las artesanías existentes, desde las partidas del diseño forma, función y tecnología.	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI
<p>7. Gestionar una certificación para las artesanías promocionadas a través del CIDAP.</p> <p>Elementos diferenciadores:</p>							
a) Gestionar una marca propia a nivel nacional que avale el producto y la actividad artesanal, tomando como punto de partida los estándares de calidad de los productos que actualmente promociona el CIDAP estableciéndolos de manera formal.	SI	SI	SI	L/P 4 AÑOS	SI	NO	SI



Como resultado de la aplicación de estos criterios, los siguientes elementos del lineamiento estratégico N° 2 **“Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos”**, fueron descartados por las razones que se detallan a continuación:

a) Establecer centros de selección y acopio de artesanías ubicados en diversas partes del país para su posterior promoción.

* Su ejecución sería posterior a la capacitación que reciban los artesanos y a su aplicación de los conocimientos recibidos en cuanto a mejoramiento de calidad, técnicas de producción, manejo de materias primas, etc., pues en primer lugar debe orientarse a los artesanos hacia la excelencia en sus productos a ser promovidos.

b) Elaborar en coordinación con otros organismos relacionados una base de datos sobre los artesanos que viven y laboran en nuestro país, para mantener contacto permanente con ellos.

* Se descarta este elemento pues si bien tiene relación con el objetivo estratégico N° 1 del CIDAP, es misión y objetivo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, llevar a cabo en el país este tipo de labores.

* Actualmente el INEC se encuentra realizando un censo económico en el que se va a incluir información sobre el sector artesanal y cuyos resultados estarían listos para el año 2011, por lo tanto se considera apropiado esperar por esta información, para analizados los resultados tomar las medidas que se consideren convenientes.

* El presupuesto para esta actividad es considerablemente alto. (ANEXO 1)

A continuación se detalla el presupuesto pormenorizado de las actividades seleccionadas:



**CENTRO INTERAMERICANO DE ARTESANÍAS Y ARTES POPULARES
 PRESUPUESTO CUATRIANUAL**

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 1ER AÑO				PRESUPUESTO 2DO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
<i>1. Desarrollar un proyecto de ley, en coordinación con otros involucrados, que impulse y a su vez resalte el valor de la artesanía y el arte popular como una manifestación cultural</i>								
				-				-
* Reuniones de concertación con otros involucrados sobre las diversas necesidades del sector, ya que en la actualidad se han elaborado propuestas de forma individual y no mediante un consenso entre artesanos, organismos representantes y otras entidades relacionadas.				-				-
				-				-
REUNIONES CUENCA:				-				-
Costo de local (de propiedad del CIDAP)	2	reuniones	-	-	2	reuniones	-	-
Mobiliario, materiales y refrigerio	100	participantes	10,00	1.000,00	100	participantes	10,00	1.000,00
Equipos: infocus, televisión, otros equipos (de propiedad del CIDAP)	0		-	-	0		-	-
Impresión de invitaciones y distribución	100	invitaciones	1,00	100,00	100	invitaciones	1,10	110,00
				-				-
REUNIONES OTRAS ZONAS DEL PAÍS:				-				-
Costo de local	4	reuniones	400,00	1.600,00	4	reuniones	400,00	1.600,00
Mobiliario, materiales y refrigerio	200	participantes	12,00	2.400,00	200	participantes	12,00	2.400,00
Alquiler de equipos: infocus, televisión, otros equipos	4	alquiler	400,00	1.600,00	4	alquiler	400,00	1.600,00
Impresión de invitaciones y distribución	200	invitaciones	1,00	200,00	200	invitaciones	1,10	220,00
Pasajes de 3 representantes del CIDAP	4	pasajes	120,00	480,00	4	pasajes	126,00	504,00
Estadía de 3 representantes del CIDAP	4	movilizaciones	300,00	1.200,00	4	movilizaciones	300,00	1.200,00
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				8.580,00				8.634,00



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 1ER AÑO				PRESUPUESTO 2DO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
2. Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos								
* Mantener contacto con artesanos del país mediante la utilización de emisoras radiales que tengan cobertura a nivel nacional.								
Difusiones radiales en emisoras con cobertura nacional sobre cortos publicitarios o informativos relacionados a actividades efectuadas por el CIDAP.	5	emisoras	3.600,00	18.000,00	5	emisoras	3.840,00	19.200,00
SUMAN				18.000,00				19.200,00
* Utilizar herramientas tecnológicas para mantener un contacto permanente con los artesanos.								
Utilización del blog, página web, chat, correos electrónicos, etc., para ello se requiere la capacitación al personal de iniciación el primer año, de actualización los siguientes y el apoyo del personal de informática de la Institución	2	capacitaciones	400,00	800,00	2	capacitaciones	200,00	400,00
SUMAN				800,00				400,00
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				18.800,00				19.600,00
3. Capacitar a los artesanos en diversos temas de interés para el sector .								
* Contar con personal capacitado que brinde asesoría legal específica a los artesanos en el país.								
Contar con un profesional en Derecho que preste sus servicios a tiempo parcial a la Institución y a los artesanos interesados en recibir asesoría legal específica.	12	meses	600,00	7.200,00	12	meses	630,00	7.560,00



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 1ER AÑO				PRESUPUESTO 2DO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
Pasajes para asesorar en otras zonas del país	11	movilizaciones	120,00	1.320,00	11	movilizaciones	126,00	1.386,00
Estadía para asesoría legal en otras zonas 5 días al mes, durante once meses	55	días	80,00	4.400,00	55	días	80,00	4.400,00
Instalaciones (las mismas de las capacitaciones)				-				-
SUMAN				12.920,00				13.346,00
* Efectuar capacitaciones sobre temas de interés para el sector artesanal, en diversos lugares del país de acuerdo a la necesidad de cada región.								
Se programan 39 capacitaciones por mes, durante 10 meses, a razón de 20 participantes en cada una	780	horas anuales	15,00	11.700,00	780	horas anuales	16,50	12.870,00
Capacitación con un profesor extranjero	20	horas	25,00	500,00	20	horas	27,50	550,00
Transporte de profesores extranjeros	1	pasajes	1.500,00	1.500,00	1	pasajes	1.575,00	1.575,00
Contratación de locales para capacitación en otras zonas del país	30	alquileres	220,00	6.600,00	30	alquileres	231,00	6.930,00
Transporte de instructores dentro del país	40	capacitaciones	120,00	4.800,00	40	capacitaciones	126,00	5.040,00
Estadía de instructores con un máximo de cinco días al mes, cuatro instructores mensualmente	200	días de movilización	80,00	16.000,00	200	días de movilización	84,00	16.800,00
Materiales o equipos para dictar diversos cursos	40	capacitaciones	1.000,00	40.000,00	40	capacitaciones	1.100,00	44.000,00
SUMAN				81.100,00				87.765,00
* Utilización de la tecnología como herramienta de capacitación.								
Creación de un centro de conferencia virtual.								
Adquisición de equipos: sistema de video conferencia, pantalla, otros.				12.000,00				
Mantenimiento de equipos.						mantenimiento		600,00
Personal para manejo de equipos y para asistencia en el departamento informático.	1	funcionario	8.400,00	8.400,00	1	funcionario	9.240,00	9.240,00
SUMAN				20.400,00				9.840,00
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				114.420,00				110.951,00



