Universidad del Azuay.

Escuela de Ciencias de la Administración

TITULO

Modelo de negocios aplicado al asociacionismo de artesanos de producción Ikat en el cantón Gualaceo.

SUBTITULO

Técnicas de Asociacionismo como Herramientas para Enfrentar el Cambio en la Matriz Productiva.

ESTUDIANTE.

Andrés Leonardo Ulloa Flores.

Guillermo Eduardo Garate Amoroso.

DIRECTOR.

Economista Fabián Carvallo.

CUENCA – ECUADOR.

2015

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE GUILLERMO EDUARDO GÁRATE AMOROSO

DEDICATORIA

Dedico el presente documento a mis padres por su apoyo incondicional, han sido el pilar de mi desarrollo personal y profesional a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A toda mi familia y a mi novia por su apoyo a lo largo de mis estudios, a aquellos docentes que tuvieron la vocación para no solo transmitir sus conocimientos sino motivarnos en un desarrollo integro. Agradezco a mis compañeros y futuros colegas con quienes desarrolle una valiosa amistad a lo largo de este tiempo, en especial extiendo mi agradecimiento a Andrés Ulloa con quien desarrolle la tesis presente.

Por ultimo quiero hacer un agradecimiento especial al Eco. Fabián Carvallo quien con mucha dedicación compartió parte de su valioso tiempo en guiarnos y dirigirnos a través de este proceso.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE ANDRÉS LEONARDO ULLOA FLORES.

DEDICATORIA

Dedico el presente documento a mi familia en especial a mi padre por su confianza y apoyo incondicional, a lo largo de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

A todos los que me apoyaron a lo largo de mis estudios, a toda mi familia y amigos a los docentes que me brindaron sus conocimientos apoyándome en mi desarrollo profesional. Agradezco a mis compañeros que me acompañaron a lo largo de mi carrera los mismos con los que realice una gran amistad, en personal a mi compañero y amigo Eduardo Gárate con quien desarrolle la tesis presente.

Por ultimo hago extensivo este agradecimiento al Eco. Fabián Carvallo quien con paciencia y dedicación nos brindó su ayuda en la presente tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPITULO I ENTORNO. 1
1.1 Introducción 1
1.2 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE MODELOS DE NEGOCIOS SIMILARES EN LA REGIÓN. 1
1.2.1 Entrevista al Ing. Gustavo Flores, sobre asociacionismo en el Azuay. 2
(Anexo1) 2
1.2.1.1 Resumen de la entrevista. 2
1.2.1.2 Análisis, comentario y supuestos. 4
1.2.2 Entrevista en la Cámara de Pequeñas Industrias del Azuay. 5
1.2.3 Proyecto Toquilleras María auxiliadora. 6
1.2.4 Visita de campo a la casa de la asociación María Auxiliadora. 7
1.2.5 Conclusión de la situación de los diferentes modelos asociativos en el Azuay. 10
1.3 MARCO LEGAL, TEÓRICO Y MOTIVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. 11
1.3.1 Marco Legal. 11
1.3.1.1 Constitución 11
1.3.1.2 Plan Nacional Del Buen Vivir. 14
1.3.1.3 Ley de Economía Popular y Solidaria. 17
1.3.1.4 Políticas para el cambio en la matriz productiva. 29
1.3.1.5 Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo. 31
1.3.1.6 Ley de Defensa del Artesano. 48
1.3.1.7 Código Monetario. 59
1.3.2 Marco Teórico. 62
1.3.2.1 Introducción al Asociacionismo. 62
1.3.2.2 Ikat. 64
1.3.2.2.1 La Macana. 67
1.3.2.3 Tendencias pro ambientalistas. 69
2. CAPITULO II MERCADO. 71
2.1 INVESTIGACION DE MERCADO 71
2.1.1 OFERTA. 71
2.1.1.1 TEXTILES Y CONFECCIONES. 71

2.1.1.2 Ikat.....72
2.1.1.3 Países Exportadores de Prendas y complementos de vestir de punto.....76
2.1.1.4 Ecuador.....77
2.1.2 DEMANDA.....80
2.1.2.1 Países Importadores de Prendas y Complementos de Vestir de Punto.....80
2.1.2.2 PERFIL DE DEMANDA DE TEXTILES EN ESTADOS UNIDOS.....81
2.1.2.2.1 Situación y Tamaño del Mercado.....83
2.1.2.2.2 Hábitos de consumo y Tendencia del Mercado.....87
2.1. 2.3 PERFIL DE DEMANDA DE TEXTILES EN ALEMANIA.....89
2.1.2.3.1 Perfil del mercado Alemán.....89
2.1.2.3.2 Perfil del Consumidor Alemán.....92
2.1.2.4 PERFIL DE DEMANDA DE TEXTILES EN PAISES BAJOS.....96
2.1.2.4.1 Mercado y Tamaño del Mercado en Países Bajos.....96
2.1.2.4.2 Comportamiento y tendencias del mercado.....97
2.2 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DEL MERCADO.....99
2.2.1 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....104
2.2.2 Análisis 4 p´s.....108
2.2.3 Normas y Regulaciones del mercado Europeo.....114
2.2.3.1 Procedimientos y Documentación de Importación en la Unión Europea.....114
2.2.3.3 Restricciones.....115
2.2.3.4 Aranceles.....117
3. CAPITULO III MODELO DE NEGOCIOS.....119
3.1 Introducción al Asociacionismo.....119
3.2 Modelo de Negocios.....120
3.2.1 Entrevistas Artesanos.....120
3.2.1.1 Conclusiones y Hallazgos.....123
3.2.2 Ideología de la asociación.....125
3.2.3 Estructura y Desarrollo del Modelo de Negocios.....126
3.2.3.1 Área de Producción.....126
3.2.3.1.1 Proceso del Tejido Ikat.....127
3.2.3.1.2 Análisis de la Productividad del Proceso Ikat.....130
3.2.3.1.3 Estructura del Área de Producción.....140

3.2.3.2 Área Administrativa. 143
3.2.3.3 Área Marketing y Ventas. 144
3.2.3.4 Área de Gestión de Talento Humano. 145
3.2.4 Sistema de abastecimiento de Materia Prima a Largo Plazo. 145
3.3 Escuela de Artesanos. 146
3.3.1 Áreas de Desarrollo. 146
3.4 Sistema de Manufactura Esbelta. 149
3.4.1 Concepto y Fundamento para el Modelo de Negocios. 149
3.3.3 El Sistema Kaizen. 150
3.4.3 Herramientas de la Manufactura Esbelta para el Modelo de Negocios. 150
3.4.3.1 Las 5´S Japonesas. 150
3.4.3.2 Los 7 Desperdicios. 152
3.4.3.3 Kanban. 154
3.4.3.4 Otros Métodos. 154
3.5 Logística y Comercialización. 155
3.5.1 Canales de Distribución. 155
3.5.1.1 Canales de Venta. 155
3.5.1.2 Canales de Importación. 157
3.5.2 Plan de Logística y Estrategias Comerciales. 158
4. CAPITULO IV. 161
4.1 Proyecciones de Ingresos y Egresos. 161
4.1.1 Proyección de Ingresos. 161
4.1.2 Proyección de Egresos. 162
4.1.2.1 Egresos Directos. 162
4.1.2.2 Egresos Indirectos. 165
4.1.3 Inversiones del Proyecto. 166
4.1.4 Financiamiento del Proyecto. 169
4.2 Estados Financieros Proyectados. 170
4.2.1 Estado de Resultados Proyectado. 170
4.2.2 Flujo de Caja Proyectado. 171
4.2.3 Balance General Proyectado. 173
4.3 Ratios Financieros. 173

4.4 Análisis de escenarios 176
4.4.1 Escenario Optimista 176
4.4.2 Escenario Pesimista 177
5. CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 180
5.1 Conclusiones 180
5.2 Recomendaciones 182

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Imagen 1 Productos Semi Terminados, Toquilleras 8
Imagen 2. Infraestructura sin uso, Asociación María Auxiliadora 8
Imagen 3 Infraestructura sin uso, Asociación María Auxiliadora 9
Imagen 4 Ikat India Edredones. 65
Imagen 5 Cojin Ikat, Guatemala 65
Imagen 6 Ikat Argentina Cuero Estampado Ikat. 66
Imagen 7 Ikat España Alfombras. 66
Imagen 8 Ikat Gualaceo Macanas. 69
Imagen 9 Certificados Alemanes Bajos en Residuos Químicos. 95
Imagen 10 Producto Estrella y Nuevos Diseños. 109
Imagen 11 Precio Pashminas Hindúes en Alemania. 111
Imagen 12 Precios Panamá Hat Emiratos Árabes Unidos. 112
Imagen 13 Precios Panamá Hat Alemania. 113
Imagen 14 Logotipo de la Flor o Eco-Label. 117
Imagen 15 Técnica del Urdido. 127
Imagen 16 Técnica del Anudado. 128
Imagen 17 Tejido en Telar de Cintura. 129
Imagen 18 Decoración. 130
Imagen 19 Ollas para Tinturado. 138
Imagen 20 Colección Indumentaria Casual Tejido Ikat. 149
Imagen 21 Costo Exportación por Paquete. 163

Gráfico 1 Articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa. 11
Gráfico 2 Principales Productos Exportados desde Ecuador del Sector Textil y Confecciones. 72

Gráfico 3 Tendencia Exportaciones Ecuatorianas, Partida 611710 80
Gráfico 4 Consumo Per Cápita Tejidos de Punto 83
Gráfico 5 Proyección de Variaciones de Ventas de Tejidos de Punto. 85
Gráfico 6 Demanda en USA. 86
Gráfico 7 Importación Alemana de Textiles 2013. 92
Gráfico 8 Destino Económico Familia Alemana 2015 93
Gráfico 9 Relevancia de los Factores Internos. 101
Gráfico 10 Criterios de Calificación. 102
Gráfico 11 Calificación Ponderada Países. 103
Gráfico 12 Organigrama Circular del Modelo de Negocios. 143
Gráfico 14 Canales de Distribución de Prendas de Vestir, Alemania. 156

Tabla 1 Código Arancelario Macanas. 73
Tabla 2 Registro de Exportaciones de Macanas de Seda al Mundo. 74
Tabla 3 Importaciones y Exportaciones Demás Tejidos de Seda. 75
Tabla 4 Principales Exportadores, Partida Arancelaria 61 76
Tabla 5 Exportaciones del Ecuador al Resto del Mundo Partida 61 77
Tabla 6 Subpartidas Arancelarias de Prendas y Complementos de Vestir. 78
Tabla 7 Registro Partida 611710 Ecuador con el Resto del Mundo. 79
Tabla 8 Países Importadores Prendas y Complementos de Vestir de Punto. 81
Tabla 9 Importaciones y Exportaciones Partida Arancelaria 61, Miles de Dólares. 84
Tabla 10 Mayor Consumo de Textiles en USA. 86
Tabla 11 Importaciones Ecuador a Alemania Partida 61. 90
Tabla 12 Principales Socios Comerciales de Prendas Textiles a Alemania 91
Tabla 13 Industria de Moda en Holanda 2012. 96
Tabla 14 Evolución del Consumo de la Industria. 97
Tabla 15 Segmentación de Alemania Según la edad. 105
Tabla 16 Nivel de Ingresos Alemania en Quintiles. 107
Tabla 17 Definición de la Partida Arancelaria. 118
Tabla 18 Aranceles de la Partida 61142000-6114900010 118
Tabla 19 Etapas y Tiempos en la Producción Ikat. 131

Tabla 20 Cronograma de Trabajo de un Artesano Ikat. 132
Tabla 21 DISTRIBUCION DE ARTESANOS POR CANTIDAD DE TRABAJO 134
Tabla 22 Incremento de la Productividad por Efecto de la Especialización. 136
Tabla 23 Incremento de la Productividad por Efecto de la Especialización y Automatización. 139
Tabla 24 Distribución del Trabajo para 60 Artesanos 141
Tabla 25 Proyección de Ventas. 162
Tabla 26 Distribución Costos Materia Prima. 162
Tabla 27 Calculo de Peso del Envió. 163
Tabla 28 Costos Directos. 165
Tabla 29 Egresos Indirectos. 166
Tabla 30 Inversión en Activos Fijos. 167
Tabla 31 Factor Caja 168
Tabla 32 Capital de Trabajo. 169
Tabla 33 Financiamiento del Proyecto. 170
Tabla 34 Estado de Resultados Proyectado. 171
Tabla 35 Flujo de Caja Proyectado 172
Tabla 36 Flujo de Caja Proyectado 173
Tabla 37 Proyecciones de Flujos. 174
Tabla 38 Tiempo de Recuperación del Capital. 174
Tabla 39 Tasa de Rendimiento Promedio. 175
Tabla 40 Estado de Resultados Optimista y Principales Indicadores 177
Tabla 41 Estado de Resultados Pesimista y Principales Indicadores 178
Tabla 42 Indicadores Financieros Pesimistas Ajustados 179
Tabla 43 Resumen de Escenarios. 182

RESUMEN

El presente documento desarrolla un estudio de factibilidad y modelo de negocios aplicado al asociacionismo de artesanos Ikat en el cantón Gualaceo, con el objetivo de aportar al cambio en la matriz productiva y generar un desarrollo íntegro y sostenible en sectores de economía popular y solidaria. El estudio se lo realiza en el marco del entorno legal, social y político del país para el sector artesanal, con un análisis de diferentes mercados para productos artesanales y ecológicos, además de la búsqueda de valor agregado y productividad que se genera a través el asociacionismo.

ABSTRACT

This paper presents a feasibility study and business model applied to the Ikat artisans association in the canton of Gualaceo, with the objective to contribute to the change in the production matrix and generate an integrated and sustainable development in areas of popular and solidarity economy.

The study is done under the legal, social and political framework of the country's craft and artisanal sector, through an analysis of the different markets for handicrafts and organic products, along with the search for added value and productivity generated through partnership.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

1. CAPITULO I ENTORNO.

1.1 Introducción

El primer capítulo de este trabajo de tesis tiene como objetivo principal establecer a breves rasgos el entorno tanto legal como social al que se verá enfrentado el modelo de negocios propuesto. En primera instancia se definirán las situaciones de los modelos asociativos similares en el Azuay, de esta manera se podrá analizar los aspectos positivos y negativos de las mismas que servirán para reforzar el modelo de negocios de asociacionismo para los artesanos de producción *IKAT*[1]. Análisis que se realizó mediante entrevistas a diferentes personas y organismos relacionados con dichos modelos y una visita de campo realizada a una asociación en funcionamiento.

Una vez realizado el análisis de la situación de diferentes modelos asociativos en el Azuay se define un marco teórico de la situación actual política y legal del país, el cambio en la matriz productiva y las políticas que se han generado a partir de este concepto, de igual manera se menciona y analiza las características de los productos IKAT tanto en el Ecuador como en otras partes del mundo. Además se realiza una breve introducción al asociacionismo con énfasis en la eficiencia para generar competitividad a los pequeños productores y una mención de las nuevas culturas pro ambientalistas en el mundo que motivan a las personas a consumir y valorar aquellos productos amigables con el medio ambiente. El marco teórico que se desarrolla en el capítulo contiene un respectivo análisis en cada campo que ha motivado la creación del modelo de negocios.

1.2 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE MODELOS DE NEGOCIOS SIMILARES EN LA REGIÓN.

Se debe mencionar que la idea de asociacionismo no es nueva en el Ecuador, ya que han existido otros modelos de negocios por parte de la empresa privada y a través del Estado, algunos de ellos es encuentran vigentes. Sin embargo por medio de esta investigación se busca

[1] Técnica de producción textil ancestral que consiste en realizar nudos que impidan que partes de la tela se tiñan.

generar un sistema de negocios que sea más efectivo en el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV).[2]

El análisis del entorno se basa en entrevistas y visitas que fueron realizadas a diferentes personas quienes están relacionadas desde diferentes ámbitos con el desarrollo de algunos de estos modelos similares. El ingeniero Gustavo Flores asesor de proyectos industriales en la prefectura del Azuay, La ingeniera Ivonne Morales, coordinadora de proyectos de la CAPIA cámara de pequeñas industrias, la licenciada Daniela Garate encargada de comercio exterior regional zona 6 en el periodo 2010-2011, la ingeniera Marjorie Alvares actual encargada de comercio exterior regional zona 6, además de una visita de campo que se realizó al proyecto asociación de toquilleras María Auxiliadora.

1.2.1 Entrevista al Ing. Gustavo Flores, sobre asociacionismo en el Azuay.

(Anexo1)

1.2.1.1 Resumen de la entrevista.

Se inicia mencionando una entrevista realizada al Ingeniero Gustavo Flores, actual asesor de proyectos industriales en la Prefectura del Azuay. Primero se describirá un resumen de las ideas y la información que el Ingeniero Flores compartió, después se realizará un breve análisis y comentario de las asociaciones descritas.

El Ingeniero Flores menciona que desde el año 2004 aparece en Cuenca el término de grupos asociativos, y varios sectores importantes resaltan en ese momento, el primero es el de cuero y calzado el cual se presenta hasta la fecha, concluyendo en un espacio de venta común en la zona de Santo Domingo, que en su tiempo recibieron capacitaciones en diferentes áreas y ayuda de la agencia USAID, la agencia de los Estados Unidos que les permitía entregar su

[2] Planificación nacional que establece el camino para alcanzar el buen vivir, que busca la equidad y el desarrollo integral de la población.

producto con marca propia, el Ingeniero Flores considera que este modelo fue un proyecto exitoso en su tiempo.

Otro sector importante que menciona es el de los Textiles que se inició con microempresas para la confección pantalones *jeans*, con artesanos para lencería y uniformes para oficinas, Se tiene que identificar las necesidades del grupo con el que se trabaje ya que varían mucho entre ellos, compara los grupos artesanos con una mediana empresa con un mercado diferente. Indica que en el tema textil se desarrollaron "clúster[3]", es decir cada sector con su propia organización y planificación. Se recibió capacitación de Colombia transfiriendo procesos productivos. Aunque no se creó un punto de venta para comercializar dentro del país, en su tiempo se unieron para comercializar con Chile.

Un concepto interesante que menciona es el de los muebles de madera, el cual lidero *Colineal* [4]que junto a micros productores se proveo de partes y piezas para su producto final, en casos de no tener una fuerte demanda estos grupos asociativos sucumben.

El grupo turístico también se ha unido en un objetivo común, incluyendo restaurantes, hoteles, agencias, etc. Otro caso que considera exitoso fueron artesanos en imprentas, al igual con expertos colombianos quienes capacitaron a estos grupos y se les ayudo en el financiamiento de la maquinaria.

Desde hace 3 años como prefectura se desarrolla un clúster para la construcción el cual está ya formalizado, componen actores públicos, privados, académicos. A diferencia de los mencionados anteriormente en el último se conformó ya una entidad jurídica, con todos los componentes que corresponden a la misma.

[3]Clúster: Agrupación de empresas de un mismo sector que colaboran entre sí para ser más competitivas.

[4] Colineal: Empresa Ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de diferentes tipos de muebles de madera.

Lactjubones, empresa de economía mixta con más de 1200 pequeños micro productores de lácteos, que entregan su leche a la empresa para ser procesadas. Existen factores buenos y factores malos, menciona que en el caso específico de Lactjubones muchas veces estos micro productores cambian su oferta hacia una empresa privada si esta le paga ¨centavos¨ más por el litro de leche.

Opina que estos grupos asociativos funcionan bajo un grupo de principios, sensibilidad y encontrarse motivados al concepto de asociacionismo. No hay una experiencia en el Azuay en donde se cree una planta para que los artesanos o micro productores puedan producir en conjunto sus productos.

Menciona la dificultad y el largo tiempo que toma en la conformación y sensibilidad para que los grupos humanos se comprometan hacia un trabajo asociativo, sin buenas estrategias en las primeras etapas los grupos sucumben. Se necesita además un articulador un coordinador que vea esta concepción del negocio. (Flores, 2015)

1.2.1.2 Análisis, comentario y supuestos.

Se han mencionado diferentes modelos de negocios y en una buena gama de sectores, lo que demuestra una gran iniciativa tanto privada como pública de recurrir a modelos asociativos para generar competitividad. Sin embargo, se debe mencionar ciertos factores que se consideran importantes tomar en cuenta para desarrollar el modelo asociativo y que tenga un impacto más fuerte en los objetivos planteados en el marco teórico del plan nacional del buen vivir.

El primer factor es el hecho de que no se ha creado una planta en donde los diferentes micro productores trabajen en conjunto, lo cual obviamente va a afectar la calidad del producto en cuanto a la estandarización de los procesos. No solo repercute en la calidad del producto ya que es casi imposible aplicar procesos administrativos completos como el de controlar o dirigir entre otros lo cual disminuye la eficiencia en el uso de tiempo y recursos.

Otro factor importante que se observa es el de por ejemplo en el caso de LAJUBONES, en donde el modelo de negocios constituiría en un centro de acopio para los productores, es decir más que trabajar en conjunto estos estarían actuando como proveedores individuales de una empresa grande. Al analizar que la empresa privada de lácteos suelen pagar más por litro de

leche no podemos esperar que estos productores se sientan motivados a mantenerse con su comprador original, ya que obviamente buscarán sus intereses propios. El modelo de asociacionismo que se busca plantear deberá anteponer el interés de los pequeños productores o artesanos de manera que ellos sean partícipes de la mayor parte de los beneficios.

Una situación similar se da en el caso de los muebles de madera, en donde se observa como la empresa privada subcontrata micro productores para proveerse de partes y piezas que cuando no logran cubrir volúmenes de producción para ciertas demandas. No se puede esperar que la empresa privada sacrifique sus beneficios por aportar a los pequeños productores, este no es el propósito por el que fueron creadas. Este tipo de asociaciones no logra la sustentabilidad que se espera desarrollar en el modelo de negocios, ya que solo surgen cuando existen ciertos excedentes en la demanda.

De los principales problemas y dificultades que se mencionan en la entrevista resalta la dificultad que se genera al momento de tratar de realizar asociaciones de personas, es obvio que los seres humanos por su naturaleza están más encaminados a buscar sus beneficios propios, lo que entorpece el correcto desarrollo de estos modelos y puede ser una de las principales causas de que los mismos sucumban.

Existen otras asociaciones como la del sector turístico que desaparecieron en un tiempo menor a 4 años, el entrevistado menciona que llegan momentos en que los miembros consideran que simplemente están mejor solos, y no se sienten beneficiados por las asociaciones. Por lo que se debe considerar en la etapa de formulación de los objetivos del modelo las ventajas que deben generar a todos los miembros participes.

1.2.2 Entrevista en la Cámara de Pequeñas Industrias del Azuay.

(Anexo 2)

En otra visita que se realizó a la *CAPIA*[5] a la Ing. Ivonne Morales coordinadora de proyectos, nos comentaron coincidiendo con la opinión del Ingeniero Flores, en cuanto al éxito que se mantiene en la asociación de textiles, sin embargo ellos resaltan la mayor seriedad en la asociación de micro empresas, lo que nos permite concluir que cuando se trata de micro empresarios las posibilidades de éxito en generar un modelo asociativo hacia la empresa privada son mayores, debido probablemente a las características del empresario en general, que le hace consiente de la importancia de generar ventajas competitivas para desarrollar crecimiento en sus empresas. (Morales, 2015)

1.2.3 Proyecto Toquilleras María auxiliadora.

(Anexo 3)

Este proyecto desarrollado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, para la zona 6 se asemeja más al concepto por el cual se ha decidido desarrollar este modelo, básicamente en el factor que se busca que los artesanos realicen las importaciones directamente, siendo estos los mayores beneficiarios de la comercialización.

Durante la entrevista realizada a los funcionarios encargados del proyecto, la licenciada Daniela Gárate encargada de comercio exterior regional zona 6 en el periodo 2010-2011, la ingeniera Marjorie Alvares actual encargada de comercio exterior regional zona 6, acerca del proceso que se llevó durante el desarrollo de este proyecto se debe reconocer la importante gestión que se realizó en diferentes ámbitos para fomentar el crecimiento de esta organización. Entre algunas estrategias que nos fueron mencionadas se debe recalcar algunas de gran importancia.

En el área administrativa, se crearon talleres en donde se logró realizar una estructura organizacional antes inexistente, como planteamiento de objetivos, distribución de roles, mejoras en el manejo de inventarios, entre otros.

[5] Cámara de Pequeñas Industrias, organismo de gestión privada que tiene como objetivo principal el mejorar la competitividad de la micro, pequeña y mediana industria en el Azuay.

En cuanto al mercadeo y marketing se manejaron temas como el de estructuras de marca, mejora del perfil del producto, diferentes actividades promocionales que incrementen el reconocimiento de la marca, capacitaciones en cultura exportadora por medio de la herramienta ExportaFácil.[6]

Para la comercialización el uso de valijas diplomáticas en el envío de muestras a potenciales compradores y la gestión de contactos comerciales.

Es importante indicar que en la asociación se encuentran participes más de 150 artesanas toquilleras de la zona del Sigsig, y cuenta con infraestructura propia para su desarrollo, lo que significa gran potencial en cuanto a fuerza laboral para afrontar una fuerte demanda. La asociación María Auxiliadora sigue en funcionamiento a diferencia de varias asociaciones que se mencionaron anteriormente. (Alvares & Garate, 2015)

1.2.4 Visita de campo a la casa de la asociación María Auxiliadora.

Esta visita de campo fue realizada con el objetivo de analizar el funcionamiento de la organización después del trabajo realizado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, en donde se pudo entrevistar a varias artesanas miembros de la asociación.

Las artesanas que se encontraban en la casa de la asociación mencionaron que existe una alta rotación en cuanto al cargo administrativo de la organización, cargo que es ocupado por una presidenta seleccionada de entre las artesanas toquilleras. Un factor que crea inestabilidad ya que no permite la continuidad de la planificación, ni la adaptación de los miembros participantes a las políticas administrativas que un dirigente aplique.

En cuanto a la infraestructura se observó que más del 50% de la misma se encuentra sin uso, ya que a pesar de contar con más de 150 artesanas, solo 10 se encuentran en la planta, en donde se realiza el proceso de terminado de los sombreros, las demás socias trabajan en sus casas y entregan los productos semi terminados en la asociación. Esto se debe a dos factores básicamente, el primero es el hecho de que por la cultura de las artesanas, al ser la mayoría

[6] "ExportaFacil: Es un sistema simplificado y efectivo de exportaciones por medio de envíos postales orientado al envió de productos de artesanos mipymes y otros actores de la economía popular y solidaria." (Ministerio de Industrias y Productividad., 2001)

madres y vivir en zonas rurales prefieren este concepto de trabajar en sus casas antes tener que cumplir horarios de trabajo y dejar el resto de sus actividades.

Imagen 1 Productos Semi Terminados, Toquilleras

Fuente: (Garate & Ulloa, Visita Clúster Sigsig, 2015)

Imagen 2. Infraestructura sin uso, Asociación María Auxiliadora

Fuente: (Garate & Ulloa, Visita Clúster Sigsig, 2015)

Imagen 3 Infraestructura sin uso, Asociación María Auxiliadora

Fuente: (Garate & Ulloa, Visita Clúster Sigsig, 2015)

Sin embargo el principal factor por el que la infraestructura esta desperdiciada, se debe a una falta de demanda que exija que se incremente la fuerza laboral de las artesanas, que con un mayor volumen de ventas las mismas se verían forzadas a incrementar su producción y dedicar más tiempo al trabajo asociativo. No obstante, bajo el concepto antes mencionado de que estas artesanas solo se dedican parcialmente a las actividades productivas, debemos considerar que no se puede cambiar con facilidad esta percepción de las mismas que antes que a la actividad

artesanal, se dedican a actividades familiares, agrícolas, etc. De igual manera se observó que el poco número de artesanas que se encuentran dentro del espacio físico de la asociación son en edad más jóvenes que el promedio de artesanas socias, lo que nos permite concluir que personas más jóvenes están más abiertas a ser parte de estos trabajos asociativos por diferentes aspectos socio culturales.

1.2.5 Conclusión de la situación de los diferentes modelos asociativos en el Azuay.

Para concluir este análisis de diferentes modelos de negocios similares al que se busca realizar en esta tesis, se puede mencionar que frente a las experiencias mencionadas y analizadas pueden ser una herramienta útil para cumplir el fin que fueron creados, producir volúmenes que satisfagan demandas de exportación, permitiendo a micro productores volverse más competitivos en un mercado cada vez más exigente. Se puede observar como algunos de estos han sido exitosos mientras otros no. Sin embargo, el modelo que se propone en este trabajo de tesis, busca ser más completo al momento de abarcar todos los eslabones de la cadena de valor de la empresa, el modelo aplicará procesos administrativos modernos que permitirán que los asociados no solo compartan volúmenes de producción, sino se busca generar un crecimiento constante para los artesanos involucrados, eliminar intermediarios que disminuyen los beneficios de los micro productores y desmotivan el trabajo asociativo. En conclusión, si muchos de los modelos fueron beneficiosos y pueden ser una herramienta útil para apoyar al cambio en la matriz productiva, se considera que los mismos pueden ser mejor explotados y que las capacidades de los micro productores, en especial el sector artesanal tienen un fuerte potencial que canalizado correctamente podría enfrentar y adaptarse al mencionado cambio productivo.

1.3 MARCO LEGAL, TEÓRICO Y MOTIVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El marco teórico y legal que se presenta a continuación está enfocado en aquellos que se consideraron más importantes según la relación que tienen con el mismo, los cuales en diferentes aspectos establecen el marco en donde se generará el modelo de negocios propuesto y sustentan la motivación para el desarrollo del mismo.

1.3.1 Marco Legal.

1.3.1.1 Constitución

En la constitución del año 2008 del Ecuador, nace un enfoque de convivencia ciudadana que busca alcanzar el buen vivir. Generando un conjunto de artículos que impulsan el cumplimiento del mencionado enfoque.

Gráfico 1 Articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa.

Fuente: (Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo., 2013)

Constitución.

En los artículos del 12 al 34 se estipulan derechos que aseguren el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan nacional del buen vivir, a continuación se menciona aquellos artículos que tienen relevancia para esta investigación.

Constitución.	
Artículos Pertinentes.	**Relación y motivación al modelo de negocios.**
"Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, Sumak Kawsay. Se declara de interés público la preservación el ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados." (Asamblea Constituyente, 2008)	En este artículo se promueve como interés público el apoyo a aquellos sectores productivos que tienen un impacto positivo en el medio ambiente, lo que permite la sostenibilidad de un ambiente sano.
"Art. 22.- Las personas tienen derecho a desarrollar su capacidad creativa, al ejercicio digno y sostenido de las actividades culturales y artísticas, y a beneficiarse de la protección de los derechos morales y patrimoniales que les correspondan por las producciones	Es pertinente ya que el modelo de negocios propuesto está enfocado para aquellas personas que expresan de manera cultural y artística sus saberes ancestrales, y

científicas, literarias o artísticas de su autoría. **Art. 25.-** Las personas tienen derecho a gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico y de los saberes ancestrales.” (Asamblea Constituyente, 2008)	por lo tanto con derecho al ejercicio digno y sostenido de sus actividades. Protegida bajo derechos que aseguren los beneficios generados por su trabajo.
“Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. **Art. 34.-** EI derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad	El modelo de negocios asegurará el derecho a la dignidad de los trabajadores, a las remuneraciones justas y a los derechos y beneficios de seguridad social que corresponden. La idea del modelo es el de incrementar la equidad en el trabajo de micro productores artesanales impulsando la realización personal de los mismos.

social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.” (Asamblea Constituyente, 2008)	

1.3.1.2 Plan Nacional Del Buen Vivir.

La planificación nacional realizada por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo se fundamenta en los derechos y en los nuevos principios que se estipulan en la constitución de Montecristi. Creando el plan nacional del buen vivir para el periodo 2013-2017, estableciendo un nuevo modelo de desarrollo que se ve reflejado en los objetivos nacionales. El modelo de negocios planteado estará en concordancia con los siguientes objetivos.

Plan Nacional del Buen Vivir.	
Artículos Pertinentes.	**Relación y motivación al modelo de negocios.**
“**Objetivo 8.** Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.” “Esta nueva concepción permitirá concretar aspectos como la inclusión económica y social de millones de personas, la transformación del modo de producción de	El Estado busca destinar recursos públicos para promover el desarrollo de una economía solidaria. Se planteara un sistema de producción y comercialización que busque impulsar la conciliación del sistema económico planteado por la SENPLADES [7],

[7] SEMPLADES: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

los países del Sur, el fortalecimiento de las finanzas públicas, la regulación del sistema económico, y la justicia e igualdad en las condiciones laborales." (SENPLADES, 2013-2017)	enfocándose en la inclusión social y el desarrollo sostenible
"**Objetivo 9.** Garantizar el trabajo digno en todas sus formas 9.1 Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos 9.2 Promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencie sus capacidades y conocimientos 9.3 Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales 9.4 Establecer y garantizar la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y auto sustento, así como de las actividades de cuidado humano con enfoque de derechos y de género.	Para cumplir este objetivo el gobierno busca impulsar mediante incentivos en actividades económicas tomando con mayor importancia al sector popular y solidario. El modelo planteado beneficiado de los incentivos mencionados será capaz de crear condiciones de trabajo dignas proponiendo un desarrollo íntegro y sostenible del trabajador fomentando la capacitación y desarrollo de los mismos, al ser el trabajador el principal beneficiario de su trabajo el modelo busca asegurar el auto sustento de los mismos.

9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.” (SENPLADES, 2013-2017)	Las nuevas políticas gubernamentales enfocadas en el cambio en la matriz productiva buscan el incremento de las exportaciones que el Ecuador registra en su balanza de pagos, por lo tanto los diferentes sectores productivos del país deben buscar nuevos sistemas para emprender eficientemente. El sector artesanal podría ser capaz de enfrentar este proceso de cambio en las exportaciones, sin embargo, para que el mismo pueda ser realizado de la manera más eficiente es necesario aplicar diversas técnicas de cooperativismo que permitan cumplir los volúmenes necesarios de una exportación.
“Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva. Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada.” (SENPLADES, 2013-2017)	

Se ha tornado imprescindible para la industria del país el tomar acciones para que la misma se vuelva más competitiva, empero existen ciertos sectores a los que se considera se debe dar un mayor apoyo en donde estos logren los objetivos expuestos, se piensa que los pequeños productores como las micro, pequeñas y medianas empresas MYPIMES[8] deben ser los que

[8] MYPYMES: Siglas que hacen referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas.

lideren estas acciones de cambio ya que "El cambio de la matriz productiva se genera a partir del desarrollo de las industrias básicas, intermedias, Mipymes y conexas." (Revista Ekos., 2013)

Para impulsar el cumplimiento de los objetivos mencionados en el Plan Nacional del Buen Vivir y regular el entorno donde este actúa existen diferentes organismos, códigos leyes; etc. A continuación se mencionan aquellos que fueron considerados relevantes para el análisis del entorno.

1.3.1.3 Ley de Economía Popular y Solidaria.

Para satisfacer el objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir el Ministerio de Inclusión Económica y Social crea la ley de economía popular y solidaria en donde se conceptúa y se regulariza a las asociaciones económicas constituidas por artesanos entre otros. Se puede observar la voluntad del Estado para fortalecer y proteger aquellos negocios donde se fomenta la inclusión social con una serie de ventajas que se encuentran estipuladas.

Además la ley establece características que deberán tener las asociaciones para verse beneficiarias y las sanciones e intervenciones que puede realizar el Estado.

Ley de Economía Popular y Solidaria.	
Artículos Pertinentes.	**Relación y motivación al modelo de negocios.**
"Art.- 1.- Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin	

de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. **Formas de organización de la economía popular y solidaria.** c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo; Se excluyen también las empresas que integran el sector privado, sean individuales o constituidas como sociedades de personas o de capital, que tengan como objeto principal la realización de actividades económicas o actos de comercio con terceros, con fines lucrativos y de acumulación de capital. **Art.- 3.-** Las formas de organización de la economía popular y solidaria, se caracterizan por:	La clave del modelo planteado es la auto gestión de los propietarios, se busca eliminar intermediarios privados. Permitiendo de esta manera que sean los pequeños productores los principales beneficiarios de su trabajo. Se hace énfasis en los artesanos o pequeños productores que fusionan sus recursos que individualmente no son suficientes para el desarrollo de actividades comerciales.

a) La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia; b) Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza; c) La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros; d) La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros; e) La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad; f) La prevalencia del trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales; y de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia. **Interés público** **Art.- 5.-** Declárase de interés público y prioridad del Estado, la promoción, protección y fortalecimiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria, como mecanismo eficaz para construir el Sistema de Economía Social y Solidaria, aumentar y mejorar las fuentes de trabajo, contribuir al desarrollo económico, a la práctica de la	Es por otro lado un factor motivante para seleccionar a los productos Ikat del cantón Gualaceo, el compromiso con el medio ambiente que existe en el país, ya que como se menciona posteriormente dentro de este marco teórico la materia prima y los procesos utilizados tienen características que generan un impacto positivo en el medio ambiente. Al declarar de interés público la promoción de organizaciones de esta naturaleza, se motiva la necesidad de un modelo de negocios que refuerce los objetivos gubernamentales con respecto al desarrollo económico en el país.

democracia, a la preservación de la identidad, a la equitativa distribución de la riqueza y a la inclusión económica y social. **Art.- 8.-** Quedan sometidas a la presente ley, las formas de organización de la economía popular y solidaria y las públicas y privadas, que tengan entre sus finalidades, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar las actividades económicas desarrolladas por dichas organizaciones. **Art.- 15.-** Las relaciones entre las y los integrantes de las organizaciones comunitarias, asociativas o cooperativistas; entre éstos y dichas organizaciones; y, entre ellas, se regulan por la presente Ley y, en caso de insuficiencia normativa, por el Derecho y la Doctrina Cooperativa y por el Derecho Común, siempre que no se oponga a la naturaleza jurídica y económica de estas organizaciones. Las resoluciones y actos del poder público, dictados en aplicación de la presente ley, respetarán la identidad cultural y autonomía de las organizaciones comunitarias fundadas en identidades étnicas y territoriales de las nacionalidades y pueblos indígenas. **Art.- 24.-** Son organizaciones económicas del sector asociativo o	Importante mencionar a partir del articulo 8 ciertos ámbitos legales que se deben tomar en cuenta para el desarrollo del modelo, manteniendo las características que le permitan a los miembros asociados verse beneficiados y protegidos de los artículos expuestos en la presente ley.

simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación. Se podrán constituir asociaciones en cualquiera de las actividades económicas, con excepción de la vivienda, ahorro y crédito, transportes y trabajo asociado. **Art.- 25.-** Las asociaciones productivas o de servicios, adquirirán personalidad jurídica, mediante resolución emitida por el Instituto, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se registrarán en el Instituto y se someterán a la supervisión de la Superintendencia. **Art. 29.-** Las formas y objetivos de la integración serán determinadas libremente por las asociaciones de acuerdo con sus intereses y	

necesidades y en el marco de los valores y prácticas de la economía popular y solidaria. **Art.- 32**.- La disolución forzosa será resuelta por la Superintendencia, cuando la asociación incurra en una o más de las siguientes causas: a) La reincidencia en el incumplimiento de la presente Ley, su Reglamento General, sus estatutos o la inobservancia de las recomendaciones de la Superintendencia, que cause graves perjuicios a los intereses de los asociados; b) La incapacidad, imposibilidad o negativa de cumplir con el objetivo para el cual fue creada; c) La reincidencia en la inobservancia de los valores, principios y características de la economía popular y solidaria; d) La inactividad económica o social por más de dos años. **Art.- 125.-** El Instituto de Compras Públicas, simplificará la inscripción de las formas organizativas de la economía popular y solidaria, en el Registro Único de Proveedores y facilitará su participación en concursos y adjudicaciones de contratos públicos.	Entre aquellos beneficios que se deben recalcar está el mencionado en el artículo 125, donde se generan preferencias a los oferentes de bienes o servicios provenientes de un sector de economía popular y solidaria frente a otros sectores para realizar compras públicas, factor que puede ser determinante para ciertas actividades en donde se apliquen modelos

En las adquisiciones del Estado, se dará preferencia a los proveedores de bienes y servicios pertenecientes al sector de la economía popular y solidaria, cuando sus ofertas tuvieren similares condiciones que las presentadas por entidades de otros sectores de la economía. **Art.- 127.-** Las organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativas, están exentas del Impuesto Predial sobre los bienes inmuebles de su propiedad y del Impuesto a las patentes municipales, en el ejercicio de las actividades económicas y de comercio en que ellas emprendan, así como también del pago de los tributos municipales de cualquier naturaleza o denominación, que graven la compraventa de bienes inmuebles, cuando éstos sean adquiridos para el cumplimiento de su objeto social. **Art.- 128**.- La adjudicación, partición o distribución de terrenos, vehículos, repuestos, equipos, herramientas, semillas, insumos y similares, entre los socios de las cooperativas y que hayan sido adquiridos con aportaciones de sus socios, en el marco del cumplimiento de su objeto social, así como los traspasos de activos y pasivos, realizados por escisión o fusión de cooperativas, no se consideran actos de comercio, sino actos cooperativos de distribución o aportación.	asociativos como el que se establece en el presente trabajo. Son motivantes los presentes artículos ya que brindan una serie de beneficios como planes de capacitación gratuitos, exenciones de ciertos impuestos como pagos de predio, o impuestos que se generan por aportes de capital, programas de financiamiento, proyectos de fortalecimiento entre otros, son factores que impulsan y motivan la creación de este proyecto. Y demuestran además la necesidad del estado de generar este tipo de negocios asociativos y solidarios.

Art.- 129.- El sistema de banca pública y los programas estatales de apoyo financiero a la economía popular y solidaria, canalizarán, sus recursos, a través de las entidades del sector financiero popular y solidario. Las cooperativas de ahorro y crédito, que cumplan los requisitos establecidos para el efecto, serán parte del Sistema Nacional de Pagos del banco Central y podrán ser recaudadoras de tributos y de pagos por servicios recibidos o brindados por entidades del sector público. **Art.- 130.-** Los gobiernos autónomos descentralizados, incluirán en su planificación, la ejecución de proyectos socioeconómicos para el fortalecimiento de la economía popular y solidaria en todos sus ámbitos, destinando parte de su presupuesto para adquisiciones a compras a organizaciones comunitarias, asociativas o cooperativas. Cuando los gobiernos autónomos descentralizados, vayan a dictar normas o aprobar proyectos que tengan incidencia en la actividad o funcionamiento de las organizaciones de la economía popular y solidaria, convocarán, obligatoriamente, a un representante de las mismas, a que ocupe la silla vacía a que se refiere el artículo de la Constitución Política de la República.	

Art.- 131.- El Ministerio de Educación y el Consejo de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, CONEPSUP, incluirán dentro del régimen curricular de educación en los tres niveles, programas de formación, asignaturas y carreras, vinculadas con la economía popular y solidaria El Instituto ecuatoriano de Crédito Educativo, las instituciones públicas de investigación científica y tecnológica y las entidades públicas responsables de la formación y capacitación, destinarán, obligatoriamente, parte de sus programas y recursos, en condiciones preferenciales, a la educación, capacitación y acceso de los actores de la economía popular y solidaria, a los conocimientos, prácticas y tecnología empresariales modernas. **Art.- 132.-** El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, promoverá y asesorará técnicamente a las organizaciones de la economía popular y solidaria, a fin de que, obtengan marcas colectivas que garanticen su creatividad; y, en general, las incentivará a obtener la protección sobre sus conocimientos colectivos, saberes ancestrales, obtenciones vegetales y otras creaciones intelectuales. **Art.- 133.-** Los gobiernos autónomos descentralizados, fomentarán e incentivarán el comercio justo, el consumo ético y el trueque comunitarios, destinando los recursos	

necesarios para la creación de centros de acopio y centros de mercadeo popular y solidario y adjudicarán en condiciones preferenciales a las entidades del sector, los espacios públicos suficientes y necesarios para la comercialización de sus productos, especialmente dentro de los mercados administrados por dichos gobiernos. **Art.- 134.-** La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI, implementará, obligatoriamente, planes y programas, destinados a promover, capacitar, brindar asistencia técnica y asesoría en producción exportable, a las entidades del sector de la economía popular y solidaria. **Art.- 135-** Los organismos públicos, para otorgar la protección y preferencias establecidas en favor de las organizaciones de la economía popular y solidaria, exigirán la presentación de un certificado de cumplimiento otorgado por la Superintendencia, sobre la observancia de las disposiciones establecidas en esta Ley, en lo relacionado con el trabajo asociado, la no distribución de las utilidades provenientes de actividades y operaciones con terceros y el cumplimiento de los valores y principios de la economía popular y solidaria. **Art.- 136.-** La Superintendencia, de oficio, o a petición de parte, si comprobare que	

una organización de la economía popular y solidaria, está haciendo uso indebido de los beneficios y exenciones concedidas en la presente Ley, informará al Servicio de Rentas Internas, para que los revoque, suspenda o restrinja en cualquier momento. **Art.- 137.-** Las autoridades encargadas del control y regulación de las distintas actividades y operaciones que realizan las organizaciones solidarias, tendrán en cuenta sus particularidades empresariales y de relaciones internas, de suerte que, sus regulaciones no atenten a la naturaleza jurídica de aquellas organizaciones. **Art. 138.-** Los directivos o administradores de las asociaciones y cooperativas, serán sancionados por la Superintendencia, con amonestación escrita, multa de uno a cinco remuneraciones básicas unificadas o remoción del ejercicio de funciones directivas o administrativas, según la gravedad de la falta, por el cometimiento de las siguientes infracciones: a) La no remisión oportuna de los balances, informes de gestión o documentos que les sean requeridos por el Instituto o la Superintendencia	

b) La no convocatoria a elecciones, dentro del plazo previsto en el estatuto c) La evasión o negativa a permitir las inspecciones por parte de los funcionarios de la superintendencia, debidamente y expresamente autorizados d) La no remisión oportuna de la documentación necesaria para el registro de ingresos o retiros de socios e) El desacato o incumplimiento de resoluciones o disposiciones impartidas por el Instituto o la Superintendencia Las multas impuestas por la Superintendencia, serán pagadas del peculio personal de los directivos o administradores sancionados. La reincidencia en el cometimiento de infracciones, se sancionará con la remoción del cargo. La sanción impuesta, conllevará la concesión de un plazo perentorio para el cumplimiento rectificación de los actos sancionados. **Art.- 139.-** Cuando una cooperativa, sus dirigentes, administradores o socios, infringieren la presente Ley, su Reglamento General, las disposiciones de la	

Superintendencia o su propio estatuto, que no tuvieren sanción expresa, el Superintendente, impondrá una multa no mayor a tres remuneraciones básicas unificadas. **Art.- 140.-** La intervención es la máxima sanción que se impone a una cooperativa, por parte de la Superintendencia, por un periodo no mayor a 180 días, prorrogables por una sola vez, hasta por 90 días adicionales. Implica la remoción automática de los directivos y gerente de la cooperativa intervenida, así como su inhabilidad para ejercer estas funciones por dos periodos en cualquier cooperativa, excepto en las cooperativas de ahorro y crédito que se regularán por lo dispuesto en la Segunda Parte de la presente ley." (Ministerio de Inclusión Economico y Social., 2011)	

1.3.1.4 Políticas para el cambio en la matriz productiva.

Políticas para el cambio en la matriz productiva. **Plan Nacional del Buen Vivir.**	
Artículos Pertinentes.	**Relación y motivación al modelo de negocios.**
10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional	

10.2 Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales 10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios 10.4 Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero 10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva 10.6 Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva 10.7 Impulsar la inversión pública y la compra pública como elementos estratégicos del Estado en la transformación de la matriz productiva 10.8 Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva	Las políticas y los lineamientos para el cambio en la matriz productiva planteados en la SENPLADES, impulsan la creación de modelos de negocios que transforman materia prima generando valor agregado con las características suficientes para satisfacer una demanda de exportación. El objetivo central trazado a través del cambio de la matriz productiva es la consolidación de la industria de productos terminados, misma que permitirá dejar la dependencia de la explotación de recursos no renovables como principal fuente de financiamiento de la economía nacional.

10.9 Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza. (SENPLADES, 2013-2017)	

1.3.1.5 Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo.

En concordancia con las políticas hacia el buen vivir y la economía popular y solidaria se crea una estrategia ecuatoriana de comercio justo que abarca 2 dimensiones. La primera el cambio en la relación de los actores de la producción y comercialización en el país buscando mayor equidad mediante un conjunto de principios éticos. Y la segunda la creación de mercados para los productos que se generen mediante dichas prácticas.

Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo	
Artículos Pertinentes.	**Relación y motivación al modelo de negocios.**
"2.2 LOS PRINCIPIOS DEL COMERCIO JUSTO A NIVEL MUNDIAL A nivel mundial las organizaciones de Comercio Justo, han desarrollado y establecido varios mecanismos de evaluación para asegurar la práctica de los Principios del Comercio Justo en toda la cadena productiva	El modelo de negocios que se plantea tiene un fundamento en el comercio justo, ya que se comparten muchos de los fundamentos que el comercio justo ha adoptado.

comercial. Estos principios, que en el Ecuador también han sido adoptados, son: 1- Creación de oportunidades para productores y productoras en desventaja económica El Comercio Justo es una estrategia para eliminar la pobreza y lograr el desarrollo sostenible. Su objetivo es crear oportunidades para productores y productoras que se encuentran en desventaja económica o marginados por el sistema de comercio convencional. 2- Transparencia y rendición de cuentas El Comercio Justo requiere una gestión transparente de las organizaciones y de sus relaciones comerciales. Las organizaciones de Comercio Justo fomentan la participación de sus empleados y empleadas, miembros o personas productoras a través de procesos colectivos de toma de decisiones y/o negociaciones formales e informales. 3- Relaciones comerciales justas Las Organizaciones de Comercio Justo, comercian teniendo en cuenta el bienestar social, económico y ambiental de los	Al mencionar que se busca generar oportunidades para los productores en desventaja, es permitente involucrar al asociacionismo ya que el mismo se caracteriza por generar ventajas competitivas que les permitan a micro productores incrementar sus participaciones en los respectivos mercados. : El asociacionismo les da a los pequeños productores una oportunidad de competir en condiciones más justas. El modelo asociativo tiene entre sus objetivos eliminar el exceso de intervención de la empresa

productores y las productoras marginados y no maximizan sus ganancias a costa de ellos. Mantienen relaciones a largo plazo basadas en la solidaridad, la confianza y el respeto mutuo que contribuye a la promoción y al crecimiento del Comercio Justo. Se realizan pagos por adelantado en las fases de pre-cosecha y pre-producción. 4- Pago de un precio justo Un precio justo en el contexto local o regional, es aquel que se ha acordado a través del diálogo y la participación. No solamente cubre costos de producción sino que también permite una producción socialmente justa y ambientalmente responsable. Ofrece un pago justo a los productores y a las productoras y toma en consideración el principio de igual remuneración para igual trabajo tanto de mujeres como de hombres. Quienes comercian justamente aseguran un pago puntual a sus socios y socias, y en lo posible, apoyan a los productores y productoras a obtener acceso a financiación para las fases previas al cultivo y la cosecha. Las organizaciones de Comercio Justo ofrecen capacitación a sus productoras y productores para establecer un precio justo a sus productos.	privada y crear un sistema de producción y comercialización participativo e incluyente entre los miembros de la asociación. Asegurando de esta manera se asegura no solo una remuneración justa por el trabajo, sino que sean los mismos los principales beneficiarios de este proceso, impulsando un desarrollo económico sostenible para todos sus miembros.

6- Compromiso con la equidad de género, la no discriminación y la libertad de asociación Las organizaciones de Comercio Justo no discriminan en los procesos de contratación, remuneración, acceso a formación, promoción, y finalización o jubilación por raza, casta, estrato socio-económico, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia a organizaciones, afiliación política, edad, estado legal o VIH/SIDA. Las organizaciones de Comercio Justo respetan y promueven el derecho de sus trabajadores a asociarse en sindicatos o en cualquier otra forma de asociación y la negociación colectiva. Comercio Justo significa que se valora y recompensa debidamente el trabajo de la mujer. Las organizaciones de Comercio Justo ofrecen oportunidades de desarrollo a las mujeres y toman en cuenta sus necesidades a nivel social, de salud y seguridad cuando están embarazadas o en periodos de lactancia. 7- Condiciones de trabajo y prácticas saludables Mediante el Comercio Justo se promocionan prácticas saludables y seguras en el lugar de trabajo con el objetivo de reducir los riesgos para la salud, así como	La actividad artesanal en el Ecuador es un trabajo que en general no discrimina por género ni ningún tipo de cualidades de las personas, se busca por medio del modelo de negocios motivar la actividad artesanal mediante un sistema de producción justo que ofrezca ventajas para artesanos con limitantes como deficiente situación económica, problemas de salud, responsabilidades familiares; etc.

fomentar el bienestar social de los trabajadores y de las trabajadoras. Las organizaciones de Comercio Justo cumplen con las leyes locales y del país así como con las convenciones de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) al respecto. 8- Desarrollo de Capacidades El Comercio Justo persigue maximizar el impacto en el desarrollo de las familias productoras. Tanto las organizaciones productoras como las organizaciones importadoras participan en el proceso de desarrollo de conocimientos y capacidades de los productores y productoras, y de toda la cadena de Comercio Justo. 9- Promoción del Comercio Justo Las Organizaciones de Comercio Justo generan conciencia sobre el Comercio Justo y sobre la posibilidad de una mayor justicia en el comercio mundial. Ofrecen a sus clientes información sobre la organización, sus productos y en qué condiciones son fabricados respetando siempre los códigos éticos de publicidad y marketing. 10- Respeto por el Medio Ambiente El Comercio Justo promueve activamente mejores prácticas ambientales y	

la aplicación de métodos de producción responsables. Estas prácticas contemplan el uso de materias primas sostenibles, la gestión de los residuos, la agricultura ecológica, el uso sostenible de embalajes, etc. 11- Respeto y difusión de la identidad cultural (como nuevo principio) El Comercio Justo reconoce, promueve y protege la identidad cultural y los conocimientos tradicionales de las familias productoras como queda reflejado en sus diseños de artesanía y en los productos alimentarios. Esta identidad cultural incluye la tecnología, los materiales y el diseño utilizados en el proceso de producción y, desde una perspectiva dinámica, ha de ser protegida, divulgada y desarrollada. 4.1 OBJETIVOS ESTRUCTURALES DE LA ESTRATEGIA ECUATORIANA DE COMERCIO JUSTO Objetivo 1: Construir nuevas relaciones y prácticas sociales de producción, comercialización, distribución y consumo, basadas en la justicia, equidad y corresponsabilidad:	El sistema asociativo busca que el modelo de negocios sea atrayente por su sistema de producción y comercialización. En una parte por su la economía popular y solidaria inherente en el modelo que beneficia a los micro productores, y también por las características media ambientales, culturales y ancestrales de los productos IKAT que se mencionan en el capítulo 1.3.2.2 Los principios de comercio justo al igual que en el modelo de negocios, busca que los productores sean los principales benefactores de

Este objetivo permite recuperar y posicionar la dimensión política transformadora del Comercio Justo para cambiar las injustas estructuras del comercio internacional y nacional que generan y reproducen la pobreza y la desigualdad, y plantea como una propuesta programática la necesidad de incorporar y poner en práctica los valores y principios éticos del Comercio Justo en todos los eslabones de las cadenas productivas y comerciales, provocando un cambio de las relaciones de poder a favor de los históricamente desfavorecidos, transformando no sólo las relaciones económicas y sociales, sino también las relaciones humanas, y las relaciones con la naturaleza. Así mismo este objetivo permite desencadenar un proceso de creación de una cultura de Comercio Justo en el país, que ponga bases para la construcción del sistema económico social y solidario y para la construcción del Buen Vivir. Objetivo 2: Mejorar la calidad de vida de los pequeños productores y productoras, artesanos y artesanas, trabajadores y trabajadoras, dando sustentabilidad a los emprendimientos de Comercio Justo. Este objetivo permite poner énfasis en la participación de los pequeños productores y productoras, artesanos y artesanas,	su trabajo, los cuales en muchas ocasiones han sido desfavorecidos lo cual sumado a otros factores ha incrementado la desigualdad y pobreza en el país. El objetivo 2 de comercio justo se encuentra estrechamente relacionado con el modelo de negocios, está enfocado en los pequeños productores que por sus características no han sido beneficiarios principales de su trabajo, no han podido en su mayoría potenciar sus capacidades y

trabajadores y trabajadoras, puesto que históricamente han sido estos actores sociales y económicos los menos beneficiados de las ganancias y excedentes de los intercambios económicos y comerciales, en tal sentido, el Comercio Justo posiciona la mejora de su calidad de vida como propuesta programática. Esto plantea la necesidad de generar condiciones adecuadas para que los pequeños productores y productoras, artesanos y artesanas, trabajadores y trabajadoras, accedan equitativamente a los recursos productivos necesarios (tierra, agua, tecnología, capital, infraestructura), fortalezcan sus capacidades de organización y gestión, desarrollen sus potencialidades, se conviertan en protagonistas de la toma de decisiones que afectan sus vidas, edifiquen sus procesos de empoderamiento dejando de lado visiones y prácticas asistencialistas, y logren la sustentabilidad de sus emprendimientos. Eje 2: FOMENTO, PROMOCIÓN E INCENTIVO DEL COMERCIO JUSTO Este eje tiene como finalidad generar profundos cambios en la conciencia y en la cultura de la población, generando los niveles de compromiso y motivación necesarios para	convertirse en el eje económico que podrían alcanzar. Al asociarse los pequeños productores tienen la posibilidad de alcanzar recursos productivos y comerciales incrementando su ventaja competitiva.

la transformación de las relaciones y prácticas de producción, comercialización, distribución y consumo, tornándolas más justas y equitativas, mediante mecanismos de difusión y promoción de los principios y valores del Comercio Justo ajustados diversidad social y cultural del país, así como también a través de medidas de fomento e incentivo que estimulen y consoliden dichos cambios. Lineamiento 2.1: Fomentar, promocionar e incentivar las relaciones y prácticas de producción, comercialización y distribución justas y equitativas a nivel local, nacional, regional y supraregionalmente Estrategias de Aplicación: □ Diseñar Líneas Estratégicas de trabajo y el Plan de Acción de las instituciones estatales que deberán cumplir los roles de fomento y promoción del Comercio Justo en el Ecuador, de manera conjunta y mediante mesas de trabajo entre las instituciones públicas que tengan estas competencias y la instancia de coordinación y representación de los actores del Comercio Justo en el país. □ Implementar dicho Plan de Trabajo, en coordinación con los actores del Comercio	Al ser un lineamiento de la política estatal la promoción del comercio justo, se espera un apoyo gubernamental para el modelo de negocios como un importante actor del comercio justo. Apoyos como los incentivos tributarios, arancelarios y

Justo, en los distintos niveles territoriales: nacional, provinciales, cantonales, parroquiales □ Especializar a técnicos y técnicas de las instituciones del Estado vinculadas al Comercio Justo y a los de las organizaciones y empresas del Comercio Justo en la promoción de los valores y principios del Comercio Justo en todos los eslabones de sus correspondientes cadenas productivas y comerciales □ Diseñar e implementar un Plan Nacional de Incentivos tributarios, arancelarios, financieros, para las organizaciones y empresas que adopten los principios y valores del Comercio Justo y desarrollen relaciones y prácticas de producción, comercialización y distribución justas y equitativas en sus cadenas productivas y comerciales □ Posicionar la temática del Comercio Justo en el seno de la UNASUR y conformar una Comisión Regional de Comercio Justo en el marco del Consejo Suramericano de Economía y Finanzas, que diseñe e implemente una propuesta de implementación del Comercio Justo en la región, con planes de trabajo para el corto, mediano y largo plazos, en cumplimiento de sus objetivos26: a) El desarrollo social y humano con equidad e	financieros como mencionan en el lineamiento 2.1.

inclusión para erradicar la pobreza y superar las desigualdades de la región; b) La construcción de un sistema económico con equidad, justicia social y en armonía con la naturaleza para un desarrollo sostenible; c) El crecimiento y el desarrollo económico que supere las asimetrías mediante mecanismos concretos y efectivos de complementación económica; y e) La cooperación económica y comercial para lograr el avance y la consolidación de un proceso innovador, dinámico, transparente equitativo y equilibrado. □ Incluir puntos de negociación relacionados con el Comercio Justo en los Acuerdos Comerciales y de Desarrollo con la Unión Europea y con otras regiones del mundo. Lineamiento 2.3: Fomentar, promocionar e incentivar el consumo social y ambientalmente responsable Estrategias de Aplicación: □ Diseñar e implementar un Programa de Promoción e Incentivo del consumo social y ambientalmente responsable, que prevea un conjunto de mecanismos orientados a concientizar a los consumidores y consumidoras del país y la región, sobre la	Es permitente ya que si bien la comercialización está enfocada en un mercado internacional, se necesita que exista un reconocimiento nacional de las importantes características que tienen los productos IKAT y motivar en el mercado nacional al consumo de productos autóctonos.

importancia de un consumo social y ambientalmente responsable, y diseñados por segmentos sociales: ciudadanía, escuelas, colegios, empresas, instituciones, etc., tomando en cuenta las realidades locales y los patrones culturales de consumo actual, a fin de orientar diferenciadamente los énfasis de las campañas por tipo de territorio y de público □ Incluir en este Programa la información necesaria y la promoción sobre los objetivos, principios y valores del Comercio Justo y su vinculación con el consumo social y ambientalmente responsable □ Realizar alianzas con los Gobiernos Autónomos Descentralizados para que se responsabilicen de este tema en sus respectivos territorios. Lineamiento 2.4: Contar con líneas de financiamiento y productos financieros específicos para comercio justo Estrategias de Aplicación: □ Diseñar e implementar una propuesta para todo el sistema financiero, a fin de que se abran líneas de crédito específicas para Comercio Justo, con sus	Como se menciona en el código monetario en el capítulo 1.3.1.7 las entidades financieras son un importante motor para el desarrollo de las economías siendo por lo tanto todo tipo de incentivos financieros una importante motivación para la creación de

respectivos productos financieros ajustados a la realidad de los pequeños productores y productoras, artesanos y artesanas, organizaciones, empresas e instituciones de Comercio Justo en los distintos tipos de entidades financieras: CONAFIPS, BNF, CFN, BEDE. Diseñar conjuntamente con las instituciones financieras, los mecanismos de acceso y acreditación, ágiles, eficientes y en territorio, para que los actores del Comercio Justo, de acuerdo a su escala y tipología, interactúen directamente con el tipo de institución financiera en la que estén acreditados CONAFIPS, BNF, CFN o BEDE y accedan a los recursos financieros Diseñar e implementar una estrategia de incidencia política para que la propuesta sea aprobada en los correspondientes organismos del Estado. Asegurar que los aspectos financieros y los mecanismos específicos estén contemplados en la normativa de Comercio Justo, se diseñará conforme la aplicación del lineamiento 1.1 de esta Estrategia	modelos de negocios de esta naturaleza.

□ Difundir el abanico de posibilidades de acceso a financiamiento que tendrían los actores vinculados al Comercio Justo Lineamiento 3.2: Consolidar y ampliar los mercados de comercio justo a nivel local, nacional, regional y global Estrategias de Aplicación: □ Diseñar e implementar un diagnóstico e inventario de los productos y servicios de Comercio Justo y de sus respectivos mercados □ Diseñar e implementar un estudio de mercados potenciales para los productos y servicios del Comercio Justo ecuatorianos, a nivel nacional, regional e internacional; diversificando y ampliando los destinos internacionales de los productos ecuatorianos □ Diseñar e implementar un Plan Nacional de Consolidación y Ampliación de Mercados de Comercio Justo, que contemple los niveles nacional, regional e internacional □ Realizar la incidencia política necesaria para la aprobación y financiamiento de los diagnósticos, estudios y del Plan Nacional	Se agilitan y facilitan las exportaciones de productos nacionales, lo que permite consolidar con mayor facilidad los productos en mercados internacionales disminuyendo los costos operativos para comercializar estos productos.

□ Implementar el Plan de Acción con su correspondiente dispositivo de monitoreo, seguimiento y evaluación Lineamiento 3.4: Lograr eficiencia y agilidad en los trámites de exportación del comercio justo Estrategias de Aplicación: □ Identificar los organismos del Estado que intervienen en el proceso de exportación □ Definir un interlocutor válido, por tipo de actor, que conformarán una instancia que represente a los actores del Comercio Justo ante los organismos correspondientes □ Recoger información, preparar una argumentación válida y elaborar una propuesta para los organismos correspondientes □ Incidir políticamente en las instancias de gobierno relacionadas con el tema Lineamiento 3.7: Fortalecer las cadenas de valor relacionadas con el comercio justo y	El modelo asociativo busca que el trabajo cooperativo abarque todos los eslabones de la cadena de valor del negocio, convirtiéndose en un modelo de negocios eficiente como una herramienta para enfrentar el cambio en la matriz productiva por parte de los micro productores.

potenciarlas en el marco del proceso de cambio de la matriz productiva Estrategias de Aplicación: □ Diseñar e implementar un proceso de articulación de las actuales cadenas productivas y de valor del Comercio Justo a la transformación de la matriz productiva, orientándolas a la generación de mayor valor agregado y a la exportación de productos nuevos, provenientes de "actores nuevos"28, especialmente de la economía social y solidaria, como son los productores y productoras de las organizaciones de Comercio Justo. Eje 4: Fortalecimiento de las organizaciones y empresas de comercio justo, así como de la oferta de productos y servicios de comercio justo Este eje tiene como finalidad fortalecer a los actores del Comercio Justo en todos los eslabones de la cadena productiva y comercial, considerando sus especificidades y sus puntos de partida desiguales, en la medida que agrupan a los actores económicos antes excluidos y socialmente desfavorecidos, para que superen sus limitaciones de acceso a recursos productivos: información,	Es pertinente mencionar el lineamiento 4.4 ya que busca solucionar la problemática por la que se desarrolla el modelo de negocios, que es la falta de volumen y calidad

conocimiento, capital, tecnología, etc. y puedan lograr una gestión exitosa y eficiente, con altos niveles y estándares de calidad. Lineamiento 4.4: Fortalecer procesos de manejo, tecnificación y diversificación de la producción del comercio justo para asegurar cantidad, calidad, continuidad en la oferta de productos y servicios del comercio justo Estrategias de Aplicación: □ Hacer un diagnóstico de las necesidades de manejo, tecnificación y diversificación de la producción, por tipología de actor y por sector productivo, y según las exigencias de la demanda identificadas en los estudios de mercado. □ En base al diagnóstico, diseñar e implementar Planes de asistencia técnica, capacitación y formación a las organizaciones y empresas de Comercio Justo, así también Programas de tecnificación y diversificación de la producción, ajustados a las necesidades específicas de la tipología de actores y sectores productivos. Implementar los Planes y Programas combinando esfuerzos entre entidades públicas, privadas y comunitarias del Comercio Justo	necesaria para la exportación de las MYPIMES.

□ Crear sinergias entre actores del Comercio Justo del mismo eslabón de la cadena productiva y comercial, y entre eslabones de la misma, a fin de asegurar una oferta exportable suficiente y diversificada, que cumpla los estándares de calidad exigidos en los mercados de destino." (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2014)	

1.3.1.6 Ley de Defensa del Artesano.

Tomando en cuenta que el modelo de negocios propuesto busca potencializar la capacidad económica que puede generar el sector artesanal, se menciona en primer lugar la ley de la defensa del artesano ya que se considera importante mencionar las definiciones, los beneficios, las regulaciones, los requerimientos; etc. A los que están sujetos a aquellas personas que se dedican a la actividad artesanal.

Los artículos que se mencionan en la ley de defensa del artesano establecen un marco jurídico al que estará sujeto el modelo de negocios debido a su naturaleza, permitiendo establecer definiciones claras del entorno artesanal.

Ley de defensa del artesano.	
Artículos Pertinentes.	**Relación y motivación al modelo de negocios.**
"Art. 2.- Para gozar de los beneficios que otorga la presente Ley, se considera: a) Artesano Maestro de Taller, a la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación correspondientes, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y dirige personalmente un taller puesto al servicio del público; b) Artesano Autónomo, aquél que realiza su arte u oficio con o sin inversión alguna de implementos de trabajo, y c) Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos, aquellas organizaciones de artesanos, que conformen unidades económicas diferentes de la individual y se encuentren legalmente reconocidas. **Art. 3.-** Se tendrá como fecha de iniciación de la producción efectiva del taller	Es pertinente mencionar este el marco legal que rige a los miembros asociados por dedicarse a actividades artesanales. Se establece un marco tanto de ventajas como limitaciones a las que dichos miembros están sometidos. Se observa que tanto en individual como en asociaciones los artesanos mantienen su naturaleza y gozan de ciertos beneficios legales.

artesanal aquélla en la cual comience a entregar su producción para la venta, utilizando un mínimo del cincuenta por ciento de la capacidad del taller. **Art. 4.-** Los artesanos individualmente considerados, las asociaciones, cooperativas, gremios y uniones de artesanos que tuvieren talleres independientes del establecimiento o almacén en el que se expenden sus productos, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que se otorgan en esta Ley. **Art. 7.-** Para gozar de los beneficios establecidos en esta Ley, el artesano maestro de taller requiere de la calificación conferida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, o del carné de agremiación expedido por las diferentes organizaciones o instituciones artesanales clasistas con personería jurídica, en los casos de los artesanos miembros de asociaciones simples o compuestas, gremios, cooperativas, uniones de artesanos, cámaras artesanales u otras que se crearen de conformidad con la Ley. Las organizaciones o instituciones artesanales, que se acojan a los beneficios de esta Ley, deberán justificar su personería jurídica y la calidad de su representante legal.	

Para los artesanos autónomos que soliciten acogerse a los beneficios de esta Ley, el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca elaborará a través de la Dirección Nacional de Artesanías el correspondiente informe técnico - económico y lo elevará a consideración del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal.	
Art. 9.- Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:	En el artículo 9 se mencionan los beneficios tributarios en especial para la importación de materia prima o maquinaria, si bien en el caso de la producción Ikat a la que se enfoca el modelo utiliza productos nacionales, puede surgir la necesidad de realizar importaciones para mejorar la producción, de no ser así es una ventaja para el modelo asociativo en caso de ser aplicados a otros sectores artesanales.
1. Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales.	
Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruidos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.	Los impuestos que se generen por exportaciones por otro lado se encuentran completamente exentos para los artesanos

2. Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaren, previo dictamen favorable del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca. Sin embargo, tanto en el numeral 1. Como el de este numeral 2., seguirá vigente la reducción del 35% del valor de las exoneraciones a los impuestos a las importaciones, establecida mediante Ley No. 509 de 8 de Junio de 1983, en lo que fuere pertinente. 3. Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía. 4. Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro. 5. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes	Las tasas e impuestos que se generan por ciertas actividades como el incremento de capital se una asociación, patentes municipales entre otros, tampoco son

artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades. 6. Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad con la Ley. 8. Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país. 9. Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente, conforme lo determina la presente Ley. 11. Las personas naturales o jurídicas acogidas a esta Ley percibirán hasta el 15% en general como Abono Tributario o sobre el valor FOB de las exportaciones, y, como adicional, por razones de difícil acceso a mercados externos, licencias, permisos previos, competencia en el mercado, costos y fletes y lo que representan los nuevos	obligaciones para los artesanos, todo esto generando ventajas competitivas sobre otros sectores.

mercados, hasta el 10% de los porcentajes que se establecieren legalmente. 12. Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento. **Art. 13.-** Para el goce de los beneficios establecidos en esta Ley, deberá presentarse la solicitud al Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, el que efectuará los estudios y comprobaciones que juzgare convenientes y someterá a consideración del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal el informe correspondiente, recomendando: a) Los beneficios que deben concederse, su proporción y, en los casos pertinentes, el respectivo plazo, y b) Las condiciones que deberán satisfacer los talleres artesanales. Aceptada la solicitud, el Ministerio procederá a la elaboración del Acuerdo Interministerial de concesión de beneficios que será expedido por los Ministros de Industrias, Comercio, Integración y Pesca y de Finanzas y Crédito Público.	