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 1ER AÑO				PRESUPUESTO 2DO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
<i>4. Utilizar las TIC's para mejorar los procesos internos del CIDAP en todas sus áreas, especialmente en promoción y comercialización.</i>								
* Implementación tecnológica en el Centro de Documentación y el Museo del CIDAP, como recorridos virtuales, digitalización de documentos, etc.								
Un coordinador del proyecto	12	meses	1.000,00	12.000,00	12	meses	1.050,00	12.600,00
Asistentes que lleven a cabo la implementación, 4 los tres primeros años y 1 el último	48	meses	600,00	28.800,00	48	meses	600,00	28.800,00
Equipos de cómputo	5	equipos	1.200,00	6.000,00				-
Equipos de video, fotografía y otros gastos necesarios				6.000,00				
Personal que efectuará seguimiento y alimentación de información luego de finiquitado el proyecto (a cargo del personal del área informática y de los respectivos departamentos)				-				-
SUMAN				52.800,00				41.400,00
* Implementar actualización tecnológica en el área administrativa del CIDAP como un sistema electrónico para emisión y archivo de documentos.								
Sistema de gestión documental Quipux (sin costo)				-				-
Capacitación del personal	21	funcionarios	90,00	1.890,00				-
Emisión de certificado de firma electrónica	21	certificados	43,00	903,00				
Token o dispositivo para firmas electrónicas	15	token	26,00	390,00				-
informática y de todos los involucrados de las diferentes áreas del CIDAP				-				-
SUMAN				3.183,00				-
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				55.983,00				41.400,00



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 1ER AÑO				PRESUPUESTO 2DO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
5. Proponer y ejecutar proyectos con alcance dentro y fuera del país dirigidos a incrementar la promoción y la comercialización de nuestra artesanía y arte popular.								
* Creación de un producto editorial sobre artesanías que circule con algún medio de comunicación escrito que garantice su distribución.				-				-
Costo de diseño del inserto (a cargo del personal de diseño de la Institución)				-				-
Impresión de inserto formato tríptico, hoja A4, full color que circule trimestralmente	40000	trípticos	0,40	16.000,00	16000	trípticos	0,42	6.720,00
Distribución de publicidad a través de un medio de comunicación masivo	40000	trípticos	0,08	3.200,00	40000	trípticos	0,08	3.200,00
				-				-
SUMAN				19.200,00				9.920,00
* Coordinar la organización de eventos con embajadas de nuestro país en otros países con la finalidad de que se conozcan nuestras artesanías y participen artesanos del país.								
Transporte de artesanos hacia diferentes destinos en Europa	2	pasajes aéreos	2.000,00	4.000,00	2	pasajes aéreos	2.100,00	4.200,00
Transporte de artesanos hacia diferentes destinos en Estados Unidos	1	pasajes aéreos	1.000,00	1.000,00	1	pasajes aéreos	1.100,00	1.100,00
Transporte de carga de artesanías (costo sujeto al volumen y al peso)		financiamiento del CIDAP		10.000,00		financiamiento del CIDAP		10.500,00
Estadía en los diversos destinos, incluye alimentación y hospedaje	30	días	130,00	3.900,00	30	días	140,00	4.200,00
Publicidad escrita: trípticos, invitaciones, etc.				1.000,00				1.030,00
Instalaciones (facilitadas por las distintas embajadas)								
Movilización en cada país y otros gastos (a cargo de los artesanos)				-				-
				-				-
SUMAN				19.900,00				21.030,00



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 1ER AÑO				PRESUPUESTO 2DO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
* Traducir a otros idiomas las publicaciones del CIDAP.								
Traducción de las publicaciones del CIDAP de español a inglés	4	publicaciones	1.500,00	6.000,00	4	publicaciones	1.575,00	6.300,00
Diagramación a cargo del personal encargado de publicaciones del CIDAP				-				-
Impresión de textos en características similares a las que actualmente el CIDAP elabora	500	publicaciones	10,00	5.000,00	500	publicaciones	11,00	5.500,00
SUMAN				11.000,00				11.800,00
* Organización ferias y eventos en diversas zonas en el país.								
Eventos efectuados en Cuenca, local del CIDAP, incluye todos los bienes y servicios necesarios (local y stands de propiedad del CIDAP)	1	evento Cuenca	20.000,00	20.000,00	1	evento Cuenca	22.000,00	22.000,00
Alquiler de locales en otras zonas del país, eventos con duración máximo de una semana	3	alquiler de local	2.000,00	6.000,00	3	alquiler de local	2.100,00	6.300,00
Traslado de 3 funcionarios para actividades de logística	3	funcionarios	360,00	1.080,00	3	funcionarios	378,00	1.134,00
Estadía de 3 funcionarios por un tiempo máximo de 10 días	3	funcionarios	1.000,00	3.000,00	3	funcionarios	1.050,00	3.150,00
Transporte de materiales para los eventos en diversas zonas del país	3	eventos	600,00	1.800,00	3	eventos	630,00	1.890,00
Gastos totales de servicios y materiales requeridos por evento	3	eventos	25.000,00	75.000,00	3	eventos	27.500,00	82.500,00
Eventos menores efectuados en Cuenca, local del CIDAP, incluye todos los bienes y servicios necesarios (local y stands de propiedad del CIDAP)	3	eventos	5.000,00	15.000,00	3	eventos	5.500,00	16.500,00
SUMAN				121.880,00				133.474,00
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				171.980,00				176.224,00



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 1ER AÑO				PRESUPUESTO 2DO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
<i>6. Efectuar estudios e investigaciones sobre artesanía, con diversos enfoques.</i>				60.000,00				66.000,00
				-				-
* Efectuar estudios sobre mercados, mejoramiento de técnicas de producción, aplicación de tecnología y todo contenido que sirva para el desarrollo y crecimiento del sector.				-				-
* Efectuar investigaciones sobre nuevos diseños de artesanías, la utilización, combinación y transformación de materiales demandados por el mercado.				-				-
* Efectuar procesos investigativos que documenten las artesanías existentes, desde las partidas del diseño forma, función y tecnología.				-				-
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				60.000,00				66.000,00
<i>7. Gestionar una certificación para las artesanías promocionadas a través del CIDAP.</i>								
				-				-
* Gestionar una marca propia a nivel nacional que avale el producto y la actividad artesanal, tomando como punto de partida los estándares de calidad de los productos que actualmente promociona el CIDAP estableciéndolos de manera formal.				-				-
Proyecto de imagen corporativa que incluye desde el análisis de la organización, creación de concepto, generación del brief, generación de la imagen interna y externa, elaboración del manual de imagen corporativa				3.000,00		actualización		1.000,00
Legalización de la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual		Tasa de registro y otras tasas		82,00				-
Contratación de una empresa especializada en manejo de branding				4.000,00				4.400,00
				-				-
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				7.082,00				5.400,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL				436.845,00				428.209,00