Art. 14.- El Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, sesionará por lo menos una vez cada semana. **Art. 15.-** El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca notificará la copia certificada del Acuerdo Interministerial al interesado. **Art. 16.-** El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, tendrá las siguientes Obligaciones: a) Exigir el cumplimiento de los compromisos contraídos por los artesanos maestros de taller, artesanos autónomos, asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos y demás personas jurídicas artesanales que gocen de los beneficios concedidos por esta Ley; b) Llevar un libro de registro de las solicitudes presentadas, de su aceptación o rechazo y de los Acuerdos Interministeriales de concesión de beneficios; c) Llevar un registro de maquinarias, equipos auxiliares, accesorios, repuestos y materia prima importados con exenciones tributarias, con los datos necesarios para su	

identificación y verificar su existencia, uso y funcionamiento; d) Constatar las inversiones y reinversiones en activos fijos; e) Comprobar el cumplimiento de los plazos y de las condiciones determinadas en dichos Acuerdos Interministeriales; f) Controlar el monto de la producción artesanal para determinar el valor de la materia prima importada con liberación de derechos e incorporada en los artículos exportados, y g) Las demás establecidas en la Ley y en los reglamentos. Para la constancia de los controles y comprobaciones realizadas, se levantarán las actas correspondientes. **Art. 22.-** La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño del taller o autónomo, siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el funcionamiento de su taller o mantenimiento de la actividad artesanal, gestión que será calificada previamente por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	

Art. 23.- Para el efecto de la afiliación al Seguro Social Artesanal, el interesado presentará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, copia certificada del Acuerdo de Concesión de Beneficios previsto en esta Ley o la calificación otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. **Art. 24.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) deberá otorgar atención preferente al Seguro Social Artesanal, para lo cual implementará debidamente los departamentos o unidades administrativas correspondientes. **Art. 25.-** Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores por el Código del Trabajo. Sin embargo, estarán sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre salarios mínimos determinados para el sector artesanal dentro del régimen salarial dictado para el efecto, así como el pago de las indemnizaciones legales por despido intempestivo. **Art. 26.-** Aprendiz de artesanía es la persona que ingresa a un taller con el objeto de adquirir conocimientos en una determinada rama artesanal; en el caso de que prestará sus servicios personales, percibirá un salario no	

inferior al 60% del fijado para el operario artesanal. El aprendiz debe registrar su nombre en la Junta Nacional o en la Provincial, de Defensa del Artesano y recibir de ella su carnet. Para la obtención del certificado de operario, el aprendiz deberá cumplir el tiempo máximo de aprendizaje que será equivalente al 50% del fijado para el curso completo de la respectiva rama artesanal y rendir un examen ante el tribunal establecido, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley y en los reglamentos. **Art. 27.-** Las instituciones de crédito de fomento otorgarán créditos a los artesanos, uniones de artesanos y personas jurídicas artesanales, en condiciones favorables que se adapten a la situación de un sujeto de crédito con capacidad de garantía limitada. Estas instituciones de crédito de fomento harán constar anualmente en su presupuesto de inversiones un fondo especial, tomando como base los programas de fomento de la producción de la artesanía elaborado por el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo adoptado por el Gobierno.	

La Junta Monetaria, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo y a los Planes Operativos del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, establecerá normas preferenciales para créditos artesanales que serán concedidos por las instituciones financieras de fomento. **Art. 29.-** El Estado, las instituciones del sector público y todas las demás entidades que gocen de algún beneficio estatal, provincial o especial o que participen en fondos públicos, se abastecerán preferentemente con productos de la artesanía nacional" (Ley de Defensa del Artesano., 2013)	

1.3.1.7 Código Monetario.

El sistema financiero es un importante eje de inversiones ya que facilita el desarrollo de emprendimientos, bajo este concepto el gobierno nacional ha optado por políticas que dirijan una gran parte de los créditos bancarios a proyectos de desarrollo económico popular y sostenible. Articulando el sistema financiero hacia el cambio en la matriz productiva.

Código monetario.

Artículos Pertinentes.	**Relación y motivación al modelo de negocios.**
"Artículo 3.- Objetivos. Los objetivos de este Código son: Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución. Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado. Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico. Procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional y de los regímenes de seguros y valores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los sectores y entidades que los conforman. Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas. Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros. Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario,	Se busca entre otras cosas generar un desarrollo de la producción, que sea eficiente y sostenible en tiempo, de esta manera se asegura el cumplimiento de las obligaciones que se generan. Al profundizar en la creación de un sistema económico popular y solidario, se antepone a las personas sobre el capital, y se busca potenciar sistemas asociativos. De esta forma se prioriza el bienestar social sobre la acumulación de riqueza.

en el que los seres humanos son el fin de la política pública. Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional. Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria. **Artículo 6.-** Integración. Integran los sistemas monetarios y financiero nacional las entidades responsables de la formulación de las políticas, regulación, implementación, supervisión, control y seguridad financiera y las entidades públicas, privadas y populares y solidarias que ejercen actividades monetarias y financieras. Integran los regímenes de valores y seguros las entidades responsables de la formulación de las políticas, regulación, implementación, supervisión y control, además de las entidades públicas y privadas que ejercen operaciones con valores y efectúen actividades de seguros. **Artículo 36.-** Funciones. El Banco Central del Ecuador tiene las siguientes funciones: 8.Gestionar la liquidez de la economía para impulsar los objetivos de	Como se menciona las políticas del código monetario fomentaran el desarrollo de negocios asociativos, de esta manera se direccionan los recursos y los servicios financieros hacia la conformación de economías que cumplan o se encaminen al cumplimiento de los objetivos nacionales que se han mencionado, y de donde se basa el modelo de negocios propuesto.

desarrollo del país, utilizando instrumentos directos e indirectos, como operaciones de mercado abierto, operaciones de cambio, entre otros; 9. Fomentar la inclusión financiera, incrementando el acceso a servicios financieros de calidad, en el ámbito de su competencia.” (Asamblea Nacional., 2014)	

1.3.2 Marco Teórico.

Además de los aspectos legales que se mencionaron existen otros factores que fueron motivantes para desarrollar un sistema asociativo y que sea enfocado en la producción Ikat del cantón Gualaceo.

1.3.2.1 Introducción al Asociacionismo.

Como se ha mencionado ya el modelo de negocios que se plantea, tiene la característica principal del asociacionismo, el mismo que se plantea como una técnica importante para brindar competitividad en especial a los pequeños productores.

Tomando en cuenta que el crecimiento económico entre regiones y países en las últimas décadas ha sido muy desigual, siendo así que unas crecen con mayor velocidad que otras, colocando grandes desigualdades económicas a nivel mundial, es necesario buscar herramientas que permitan competir de una mejor manera. Una herramienta que permite a los pequeños productores con desventaja económica el trabajar de una manera más competitiva es la del asociacionismo. “ La teoría del asociacionismo se basa en el valor de la solidaridad que muestra que las personas después de sufrir una serie variables de índole individual logran conformar un objeto social y se pueden preocupar por el bienestar de su comunidad convirtiéndose en generadores de procesos de cambio.” (Pérez, 1999)

Dentro del asociacionismo enfocado a una mayor competitividad existen 2 grandes técnicas conocidas como la de "Teoría de los *Clúster"* planteada por Michael Porter y la de "Competitividad Sistemática" de la escuela alemana.

Teoría de los Clúster.

"Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas, donde se incluyen los encadenamientos productivos, integraciones horizontales y verticales, en redes empresariales alrededor de actividades localizadas en territorios que ofrecen ventajas de su localización, de la dotación y calidad de sus factores de producción, de la calidad de sus instituciones y de la interacción entre las redes empresariales, las instituciones, las autoridades locales, las redes sociales, los tipos y la naturaleza de la demanda." (Palacios., 2010)

Competitividad Sistémica.

"Este es un enfoque sistémico de la competitividad trabajado por Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer Stamer del Instituto Alemán de Desarrollo. El concepto de competitividad sistémica se fundamenta en un fenómeno que consiste en proporcionar un entorno que acompañe la búsqueda de competitividad de las empresas, donde el Estado desempeña una función importante. Con el término sistémico, los exponentes de este enfoque puntualizan varios factores: en primer lugar, que sería raro que una empresa logre ser competitiva por sí misma, es decir, sin el respaldo de un conjunto de proveedores y servicios orientados a la producción, así como sin la presión competitiva de contendores locales. En segundo lugar, un ambiente propicio para la competitividad se arraiga en los modos como una sociedad se organiza a sí misma, es decir, en sus instituciones generales y específicas. Por lo tanto, sistémica se refiere a las relaciones externas que a menudo se van tejiendo a través de las estructuras específicas de gobierno. En tercer lugar, el Estado tiene un rol importante que jugar en el desarrollo y la restructuración industrial." (Palacios., 2010)

Estas 2 grandes técnicas que abarca el asociacionismo pueden ser usadas para lograr un mayor crecimiento y competitividad en los pequeños productores , ya que los modelos de clúster

son fundamentales para lograr tener producción y calidad eficiente mientras que es trascendental el lograr relaciones tanto con el Estado como otras externas que apoyen al crecimiento de estas asociaciones.

El asociacionismo que plantea el modelo se enfoca en la creación de valor compartido, donde según la revista Harvard Business Review para Latinoamérica 2011 tanto Michael Porter como Mark R. Kramer exponen técnicas para que las empresas especialmente las pymes puedan aumentar su competitividad a través de la generación de valor compartido donde las mismas son más fuertes cuando se unen para competir con otras empresas más grandes. (Porter & Kramer, 2011) A continuación se muestran distintos análisis ayudan a entender mejor estos conceptos.

"¿Qué es Valor Compartido?"

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social." (Porter & Kramer, 2011)

Con este concepto se puede examinar que el valor compartido no consiste en *compartir* beneficios ya creados sino de lograr satisfacer más necesidades tanto económicas como sociales dando más valor a las mismas. Puesto que el valor es un concepto que se usa ya bastante tiempo cuando se trata de negocios, se puede decir que el mismo se obtiene restando los beneficios en relación con los costos, sin embargo en el tema social no se han manejado mucho estos conceptos ya que por lo general las organizaciones gubernamentales o sin fines de lucro solo se enfocan en los objetivos alcanzados, por ello es que el asociacionismo planteado en el modelo se basa en el valor compartido para generar beneficios económicos a la sociedad.

"¿Cómo se crea Valor Compartido?, las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo y pueden ser: Re concibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y permitir el desarrollo de un clúster local." (Porter & Kramer, 2011)

1.3.2.2 Ikat.

“El Ikat es una palabra que deriva del término malayo “mengikat” que etimológicamente significa amarrar”. (Gonzalez & Rincon, 2012)

Se conoce al Ikat como una técnica antigua “su origen Ikat es impreciso, por lo que se barajan varias hipótesis sobre la fecha y procedencia exactas. La teoría más aceptada afirma que probablemente se desarrolló en varios lugares de forma independiente, ya que se han encontrado ejemplos de telas producidas con técnicas similares en lugares tan distantes” (Teixits Riera., 2009) Que se puede encontrar en distintas partes del mundo como son Argentina, Bolivia, Guatemala, México, España, India, Japón, Indonesia, Ecuador entre otros. Esta técnica se caracteriza por “el teñido de las fibras por reserva, que consiste en practicar unas ataduras que impidan que el tinte penetre posteriormente en zonas determinadas. Después se tiñen y posteriormente, cuando se va tejiendo la pieza, va apareciendo el dibujo, en función de la posición que se hicieron las ataduras, y los colores utilizados. De esta manera, ambas caras de la tela presentan idéntico dibujo”. (Teixits Riera., 2009) Si bien esta técnica se encuentra presente en varios países, entre los diferentes productos que se desarrollan tenemos:

Imagen 4 Ikat India Edredones.

Fuente: (Global Sources, 2015)

Imagen 5 Cojin Ikat, Guatemala.

Fuente: (Near and Far, 2015)

Imagen 6 Ikat Argentina Cuero Estampado Ikat.

Fuente: (Rec and Rewind, 2013)

Imagen 7 Ikat España Alfombras.

Fuente: (Ikat España, 2015)

En el Ecuador se conoce que son 3 las provincias que practican esta técnica como son Loja, Imbabura y Azuay, siendo esta última en donde el modelo es diseñado. Así también se conoce que en el cantón Gualaceo de la provincia del Azuay existen artesanos calificados que dominan esta técnica los mismos que también ofrecen un producto conocido habitualmente como la macana,[9] la misma que se considera su producto estrella.

1.3.2.2.1 La Macana.

La macana es un tipo de paño o chal femenino, la misma que cuenta con materias primas amigables con el medio ambiente y su producción consiste en que el artesano teje a mano cada prenda, y obtiene los patrones y formas mediante un proceso de nudos de cabuya, que consiste en amarrar pedazos de dicho material en las áreas que no se desea teñir. Así, una vez que los hilos son teñidos, se desamarra la cabuya, revelando ciertas partes de color diferente que más tarde darán origen a formas y patrones diversos. Este proceso puede tomar desde varias horas hasta algunos meses. Las herramientas utilizadas en el proceso de producción son generalmente construidas por el mismo artesano, tales como el devanador, abridor, bailarín, Cúcuta, olla de baño, caillahua o apretador, entre otras, los tintes utilizados son:

Nogal o tocte: Su nombre Botánico *"Juglans neotropical*" da un color desde el marrón oscuro, hasta el tabaco claro, por lo general con este tinte ni siquiera se usa ningún mordiente.

[9] La Macana: Prenda Femenina fabricada con técnica Ikat por los artesanos de Gualaceo.

Ñaccha: Nombre botánico *"Bidens humilis* H.B.K" Su color es amarillo. Se usa la planta picada, con alumbre de mordiente.

Eucalipto: Nombre botánico *"Eucaliptus globuluslabill"*. Da un color amarillo verdoso, se usan ramas y hojas tiernas con alumbre de mordiente.

Arrayán: Nombre botánico *"Eugenia halli"*, de este se obtiene el color café amarillento, se usan hojas y ramas con alumbre de mordiente.

Cedro: Nombre botánico *"Cederla rosei blake"*, color café rojizo amarillento, se usan hojas y ramas con alumbre de mordiente.

Retama: Nombre botánico *"Spartiun junceaum"*. Color amarillo, se usan flores y tallos, con alumbre de mordiente.

Capulí: Nombre botánico *"Prunus serotina"*. Color café amarillento, se usan frutos tiernos, hojas y ramas, con alumbre de mordiente.

Pacunga o Amor Seco *"Zhirán*": Nombre botánico *"Bidens tridentatus".* Color amarillo fuerte, se usan Flores ramas y hojas con alumbre de mordiente. (Gonzalez & Rincon, 2012)

Esta prenda elaborada con la técnica Ikat ha elevado su notoriedad en los últimos años tanto así que el día 24 de junio del 2015 el "Ministerio de Cultura y Patrimonio"[10] declaro a la técnica artesanal del IKAT para elaboración de la macana como nuevo Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador, lo que certifica que el país ya está interviniendo para que la técnica no se pierda sino más bien se siga desempeñando en el Ecuador (Centro Interamericano de Artes Populares., 2015), ya que el Estado busca rescatar los conocimientos artesanales, no perder esta herencia cultural que potencia y enriquece el atractivo turístico del país.

[10] Ministerio de Cultura y Patrimonio: Organismo del Ecuador que se encarga de consolidar políticas para procesos de conservación del Patrimonio Cultural en el Ecuador.

Imagen 8 Ikat Gualaceo Macanas.

Fuente: (Portal Two Who Trek, 2013)

Las características que se describen de las macanas se convierten en un factor motivante para aplicar el modelo de negocios debido a la potencialidad que tiene el producto. El aspecto de la materia prima y los tintes utilizados poseen un valor diferencial en muchos mercados debido a las tendencias pro ambientalistas que se han generado en los últimos años como se menciona a continuación.

1.3.2.3 Tendencias pro ambientalistas.

Las prácticas medio ambientales en los últimos años se han vuelto muy importantes tanto para personas como para las empresas, siendo así que la preocupación por el medio ambiente ha dejado de ser una moda pasajera, existen muchos países tanto desarrollados como subdesarrollados en los cuales estos conceptos pro ambientalistas tienen una fuerte influencia en las decisiones de compra del consumidor, por lo que se han ido desarrollando nuevas metodologías para que las empresas puedan llegar a estos mercados, entre estas metodologías podemos destacar las que han sido creadas a través del marketing ecológico empresarial.

Marketing Ecológico.

"El marketing ecológico empresarial, entendido como el proceso de planificación, implantación y control de una política de producto, precio, comunicación y distribución que permita conseguir los tres siguientes criterios:" (Bengochea, 2008)

"(1) Que las necesidades de los clientes sean satisfechas.

(2) Que los objetivos de la organización sean conseguidos.

(3) Que el proceso genere el mínimo impacto negativo en el ecosistema." (Bengochea, 2008)

Siendo así el marketing ecológico se preocupa por satisfacer las necesidades de los consumidores ecológicos con productos y servicios amigables con el medio ambiente logrando el mayor beneficio a la organización que lo establezca.

Los consumidores ecológicos son aquellos que están comprometidos con el medio ambiente y quieren lograr un beneficio social. Al comprar un producto o un servicio pro ambientalista ellos consideran que esta cualidad incrementa el valor del producto por lo que están dispuestos a pagar más por el mismo. Este concepto se verifica cuando se observa que por lo general los productos verdes tienen un costo mayor en los mercados es por ello que el marketing ecológico desarrolla metodologías para lograr comunicar y comercializar estos productos. (Bengochea, 2008)

2. CAPITULO II MERCADO.

2.1 INVESTIGACION DE MERCADO.

La empresa pública Pro Ecuador ha diseñado perfiles comerciales de diferentes productos y oportunidades comerciales para el país las mismas que se encuentran segmentadas por sectores y países. Para el desarrollo de la investigación y el análisis de los posibles mercados potenciales para los productos Ikat que se generen por medio del modelo de negocios se ha decidido tomar como pilar principal la información brindada por Pro Ecuador, sin embargo fue necesario ampliar esta información con herramientas y organismos internacionales los cuales tienen el objetivo común de fomentar el avance en ámbitos comerciales de economías en vías de desarrollo (Los organismos mencionados se definen a lo largo del presente capitulo).

Por medio del desarrollo de este capítulo se buscará definir un mercado objetivo viable para que el modelo de negocios planteado en el capítulo 3 se desarrolle eficientemente. Para lo cual se realizará un análisis profundo de ciertas condiciones económicas del país y de diferentes perfiles económicos, buscando obtener aquellos que presenten mayores oportunidades para el desarrollo eficiente del modelo de negocios planteado.

2.1.1 OFERTA.

2.1.1.1 TEXTILES Y CONFECCIONES.

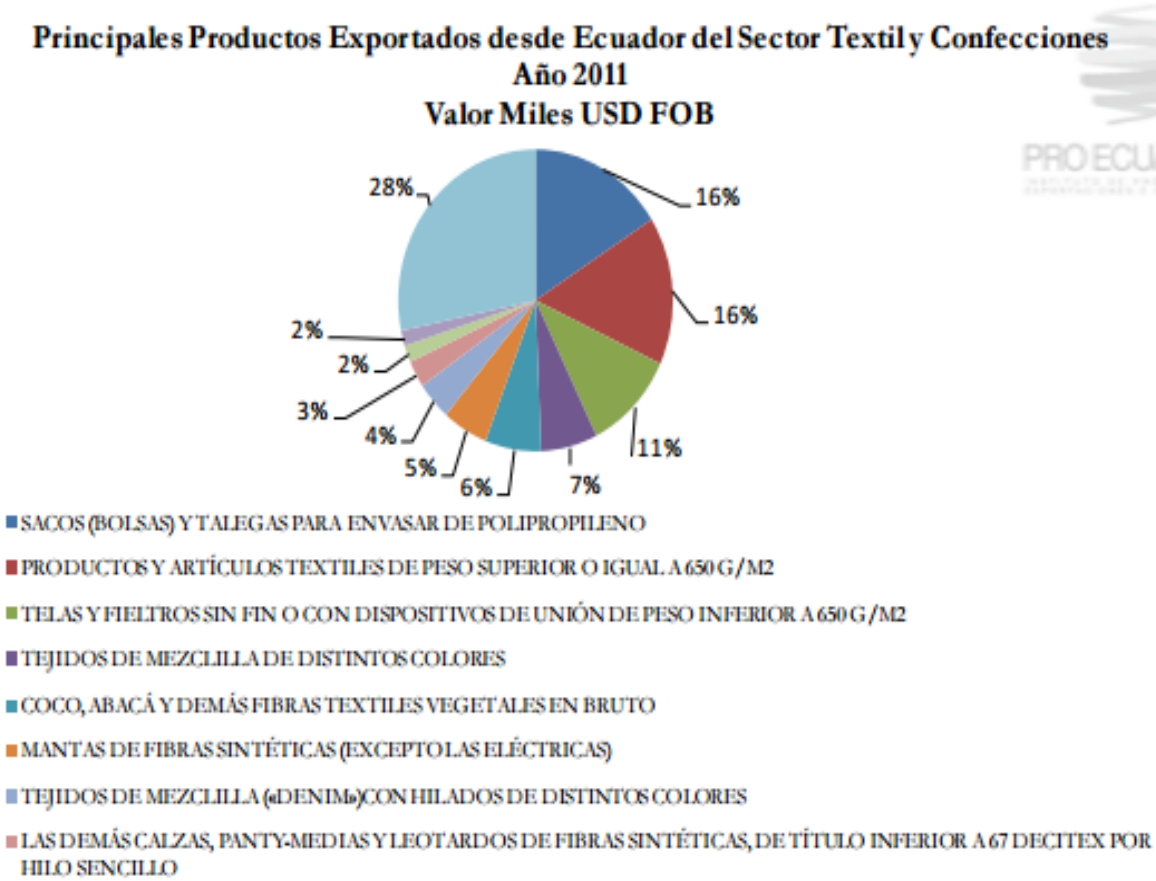
La producción Ecuatoriana de textiles abarca una diversa variedad de productos y materia prima siendo esta la segunda actividad del sector manufacturero que mayor empleo directo genera (46240 artesanos) según datos del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. A partir de los años 90 la producción textil dejo de enfocarse en el mercado nacional buscando nichos de mercado extranjeros, siendo la dolarización un importante factor motivante para el desarrollo de competitividad de los productores nacionales. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones;Dirección de Promoción de Exportaciones., 2012)

Es importante indicar que en cuanto a la producción nacional Pro Ecuador menciona que “No existen datos sobre producción nacional de textiles y confecciones, información que al existir, beneficiaría tanto al sector como a las diversas entidades públicas para poder implantar

políticas públicas que incentiven el desarrollo y fortalecimiento del sector en temas puntales." (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones;Dirección de Promoción de Exportaciones., 2012)

De la producción textil que se realiza en el Ecuador, la provincia del Azuay participa con el 11.65% con tejidos de ponchos, macanas, cobijas, pantalones, blusas y chompas bordadas y polleras realizadas en telar de cintura con la técnica Ikat. Como se puede observar en el gráfico 2 los productos Ikat no se encuentran dentro de las principales exportaciones textiles del Ecuador.

Gráfico 2 Principales Productos Exportados desde Ecuador del Sector Textil y Confecciones.



Fuente: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones;Dirección de Promoción de Exportaciones., 2012)

2.1.1.2 Ikat

Al no existrir un codigo arancelario especifico para las macanas del Ecuador ; el servicio nacional de aduana del Ecuador ubica a las macanas en 2 grupos:

Tabla 1 Código Arancelario Macanas.

Macanas de Seda.	
Sección XI.	Materiales Textiles y sus Manufacturas
Capitulo 50.	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin
Partida Sist. Armonizado 5007	Tejidos de lana peinada o pelo fino peinado
Sub Partida Sist. Armoniz.	Los demás, mezclados exclusiva o principalmente con fibras sintéticas o
Sub Partida Regional 50079000	Demás tejidos de seda o desperdicios.

Macanas de Hilo de Alpacas.	
Sección XI.	Materiales Textiles y sus Manufacturas
Capitulo 51.	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin
Partida Sist. Armonizado 5112	Tejidos de lana peinada o pelo fino peinado
Sub Partida Sist. Armoniz. 511230	Los demás, mezclados exclusiva o principalmente con fibras sintéticas o
Sub Partida Regional 51123040	De alpaca o de llama

Fuente: (Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integracion Pro Ecuador., 2011)

Sin embargo las exportaciones registradas del país con estos códigos arancelarios son escasas . En la tabla 2 podemos observar el registro de exportaciones de macanas de seda al mundo, siendo el unico valor registrado de $3000 a Perú en el 2010, el resto de años no se registra ningun valor según trademap . Por otro lado de la partida 51123040 que hace referencia a macanas de hilo de alpaca no se registran transaccion alguna, esto podria significar en lo referente a las 2 partidas que la exportacion por parte del pais pese a las atractivas caracteristicas

del producto son practicamente nulas o que bien estas mismas estan siendo comercializadas bajo otro concepto o con diferente partida arancelaria como podria ser la 611710 que hace referencia a chales, pañuelos para el cuello bufandas mantillas velos y articulos similares, de la cual se especifica en el capitulo 2.1.3.2.3.

Tabla 2 Registro de Exportaciones de Macanas de Seda al Mundo.