PRESUPUESTO DEL TERCER Y CUARTO AÑO

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 3ER AÑO				PRESUPUESTO 4TO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
<i>1. Desarrollar un proyecto de ley, en coordinación con otros involucrados, que impulse y a su vez resalte el valor de la artesanía y el arte popular como una manifestación cultural</i>				-				-
* Reuniones de concertación con otros involucrados sobre las diversas necesidades del sector, ya que en la actualidad se han elaborado propuestas de forma individual y no mediante un consenso entre artesanos, organismos representantes y otras entidades relacionadas.				-				-
				-				-
REUNIONES CUENCA:				-				-
Costo de local (de propiedad del CIDAP)	2	reuniones	-	-	2	reuniones	-	-
Mobiliario, materiales y refrigerio	100	participantes	13,00	1.300,00	100	participantes	13,00	1.300,00
Equipos: infocus, televisión, otros equipos (de propiedad del CIDAP)	0		-	-	0		-	-
Impresión de invitaciones y distribución	100	invitaciones	1,21	121,00	100	invitaciones	1,33	133,10
				-				-
REUNIONES OTRAS ZONAS DEL PAÍS:				-				-
Costo de local	4	reuniones	430,00	1.720,00				
Mobiliario, materiales y refrigerio	200	participantes	14,00	2.800,00				
Alquiler de equipos: infocus, televisión, otros equipos	4	alquiler	450,00	1.800,00				
Impresión de invitaciones y distribución	200	invitaciones	1,21	242,00				
Pasajes de 3 representantes del CIDAP	4	pasajes	132,30	529,20				
Estadía de 3 representantes del CIDAP	4	movilizaciones	330,00	1.320,00				
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				9.832,20				1.433,10



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 3ER AÑO				PRESUPUESTO 4TO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
2. Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos								
* Mantener contacto con artesanos del país mediante la utilización de emisoras radiales que tengan cobertura a nivel nacional.								
Difusiones radiales en emisoras con cobertura nacional sobre cortos publicitarios o informativos relacionados a actividades efectuadas por el CIDAP.	5	emisoras	4.320,00	21.600,00	5	emisoras	4.800,00	24.000,00
SUMAN				21.600,00				24.000,00
* Utilizar herramientas tecnológicas para mantener un contacto permanente con los artesanos.								
Utilización del blog, página web, chat, correos electrónicos, etc., para ello se requiere la capacitación al personal de iniciación el primer año, de actualización los siguientes y el apoyo del personal de informática de la Institución	2	capacitaciones	220,00	440,00	2	capacitaciones	240,00	480,00
SUMAN				440,00				480,00
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				22.040,00				24.480,00
3. Capacitar a los artesanos en diversos temas de interés para el sector .								
* Contar con personal capacitado que brinde asesoría legal específica a los artesanos en el país.								
Contar con un profesional en Derecho que preste sus servicios a tiempo parcial a la Institución y a los artesanos interesados en recibir asesoría legal específica.	12	meses	660,00	7.920,00	12	meses	690,00	8.280,00



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 3ER AÑO				PRESUPUESTO 4TO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
Pasajes para asesorar en otras zonas del país	11	movilizaciones	132,30	1.455,30	11	movilizaciones	138,92	1.528,07
Estadía para asesoría legal en otras zonas 5 días al mes, durante once meses	55	días	90,00	4.950,00	55	días	100,00	5.500,00
Instalaciones (las mismas de las capacitaciones)				-				-
SUMAN				14.325,30				15.308,07
* Efectuar capacitaciones sobre temas de interés para el sector artesanal, en diversos lugares del país de acuerdo a la necesidad de cada región.								
Se programan 39 capacitaciones por mes, durante 10 meses, a razón de 20 participantes en cada una	780	horas anuales	18,15	14.157,00	780	horas anuales	19,97	15.572,70
Capacitación con un profesor extranjero	20	horas	30,25	605,00	20	horas	33,28	665,50
Transporte de profesores extranjeros	1	pasajes	1.653,75	1.653,75	1	pasajes	1.736,44	1.736,44
Contratación de locales para capacitación en otras zonas del país	30	alquileres	242,55	7.276,50	30	alquileres	254,68	7.640,33
Transporte de instructores dentro del país	40	capacitaciones	132,30	5.292,00	40	capacitaciones	138,92	5.556,60
Estadía de instructores con un máximo de cinco días al mes, cuatro instructores mensualmente	200	días de movilización	88,20	17.640,00	200	días de movilización	92,61	18.522,00
Materiales o equipos para dictar diversos cursos	40	capacitaciones	1.210,00	48.400,00	40	capacitaciones	1.331,00	53.240,00
SUMAN				95.024,25				102.933,56
* Utilización de la tecnología como herramienta de capacitación.								
Creación de un centro de conferencia virtual.								
Adquisición de equipos: sistema de video conferencia, pantalla, otros.								
Mantenimiento de equipos.		mantenimiento		630,00		mantenimiento		661,50
Personal para manejo de equipos y para asistencia en el departamento informático.	1	funcionario	10.164,00	10.164,00	1	funcionario	11.180,40	11.180,40
SUMAN				10.794,00				11.841,90
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				120.143,55				130.083,53



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 3ER AÑO				PRESUPUESTO 4TO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
<i>4. Utilizar las TIC's para mejorar los procesos internos del CIDAP en todas sus áreas, especialmente en promoción y comercialización.</i>								
* Implementación tecnológica en el Centro de Documentación y el Museo del CIDAP, como recorridos virtuales, digitalización de documentos, etc.								
Un coordinador del proyecto	12	meses	1.102,50	13.230,00	12	meses	1.157,63	13.891,50
Asistentes que lleven a cabo la implementación, 4 los tres primeros años y 1 el último	48	meses	650,00	31.200,00	12	meses	650,00	7.800,00
Equipos de cómputo				-				-
Equipos de video, fotografía y otros gastos necesarios								
Personal que efectuará seguimiento y alimentación de información luego de finiquitado el proyecto (a cargo del personal del área informática y de los respectivos departamentos)				-				-
SUMAN				44.430,00				21.691,50
* Implementar actualización tecnológica en el área administrativa del CIDAP como un sistema electrónico para emisión y archivo de documentos.								
Sistema de gestión documental Quipux (sin costo)								
Capacitación del personal								
Emisión de certificado de firma electrónica	21	renovación de certificados	22,00	462,00				
Token o dispositivo para firmas electrónicas								
informática y de todos los involucrados de las diferentes áreas del CIDAP								
SUMAN				462,00				-
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				44.892,00				21.691,50