Bilateral 6 digits	Importers	Exported value in 2010
	World	3
⊞	Peru	3

Fuente: (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015)

Podemos observar en la tabla 3 las transacciones que han tenido en el 2014 la partida 500790, en donde las exportaciones globales superaron los 200 millones de dólares , los mayores exportadores son Italia con el 37.9% de participación seguido de China con el 29% los demas paises no superan el 6% .

Los importadores principales son Francia, Pakistan, Estados Unidos y Emiratos Arabes sucesivamente,

Tabla 3 Importaciones y Exportaciones Demás Tejidos de Seda.

Importadores	Valor importada en 2014 (miles de USD)▼	Exportadores	Valor exportada en 2014 (miles de USD)▼
Mundo	204.281	Mundo	200.971
Francia	20.637	Italia	76.241
Pakistán	19.774	China	58.210
Estados Unidos de América	15.728	India	10.712
Emiratos Árabes Unidos	13.778	Francia	7.872
India	11.577	Reino Unido	6.314
Reino Unido	10.301	Alemania	6.063
Italia	9.733	Corea, República de	4.854
China	7.533	Hong Kong, China	4.323
Alemania	6.498	Sudafrica	2.415
Túnez	6.428	Emiratos Árabes Unidos	2.116
Hong Kong, China	5.906	Estados Unidos de América	2.093
Sri Lanka	5.602	Austria	2.032
Rumania	4.966	Azerbaiyán	1.902
España	3.589	Japón	1.754
Suiza	3.531	Bélgica	1.554

Fuente: (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015)

Pro Ecuador en la matriz de perfil de productos de la oferta exportable y potencialidades en la region 6 del 2001 identifica pocas empresas productoras y comercializadoras de productos ikat (Galeria Tucan, Tejidos Ikat de Jose Jimenez), aunque bien en la actualidad se reconocen otros exportadores como Gladys Rodas, Carmen Orellana (Ganadoras reconocimiento de excelencia "UNESCO"[11]) entre otros. De igual manera se mencionan una serie de actividades realizadas que buscan promover los productos Ikat, sin embargo según los movimientos comerciales registrados aparenta que los esfuerzos de promocion no hansido suficientes o que

[11] La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

bien existe un problema en cuanto a la producción o características del producto que están impidiendo una correcta comercialización.

2.1.1.3 Países Exportadores de Prendas y complementos de vestir de punto.

Los principales exportadores que se mencionan a continuación representarían los mayores competidores para el sector textil de punto (partida arancelaria 61) en general del Ecuador. El valor exportado en el 2014 es de 238.939.912 en miles de dólares, representando China el 38.5% de los mismos. El resto de países exportadores representan individualmente menos del 6% de este.

Tabla 4 Principales Exportadores, Partida Arancelaria 61

Exportadores	Valor exportada en 2014 (miles de USD)▼
Mundo	238.939.912
China	92.002.609
Bangladesh	14.348.425
Hong Kong, China	10.479.478
Turquía	10.034.391
Viet Nam	9.570.789
Alemania	9.040.657
Italia	8.539.434
India	7.482.487
Camboya	6.042.456
Países Bajos	5.173.992
Bélgica	4.732.444
España	4.622.576
Francia	4.411.804
Reino Unido	3.666.024
Indonesia	3.428.267

Fuente: (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015)

2.1.1.4 Ecuador

De igual manera se puede analizar con la misma partida arancelaria 61 de prendas y complementos de vestir de punto las exportaciones que realiza el Ecuador al resto del mundo, se puede observar que las exportaciones del Ecuador representan el 0.01% de las exportaciones mundiales, existiendo 97 países con una mayor oferta mundial.

Tabla 5 Exportaciones del Ecuador al Resto del Mundo Partida 61

Importadores	Valor exportada en 2014 (miles de USD)▼	Saldo comercial en 2014 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Ecuador (%)	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2010-2014 (%, p.a.)
Mundo	20.604	-99.466	100	1
Colombia	5.153	-22.779	25	21
Estados Unidos de América	4.459	-747	21,6	-9
México	2.422	1.777	11,8	1
Perú	1.899	-13.019	9,2	2
Alemania	1.775	1.771	8,6	1
Chile	1.672	1.665	8,1	-6
Bolivia	903	874	4,4	21
Panamá	542	542	2,6	-8
España	391	118	1,9	62
Costa Rica	314	159	1,5	9
Venezuela	298	298	1,4	16
Antillas Holandesas	137	137	0,7	-7
Canadá	109	107	0,5	-3
Portugal	73	-2.822	0,4	-4

Fuente: (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015)

Las ventas del Ecuador en el 2014 fueron de $20.604.000, el 25% de estas fueron realizadas a Colombia, seguidos de Estados Unidos, país con el cual ha existido un decremento del 9% desde el año 2010.

Se puede observar también que la mayoría de los socios comerciales son de América a excepción de Alemania que representa un 8.6% de la exportación Ecuatoriana de la partida arancelaria 61, porcentaje que se ha incrementado en un 1% a partir del año 2010, pero que disminuyo en un 4% en el último año.

La tabla 6 describe las principales subpartidas arancelarias de las prendas y complementos de vestir de punto siendo las principales las fibras sinteticas y artificiales, por otra parte podemos observar que los chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y articulos similares representados por la subpartida 6117.10 en donde se podrian ubicar a los productos Ikat tan solo representan el 2.20% de las exportaciones.

Tabla 6 Subpartidas Arancelarias de Prendas y Complementos de Vestir.

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS) DE VESTIR DE PUNTO							
VALOR MILES USD FOB							
SUBPARTIDA	DESCRIPCION	2009	2010	2011	2012*	TCPA 2009-2011	% PARTIC. 2011
6115.21	DE FIBRAS SINTÉTICAS, DE TÍTULO INFERIOR A 67 DECITEX POR HILO SENCILLO	3,536	4,943	5,632	2,657	26.21%	25.77%
6110.30	DE FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES	2,981	3,416	4,158	3,286	18.09%	19.02%
6109.10	DE ALGODÓN	1,878	2,922	3,203	2,198	30.60%	14.65%
6115.30	LAS DEMÁS MEDIAS DE MUJER, DE TÍTULO INFERIOR A 67 DECITEX POR HILO	2,874	1,361	1,590	957	-25.63%	7.27%
6115.96	DE FIBRAS SINTÉTICAS	1,443	829	1,538	703	3.25%	7.04%
6115.95	DE ALGODÓN	913	590	1,213	779	15.24%	5.55%
6117.90	PARTES	642	677	673	435	2.39%	3.08%
6110.11	DE LANA	405	537	740	399	35.11%	3.38%
6105.10	DE ALGODÓN	291	480	360	95	11.36%	1.65%
6117.10	CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO, BUFANDAS, MANTILLAS, VELOS Y ARTÍCULOS SIMILARES	185	280	481	254	61.25%	2.20%
6102.30	DE FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES	236	188	410	191	31.81%	1.87%
	DEMÁS PAÍSES	1,783	2,355	1,861	1,096	2.16%	8.51%
TOTAL CAPÍTULO 61		17,167	18,578	21,858	13,051	12.84%	100.00%

Fuente: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones;Dirección de Promoción de Exportaciones., 2012)

A continuación podemos observar los registros de la partida 611710 del Ecuador con el resto del mundo, los mayores socios son Bolivia, Colombia y Chile con valores similares de compras seguidos de Italia y Estados Unidos de igual manera con valores similares. Los valores registrados por otros socios comerciales no son representativos.

Tabla 7 Registro Partida 611710 Ecuador con el Resto del Mundo.

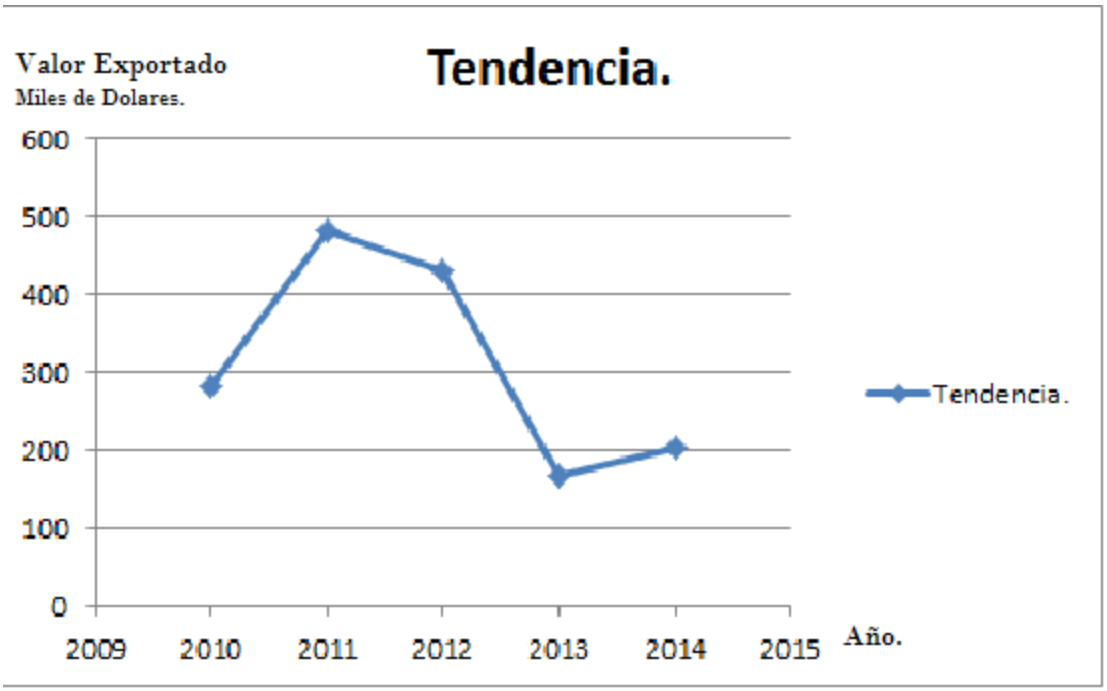
Importadores	Valor Exportado en 2010	Valor Exportado en 2011	Valor Exportado en 2012	Valor Exportado en 2013	Valor Exportado en 2014
Mundo	280	481	431	166	203
Bolivia	8	32	63	35	50
Colombia	43	134	199	24	50
Chile	58	106	109	40	44
Italia	55	43	12	9	28
Estados Unidos de América	33	42	13	23	22

Fuente: (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015)

Se puede observar en el grafico 3 que ha existido una notable disminución en las ventas del país, siendo el 2011 el mejor año para las exportaciones de esta partida arancelaria ($481.000) debido en gran parte a las importaciones por parte de Colombia y Chile.

A partir de ese momento las ventas disminuyen en más del 65% para el año 2013 una vez más por las compras realizadas de Colombia y Chile e incrementándose en menor escala 22.28% para el 2014. Este tipo de tendencias pueden representar una amenaza para los modelos de negocios asociativos en el área de textiles del Ecuador. La tendencia mencionada se puede observar gráficamente a continuación.

Gráfico 3 Tendencia Exportaciones Ecuatorianas, Partida 611710



Fuente: (Garate & Ulloa., Grafico Ventas Ecuador del 2011 al 2014., 2015)

2.1.2 DEMANDA.

2.1.2.1 Países Importadores de Prendas y Complementos de Vestir de Punto.

Se define a través de Trademap los principales países importadores de prendas y de complementos de vestir de punto[12] que se definen con la partida arancelaria 61 encontrándose en primer lugar Estados Unidos seguidos de Alemania, Japón y Reino Unido respectivamente como se puede apreciar en la tabla 8.

12 Complementos de Vestir de Punto: El tejido de punto o género de punto es aquel que se teje formando mallas al entrelazar los hilos. Básicamente, consiste en hacer pasar un lazo de un hilo a través de otro lazo, por medio de agujas, tal como se teje a mano.

Tabla 8 Países Importadores Prendas y Complementos de Vestir de Punto.

Importadores	Valor importada en 2014 (miles de USD)▼
Mundo	214.883.324
Estados Unidos de América	46.612.357
Alemania	18.098.454
Japón	14.575.410
Reino Unido	14.040.455
Francia	11.422.726
Italia	8.243.902
Hong Kong, China	8.052.045
Países Bajos	7.770.328
España	7.412.655
Canadá	4.761.460
Emiratos Árabes Unidos	4.708.616

Fuente: (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015)

Al analizar la magnitud de los valores importados anualmente de los principales países de la tabla 8 se puede mencionar que la industria textil de estas prendas es un importante mercado potencial para este sector en el país.

2.1.2.2 PERFIL DE DEMANDA DE TEXTILES EN ESTADOS UNIDOS.

Los Estados Unidos es el tercer país con mayor población en el mundo después de China e India con una población de 318.9 millones de personas al 2014 según el "Banco Mundial[13]" la cual se ha caracterizado por estar conformada por una gran variedad de culturas lo que genera

[13] Banco Mundial: es uno de los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas, que se define como una fuente de asistencia financiera y técnica para los llamados países en desarrollo.

diferentes tendencias en diversos aspectos, en donde una potencial demanda para productos artesanales, orgánicos. etc. Entre esos los mencionados productos de los tejidos Ikat que se plantean realizar por medio del modelo de negocios asociativo.

Pro Ecuador dentro de sus estudios sectoriales para buscar oportunidades comerciales para el país, crea un perfil del país para textiles tejidos a mano con lana en Estados Unidos, en donde se enfocan básicamente en artículos tejidos a punto y crochet el cual abarca una serie de artículos desde telas como materias primas para otras industrias hasta calcetines.

La tendencia mayoritaria en los Estados Unidos es la de Fast Fashion en la cual los diseños y tendencias de moda tienen una rápida movilidad y se convierten en altamente cambiantes, de esta manera los productos rápidamente se movilizan por diferentes distribuidores disminuyendo su precio secuencialmente. Con facilidad se puede decir que este tipo de tendencias son una amenaza para la sustentabilidad de la demanda de textiles Ikat por lo que se debe tener suma cautela en la manera en la que se es enfocada la oferta a países con tendencias de Fast Fashion. La comercialización Fast Fashion de igual manera conlleva a una producción más económica, un uso alto de maquilas en países con mano de obra barata y/o el uso de materia prima sintética con un costo inferior.

Sin embargo, debido a la gran variedad en el modo de actuar entre los consumidores norte Americanos existen otras importantes tendencias de consumo, algunas de estas mucho más importantes para el objetivo de generar una potencial demanda para productos Ikat junto a otros productos Ecuatorianos que se podrían generar por medio de modelos asociativos y solidarios. Una de estas tendencias que Pro Ecuador describe con una creciente fuerza es la de *Sustainable Apparel Coalition* [14]que por medio de un *índice Higgs* [15]buscan concientizar a los consumidores de los impactos medio ambientales que generan ciertas marcas en su producción incentivando a estas a disminuir impactos negativos.

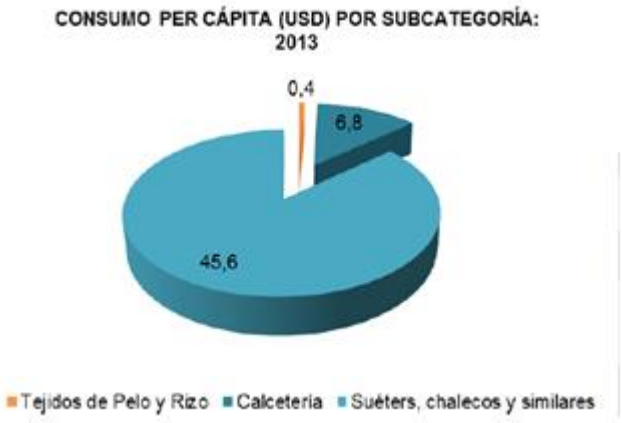
[14] Sustainable Apparel Coalition: es una organización comercial compuesta de marcas, minoristas, fabricantes, el gobierno y las organizaciones no gubernamentales y expertos académicos, que representan más de un tercio de la ropa global y mercado del calzado.
[15] *Indice Higgs: Un indicador que ayuda a medir la emisión de gases de efecto invernadero u otros aspectos que amenazan al medio ambiente.*

Según the american apparel and footwear association[16](la industria textil y de calzado ha generado en el año 2012 ventas de 343 billones de dólares, convirtiéndoles según la misma en una industria superior a la automotriz, de alimentos, etc.

2.1.2.2.1 Situación y Tamaño del Mercado

El consumo per cápita en vestimenta en el año 2013 en los Estados Unidos fue de $898, de los cuales según Pro Ecuador el 5,8% fue destinado a tejidos de punto, un valor de $52,7. El gráfico 4 divide los tejidos de punto en los siguientes. Los tejidos en tejidos de pelo y rizo, calcetería y suéteres, chalecos y similares. Se observa que el mercado prefiere adquirir tejidos de punto en calcetería (86,53%) y representa $4014000 en exportaciones del Ecuador a Estados Unidos en el 2014, una tendencia negativa en 10% a partir del 2010.

Gráfico 4 Consumo Per Cápita Tejidos de Punto



Fuente: (Pro Ecuador Instituto de Promocion de Inversion y Exportaciones., 2014)

La tabla 9 compara las importaciones y exportaciones de la partida arancelaria 61 de prendas de vestir, de punto. Se puede observar que pese a los esfuerzos del gobierno por incrementar las exportaciones y reducir las importaciones del país, en cuanto a esta partida arancelaria y todos los productos que incluye, la tendencia de compras de los Estados Unidos al Ecuador prácticamente se ha estancado (incremento inferior al 2% entre 2012 y 2014) mientras

[16]American Apparel and Footwear Association: Asociacion que engloba a más de 1000 de famosas marcas de textiles y calzados con objetivo de mejorar y potencializar la industria.

que las compras del Ecuador a los Estados Unidos se ha incrementado notablemente (73,66% entre 2012 y 2014). En mayoría las exportaciones de Estados Unidos al Ecuador se encuentran en la partida arancelaria 6104 referente a Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos y faldas tejidos a punto. Además se registran camisetas de algodón para mujeres (incremento del 304% del 2012 a 2014) y saltos de cama, albornoces, batas y similares de punto, las cuales en el año 2012 no presentaban transacciones y en el 2014 se importaron al Ecuador $909000.

Tabla 9 Importaciones y Exportaciones Partida Arancelaria 61, Miles de Dólares.

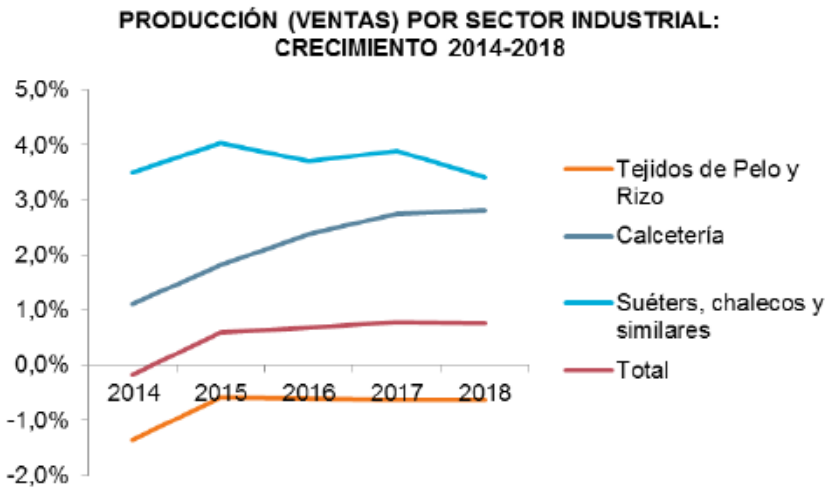
Código del producto	Descripción del producto	Estados Unidos de América importa desde Ecuador		
		Valor en 2012	Valor en 2013	Valor en 2014▼
61	Prendas y complementos de vestir, de punto	5.600	5.745	5.666
Código del producto	**Descripción del producto**	**Estados Unidos de América exporta hacia Ecuador**		
		Valor en 2012	Valor en 2013	Valor en 2014▼
61	Prendas y complementos de vestir, de punto	4.561	6.503	7.921

Fuente: (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015)

El consumo de estos textiles tampoco espera un fuerte crecimiento, como se observa en la siguiente proyección realizada por Pro Ecuador según información del "Euromonitor Internacional[17]". En total tan solo se espera un crecimiento del 0,5% entre el 2014 y 2018, mientras que el consumo en prendas de vestir en general espero un incremento del 4,6%, disminuyendo de esta manera la participación de los tejidos de punto y crochet.

[17] Euromonitor International: líder mundial de investigación de mercado estratégica independiente.

Gráfico 5 Proyección de Variaciones de Ventas de Tejidos de Punto.



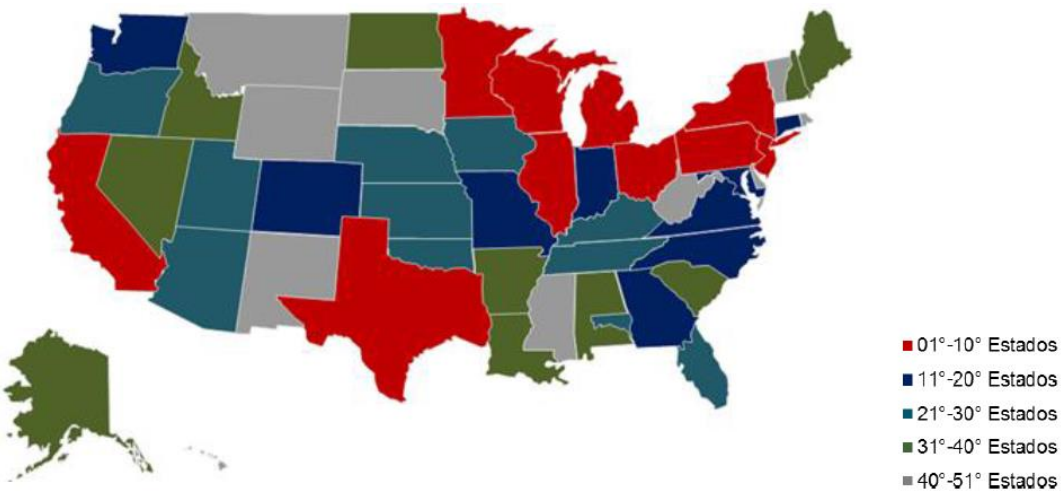
Fuente: (Pro Ecuador Instituto de Promocion de Inversion y Exportaciones., 2014)

Esta poca participación no significa exclusivamente que los tejidos de punto no sean demandados, refleja también que no existe una mayor oferta en el mercado de las mismas.

Se debe tomar en cuenta que los productos Ikat no necesariamente se incluirían en el consumo de los tejidos de punto a mano para definir su nicho de mercado, es decir, al presentar los mismos como prendas y accesorios de vestir de moda se espera ubicarlos junto a otro grupo dentro del 94,2% de productos consumidos restantes. Sin embargo aún no se puede asegurar que los mismos sean aceptados de esta manera.

De ser necesario enfocarse en un nicho geográfico específico dentro de los Estados Unidos, Pro Ecuador define los estados en grupos de 10 según el consumo que generan.

Gráfico 6 Demanda en USA.



Fuente: (Pro Ecuador Instituto de Promocion de Inversion y Exportaciones., 2014)

Los primeros 10 estados con mayor consumo se representan en la tabla 10 según el tamaño del mismo en consumo en dólares. Nueva York es el mayor de todos los Estados debido al tamaño de la población y el alto consumo per cápita de la población, no obstante según la variedad cultural en las principales ciudades del estado se dificulta definir los hábitos de consumo del mercado. Aquellas ciudades con inviernos y otoños fríos representan mayor potencial para productos Ikat de algodón y alpaca.

Tabla 10 Mayor Consumo de Textiles en USA.

	ESTADO	TAMAÑO DEL MERCADO (USD MILLONES)
1	Nueva York	1.611,4
2	Illinois	856,5
3	California	699,9
4	Pennsylvania	665,0
5	Texas	664,2
6	Minnesota	585,4
7	Michigan	583,8
8	Ohio	551,9
9	New Jersey	520,3
10	Wisconsin	440,5

FUENTE: (Pro Ecuador Instituto de Promocion de Inversion y Exportaciones., 2014)

(Una partida arancelaria de interés para el modelo de negocios Ikat, es la 61)

2.1.2.2.2 Hábitos de consumo y Tendencia del Mercado

Al igual que la mayoría de mercados las características como calidad precio y comodidad son la base de las variables de decisión, además las tendencias de moda y la importante relevancia que se le da a ciertas marcas influyen con gran fuerza en los consumidores. En los últimos años en Usa se han generado nuevos factores influyentes como el país de origen que influye sus perspectivas de calidad (los productos elaborados en USA se perciben de mayor calidad y están dispuestos a pagar un precio mayor) y el cuidado del medio ambiente que generan valor agregado para un importante número de consumidores, según un estudio de Cotton Incorporated [18]el "un tercio de los consumidores piensa en un artículo que sea amigable con el medioambiente al momento de buscar y comprar." Sin embargo a la mayoría solo está dispuesta a pagar más cuando percibe que el mismo le genera un ahorro a largo plazo. Esto ha generado que en el etiquetado y marketing de productos textiles junto a otras industrias se incluyan conceptos como *environmental friendly (amigable con el medio ambiente), natural* entre otras.