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 3ER AÑO				PRESUPUESTO 4TO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
5. Proponer y ejecutar proyectos con alcance dentro y fuera del país dirigidos a incrementar la promoción y la comercialización de nuestra artesanía y arte popular.								
* Creación de un producto editorial sobre artesanías que circule con algún medio de comunicación escrito que garantice su distribución.				-				-
Costo de diseño del inserto (a cargo del personal de diseño de la Institución)								
Impresión de inserto formato tríptico, hoja A4, full color que circule trimestralmente	16000	trípticos	0,44	7.056,00	16000	trípticos	0,46	7.408,80
Distribución de publicidad a través de un medio de comunicación masivo	40000	trípticos	0,09	3.600,00	40000	trípticos	0,10	4.000,00
				-				-
SUMAN				10.656,00				11.408,80
* Coordinar la organización de eventos con embajadas de nuestro país en otros países con la finalidad de que se conozcan nuestras artesanías y participen artesanos del país.								
Transporte de artesanos hacia diferentes destinos en Europa	2	pasajes aéreos	2.150,00	4.300,00	2	pasajes aéreos	2.200,00	4.400,00
Transporte de artesanos hacia diferentes destinos en Estados Unidos	1	pasajes aéreos	1.150,00	1.150,00	1	pasajes aéreos	1.200,00	1.200,00
Transporte de carga de artesanías (costo sujeto al volumen y al peso)		financiamiento del CIDAP		11.025,00		financiamiento del CIDAP		11.576,25
Estadía en los diversos destinos, incluye alimentación y hospedaje	30	días	150,00	4.500,00	30	días	160,00	4.800,00
Publicidad escrita: trípticos, invitaciones, etc.				1.060,90				1.092,73
Instalaciones (facilitadas por las distintas embajadas)								
Movilización en cada país y otros gastos (a cargo de los artesanos)				-				-
				-				-
SUMAN				22.035,90				23.068,98



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 3ER AÑO				PRESUPUESTO 4TO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
* Traducir a otros idiomas las publicaciones del CIDAP.								
Traducción de las publicaciones del CIDAP de español a inglés	4	publicaciones	1.653,75	6.615,00	4	publicaciones	1.736,44	6.945,75
Diagramación a cargo del personal encargado de publicaciones del CIDAP				-				-
Impresión de textos en características similares a las que actualmente el CIDAP elabora	500	publicaciones	12,00	6.000,00	500	publicaciones	13,00	6.500,00
SUMAN				12.615,00				13.445,75
* Organización ferias y eventos en diversas zonas en el país.								
Eventos efectuados en Cuenca, local del CIDAP, incluye todos los bienes y servicios necesarios (local y stands de propiedad del CIDAP)	1	evento Cuenca	24.200,00	24.200,00	1	evento Cuenca	26.620,00	26.620,00
Alquiler de locales en otras zonas del país, eventos con duración máximo de una semana	3	alquiler de local	2.205,00	6.615,00	3	alquiler de local	2.315,25	6.945,75
Traslado de 3 funcionarios para actividades de logística	3	funcionarios	396,90	1.190,70	3	funcionarios	416,75	1.250,24
Estadía de 3 funcionarios por un tiempo máximo de 10 días	3	funcionarios	1.102,50	3.307,50	3	funcionarios	1.157,63	3.472,88
Transporte de materiales para los eventos en diversas zonas del país	3	eventos	661,50	1.984,50	3	eventos	694,58	2.083,73
Gastos totales de servicios y materiales requeridos por evento	3	eventos	30.250,00	90.750,00	3	eventos	33.275,00	99.825,00
Eventos menores efectuados en Cuenca, local del CIDAP, incluye todos los bienes y servicios necesarios (local y stands de propiedad del CIDAP)	3	eventos	6.050,00	18.150,00	3	eventos	6.655,00	19.965,00
SUMAN				146.197,70				160.162,59
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				191.504,60				208.086,11



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 3ER AÑO				PRESUPUESTO 4TO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
<i>6. Efectuar estudios e investigaciones sobre artesanía, con diversos enfoques.</i>				72.600,00				79.860,00
				-				-
* Efectuar estudios sobre mercados, mejoramiento de técnicas de producción, aplicación de tecnología y todo contenido que sirva para el desarrollo y crecimiento del sector.				-				-
* Efectuar investigaciones sobre nuevos diseños de artesanías, la utilización, combinación y transformación de materiales demandados por el mercado.				-				-
* Efectuar procesos investigativos que documenten las artesanías existentes, desde las partidas del diseño forma, función y tecnología.				-				-
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				72.600,00				79.860,00
<i>7. Gestionar una certificación para las artesanías promocionadas a través del CIDAP.</i>								
				-				-
* Gestionar una marca propia a nivel nacional que avale el producto y la actividad artesanal, tomando como punto de partida los estándares de calidad de los productos que actualmente promociona el CIDAP estableciéndolos de manera formal.				-				-
Proyecto de imagen corporativa que incluye desde el análisis de la organización, creación de concepto, generación del brief, generación de la imagen interna y externa, elaboración del manual de imagen corporativa		actualización		1.000,00		actualización		1.000,00
Legalización de la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual				-				-
Contratación de una empresa especializada en manejo de branding				4.840,00				5.324,00
				-				-
SUMA PRESUPUESTO POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO				5.840,00				6.324,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL				466.852,35				471.958,24



Como último paso en la determinación de las estrategias se procede a la combinación de los lineamientos estratégicos seleccionados con sus elementos diferenciadores, quedan así establecidas las siguientes estrategias para el CIDAP:

1. Propiciar reuniones con otros involucrados en el sector artesanal para el desarrollo de una propuesta de ley, que impulse y a su vez resalte el valor de la artesanía y el arte popular como una manifestación cultural y que se base fundamentalmente en una concertación mayoritaria de los diversos actores.
2. Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos del país
3. Capacitar a los artesanos en diversos temas de interés, mediante personal especializado, en diversas zonas en el país de acuerdo a la necesidad de cada región y utilizando la tecnología apropiada para llegar a un mayor número de interesados.
4. Mejorar los procesos internos del CIDAP en todas sus áreas, a través de la implementación de las TIC's especialmente en áreas de promoción y administración.
5. Proponer y ejecutar proyectos enfocados en incrementar la promoción y la comercialización de nuestra artesanía y arte popular a través de diversos mecanismos como la organización de eventos, la emisión de información y publicidad y la difusión masiva de las publicaciones del CIDAP.
6. Efectuar estudios e investigaciones sobre artesanía, con diversos enfoques y tópicos que sirvan como fuente de conocimiento para los artesanos especialmente y para el público en general.
7. Gestionar una certificación para las artesanías promocionadas a través del CIDAP.



Plan Operativo Anual

A continuación se procede a elaborar el Plan Operativo Anual –POA– para el primer año, de acuerdo a las disposiciones de ley vigentes para las entidades del sector público en el Ecuador:



**CENTRO INTERAMERICANO DE ARTESANÍAS Y ARTES POPULARES
PLAN OPERATIVO ANUAL**

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVO	META DE GESTIÓN DEL OBJETIVO	Tiempo para alcanzar la meta (en meses)	Programación trimestral en % de la meta				Presupuesto	Responsable del Objetivo Estratégico Institucional	Programas, proyectos, acciones y actividades claves
					I	II	III	IV			
1.- Posicionar al CIDAP como la entidad de mayor referencia en el país, en cuanto al mantenimiento, fortalecimiento y fomento de la artesanía y el arte popular.	1. Propiciar reuniones con otros involucrados en el sector artesanal para el desarrollo de una propuesta de ley, que impulse y a su vez resalte el valor de la artesanía y el arte popular como una manifestación cultural y que se base fundamentalmente en una concertación mayoritaria de los diversos actores.	PROYECTO DE LEY	6 reuniones para preparar proyecto	12	25%	25%	25%	25%	8.580,00	Dirección Ejecutiva	* Reuniones de concertación con otros involucrados
	2. Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos del país.	Nº DE ARTESANOS QUE INTEGREN LA BASE DE DATOS DEL CIDAP	5000 personas incorporadas a la base de datos	12	25%	30%	30%	15%	18.800,00	Subdirección Promoción	Creación de espacios de contacto con artesanos, crear, mantener y ampliar canales de comunicación a) Mantener contacto con artesanos del país mediante medios de comunicación de amplia cobertura. b) Utilizar herramientas tecnológicas para mantener un contacto permanente con los artesanos.
	3. Capacitar a los artesanos en diversos temas de interés, mediante personal especializado, en diversas zonas en el país de acuerdo a la necesidad de cada región y utilizando la tecnología apropiada para llegar a un mayor número de interesados.	Nº DE PERSONAS CAPACITADAS	800 personas	12	20%	30%	30%	20%	114.420,00	Subdirección Promoción	* Capacitar a los artesanos en diversos temas de interés para el sector. a) Contar con personal capacitado que brinde asesoría legal específica. b) Efectuar capacitaciones sobre temas de interés para el sector artesanal, en diversos lugares del país. c) Utilización de la tecnología como herramienta de capacitación.
	4. Mejorar los procesos internos del CIDAP en todas sus áreas, a través de la implementación de las TIC's especialmente en áreas de promoción y administración.	Nº DE DOCUMENTOS Y PIEZAS DIGITILIZADAS Nº DE DOCUMENTOS PROCESADOS EN SISTEMA QUIPUX	5300 piezas o documentos 100 documentos	12	10%	30%	30%	30%	52.800,00	Subdirección Promoción	* Utilizar las TIC's para mejorar los procesos del CIDAP a) Implementación tecnológica en el Centro de Documentación y el Museo del CIDAP b) Actualización tecnológica en el área administrativa del CIDAP
				12	15%	25%	30%	30%	3.183,00	Subdirección Administrativa-Fianciera	



OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTIÓN DEL OBJETIVO	META DE GESTIÓN DEL OBJETIVO	Tiempo para alcanzar la meta (en meses)	Programación trimestral en % de la meta				Presupuesto	Responsable del Objetivo Estratégico Institucional	Programas, proyectos, acciones y actividades claves
					I	II	III	IV			
2.- Incrementar la promoción y comercialización de nuestra artesanía, proponiendo y ejecutando proyectos con alcance nacional e internacional.	5. Proponer y ejecutar proyectos enfocados en incrementar la promoción y la comercialización de nuestra artesanía y arte popular a través de diversos mecanismos como la organización de eventos, la emisión de información y publicidad y la difusión masiva de las publicaciones del CIDAP.	N° DE PROYECTOS EJECUTADOS	4 PROYECTOS ANUALES	12	10%	30%	30%	30%	171.980,00	Dirección Ejecutiva, Subdirección de Promoción, Publicaciones y Administrativa-Financiera	* Proponer y ejecutar proyectos con alcance dentro y fuera del país para promoción artesanal a) Creación de un producto editorial sobre artesanías que circule con algún medio de comunicación masiva b) Coordinar la organización de eventos con embajadas de nuestro país en otros países c) Traducir a otros idiomas las publicaciones del CIDAP. d) Organización ferias y eventos en diversas zonas en el país.
	6. Efectuar estudios e investigaciones sobre artesanía, con diversos enfoques y tópicos que sirvan como fuente de conocimiento para los artesanos especialmente y para el público en general.	N° DE INVESTIGACIONES EFECTUADAS	2 ANUALES	12	25%	25%	25%	25%	60.000,00	Dirección Ejecutiva	* Efectuar estudios e investigaciones sobre artesanía, con diversos enfoques. a) Efectuar estudios sobre mercados, mejoramiento de técnicas de producción, aplicación de tecnología, entre otros. b) Efectuar investigaciones sobre nuevos diseños de artesanías, la utilización, combinación y transformación de materiales demandados por el mercado. c) Efectuar procesos investigativos que documenten las artesanías existentes, desde las partidas del diseño forma, función y tecnología.
	7. Gestionar una certificación para las artesanías promocionadas a través del CIDAP.	N° DE PERSONAS QUE CONOCEN E IDENTIFICAN LA MARCA	200 PERSONAS PRIMER AÑO	12			50%	50%	7.082,00	Subdirección de Promoción	* Gestionar una certificación para las artesanías promocionadas a través del CIDAP. a) Gestionar una marca propia a nivel nacional que avale el producto y la actividad artesanal

436.845,00



De esta forma se concluye este proyecto de elaboración del Plan Estratégico para el Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares – CIDAP –, quedando para efectos de presentación, estructurado de la siguiente forma:

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO INTERAMERICANO DE ARTESANÍAS Y ARTES POPULARES

Base Legal

El Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares – CIDAP- fue creado según Registro Oficial N° 894 del 22 de septiembre de 2010.

Breve historia del CIDAP

El Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares – CIDAP –nace de un acuerdo firmando entre el Gobierno del Ecuador y la Secretaría General de la Organización de Estados Americanos OEA en el año de 1975, por la iniciativa de los Presidentes de los países americanos reunidos en Punta del Este Uruguay, con el afán de robustecer los procesos integracionistas en América.

Para el desarrollo de sus actividades el CIDAP ha recibido asignaciones del Estado y para proyectos específicos aportes de organismos internacionales como la OEA y el Instituto Ítalo-Latinoamericano, además de generar recursos propios como resultado de la comercialización de artesanías y publicaciones. Ya que los ingresos del Centro mayoritariamente son de origen estatal, se ha procedido a finales del año 2009 al cambio de su naturaleza jurídica de entidad privada a entidad de derecho público, de acuerdo a las disposiciones de carácter legal vigentes en nuestro país.