El 77% del mercado prefiere productos con materias primas a base de algodón según Cotton Incorporated ya que "de acuerdo a una encuesta realizada por la misma organización señala que la mitad de los encuestados considera negativa la constante disminución en el nivel de algodón en las telas durante los últimos años.", el segundo lugar ocupa la seda con tan solo el 3% de los consumidores. Por su parte las telas sintéticas si bien son consumidas son percibidas por los consumidores como productos de baja calidad y precio.

Se empieza describiendo los hábitos de consumo de las mujeres los cuales dividen en dos grupos Millenians y No Millenians, concepto establecido por sociólogos norteamericanos que definen a una ¨generación Y¨ las cuales comprenden edades alrededor de 13 y 30 años actualmente, siendo el principal aspecto influyente el internet que fue siempre parte de su vida. (Howe & Strauss, 2009)

[18] Cotton Incorporated: Una organización que brinda información de mercado y servicios técnicos con el fin de promocionar al algodón como la principal materia prima en la industria textil.

- Las mujeres Millenians, dedican un gran tiempo e interés en la selección de sus prendas de vestir, es innegable la fuerte influencia social que tienen para tomar la decisión de consumo. La relación precio calidad genera importancia en todas los consumidores, pero en este grupo las tendencias de moda altamente cambiantes poseen una gran influencia sobre las personas. Valores importantes a considerar dentro de este primer grupo es el hecho de que el 59% de las mujeres considera a la moda como la principal característica para tomar una decisión de compra, de igual manera el 47% realiza compras de dos veces al mes.

- En cuanto a las mujeres pertenecientes a las No Millenians, con edades superiores aproximadamente a los 30 años poseen un hábito de consumo más conservador en donde el principal motivo de compra ya no depende exclusivamente de las tendencias de moda impuestas si no se generan otros criterios de compra como la relación precio calidad. Este grupo de mujeres dedica menos tiempo a la selección de vestimentas, a diferencia del primer grupo la realización de compras impulsivas generadas por componentes emocionales es inferior además solo el 36% realiza compras más de 2 veces al mes.

De igual manera los hombres son divididos bajo el concepto de millenials y no millenials, abarcando estos a grupos con edades similares al de las mujeres.

- Los hombres millenials poseen una característica diferenciadora de las mujeres en su rango de edad, ya que si bien existe una influencia de las tendencias de moda y sus marcas preferidas este grupo de hombres realiza un mayor análisis antes de tomar una decisión de compra. Un 36% de estos hombres realizan compras más de 2 veces al mes, a diferencia de las mujeres millenials no suelen comprar prendas de vestir para su pareja como una actividad común.

- Los hombres no millenials correspondientes a mayores de 30 años tienen la menor frecuencia de consumo de todos (tan solo un 10% realiza compras más de 2 veces al mes). Sin embargo las compras electrónicas se han incrementado en gran parte para este nicho de mercado, debido a la facilidad de realizar una mayor comparación entre los productos que desean adquirir en las tiendas virtuales. Si bien este grupo es el menos

frecuente “gastan un 30% más por compra que la mujeres” (Pro Ecuador Instituto de Promocion de Inversion y Exportaciones., 2014)

2.1. 2.3 PERFIL DE DEMANDA DE TEXTILES EN ALEMANIA.

2.1.2.3.1 Perfil del mercado Alemán.

El 95% de vestimentas que se comercializan en el mercado Alemán son de procedencia extranjera según un reporte del *Deutsche Bank*[19], a pesar de ser el tercer productor de ropa en la Unión Europea. Debido a los altos costos locales la industria alemana ha perdido competitividad, siendo solo la producción de textiles de alta calidad y textiles técnicos los que han incrementado el nivel de producción (45% de participación del mercado global).

El valor de importaciones generadas en el 2014 de prendas y complementos de vestir de punto fue alrededor de 18.000 millones de dólares; las ventas de Ecuador a Alemania de esta partida arancelaria en el 2014 fueron $2´489 en miles, de las cuales $2´380 en miles son de camisetas de punto de algodón para mujeres o niñas.

[19] Deutsche Bank: es un banco de inversión global que ofrece servicios financieros en todo el mundo. Es la entidad financiera más grande de Alemania, así como uno de los mayores bancos de inversión del mundo.

Tabla 11 Importaciones Ecuador a Alemania Partida 61.

SH6	Código del producto	Descripción del producto	Valor 2014, en miles US$▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014, %, p.a.	Participación en las importaciones de Alemania , %
	6109	Camisetas de todo tipo, de punto.	2.381	5	0,1
	6105	Camisas de punto para hombres o ninos.	75	244	0
	6110	Sueteres, jerseys, pullovers, cardigans, chalecos y articulos similare	20	-17	0
	6104	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas	5	37	0
	6117	Los demas complementos (accesorios) de vestir confeccionados, de punto	4	-7	0

Fuente: (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015)

Los principales socios comerciales de los que Alemania adquiere prendas textiles son países Asiáticos y Europeos el principal socio comercial de Alemania con esta partida Arancelaria es China que representa un 20.6% de las importaciones de Alemania. Las ventas del Ecuador representan menos del 0.01% para las importaciones alemanas según lo indica la organización Trademap basándose en información del Banco Central del Ecuador la partida arancelaria 61genera un saldo negativo de $-2290.000 con un saldo comercial a favor de Alemania.

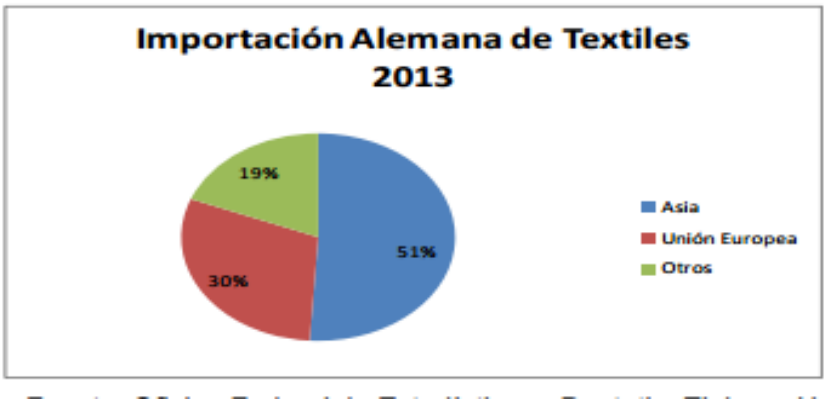
Tabla 12 Principales Socios Comerciales de Prendas Textiles a Alemania

Exportadores	Valor importada en 2014 (miles de USD)▼	Saldo comercial en 2014 (miles de USD)
Mundo	18.098.454	-9.057.797
China	3.724.366	-3.689.804
Turquía	2.321.513	-2.270.272
Bangladesh	1.964.790	-1.964.346
Países Bajos	1.626.994	-630.357
Italia	891.580	-444.239
Polonia	745.475	-290.239
India	643.193	-640.331
Dinamarca	539.591	-362.677
Camboya	493.733	-493.593
Francia	471.345	547.970
Reino Unido	441.221	68.001
Bélgica	427.509	74.418
Portugal	291.571	-231.145

Fuente: (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015)

Por otro lado en importaciones de textiles en general la mayoría son de origen asiático, seguidos por la Unión Europea según un cuadro elaborado por Pro Ecuador. Para el Ministerio de Comercio Exterior existe un potencial nicho de mercado para las prendas de lana, mercado dominado por china.

Gráfico 7 Importación Alemana de Textiles 2013.



Fuente: (Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones Extranjeras, 2014)

Pro Ecuador describe a Alemania como "un mercado maduro que tiende a saturarse, con abundantes productores y vendedores ofreciendo ropa con estilo.", menciona que el mercado es dominado por marcas internacionales y globales y que existe una alta competencia-precio en la industria textil, sin embargo esta es amortiguada en aquellos productos con cualidades especiales y alto grado de innovación, característica intrínseca de los productos Ikat del Ecuador como se menciona en el marco teórico. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2014)

2.1.2.3.2 Perfil del Consumidor Alemán.

De acuerdo a datos de la Oficina Federal de Estadísticas DESTATIS en el año 2007 en promedio una familia con 2 hijos destino 1.452 Euros en vestimenta, alrededor del 50% de las mismas fueron destinados para ropa de mujer, el restante fue dividido en ropa de hombres, accesorios de vestir y ropa de niños. Hombres que viven solos destinaron en promedio 336 Euros mientras que las mujeres gastaron en vestimenta 588 Euros. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2014)

Se debe aclarar que los valores mencionados son de estadísticas realizadas en el año 2007, para que las mismas sean más representativas se calcula el valor estimado actual de las mismas suponiendo que los hábitos y tendencias de consumo se han mantenido. Para calcular el valor estimado actual se incrementó periódicamente los valores destinados a prendas de vestir en

base a la inflación anual de Alemania desde el año 2007 hasta mayo del 2015. (Global-Rates, 2015)

Gráfico 8 Destino Económico Familia Alemana 2015

DESTINO ECONOMICO FAMILIA ALEMANA EN VESTIMENTA.	Año Base	Datos calculados en Euros.							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inflación de Mayo a Mayo		3,027%	0,000%	1,216%	2,002%	1,963%	1,540%	0,853%	0,658%
Destino Familia Alemana.	1452,00	1495,95	1495,95	1514,14	1544,46	1574,77	1599,03	1612,66	1623,28
Destino Familia Alemana Complementos, Hombres y Niños.	726,00	747,98	747,98	757,07	772,23	787,39	799,51	806,33	811,64
Destino Familia Alemana Mujeres.	726,00	747,98	747,98	757,07	772,23	787,39	799,51	806,33	811,64
Hombres que Viven Solos.	336,00	346,17	346,17	350,38	357,39	364,41	370,02	373,18	375,63
Mujeres que Viven Solas.	588,00	605,80	605,80	613,17	625,44	637,72	647,54	653,06	657,36

Fuente: (Global-Rates, 2015) **;** (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2014)

Elaborado Por: (Garate & Ulloa., Calculo de Consumo y Destino Economico Familia Alemana., 2015)

Los valores estimados actuales de consumo en el año 2015 serían los siguientes;

En promedio una familia con 2 hijos destino 1623.28 Euros en vestimenta, alrededor del 50% de las mismas fueron destinados para ropa de mujer, el restante fue dividido en ropa de hombres, accesorios de vestir y ropa de niños. Hombres que viven solos destinaron en promedio 375.63 Euros mientras que las mujeres gastaron en vestimenta 657.36 Euros. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2014)

En cuanto a la población alemana se puede observar según datos del Banco Mundial que existe una tendencia a la reducción en el número de habitantes (de 81.7 millones en el 2010 a 80.6 millones en el 2013), población la cual se encuentra geográficamente distribuida de una manera equitativa en todo el país sin embargo estudios realizados por el ministerio de comercio

exterior señalan que la demanda de textiles para la industria nacional alemana "se encuentra concentrada en los estados de: Baden-Württemberg, Babaría y Nord RhineWestphalia."

Por otra parte se considera que dentro de los principales factores que generan una oportunidad para los productos Ikat están los hábitos y motivos de compra de los consumidores alemanes, entre los que se pueden destacar de la información de mercado obtenida del ministerio de comercio exterior los siguientes:

- Relación precio-calidad; el consumidor alemán se destaca en general por no generar compras de manera irracional, sino en analizar las características del producto que desea adquirir. Al tratarse el Ikat de una técnica artesanal la calidad de las mismas podría ser percibida de manera positiva para el consumidor, impulsando la decisión de compra.

- Tendencia hacia la individualización del consumo; nuevamente las características artesanales de las macanas generan un factor positivo frente al hábito del consumidor alemán, el cual ha generado una tendencia que busca de cierta manera exclusividad en los productos que adquiere. Las macanas de Gualaceo aseguran dicha exclusividad al ser fabricadas a mano y no en serie y oriundas únicamente en el cantón Gualaceo, lo que podría llegar a considerarse una denominación de origen.[20]

- Incremento del mercado masculino; se considera que existe un incremento en la demanda de prendas de vestir "con estilo", consumidores que se preocupan más por la estética en sus prendas de vestir lo cual genera la oportunidad de diseñar nuevos productos Ikat que hagan frente a esta tendencia.

- Aumento del consumo de prendas de vestir orgánicas; Una de las tendencias con mayor influencia en el mercado alemán es la de consumir productos en general que no generen un impacto negativo en el medio ambiente, tendencia que es aplicada también en el mercado textil, donde prendas de vestir con tejidos orgánicos, parcialmente orgánicos o

[20] Denominación de Origen: es un tipo de indicación geográfica aplicada a un producto agrícola o alimenticio cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se produce, transforma y elabora.

bajas en residuos químicos, obtienen una alta demanda. Como estrategia comercial las tiendas han incluido etiquetas que certifiquen este factor.

Imagen 9 Certificados Alemanes Bajos en Residuos Químicos.

Fuente: (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2014)

La tendencia pro ambientalista mencionada podría ser la estrategia clave para la penetración de los productos Ikat en este tipo de mercados en donde no solo se ubica Alemania sino una serie de países que comparten una filosofía "verde", como se menciona en el capítulo 1.3.2.2 los productos Ikat tienen un alto valor pro ambientalista tanto en las telas, tintes y maquinaria con las que son realizadas.

Por otra parte ciertos hábitos y formas de consumo del mercado alemán pueden convertirse en desventajas para la eficiente comercialización de los productos Ikat afectando la demanda de los mismos en el mercado:

- Baja inversión en prendas de vestir; como se vio reflejado en el cálculo promedio del consumo de prendas de vestir por familia, Pro Ecuador considera que se destina menos del 5% del ingreso anual al consumo de prendas de vestir, esto genera una amenaza a la cantidad y en el precio de los productos Ikat que podrían ser demandados.

- Comportamiento altamente elástico; la reacción que se genera en la demanda de un producto en el mercado alemán es muy volátil en lo referente a los cambios en los precios de las mismas, considerando que se maneja un producto de exportación y por las características asociativas y artesanales en la producción, podría existir en un escenario negativo un incremento en los costos de fabricación o exportación alterando el precio final del producto y por lo tanto generar un excesivo decremento en la demanda del producto.

- Tendencia al consumo de productos cómodos; tanto la industria alemana como los consumidores han optado por prendas de vestir cómodas para sus actividades diarias, disminuyendo la demanda de accesorios de vestir que no sean convenientes sino estéticos.

2.1.2.4 PERFIL DE DEMANDA DE TEXTILES EN PAISES BAJOS.

Como se menciona en el marco teórico y se plantea con mayor profundidad en el capítulo 3 y 4 del presente proyecto de tesis, la técnica Ikat no se remite únicamente a la fabricación de textiles como prendas de vestir, la misma puede ser planteada como accesorios de hogar como sillas y alfombras al igual que accesorios de moda como carteras, billeteras, bufandas etc. Bajo este concepto es pertinente mencionar un estudio realizado por Pro Ecuador en donde se define un perfil de Holanda para accesorios de la industria de la moda nacionales en el 2014.

2.1.2.4.1 Mercado y Tamaño del Mercado en Países Bajos.

La población de Holanda es de 16,8 millones de personas al 2013 según el Banco Mundial, es la menor de los mercados analizados, sin embargo en la industria textil y de moda representa una gran oportunidad para ciertos productos Ecuatorianos.

La tabla 13 representa las ventas realizadas en el año 2012 en Países Bajos, las cuales sumaron 16,44 millones según Pro Ecuador. Estas estuvieron divididas de la siguiente manera.

Tabla 13 Industria de Moda en Holanda 2012.

Año 2012	Ventas (en millones de $)	Por casa	Por persona
Moda mujer	$ 6.34	$ 840	$ 379
Moda hombre	$ 3.45	$ 457	$ 206
Moda bebe y niños	$ 2.21	$ 293	$ 133
Ropa interior	$ 1.93	$ 256	$ 115
Ropa de deporte y otra	$ 1.65	$ 218	$ 98
Textil restante	$ 851	$ 113	$ 51
Total	$ 16.44	$ 2.18	$ 981

Fuente: (Pro Ecuador Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversión, 2014)

La principal oportunidad según la tabla anterior se encuentra en la moda para mujeres, sin embargo los valores son menores que en otros países más consumistas como se vio reflejado en Estados Unidos con "$898de consumo Per Cápita de hombres y mujeres" y Alemania con "€ 811,64 para mujeres en una familia Alemana y de € 657,36 las mujeres que viven solas. De igual manera el consumo refleja una tendencia a la baja como se puede observar en la tabla 14, tomando en cuenta que la economía holandesa ha sido en su mayoría estable se puede asumir que esta disminución es consecuencia de cambios en los pensamientos de los consumidores que destinan menos recursos a prendas de vestir. Los dos últimos años 2011 y 2012 son aquellos que mayor declive han tenido.

Tabla 14 Evolución del Consumo de la Industria.

Crecimiento 1)	2008*	2009*	2010	2011	2012
Moda mujer	-1,7%	-2,3%	0,0%	-7,9%	-6,0%
Moda hombre	-4,0%	-2,6%	0,7%	-3,7%	-6,8%
Moda bebe y niños	-3,7%	-2,1%	-1,4%	-5,3%	-3,6%
Ropa interior	-1,9%	-5,7%	-8,8%	-5,6%	-4,2%
Jeans	-0,4%	-6,7%	-2,6%	-	-
Moda Total	-2,3%	-3,0%	-0,1%	-6,2%	-6,0%

Fuente: (Pro Ecuador Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversión, 2014)

En cuanto a la oferta en Holanda se debe indicar que en el año 2012 la mayor cantidad de tiendas son para mujeres y hombres (5930) seguidas de tiendas de mujeres (5090) mientras que tiendas de moda de hombre tan solo se registran (1245) es decir la industria de moda para mujeres supera con gran diferencia a la masculina.

Otro dato relevante mencionado en el estudio de Pro Ecuador es el hecho de que la mayoría de tiendas (61%) pertenecen a marcas independientes y no a cadenas, lo cual facilita una mejor introducción al mercado por parte de los productos Ikat, ya que las tiendas independientes podrían ser el mejor canal de distribución para estos productos. Además demuestra un interés en los consumidores de adquirir productos que no necesariamente son de ¨marca¨.

2.1.2.4.2 Comportamiento y tendencias del mercado

Un concepto que toma una fuerte relevancia en el mercado es el de moda ética o verde, que como su nombre lo indica es toda una tendencia de consumo en donde se prefiere productos textiles que no hayan generado impactos en el medio ambiente, los características buscadas ya no se encuentran exclusivamente en materias primas, se toma en gran importancia la forma de producir e inclusive la distribución y comercialización, la moda ética no solo se incluye al tema medio ambiental sino también un fuerte aspecto social como el trabajo infantil, explotación laboral y comercio justo. Esta tendencia ha generado una fuerte influencia en la responsabilidad ambiental y social de las diferentes industrias del mercado.

Son las tiendas minoristas e independientes las que mayormente impulsan el consumo de productos verdes mediante su oferta .Las personas mayores de 20 años tienen un fuerte vínculo con la moda ética tomándolo como un concepto atrayente siendo una moda la concientización ambiental y social. Esta población tiene generalmente ingresos limitados.

Mujeres mayores de 30 años han ubicado en primer lugar la moda ética como el principal motivo de compra, este grupo incluido mayores de 25 años no se sienten mayormente influenciadas por las tendencias de moda. Aunque el comercio justo[21] es una tendencia en el mercado no es una obligación para los oferentes.

Pro Ecuador segmenta la oferta del mercado de la siguiente manera.

Segmento Bajo; Calidad y precios bajos.

Segmento Medio-Bajo; ventas en cadenas grandes con calidad y precios medios.

Segmento Medio; Calidad y precios más altos, oferta media. Se empieza a mencionar tiendas especializadas y no solo grandes cadenas.

Segmento Medio-Alto; Productos únicos de alto estándar de calidad, las cantidades oferentes para este segmento son medianas y pequeñas. Las ofertas son generadas por tiendas de lujo y especializadas.

[21] Se define comercio justo y sus características en el capítulo 1.3.1.5.

Segmento Alto; Tiendas especializadas de marcas propias y alta costura, muy poca oferta.

Las tiendas de marca que representan un 39% de la oferta en Holanda manejan la mayoría un fuerte concepto de Fast Fashion, mientras que las tiendas independientes se enfocan y mantienen la oferta según los intereses de sus nichos de mercado. Estos productos son comercializados fuertemente por tiendas en línea. Bajo esta tendencia ciertas tiendas de marca han intentado incrementar sus ventas mediante el uso de materias primas orgánicas, reduciendo el uso de telas sintéticas.

2.2 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DEL MERCADO.

- Estados Unidos; se debe reconocer que gracias al tamaño del mercado y a las tendencias en especial lo referente al consumo de productos verdes existe una notable potencialidad para ciertos productos Ecuatorianos, sin embargo la misma no ha sido aprovechada por los productores del país, como se refleja en los bajos rubros de exportaciones registradas por el Banco Mundial. Las tendencias del mercado y las proyecciones esperadas demuestran una amenaza para estos productos, ya que aunque el mercado demuestra intereses en productos verdes no existe una mayor demanda para los diferentes tejidos de punto y la misma se concentra en calcetines mayormente, además no se espera un mayor aumento en la misma, como se observa en la imagen 21 proyecciones de la variación de ventas de tejidos de punto.

- Alemania; las características intrínsecas de los productos Ikat se vuelven atrayentes en un mercado alemán en donde en la industria textil existe una alta competencia-precio pero que es amortiguada para productos con cualidades especiales y con una alta tendencia hacia la individualización del consumo. A pesar de no tener la mayor tendencia de consumo de prendas de vestir orgánicas, el mercado alemán ha incrementado la demanda de productos verdes generando inclusive certificados que avalen los mismos.

La inversión en prendas de vestir es relativamente baja, siendo menos del 5% de los ingresos anuales, sin embargo este hecho no se convierte en una mayor amenaza ya que en general la economía Alemana se refleja como fuerte y estable (PIB Per Cápita de $47.627.39 y una inflación menor al 1% en el 2014 según el Banco Mundial).

Como amenazas para el modelo de negocios en el mercado alemán está el comportamiento elástico (considerando que se maneja un producto de exportación y por las características asociativas y artesanales en la producción, podría existir en un escenario negativo un incremento en los costos de fabricación o exportación alterando el precio final del producto y por lo tanto generar un excesivo decremento en la demanda del producto) .Otra punto en contra es el hecho de que el consumidor opta por prendas de vestir cómodas y prácticas, en donde el consumo de prendas de vestir de moda como las macanas tiene una menor influencia en las decisiones de compra del consumidor.

- Holanda; por otro lado en los países bajos se ha demostrado ser el más relevante en el tema de apoyo y de tendencias de consumo de productos amigables con el medio ambiente, es más utiliza conceptos como el de moda ética o el de comercio justo con una fuerza superior a los demás perfiles analizados. La principal amenaza para el modelo de negocios en los Países Bajos se encuentra en el hecho de que las tendencias de consumo en general de la industria textil son inferiores a otros países, potenciando en este punto negativo se observa que los consumidores holandeses cada vez más disponen de una menor cantidad de recursos para adquirir prendas de vestir, además que ciertos requisitos de comercialización son más costosos que en otros países (Ejemplo, el impuesto al valor agregado en Holanda es del 21% mientras que en Alemania es del 19%). Se debe mencionar como otra oportunidad en este mercado el hecho de que la oferta textil es generada más por tiendas independientes lo que en teoría facilitaría la comercialización de los productos Ikat.

Para un correcto análisis de los perfiles mencionados y bajo el supuesto de que el modelo de negocios solo puede enfocarse en uno de ellos se desarrolla a continuación una calificación ponderada de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) de los 3 perfiles con el objetivo de identificar aquel que represente una mayor oportunidad para el desarrollo del modelo asociativo de los artesanos de técnica Ikat del cantón Gualaceo.

Para obtener la calificación ponderada sobre 10 puntos se utilizaran 2 criterios principales. El primer criterio representa la relevancia que percibe el modelo de negocios frente a los factores

internos de cada perfil. La ponderación sobre un total del 100% se representa en la siguiente tabla.