El objetivo del Centro ha sido hasta hoy defender, promocionar y desarrollar las artesanías y el arte popular interamericano, regional y nacional y así constituirlos en un elemento esencial del patrimonio cultural de América. Este objetivo se ha cumplido mediante la ejecución de diversas tareas, como por ejemplo cursos de



capacitación, el desarrollo de la Feria Artesanal con expositores nacionales y extranjeros, la promoción de artesanías a través de su sección de comercialización, exposiciones rotativas, además cuenta con una biblioteca especializada, un centro de documentación y un museo.

Durante la vida institucional del CIDAP el objetivo planteado ha sido desarrollado de manera bastante exitosa, tratando de abarcar en su labor la mayor cantidad de países iberoamericanos aunque con mayor énfasis en nuestra región, sin embargo se puede señalar que el contar con recursos humanos, económicos y materiales limitados ha sido un obstáculo para cubrir a fondo las diversas regiones.

MISIÓN

Somos un organismo orientado a la conservación y difusión de las artesanías y del arte popular ecuatoriano, elementos representativos de nuestra identidad, mediante acciones integradoras de capacitación, investigación, difusión y promoción que vinculen a la artesanía con las modernas corrientes del mundo de hoy, para que propios y extraños tengan la oportunidad de conocer y revalorizar esta ramificación de la cultura popular.

VISIÓN

El CIDAP será la entidad líder a nivel nacional en actividades de capacitación investigación y promoción, para la conservación y difusión de la artesanía y el arte popular ecuatoriano, acorde a las políticas del Estado, utilizando recursos materiales apropiados al desarrollo social y tecnológico de la época, con un talento humano capacitado y comprometido y con amplia participación del sector artesanal.



DIAGNÓSTICO GENERAL

Fortalezas

1. Apropriados parámetros de calidad establecidos para productos, bienes y servicios ofertados por el CIDAP
2. Eficiente sistema de organización y logística en los eventos desarrollados.
3. Directivos con amplios conocimientos en artesanía y arte popular.
4. Eficiente promoción y comercialización de las publicaciones y las artesanías en el local de la Institución.
5. Aceptación y reconocimiento de la Institución por parte de la sociedad, especialmente por los artesanos.

Debilidades

1. Inexistencia de investigaciones de mercado para conocimiento de sus necesidades.
2. Inexistencia de convenios de cooperación con gremios artesanales y otros organismos vinculados.
3. Inadecuado sistema de comunicación y contacto con artesanos del país.
4. Deficiente gestión de marketing y ventas.
5. Deficiente capacitación del personal encargado del servicio al usuario y ventas.

Oportunidades

1. Unión de todos los involucrados para impulsar proyectos legales y de otro tipo que impulsen al sector artesanal.



2. El turismo receptivo cultural es un gran impulsor de la artesanía en los mercados locales y sobre todo en época de gran afluencia.
3. La utilización de las TIC's en procesos de promoción, difusión y comercialización de los productos ofertados por el CIDAP y para dar paso a una reestructuración interna de sus procesos.
4. Existencia de certificaciones internacionales sobre calidad y precios justos para los bienes promocionados.
5. Limitadas actividades de capacitación específica para el sector artesanal.

Amenazas

1. Desinformación de los artesanos sobre las regulaciones y beneficios que ofrecen las leyes específicas que rigen este sector, desmotivan el trabajo artesanal.
2. Estacionalidad de la actividad turística afecta negativamente a la artesanía en el mercado local en épocas de baja afluencia.
3. Dificultad del sector artesanal para producir en volúmenes elevados, y mantener estándares óptimos de calidad.
4. Incremento de las preferencias de los consumidores hacia otro tipo de productos, especialmente hacia productos industrializados.
5. Falta de canales apropiados de comercialización y deficientes sistemas de comunicación con zonas rurales del país.
6. A nivel internacional, mejores niveles de calidad de algunas artesanías en otros países como México, Colombia, Perú, etc., pueden inclinar el grado de preferencia de los adquirientes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del CIDAP son:



1.- Posicionar al CIDAP como la entidad de mayor referencia en el país, en cuanto al mantenimiento, fortalecimiento y fomento de la artesanía y el arte popular.

2.- Incrementar la promoción y comercialización de nuestra artesanía, proponiendo y ejecutando proyectos con alcance nacional e internacional.

ESTRATEGIAS Y ACCIONES RELACIONADAS CON CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO

Objetivo (1): Posicionar al CIDAP como la entidad de mayor referencia en el país, en cuanto al mantenimiento, fortalecimiento y fomento de la artesanía y el arte popular.

Estrategia:

- Propiciar reuniones con otros involucrados en el sector artesanal para el desarrollo de una propuesta de ley, que impulse y a su vez resalte el valor de la artesanía y el arte popular como una manifestación cultural y que se base fundamentalmente en una concertación mayoritaria de los diversos actores.

Acciones:

- ❖ Reuniones de concertación con otros involucrados sobre las diversas necesidades del sector en diversas zonas del país.



Estrategia:

- Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos del país.

Acciones:

- ❖ Mantener contacto con artesanos del país mediante la utilización de emisoras radiales que tengan cobertura a nivel nacional.
- ❖ Utilizar herramientas tecnológicas para mantener un contacto permanente con los artesanos.

Estrategia:

- Capacitar a los artesanos en diversos temas de interés, mediante personal especializado, en diversas zonas en el país de acuerdo a la necesidad de cada región y utilizando la tecnología apropiada para llegar a un mayor número de interesados.

Acciones:

- ❖ Contar con personal capacitado que brinde asesoría legal específica a los artesanos en el país.
- ❖ Efectuar capacitaciones sobre temas de interés para el sector artesanal, en diversos lugares del país de acuerdo a la necesidad de cada región.
- ❖ Utilización de la tecnología como herramienta de capacitación.



Estrategia:

- Mejorar los procesos internos del CIDAP en todas sus áreas, a través de la implementación de las TIC's especialmente en áreas de promoción y administración.

Acciones:

- ❖ Implementación tecnológica en el Centro de Documentación y el Museo del CIDAP, como recorridos virtuales, digitalización de documentos, etc.
- ❖ Actualización tecnológica en el área administrativa del CIDAP a través de un sistema electrónico para emisión y archivo de documentos.

Objetivo (2): Incrementar la promoción y comercialización de nuestra artesanía, proponiendo y ejecutando proyectos con alcance nacional e internacional.

Estrategia:

- Proponer y ejecutar proyectos enfocados en incrementar la promoción y la comercialización de nuestra artesanía y arte popular a través de diversos mecanismos como la organización de eventos, la emisión de información y publicidad y la difusión masiva de las publicaciones del CIDAP.

Acciones:

- ❖ Creación de un producto editorial sobre artesanías que circule con algún medio de comunicación escrito que garantice su distribución.
- ❖ Coordinar la organización de eventos con embajadas de nuestro país en otros países con la finalidad de que se conozcan nuestras artesanías y participen artesanos del país.