Gráfico 9 Relevancia de los Factores Internos.

GRÁFICO DE RELEVANCIA DE LOS FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	**PONDERACIÓN (SEGÚN RELEVANCIA PARA EL MODELO DE NEGOCIOS.)**
1; DIMENSIÓN DE LA POBLACIÓN.	10%
2; INVERSIÓN Y FRECUENCIA DE CONSUMO EN PRENDAS DE VESTIR.	18%
3; TENDENCIAS PRO AMBIENTAL.	21%
4; OTROS FACTORES ATRAYENTES.	10%
DEBILIDADES	
1; TENDENCIA AL CONSUMO FAST FASHION.	14%
2; TENDENCIA AL CONSUMO DE PRENDAS DE VESTIR DE MARCAS ESTABLECIDAS.	10%
3; BAJO CONSUMO EN PRODUCTOS LATINOAMERICANOS.	7%
4; OTROS DEBILIDADES DEL PERFIL.	10%
	100%

Fuente: (Garate & Ulloa, Análisis Factores Internos de los Países Estudiados.., 2015)

El segundo criterio para obtener la calificación ponderada hace referencia al peso o intensidad que el factor interno, ya sea fortaleza o debilidad tiene en cada uno de los perfiles. La calificación se realiza sobre un máximo de 10 según los siguientes criterios.

Gráfico 10 Criterios de Calificación.

GRÁFICO DE LOS CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS(SEGÚN EL PESO EN CADA PERIFIL).	
FORTALEZAS	**VALOR/10.**
BAJO.	.1-3
MEDIO.	.4-6
ALTO.	.7-8
MUY ALTO.	.9-10
DEBILIDADES	
BAJO.	.9-10
MEDIO.	.7-8
ALTO.	.4-6
MUY ALTO.	.1-3

FUENTE: (Garate & Ulloa, Análisis Factores Internos de los Países Estudiados.., 2015)

Finalmente se realiza una calificación ponderada de cada uno de los perfiles analizados mediante la multiplicación y la calificación de los mismos. De la sumatoria de los valores obtenidos tanto de fortalezas como de debilidades se obtiene un valor sobre 10 de cada uno de ellos, siendo aquel que mayor puntuación obtenga el que mayor factibilidad represente para la aplicación del modelo de negocios.

Gráfico 11 Calificación Ponderada Países.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN PONDERADA DEL PERFIL ESTADOS UNIDOS.			
FORTALEZAS	**PONDERACIÓN.**	**CALIFICACIÓN**	**CALIFICACIÓN PONDERADA.**
1; DIMENSIÓN DE LA POBLACIÓN.	10%	10	1
2; INVERSIÓN Y FRECUENCIA DE CONSUMO EN PRENDAS DE VESTIR.	18%	10	1,8
3; TENDENCIAS PRO AMBIENTAL.	21%	6	1,26
4; OTROS FACTORES ATRAYENTES.	10%	6	0,6
DEBILIDADES			0
1; TENDENCIA AL CONSUMO FAST FASHION.	14%	5	0,7
2; TENDENCIA AL CONSUMO DE PRENDAS DE VESTIR DE MARCAS RECONOCIDAS POR EL MERCADO.	10%	5	0,5
3; BAJO CONSUMO EN PRODUCTOS LATINOAMERICANOS.	7%	7	0,49
4; OTROS DEBILIDADES DEL PERFIL.	10%	5	0,5
	100%		6,85

MATRIZ DE CALIFICACIÓN PONDERADA DEL PERFIL ALEMAN			
FORTALEZAS	**PONDERACIÓN.**	**CALIFICACIÓN**	**CALIFICACIÓN PONDERADA.**
1; DIMENSIÓN DE LA POBLACIÓN.	10%	8	0,8
2; INVERSIÓN Y FRECUENCIA DE CONSUMO EN PRENDAS DE VESTIR.	18%	6	1,08
3; TENDENCIAS PRO AMBIENTAL.	21%	9	1,89
4; OTROS FACTORES ATRAYENTES.	10%	9	0,9
DEBILIDADES			0
1; TENDENCIA AL CONSUMO FAST FASHION.	14%	7	0,98
2; TENDENCIA AL CONSUMO DE PRENDAS DE VESTIR DE MARCAS RECONOCIDAS POR EL MERCADO.	10%	6	0,6
3; BAJO CONSUMO EN PRODUCTOS LATINOAMERICANOS.	7%	5	0,35
4; OTROS DEBILIDADES DEL PERFIL.	10%	8	0,8
	100%		7,4

MATRIZ DE CALIFICACIÓN PONDERADA DEL PERFIL PAÍSES BAJOS.			
FORTALEZAS	**PONDERACIÓN.**	**CALIFICACIÓN**	**CALIFICACIÓN PONDERADA.**
1; DIMENSIÓN DE LA POBLACIÓN.	10%	6	0,6
2; INVERSIÓN Y FRECUENCIA DE CONSUMO EN PRENDAS DE VESTIR.	18%	4	0,72
3; TENDENCIAS PRO AMBIENTAL.	21%	10	2,1
4; OTROS FACTORES ATRAYENTES.	10%	8	0,8
DEBILIDADES			0

1; TENDENCIA AL CONSUMO FAST FASHION.	14%	8	1,12
2; TENDENCIA AL CONSUMO DE PRENDAS DE VESTIR DE MARCAS RECONOCIDAS POR EL MERCADO.	10%	7	0,7
3; BAJO CONSUMO EN PRODUCTOS LATINOAMERICANOS.	7%	6	0,42
4; OTRAS DEBILIDADES DEL PERFIL.	10%	7	0,7
	100%		7,16

Fuente: (Garate & Ulloa, Análisis Factores Internos de los Países Estudiados.., 2015)

Se puede concluir después de la investigación y análisis realizado que los 3 países son viables para emprender negocios populares y solidarios más aún si el producto de dichos emprendimientos tiene características amigables con el medio ambiente.

De la puntuación de los 3 perfiles, Estados Unidos 6.85, Alemania 7.4 y Países Bajos 7.16, el perfil del mercado alemán es el que supone una mayor oportunidad. Si bien Holanda demuestra una mayor fortaleza que los demás perfiles en cuanto a las tendencias pro ambientalistas y el comercio justo tiene ciertas debilidades relacionadas a sus tendencias de consumo aparentemente le impiden convertirse en la mejor opción; por otro lado Estados Unidos es el país que menor oportunidades genera para los productos Ikat por tener la menor tendencia pro ambientalista de los 3 y una muy baja preferencia hacia los productos tejidos de punto, mientras que el perfil alemán demuestra una gran fortaleza en temas medio ambientales y de consumo y presenta debilidades menos relevantes que los demás perfiles. Por lo tanto con el objetivo de incrementar la eficacia del modelo de negocios planteado se tomará como mercado objetivo al perfil Alemán.

2.2.1 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.

Una vez obtenida el mercado se debe suponer que los productos Ikat no pueden ser comercializados al total del mismo, motivo por el cual se debe buscar mayores criterios de segmentación reduciendo el universo de nuestro mercado meta. El mercado meta mencionado será un conjunto de consumidores que cumplan todas las características necesarias que motiven la compra, estos consumidores dispuestos a comprar los productos Ikat que no se encuentran debidamente ofertados en su mercado se convierten o representan en una demanda potencial insatisfecha para el país.

- Edad; El primer criterio de segmentación demográfica para la obtención del mercado meta serán los rangos de edades de la población, de la información presentada en la imagen 35 se ha decidido descartar en primera instancia a la población en edades entre 0 y 14 años ya que se considera que dicha población por características generales de su edad tiene otro estilo de vestir que se lo podría considerar más infantil y practico que el que ofrece los productos Ikat, Además tampoco se considera pertinente dirigirse a la población mayor de 65 años ya que en su mayoría tiene un estilo más clásico y culturalmente menos apertura a probar nuevos productos. Por lo tanto el mercado meta se encontrará en un rango de edades entre 15 y 64 años la cual es en general económicamente activa, además de la consideración de que es el mercado joven (15-64 años), aquel que posee mayor conciencia verde.

El porcentaje de personas que se encuentran en el rango de edad entre 15 y 64 años es del 65.9% como se observa en la imagen 35, en la ciudad de Berlín implicaría una población de 2,302.490 personas. (Index Mundi, 2014)

Tabla 15 Segmentación de Alemania Según la edad.

Population	80,996,685 (July 2014 est.)
Age structure	**0-14 years:** 13% (male 5,386,525/female 5,107,336) **15-24 years:** 10.6% (male 4,367,713/female 4,188,566) **25-54 years:** 41.7% (male 17,116,346/female 16,664,995) **55-64 years:** 13.6% (male 5,463,221/female 5,574,166) **65 years and over:** 21.1% (male 7,468,552/female 9,659,265) (2014 est.)

FUENTE: (Index Mundi, 2014)

- Género; Del total de la población que reside en la ciudad de Berlín representa una mayor importancia para el modelo el género femenino, ya que si bien se planea que el modelo de negocios a largo plazo ofrezca productos para todos los géneros (Capitulo 3), en un inicio el mercado meta para las macanas y chales de la técnica Ikat son mujeres. Según

cifras de "Index mundi" [22]en Alemania existe una relación de 0.97 hombres por mujer, es decir en porcentajes las mujeres representan el 50,76% de la población, sin embargo (debido a tasas de mortalidad) el porcentaje de población dentro del rango especificado de entre 15 y 64 años es inferior al del total de la población, siendo de 49.51% lo que implica un valor de mujeres en un rango de edades entre 15 y 64 años en la ciudad de Berlín de 1,139.962. (Index Mundi, 2014)

- La siguiente segmentación demográfica que se aplicara se realiza bajo el criterio de los niveles de ingresos de la población en Alemania, según la última información del banco mundial el "ingreso nacional bruto per cápita[23]" en el 2014 es de $47.640 lo que ubica a Alemania entre uno de los países con mejores ingresos por población.

  Por medio de Index Mundi que a su vez utiliza información del banco mundial y otras bases de estudios se puede ubicar a la población Alemana según el porcentaje de su renta o el consumo generado en 5 grupos.

[22] Index mundi: documento web donde contiene estadísticas detalladas sobre los países, diagramas y mapas compilados a partir de múltiples fuentes.

[23] Ingreso Nacional Bruto Per Capita: El INB es la suma del valor agregado por todos los productos residentes más todos los impuestos a los productos no incluidos en la valuación del producto más las entradas netas de ingreso primario del exterior.

Tabla 16 Nivel de Ingresos Alemania en Quintiles.

QUINTILES.	% DE LA POBLACION
PARTICPACIÓN EN EL INGRESO RETENIDO POR EL 20% MAS BAJO	8,29%
PARTICPACIÓN EN EL INGRESO RETENIDO POR EL SEGUNDO 20%	13,07%
PARTICPACIÓN EN EL INGRESO RETENIDO POR EL TERCER 20%	17,06%
PARTICPACIÓN EN EL INGRESO RETENIDO POR EL CUARTO 20%	22,44%
PARTICPACIÓN EN EL INGRESO RETENIDO POR EL 20% MAS ALTO	39,14%

*Nota: El 20% no hace referencia a un porcentaje de población, si no indica un quintil del rango de los diferentes ingresos de la población.

FUENTE: (Index Mundi, 2014)

Elaborado por: (Garate & Ulloa, Nivel de Ingresos Alemania Quintiles.)

En Alemania las macanas deben ir dirigidas a los últimos 2 quintiles que implicaría una clase socio económica media-alta y alta representando un total de 61.58%, considerando que en general es un mercado que solo destina menos de un 5% de sus ingresos anuales.

Las características de los productos que adquieren estos 2 grupos de personas son similares a las descritas en el perfil de los países bajos "Segmento Medio-Alto; Productos únicos de alto estándar de calidad, las cantidades oferentes para este segmento son medianas y pequeñas. Las ofertas son generadas por tiendas de lujo y especializadas.- Segmento Alto; Tiendas especializadas de marcas propias y alta costura, muy poca oferta."

Por lo tanto obtenemos un mercado objetivo de 701.988 personas, compuesto por mujeres habitantes de Berlín, con un rango de edad entre 15 y 64 años en una clase socio económico media alta y alta.

- La ultima segmentación que se realizará para filtrar la población que representará la demanda potencial insatisfecha en el mercado Alemán se lo realizara a través de los hábitos de consumo del mismo; para lo cual se analiza las compras que realizo el mercado Alemán a todo el mundo de las 2 partidas arancelarias que engloban a productos similares a las macanas, la partida 61 prendas y complementos de vestir de punto con un valor importado en el año 2013 de $17.509.944.000. (ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas., 2015) se divide para la población de Alemania de 80.645.600 habitantes obteniendo un consumo de $217.12 Per Cápita en prendas y complementos de vestir de punto. Por lo tanto la población anteriormente segmentada de 701.988 personas equivalen a una demanda potencial de $152.415.634,56[24], que al ser dividido para el precio final de venta del producto estrella del Ikat (la macana) en $180[25] obtenemos una demanda de 846.753 conformada por mujeres habitantes de Berlín, con un rango de edad entre 15 y 64 años en una clase socio económico media alta y alta que destinan un promedio de $217.12 para tejidos de punto.

  Se considera necesario indicar que después de incluir los hábitos de consumo del mercado para definir el tamaño de la demanda se presencia un incremento de unidades demandadas, debido a que los recursos destinados para estos productos frente al precio de venta final establecido permitiría en teoría a los consumidores realizar más de una compra al año.

  Para generar un modelo exitoso el mercado meta para los productos Ikat se encontraría alrededor del 0,5% de la demanda insatisfecha segmentada en el primer año, en función de la capacidad de producción que se generaría, obteniendo una demanda mensual de 352 productos Ikat.

2.2.2 Análisis 4 p´s

[24] Se multiplica la población por el consumo Per Cápita obtenido.
[25] El precio se justifica en el capítulo 3.5 Logística y Comercialización.

Se ha considerado importante para el éxito comercial del modelo de negocios definir factores comerciales claves mediante un análisis de las 4 p´s. los factores han sido definidos según el análisis del mercado y la elaboración del modelo de negocios, motivo por el cual en este capítulo simplemente se definen las 4 p´s mencionadas en concordancia de diferentes estrategias de marketing que han sido definidas y desarrolladas a lo largo del desarrollo del presente documento.

- **Producto;** el producto estrella es la macana con una calidad estandarizada que cumpla las características artesanales y ecológicas ancestrales.

  Conforme la "escuela de artesanos" [26] se desarrolle existe la posibilidad de la creación e implementación de nuevos productos.

Imagen 10 Producto Estrella y Nuevos Diseños.

FUENTE: (Ordóñez, 2015)

[26] Escuela de Artesanos: capítulo 3.3

- **Precio;** existen 2 precios que se deben considerar, el primero establecido hacia el consumidor final y que puede ser modificado por la "tienda importadora minorista"[27] tiene un valor de $180 que se considera atrayente al estar enfocado en los clientes de mayor nivel de ingresos en Alemania. Existen diferentes factores que nos permiten justificar el precio establecido sin la realización de un estudio de mercado que sería el correcto modo de definirlo, se considera en primera instancia como productos con similares características a las macanas Ikat son acogidos por mercados internacionales a precios relativamente altos.

  Las Pashminas hindúes son un tipo de chal o bufanda con una característica de tejido muy similar al Ikat, si bien se han popularizado mucho en mercados occidentales, estas no poseen las características ambientalistas componentes de uno de los mayores valores agregados de las macanas. La producción China de estos tejidos ha generado que exista un rango demasiado amplio en los precios en el que se puede llegar a comercializar una pashmina; en ciertos mercados productos chinos se venden a precios inferiores de los $5 mientras que pashminas originales de la India llegan a costar miles de dólares. La imagen a continuación muestra el precio de venta de 139,90 Euros una pashmina de una calidad estándar en una tienda minorista en Alemania.

[27] Tienda Importadora Minorista capítulo 3.5

Imagen 11 Precio Pashminas Hindúes en Alemania.

FUENTE: (The Pashmina Shop, 2014)

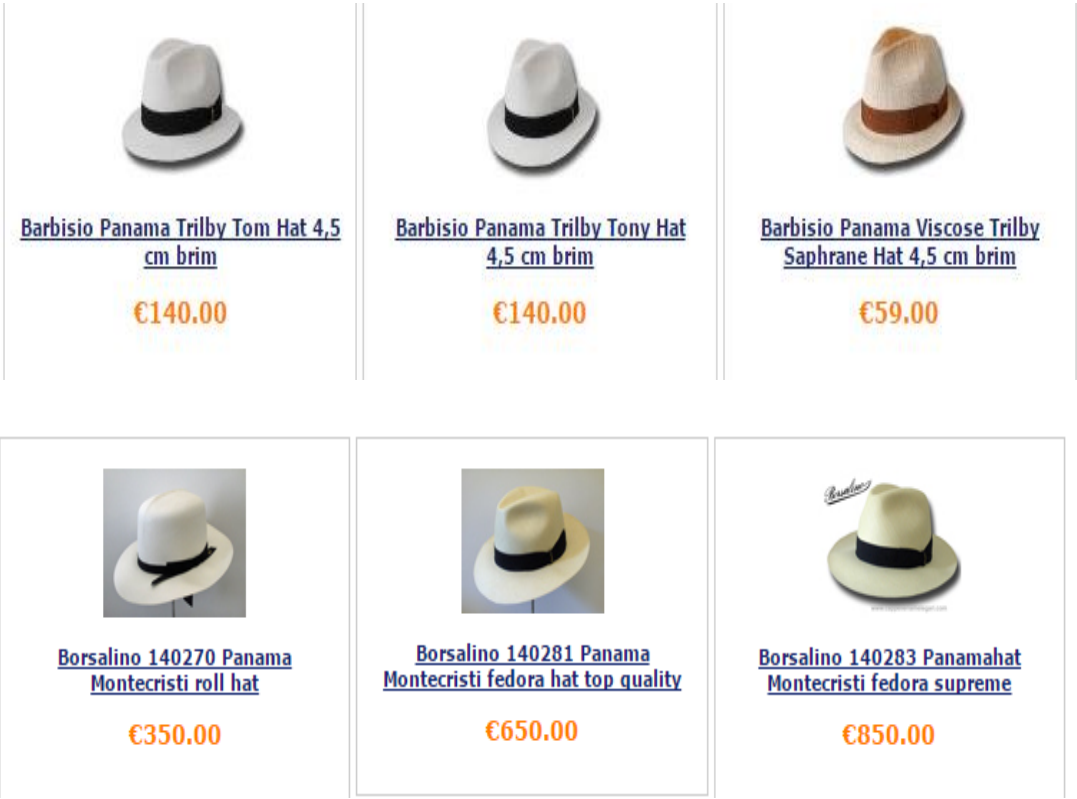
Por otra parte se sabe que ciertos productos Ecuatorianos como el sombrero de paja toquilla conocido internacionalmente como *Panamá Hat* tiene un notable reconocimiento, aquellos sombreros de mayor calidad llegan a tener un valor realmente alto en ciertos mercados. Existen tiendas enfocadas en un mercado de un alto poder adquisitivo que ofertan sombreros de paja toquilla en valores entre $350 y $5.000 e inclusive sombreros especiales que pueden superar los $25.000 como es el caso de ciertas tiendas como Hamac o Brent Black en los Emiratos Árabes Unidos.

Imagen 12 Precios Panamá Hat Emiratos Árabes Unidos.

FUENTE: (The Panama Hat Company of the Pacific dba, 2014)

En Alemania los precios de un sombrero de paja toquilla dejan de ser tan exorbitantes como en los Emiratos Árabes Unidos, no obstante siguen demostrándose ser altamente atrayentes para el inversionista con una escala de precios entre 59 y 850 Euros. Como se observa en la imagen siguiente.

Imagen 13 Precios Panamá Hat Alemania.



FUENTE: (Melegari., 2015)

Por último se toma en cuenta que ciertos artesanos mencionan tener conocimiento de que sus productos se han comercializado en el extranjero en valores superiores a los $200.

El segundo precio es el más relevante para el modelo de negocios y se ha establecido en $105 para las tiendas minoristas una vez realizado el transporte y los procesos aduaneros. Este precio se ha establecido en función del precio de venta de $180, con el objetivo de ofrecer una rentabilidad que sea superior al 70% para las tiendas minoristas y de esta manera lograr facilitar la penetración de los productos del modelo de negocios.

- **Plaza;** El producto será comercializado mediante tiendas minoristas especializadas enfocadas en mujeres habitantes de Berlín, con un rango de edad entre 15 y 64 años en

una clase socio económico media alta y alta que destinan un promedio de $217.12 para tejidos de punto.

- **Promoción; "**la promoción del producto que establecerá" [28]el área de marketing y ventas está en función de atraer a las tiendas especializadas hacia el producto. Existirá una campaña publicitaria para dar a conocer el producto en el mercado objetivo mientras que por medio de envió de muestras y catálogos se buscarán acuerdos con las tiendas especialistas mencionadas.

2.2.3 Normas y Regulaciones del mercado Europeo.

"La comisión Europea"[29] dentro de sus estrategias de promover el crecimiento comercial con los países en vías de desarrollo ofrece la plataforma *Export Helpdesk* mediante la cual se especifican toda la normativa arancelaria y los requisitos para un producto según la partida arancelaria, el país de origen y el país de destino.

2.2.3.1 Procedimientos y Documentación de Importación en la Unión Europea.

- **Registro como operador económico;** número de registro e identificación de operadores económicos (EORI).

- **Declaración sumaria de entrada;** información previa sobre la mercancía que se introduce en la Unión Europea.

- **Destinos Aduaneros;** la mercancía pasa a deposito temporal bajo supervisión aduanera, de cumplir con las condiciones necesarias, se le asigna el destino aduanero Despacho a Libre Práctica en donde una vez cancelado todos los aranceles e impuestos aplicables y presentados los debidos requisitos la mercadería es puesta a consumo.

[28] Capítulo 3.5.3

[29] Comisión Europea: Es el ente ejecutivo y legislativo de la Unión Europea.

- **Declaración en Aduana;** la mercadería es enviada a un destino aduanero mediante el Documento Único Administrativo (DUA) que tiene el objetivo de asegurar la transparencia de los requisitos administrativos nacionales y normalizar los datos. En el DUA se estipulan los principales datos e información que debe declararse para la exportación de la mercadería.

- **Valor en Aduana;** los derechos aduaneros e IVA se expresan en porcentaje sobre el valor de la mercancía, el mismo que es definido por el valor comercial el momento de ingreso en la Unión Europea.

- **Documentos para el Despacho de Aduana.**

- Factura Comercial; documento que prueba la transacción entre exportador e importador.

- Declaración del Valor en Aduana; la finalidad es establecer el valor de la transacción para fijar el valor imponible y aplicar los derechos arancelarios.

- Documentos de Transporte de Mercaderías; la debida documentación según el transporte utilizado para despachar la mercancía.

- Seguro de Transporte en Mercancías; se exigen cuando en la factura comercial no se estipula una prima para asegurar la mercancía.

- Lista de Bultos; inventario de la mercancía que se va a importar.

2.2.3.3 Restricciones.

No existen mayores restricciones para la exportación de textiles hacia la Unión Europea, existe un control acerca de ciertas sustancias químicas o materias primas en los productos, sin embargo dichas restricciones no abarcan a los productos Ikat del Ecuador.

- **Etiquetado de Productos Textiles;** se debe considerar como un requisito obligatorio el correcto etiquetado, que tiene el objetivo principal de garantizar al consumidor el correcto conocimiento de la composición en fibras del producto.

- La etiqueta deberá ser legible, duradera, constar en el idioma del estado y no tener ningún tipo de abreviaturas.

- Los productos compuestos exclusivamente de una misma fibra pueden ser etiquetados como “100%”, “puro” o “todo”.

- Solo los productos destinados a un consumidor final deben ser etiquetados, de no ser así deberán estar acompañados de los documentos comerciales. (European Commission, 2015)

- **Etiquetado Ecológico para Productos Textiles;** el etiquetado ecológico o el “logotipo de la flor”[30] es un requisito voluntario para el exportador, su objetivo es identificar productos que contribuyan significativamente de manera positiva al medio ambiente.

- El producto debe constar de al menos el 80% de fibras textiles que no afecten al medio ambiente.

- Existen requerimientos adicionales ligados a la responsabilidad social de la empresa, proceso de elaboración, entre otros.

- Si el producto cumple con las características y es fabricado fuera de la comunidad europea la solicitud para el etiquetado Ecológico debe ser presentada en el país al que se importe el producto.