- ❖ Traducir a otros idiomas las publicaciones del CIDAP.
- ❖ Organización ferias y eventos en diversas zonas en el país.

Estrategia:

- Efectuar estudios e investigaciones sobre artesanía, con diversos enfoques y tópicos que sirvan como fuente de conocimiento para los artesanos especialmente y para el público en general.

Acciones:

- ❖ Efectuar estudios sobre mercados, mejoramiento de técnicas de producción, aplicación de tecnología y todo contenido que sirva para el desarrollo y crecimiento del sector.
- ❖ Efectuar investigaciones sobre nuevos diseños de artesanías, la utilización, combinación y transformación de materiales demandados por el mercado.
- ❖ Efectuar procesos investigativos que documenten las artesanías existentes, desde las partidas del Diseño: forma, función y tecnología.

Estrategia:

- Gestionar una certificación para las artesanías promocionadas a través del CIDAP.

Acciones:

- ❖ Gestionar una marca propia a nivel nacional que avale el producto y la actividad artesanal, tomando como punto de partida los estándares de calidad de los productos que actualmente promociona el CIDAP estableciéndolos de manera formal.



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo, se establecen las siguientes conclusiones:

- El auténtico potencial de la artesanía y el arte popular todavía no han sido conocidos y explotados en su totalidad, mucho se puede trabajar en esta rama para el beneficio económico de las presentes generaciones de artesanos y para el beneficio futuro desde el aspecto cultural para toda la población, este trabajo tuvo como finalidad aportar algunas alternativas para que de ser aplicadas apropiadamente cumplan con este propósito.
- Las herramientas de administración han sido creadas especialmente con una visión empresarial, para grandes organizaciones y en su mayoría en realidades económicas distintas a la nuestra, que por sobre todo buscan el incremento de réditos económicos, sin embargo, con este trabajo se ha pretendido también demostrar la factibilidad de su aplicación a otro tipo de organizaciones como el CIDAP, cuyos objetivos predominantes son sociales.
- La planificación es la base fundamental para cualquier actividad sea personal, laboral, profesional y más aún en la vida de una institución, pues en ausencia de ésta, será muy difícil que los esfuerzos realizados den los frutos esperados, por lo tanto en esta nueva vida institucional el CIDAP tiene la oportunidad de conseguir los resultados esperados, de manera eficiente con una planificación estratégica clara y precisa, que le señala el camino a seguir y así cumplir su visión y objetivos planteados.



- En el sector público, las intenciones de los organismos por establecer objetivos y metas ambiciosas se limitan a los recursos que el Gobierno asigna, el CIDAP no es la excepción, por lo que resulta clave la priorización de necesidades del sector al cual se atiende. En este proyecto con el fin de conseguir una priorización exitosa de las necesidades del sector, se realizó un análisis profundo del entorno externo e interno que rodea a la Institución y los resultados obtenidos están abiertos a posibles cambios que a futuro se presenten.
- Finalmente, el éxito de la aplicación de esta u otra planificación dependerá en gran medida del involucramiento y la voluntad de todos quienes conforman la Institución, desde el personal Directivo hasta quienes colaboran en distintas áreas de servicio, por lo que la difusión y conocimiento del plan estratégico en todos los niveles institucionales, es el siguiente paso para su posterior implementación.



RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las siguientes recomendaciones breves, en procura del beneficio de la Institución y del sector artesanal:

- Es fundamental el trabajo en conjunto de artesanos, organizaciones gremiales y entidades públicas o privadas orientadas a rescatar la artesanía, para así desde las bases impulsar verdaderas políticas de fondo que garanticen el mejoramiento socio-económico de los artesanos a largo plazo, que contemplen fundamentalmente el aspecto cultural y no como hasta ahora simples medidas que funcionan aisladamente o aplicadas de forma superficial y que tienden momentáneamente a superar las épocas de crisis. Como ejemplo de un cuerpo legal específico citamos a Panamá que desde 1997 mantiene en vigencia la “Ley de la Protección, el Fomento y el Desarrollo Artesanal”, cuyo objetivo es la salvaguardia de la artesanía resaltando su valor cultural e histórico.
- En cuanto a la disyuntiva entre qué fuerza pesa más si el bienestar económico de la población o la necesidad de preservar estilos tradicionales o autóctonos en las artesanías, personalmente considero que el interés por la creación de nuevos diseños y estilos, la transformación de materiales, la creación e innovación son elementos plenamente válidos que deben ser impulsados y apoyados, siempre y cuando la esencia de la artesanía de ser elaborada mayoritariamente a mano no se altere.
- Para nuestro país sería de gran utilidad considerar a otros países como México, Panamá, Colombia, Argentina, Estados Unidos, entre otros, en donde el fomento de la calidad artesanal en esos países tiene un avance significativo, tal es el caso de Colombia en donde se han establecido



políticas específicas desarrolladas en conjunto por el sector privado, el estado y gremios artesanales relacionadas al mejoramiento de la calidad de los productos textiles. El mejoramiento de la calidad indudablemente abrirá nuevas oportunidades y mercados.

- En cuanto al costo de las artesanías, en nuestro país es generalmente alto en comparación a sus similares en otros países latinoamericanos, esto hace que la preferencia en muchos casos por adquirirlas se base en su precio, por lo que se hace vital trabajar en el control de costos, la optimización de la materia prima, actividades de promoción y ventas, etc., aspectos que pueden lograrse con una adecuada capacitación específica para el sector y el compromiso de aplicar los conocimientos adquiridos por parte de los artesanos.
- El conocimiento es la base sólida para emprender, mejorar e incrementar cualquier labor, sin embargo actualmente existe muy poca información sustentada sobre artesanía y arte popular en nuestro país, por lo que considero que es altamente importante que el CIDAP mantenga su actividad de investigación y publicación especializada, para que así todos quienes se interesen en esta ramificación cultural tengan una fuente permanente de conocimiento a su alcance.



GLOSARIO

Artesanía: “La Artesanía, en su sentido más amplio, es el trabajo hecho a mano; o con preeminencia del trabajo manual cuando interviene la máquina. En el momento en que la máquina prevalece, se sale del marco artesanal y entra en la esfera industrial.” (Sáenz y otros, 1982, página 3)

Arte Popular: “es el conjunto de obras plásticas y de otra naturaleza, tradicionales, funcionalmente satisfactorias y útiles, elaboradas por un pueblo o una cultura local o regional para satisfacer las necesidades materiales y espirituales de sus componentes humanos, muchas de cuyas artesanías existen desde hace varias generaciones y han creado un conjunto de experiencias artísticas y técnicas que las caracterizan y dan personalidad”. (Sáenz y otros, 1982, página 3)

Patrimonio Cultural Inmaterial: “Se entiende por “patrimonio cultural inmaterial” los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural.” (Texto de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?pg=00006>, (Consultado en: 16/03/2010))

Turismo cultural: “El Turismo cultural significa sumergirse y disfrutar del estilo de vida de los habitantes del lugar, así como del entorno local y de los aspectos que determinan su identidad y carácter. Se basa también en la oferta de recursos históricos, arquitectónicos, artísticos y étnicos de la zona.” (Miguel del Reguero, 1994, página 28).

Proceso de visualización: Comprende el establecimiento de la misión, visión y valores que engloban la imagen deseada de la organización en un período de tiempo y que serán transmitidos a todos sus miembros para que se ejecute lo planeado.



Entorno: puede definirse al entorno como todo lo que le rodea a la organización y que de una u otra forma inciden en su actuar, por ejemplo la competencia, sus proveedores, clientes, el medio ambiente, la legislación vigente, decisiones gubernamentales, políticas económicas nacionales o internacionales etc. Para su estudio se lo puede dividir en micro y macro entorno.

Micro-entorno o entorno competitivo, se refiere a los factores que influyen de manera específica en un sector o industria analizados.

Macro-entorno o entorno general comprende el análisis de los factores que afectan a la empresa de manera global, no relacionados con el sector.

Sector: “Es el grupo de firmas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí” Michael E. Porter, 1980, página 5)



BIBLIOGRAFÍA

Publicaciones:

BUENO, Eduardo, MORCILLO, Patricio, “Fundamentos de economía y organización industrial”, Edit. McGraw-Hill, Madrid, España, 1994

CARRIÓN, Juan, “Estrategia de la visión a la acción”, Edit. ESIC, Madrid, España, 2006

DEL REGUERO, Miguel, “Ecoturismo: nuevas formas del turismo en el espacio rural”, Edit. Bosch SA, Barcelona, España, 1994

PORTER, Michael, “Competitive Strategy”, Edit. The Free Press, New York, Estados Unidos, 1980

PORTER, Michael, “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, *Harvard Business Review*, Vol.86, no.1, Boston, Estados Unidos, 2008.

PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva”, Edit. CECOSA, México, 1987

SÁENZ, Rafael, LAGO, Tomás, VÁSQUEZ Germán, HART, Robert, RUBÍN DE LA BORBOLLA, Daniel, ASCANIO Rafael, “Carta Interamericana de las Artesanías y las Artes Populares”, Edit. CIDAP, Cuenca, Ecuador, 1982

THOMPSON, Arthur A., “Administración Estratégica”, Edit. McGraw-Hill, México, 2001

Leyes:

Ley de Defensa del Artesano, publicada en Registro Oficial N° 356 de 1953 y sus Reglamentos



Ley de Fomento Artesanal publicada en Registro Oficial N° 466 del 29 de mayo de 1986.

Sitios WEB:

Entradas y Salidas Internacionales 2009,
http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int/ent_sal?doAsUserId=aiOGCIz93f0%253D (Consultado en 09/03/2010)

Estadísticas de entradas y salidas internacionales,
http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int

Estadísticas Sociales y de Salud,
http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm (Consultado en 09/03/2010)

Equipo Consultor Tourism & Leisure – Europraxis, Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador “PLANDETUR 2020”,
<http://www.turismoaustro.gov.ec/index.php/es/descargas/documentos/336-plantetur-2020> (Consultado en 04/01/2010)

Evolución del mercado laboral en el Ecuador,
http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enemdu, (Consultado en 09/03/2010)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Instructivo metodológico para la formulación de planes plurianuales institucionales,
http://www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid...b16b...
(Consultado en 04/01/2010)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013,
http://www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=c161aee6-da15-4db3-84e5-a66dbf382c6a&groupId=18607, (Consultado 13/06/2010)

Subsecretaría Informática, Manual del Usuario Quipux,
<http://www.informatica.gov.ec/descargas/qma.pdf>, (Consultado en 13/07/2010)



Texto de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?pg=00006>, (Consultado en 16/03/2010) Perfiles de sectores y productos de la oferta exportable ecuatoriana, <http://www.corpei.org/contenido.ks?categoriald=206&modo=11&rs=N> (Consultado en 07/04/2010)



ANEXO 1

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES QUE NO SERÁN CONSIDERADAS COMO PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 1ER AÑO				PRESUPUESTO 2DO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
2. Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos								
a) Establecer centros de selección y acopio de artesanías ubicados en diversas partes del país para su posterior promoción.								
Alquiler de local	6	locales	3.600,00	21.600,00	6	locales	3.600,00	21.600,00
Costos de personal, remuneraciones y beneficios de ley	6	empleados	7.200,00	43.200,00	6	empleados	7.560,00	45.360,00
Otros gastos relacionados	12	meses	140,00	1.680,00	12	meses	154,00	1.848,00
SUMAN				66.480,00				68.808,00
b) Elaborar en coordinación con otros organismos relacionados una base de datos sobre los artesanos que viven y laboran en nuestro país, para mantener contacto permanente con ellos.								
ELABORACIÓN DE BASE DE DATOS DE ARTESANOS:								
Coordinador del proyecto (10 meses)	10	meses	900,00	9.000,00				-
Contratación de personal asistente (6 meses)	25	encuestadores	3.000,00	75.000,00				-
Costos de movilización (25 encuestadores)	6	meses	20.000,00	120.000,00				-
Papelería y otros materiales				1.000,00				-
Levantamiento y depuración de datos (3 meses)	2	personas	1.200,00	2.400,00				-
SUMAN				207.400,00				-



PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES QUE NO SERÁN CONSIDERADAS COMO PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ELEMENTOS DIFERENCIADORES	PRESUPUESTO 3ER AÑO				PRESUPUESTO 4TO AÑO			
	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL	CANTIDAD	UNIDAD	PARCIAL	TOTAL
<i>2. Establecer, mantener y fortalecer canales de comunicación y de contacto directo con los artesanos</i>								
a) Establecer centros de selección y acopio de artesanías ubicados en diversas partes del país para su posterior promoción.								
Alquiler de local	6	locales	3.960,00	23.760,00	6	locales	3.960,00	23.760,00
Costos de personal, remuneraciones y beneficios de ley	6	empleados	7.800,00	46.800,00	6	empleados	8.160,00	48.960,00
Otros gastos relacionados	12	meses	169,40	2.032,80	12	meses	186,34	2.236,08
SUMAN				72.592,80				74.956,08
b) Elaborar en coordinación con otros organismos relacionados una base de datos sobre los artesanos que viven y laboran en nuestro país, para mantener contacto permanente con ellos.								
ELABORACIÓN DE BASE DE DATOS DE ARTESANOS:								
Coordinador del proyecto (10 meses)				-				-
Contratación de personal asistente (6 meses)				-				-
Costos de movilización (25 encuestadores)				-				-
Papelería y otros materiales				-				-
Levantamiento y depuración de datos (3 meses)				-				-
SUMAN				-				-