- La solicitud incluye toda la documentación pertinente que demuestre que el producto cumple con las características y criterios mencionados.

- De ser emitida la etiqueta se emitirá un contrato con condiciones de uso y se deberá pagar una tasa de 200 a 300 Euros por solicitud y un pago anual que no supera el 0.15% de las

[30] Logotipo de la Flor: Marca oficial en la UE para los productos con el menor impacto ambiental.

ventas anuales, además en el caso de mipymes o en países en vías de desarrollo la tasa se reduce al menos en un 25%. (European Commission, 2015)

Imagen 14 Logotipo de la Flor o Eco-Label.

FUENTE: (European Commission, 2015)

2.2.3.4 Aranceles.

Tomando en cuenta la falta de establecimiento para una partida arancelaria única para los productos Ikat del Ecuador, se ha considerado pertinente comercializar el producto bajo la siguiente partida.

Tabla 17 Definición de la Partida Arancelaria.

Código	Descripción del Producto.
61	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO
6114	Las demás prendas de vestir, de punto
6114 20	De algodón

Código	Descripción del Producto.
61	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO
6114	Las demás prendas de vestir, de punto
6114 20	De algodón
611490	De las demás materias textiles
6114900010	De lana o de pelo fino

FUENTE: (European Comission., 2015)

Elaborado por: (Garate & Ulloa., Definición de la Partida Arancelaria., 2015)

Como se puede observar en la tabla 18 las 2 partidas están sujetas a un arancel del 12% con respecto al derecho de aduana, además se debe mencionar para la comercialización interna de Alemania existe un gravamen del 19% por impuesto al valor agregado.

Tabla 18 Aranceles de la Partida 61142000-6114900010

Origen	Tipo de medida	Derecho de aduana	Condiciones	Pié de página	Legislación europea
ERGA OMNES	Derecho terceros países	12 %			R1789/03
ERGA OMNES	Suspensión arancelaria de aeronavegabilidad	0 %	Show	CD333	R1147/02
Ecuador	Preferencias arancelarias	0 %			R1384/14

Fuente: (European Comission., 2015)

3. CAPITULO III MODELO DE NEGOCIOS.

3.1 Introducción al Asociacionismo.

En el capítulo 1 se realiza una introducción al asociacionismo como marco teórico y uno de los pilares fundamentales de la motivación del modelo de negocios que se propone, en el mismo capítulo se indica la importancia que el asociacionismo tiene para generar valor competitivo especialmente para las mipymes.

En el artículo científico mencionado La Creación del Valor Compartido por Porter y Kramer mencionan 3 aspectos de cómo generar mayor competitividad; el modelo de negocios hace uso de estos aspectos como se plantea a continuación:

- **Re concibiendo productos y mercados.**

El modelo está enfocado en los artesanos que dominan la técnica Ikat en el cantón Gualaceo, los mismos que ofrecen productos únicos que son amigables con el medio ambiente. Estos productos no han tenido una correcta estandarización y control de calidad que los conviertan en mercadería potencialmente exportable. Puesto que en los últimos años se ha ido incrementado las tendencias pro ambientalistas alrededor del mundo se puede ofrecer productos que satisfagan necesidades a nuevos mercados. Un potencial mercado nuevo para el País es el ambientalista ya que como se observó en el Perfil del Mercado Alemán las oportunidades comerciales del mismo no han sido aprovechadas.

- **Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.**

El objetivo del modelo es realizar una producción eficiente que permita exportar sus productos de una manera exitosa y sustentable, por lo que el mismo está planteado para desarrollar una producción más competitiva y así ofrecer volúmenes de productos adecuados para satisfacer una demanda potencial en la cual también se cuenta con una logística de exportación eficiente que permita maximizar los beneficios para los pequeños productores.

- **Permitir el desarrollo de un clúster local.**

El concepto de asociacionismo que plantea el modelo, permite el desarrollo de un clúster ubicado en el cantón Gualaceo, el mismo que está conformado por artesanos calificados del mismo lugar quienes cuentan con necesidades tanto económicas como sociales similares entre ellos en donde el modelo busca el logro de los objetivos comunes. Además el modelo planteado busca ser adaptable y utilizable en otras áreas comerciales del país.

3.2 Modelo de Negocios.

El modelo de negocios se desarrolla para cumplir de la manera más eficiente la demanda establecida en el capítulo 2, pero maximizando el beneficio para los artesanos productores. Para el desarrollo del presente modelo se establece una filosofía que direccionará la organización del mismo, en base a hallazgos que fueron establecidos durante un análisis sectorial de los artesanos de producción Ikat.

3.2.1 Entrevistas Artesanos.

Para el correcto desarrollo del modelo de clúster es necesario tener un conocimiento más profundo de la situación actual de los artesanos y los productos Ikat del país, motivo por el cual se entrevistó a diferentes artesanos por medio de preguntas abiertas que daban lugar a un dialogo en donde dichos artesanos expusieron gran parte de la problemática que perciben en sus actividades (preguntas anexo 4).

A continuación se indica los hallazgos más importantes de dichas entrevistas.

- **Artesano José Jiménez.**

  Es el artesano más popular y exitoso de productos Ikat en el país, más de una vez ha aparecido en periódicos y entrevistas, en su taller se observan fotos de políticos y celebridades y los demás artesanos reconocen que su importancia para la acreditación del Ikat como Patrimonio cultural y material del estado.

  En la entrevista realizada se descubrió que la técnica Ikat ya no se limita solo a la fabricación de macanas, si no que el artesano desarrolla chalecos, zapatos, bufandas, billeteras; entre otros. Todos ellos de diferente calidad por lo que una macana puede

variar en su precio de 20 a 100 dólares dependiendo del modelo, tamaño, materia prima (asegura el completo uso de tintes naturales, hilo de algodón, lana y alpaca) y el tiempo de fabricación el cual puede ser desde 3 días hasta más de 3 meses.

Junto a su familia y 2 aprendices (un total de 6 personas) llegan a fabricar un promedio de 10 macanas a la semana, aunque asegura que en circunstancias extraordinarias ha cubierto pedidos del gobierno de hasta 500 macanas subcontratando a varios artesanos de la zona, sin embargo indica que la calidad de dicha producción fue inferior y variaba de artesano a artesano; inclusive menciono que por motivos de calidad devolvió alrededor de 50 productos. Además de la publicidad y promoción que percibe de las entidades del gobierno no cree que exista un verdadero apoyo ni beneficio para los artesanos, por ejemplo cuenta que el "CIDAP" [31] le ofreció enseñar su técnica a un manufacturero chino como un programa de intercambio de conocimientos, a lo cual el rechazo bajo el argumento que sentía que enseñaba un patrimonio textil del Ecuador a una potencia manufacturera como la china.

Al explicarle la filosofía del modelo de negocios demostró un gran interés y aceptación hacia un asociacionismo que sea de mayor beneficio para los artesanos, además índico que le encantaría enseñar su técnica a artesanos comprometidos si de igual manera esto representara un beneficio para su trabajo.

Finalmente menciono que de sus aprendices no ha percibido un mayor compromiso ni dedicación con su trabajo.

- **Artesana Blanca Rodas Vanegas.**

La artesana Blanca Rodas vende un promedio de 6 macanas al mes, y junto a su hija no produce más de 3 macanas a la semana, además ella se dedica al diseño y tejido de las mismas mientras que contrata a otro artesano para el tejido.

[31] CIDAP: Centro Interamericano De Artesanías y Artes Populares.

Menciona que aunque el hilo es de lana natural los tintes son sintéticos y de producción nacional, menciona que la rentabilidad ha disminuido ya que mucha competencia ofrece productos a menor precio disminuyendo la calidad mediante el uso de menos hilos por producto. Debido a su edad y por ser cabeza de familia no demuestra un interés de ser parte de un asociacionismo con otros artesanos.

- **Artesana Piedad Ulloa.**

Esta artesana también ha desarrollado nuevos productos Ikat, además de los mencionados fabrica tapetes, capas, ponchos, cinturones entre otros.

En cuanto a la calidad del producto menciona que si bien utiliza ciertos productos naturales no puede fabricar ciertos colores como el negro o el rojo, ni la cantidad suficiente de ciertos colores naturales, por este motivo sus tintes son 50% sintéticos y 50% naturales. De igual manera indica que la cabuya originaria del penco que se utilizaba para realizar los nudos lo ha remplazado por un material sintético debido a la falta de oferta de la misma.

Trabaja con su esposo y 4 hijos y vende un promedio de 50 macanas al mes, una parte en local propio en Cuenca ubicado en la casa de la mujer, otra parte a 3 establecimientos en Quito y otra a turistas que visitan el taller. Antiguamente vendía a intermediarios en Cuenca pero la rentabilidad y formas de pago que le ofrecían no eran rentables.

En cuanto al asociacionismo indica que estaría dispuesta aunque considera que existen muy pocos artesanos que conozcan la verdadera técnica del tejido Ikat, por lo cual le gustaría compartir sus conocimientos con el objetivo de que la técnica no se pierda.

- **Artesana Tejedora Mariana Vera.**

Es la presidenta de la asociación macaneras Bullcay, El Carmen que está conformada por 5 artesanas Ikat, 3 bordadoras y 3 tejedoras que se asociaron bajo su propia iniciativa. Como presidenta suele recibir pedidos los cuales distribuye entre las diferentes artesanas para su elaboración, algunos productos que ofrecen como bolsos, carteras, boleros, entre otros requieren una mezcla de varias técnicas y es cuando en más funcional se convierte la asociación. Sin embargo en sus orígenes la asociación estaba conformada por más de 30

participantes pero muchas de ellas se retiraron ya que indica que anteriores presidencias se estaban beneficiando del trabajo comunitario.

Los esfuerzos de entes gubernamentales en promoción de la asociación además de otorgarles un reconocimiento de excelencia "Unesco"[32] no han ido más allá de exponerles en diferentes tipos de ferias.

- **Artesana Gladys Rodas.**

Pertenece a la asociación de macaneras Bullcay, El Carmen mencionada e indica que el motivo de la salida de muchas compañeras fue el no percibir ningún beneficio por su asociación. Junto a su esposo y una persona que contrata para fabricar los nudos no Ikat pueden fabricar un máximo de 6 macanas a la semana y sus ventas no superan las 15 macanas al mes de un precio de entre 35 y 50 dólares.

Al igual que la mayoría de entrevistados la artesana utiliza tintes sintéticos, inclusive varias de las telas que adquiere son ya teñidas.

Por la poca rentabilidad que percibe de su trabajo indica que estaría dispuesta a formar parte de otra asociación si esto mejorará su situación, en cuanto a compartir su técnica con otros artesanos menciona estar de acuerdo pero considera algo muy difícil de lograr ya que anteriores no se han comprometido y han renunciado de su trabajo.

3.2.1.1 Conclusiones y Hallazgos.

La información obtenida de las entrevistas realizadas permite tener una mejor visión de la realidad que atraviesa el sector, lo cual permite que el modelo de asociación planteado se realice en función de las necesidades y oportunidades que se han reflejado. De los principales hallazgos obtenidos que se mencionan a continuación, se debe mencionar que algunos de ellos son positivos en función de que facilitan el desarrollo del modelo, mientras que otros negativos

[32] Unesco: Organización de las Naciones Unidas para la Educación Ciencia y Cultura.

dificultan el trabajo pero justifican la necesidad de un modelo que solucione la problemática en el sector.

Hallazgos Positivos.

- Se ha demostrado que la mayor parte de los artesanos están dispuestos a ser parte de una asociación si perciben que esta generaría mejores condiciones para su sector.

- Aunque existe un número limitado de artesanos expertos hay una gran cantidad de productores dedicados a la técnica Ikat, implicando que existe el número suficiente de talento humano que la asociación requiera.

- Se observó perfiles de emprendimiento y liderazgo en ciertos artesanos, que han sido reconocidos también por sus compañeros artesanos y entidades del gobierno.

- Todos los artesanos expertos en el Ikat que fueron entrevistados están dispuestos a enseñar su técnica no solo a aprendices si no a compañeros artesanos lo cual podría incrementar y estandarizar la calidad de los productos.

- Existe antecedentes de apoyos gubernamentales para promocionar el producto que reflejan un verdadero interés en apoyar a los artesanos Ikat. Dicho apoyo podría resultar clave para el éxito en el desarrollo del modelo de negocios.

Hallazgos Negativos.

- Muchos de los productos Ikat ofertados han disminuido su calidad, en parte por la mezcla de tintes e inclusive hilos de origen sintético; y otros productos que por abaratar costos son fabricados con menor cantidad de materia prima.

- No todos los manufactureros se encuentran registrados como artesanos calificados, lo que impediría a muchos gozar de los beneficios que otorga la ley de defensa del artesano.

- Los artesanos sienten que la utilidad percibida por su trabajo no es suficiente, factor que es reiterado al analizar las condiciones de vida de la mayoría de ellos.

- Los esfuerzos de promoción por parte del gobierno no han sido suficientes al no poder generar una demanda suficiente que genere un verdadero valor positivo para la mejora de las condiciones socioeconómicas de los mismos.

- No existe la oferta suficiente de cierta materia prima orgánica y animal que permite el desarrollo de un producto 100% verde.

- No existe motivación para la mayoría de los aprendices, lo que ha generado falta de compromiso e inclusive abandono al momento de aprender la técnica Ikat, factor que probablemente se debe a la poca rentabilidad frente al trabajo y esfuerzo que implica el oficio.

- La producción de una macana de buena calidad (producto estrella del Ikat) para la mayoría de artesanos toma un mínimo de 3 días, generando una gran dificultad de satisfacer demandas de exportación si las condiciones de fabricación se mantienen.

3.2.2 Ideología de la asociación.

El modelo asociativo al igual que cualquier organización exitosa deberá contar con un nombre y trabajar bajo una filosofía de misión y visión y trabajar en función del cumplimiento de metas y objetivos.

Nombre: EcuaIkat.

Misión.

"Fabricamos productos Ikat de calidad y características ancestrales, por medio de un trabajo comunitario justo y equitativo que impulse el desarrollo y bienestar de cada miembro de la asociación."

Visión.

"Convertirnos en una asociación exportadora de productos artesanales y ecológicos únicos del Ecuador a los principales países pro ambientalistas del mundo mejorando la calidad de vida de los artesanos Ikat del país."

Objetivos.

Objetivo General.

Generar un modelo de negocios asociativo que permita a los artesanos Ikat obtener una producción eficiente y competitiva que sea comercializada en el mercado de Berlín.

Objetivos Específicos.

- Estructurar un clúster de artesanos que genere un beneficio mayoritario para los mismos.
- Generar una oferta de productos Ikat de calidad estandarizada y características ancestrales suficiente para cubrir una demanda de exportación.
- Generar un plan de abastecimiento de materia prima natural que incremente el uso de la misma a corto, mediano y largo plazo.
- Definir los canales de comercialización y distribución que mayor beneficio generen para los artesanos de EcuaIkat.

3.2.3 Estructura y Desarrollo del Modelo de Negocios.

Bajo la misión y visión y objetivos planteados se deberá generar una estructura para el modelo, tomando en cuenta que por los diferentes conocimientos y capacidades de cada artesano es necesario jerarquizar las funciones de los miembros, de igual manera una organización en consideración a su tamaño debe estar conformada por diferentes sistemas que efectivicen el trabajo y el cumplimiento de las metas planteadas, cada miembro de un sistema debe contar con la suficiente responsabilidad y poder que le permita realizar su trabajo correctamente.

3.2.3.1 Área de Producción.

El sistema de producción es el que mayores obstáculos tendrá que cumplir, ya que el mismo será donde más se refleje el sistema asociativo, además que por medio del análisis de la situación actual se definió que es el que más deficiencias tiene.

Es relevante mencionar para una correcta estructuración del sistema de producción indicar el proceso tradicional para la elaboración de un producto Ikat, los diferentes perfiles de artesanos existentes y las estrategias frente a los problemas mencionados.

3.2.3.1.1 Proceso del Tejido Ikat.

En el presente año la Diseñadora María José Ordóñez Moscoso presento un manual "paso a paso" de la técnica Ikat como trabajo de graduación en la Universidad del Azuay, en el mismo se presenta los procesos tradicionales y actuales para la elaboración de los productos Ikat, "procesos que a leves rasgos se mencionan a continuación".[33]

- **Hilado;** el proceso se lo realiza para la obtención de las fibras naturales que servirán como materia prima para el tejido del producto ya sea de algodón u origen animal. Sin embargo como se mencionó ya en los hallazgos el proceso del hilado ya no es común entre los artesanos, que adquieren los hilos de algún distribuidor, hilos que inclusive pueden llegar a ser de origen sintético derivados del petróleo.

- **Devanado y Urdido;** técnica que consiste en arrollar el hilo alrededor de un urdidor o banco, mediante una formación en cruz en promedio en una macana se utilizan 1750 hilos de urdimbre.

Imagen 15 Técnica del Urdido.

FUENTE: (Ordóñez, 2015)

[33] Para una explicación más profunda del proceso véase tesis Ikat Técnica-Artesanal Manual Paso a Paso.

- **Anudado;** es el proceso característico de la Técnica Ikat del cantón Gualaceo, consiste en la selección de grupos de hilos los cuales son impermeabilizados mediante nudos de manera que durante el proceso de Teñido no sean alterados. Al desatar los nudos de cabuya (o sus sustitutos) se forman patrones o figuras según el diseño del artesano. Por la destreza que se requiere para elaborar los nudos según el diseño esperado este proceso se convierte en el más importante y complejo para la elaboración de un producto Ikat.

Imagen 26 Técnica del Anudado.

FUENTE: (Ordóñez, 2015)

- **Tinturado;** el proceso del tinturado es aquel que más se aleja del proceso tradicional, por el tiempo que toma y la escasez de materia prima el uso de tintes naturales que brindaba una de las principales características pro ambientalistas del producto es cada vez más escaso. El tinturado tradicional consta de varios pasos, ya que primero se extrae el pigmento de materiales naturales como se menciona en el capítulo 1.3.2.2 para luego tinturar los hilos golpeándolos con agua hirviendo y reposando más de una semana.

Para el tinturado con tintes mixtos o artificiales el proceso al calor para impregnar el color en los hilos solo se lo realiza por varios minutos.

- **Lavado y Secado de los Hilos;** cuando se utilizan tintes naturales el lavado se lo realiza únicamente con agua mientras que para tintes artificiales se requiere el uso de detergente. El secado al aire libre es el mismo para cualquier proceso.

- **Desanudado;** consiste en deshacer los hilos de cabuya o el material sustituto, sin recortar ningún hilo de la urdimbre.

- **Tejido en Telar de Cintura.** el tejido de la técnica Ikat se realiza entrelazando un hilo de trama de manera horizontal sobre cada hilo de urdimbre colocados de manera vertical; mientras se genera tensión mediante un cinturón colocado en la cintura del artesano, de esta manera el efecto de las figuras teñidas en los hilos que no se podían visualizar en la urdimbre toman forma.

Imagen 37 Tejido en Telar de Cintura.

FUENTE: (Ordóñez, 2015)

- **Decorado;** una vez terminado el tejido la macana es adornada en ambos extremos mediante la elaboración de nudos con técnicas como el crochet o macramé, como se observa en la imagen a continuación. (Ordóñez, 2015)

Imagen 48 Decoración.

FUENTE: (Ordóñez, 2015)

3.2.3.1.2 Análisis de la Productividad del Proceso Ikat.

El asociacionismo como se indica en el capítulo 3.1 es una importante herramienta para generar competitividad y mejorar la productividad de los pequeños productores, para entender mejor este concepto se indica a continuación 2 escenarios con el trabajo de 30 artesanos trabajando eficientemente, para analizar tiempos y volúmenes de producción.

- **Escenario 1.**

Los 30 artesanos trabajan individualmente 8 horas al día durante 1 mes (22 días laborables), los tiempos de espera en el proceso de fabricación del producto son destinados a fabricar más productos.

La tabla 19 indica los tiempos destinados a cada proceso de la elaboración cuando un artesano trabaja individualmente, la tercera columna agrupa algunos procesos por etapas para facilitar el cuadro de producción.

Tabla 19 Etapas y Tiempos en la Producción Ikat.

PROCESOS.	TIEMPO HORAS TRABAJO	ETAPA	TIEMPO TOTAL
DEVANADO	0,25	ETAPA 1	6,75
URDIDO	1		
ANUDADO	3,5		
TINTURADO	1,5		
LAVADO	0,5		
SECADO	0	ESPERA	24
DESANUDADO	1	ETAPA 2	1
TEJIDO	8	ETAPA 3	8
DECORADO	2	ETAPA 4	2
TOTAL	17,75		17,75

Fuente: (Ordóñez, 2015)

Elaborado Por: (Garate & Ulloa, Etapas y Tiempos de la Producción Ikat., 2015)

El total de tiempo de trabajo que le toma a un artesano cuando no está especializado es de 17 horas con 45 minutos, se puede diferenciar de esta manera 4 etapas en la producción, aunque no necesariamente deben ser realizadas en conjunto, es decir, en la tabla 20 una etapa puede estar dividida en varios días de trabajo.

La tabla 20 indica durante días laborables una producción promedio de un artesano, como se puede observar la sumatoria de horas al día es igual a 8 en donde el artesano se puede dedicar a diferentes etapas de diferentes productos con el fin de optimizar al máximo su tiempo de trabajo.

Tabla 20 Cronograma de Trabajo de un Artesano Ikat.

	SEMANA 1										
	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁB-DOM
# MACANAS	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA
1	ETAPA 1	6,75	ESPERA-ETAPA 2	1	ETAPA 3	8	ETAPA 4	2			
2	ETAPA 1	1,25	ETAPA 1	5,5	ESPERA		ETAPA 2	0,75	ETAPA 2	0,25	
3			ETAPA 1	1,5			ETAPA 1	5,25	ESPERA-ETAPA 2	1	
4									ETAPA 1	6,75	ESPERA

	SEMANA 2										
	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁB-DOM
# MACANAS	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA
1											
2	ETAPA 3	8	ETAPA 4	2							
3			ETAPA 3	6	ETAPA 3-4	4					
4					ETAPA 2-3	4	ETAPA 3-4	7			
5							ETAPA 1	1	ETAPA 1	5,75	ESPERA
6									ETAPA 1	2,25	

	SEMANA 3										
	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁB-DOM
# MACANAS	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA
1											
2											
3											
4											
5	ETAPA 2	1	ETAPA 3	3,75	ETAPA 3	5,25	ETAPA 4	1,75	ETAPA 4	0,25	
6	ETAPA 1	4,5	ESPERA		ETAPA 2-3	2,75	ETAPA 3	6,25	ETAPA 4	2	
7	ETAPA 1	2,5	ETAPA 1	4,25	ESPERA				ETAPA 3	5,75	

	SEMANA 4										
	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁB-DOM
# MACANAS	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7	ETAPA 3-4	4,25									
8	ETAPA 1	3,75	ETAPA 1	3	ESPERA-ETAPA	1	ETAPA 3	6,5	ETAPA 3- 4	3,5	
9			ETAPA 1	5	ETAPA 1	1,75	ESPERA		ETAPA 2-3	4,5	
10					ETAPA 1	5,25	ETAPA 1	1,5	ESPERA		

	SEMANA 5			
	LUNES		MARTES	
# MACANAS	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9	ETAPA 3-4	6,5		
10	ETAPA 2-3	3,5	ETAPA 3-4	8,5*

Elaborado Por: (Garate & Ulloa., Cronograma de Trabajo Producción Ikat., 2015)

De esta manera mediante una producción eficiente que elimine cuellos de botella por tiempos de espera un artesano llegaría a producir un máximo de 10 macanas (se debe considerar que para terminar la producción fue necesario incrementar 30 minutos de trabajo el último día de la última semana).

Por lo tanto 30 artesanos trabajando individualmente bajo estas condiciones tendrían una producción máxima de 300 unidades al mes, de las cuales se debe restar "el 10% de desperdicio que indica el artesano José Jiménez que existe cuando se junta la producción de varios artesanos trabajando individualmente"[34]; obteniendo por lo tanto una producción de 270 unidades.

[34] En la entrevista al artesano José Jiménez se indica que en una producción de 500 macanas subcontratadas a varios artesanos alrededor de 50 fueron rechazadas por problemas de calidad.

- **Escenario 2.**

El escenario 2 presenta una situación en donde los 30 artesanos trabajarían en conjunto, especializándose cada uno de ellos en diferentes etapas según las horas de trabajo que se requieren para fabricar un producto individualmente.

La tabla 21 indica los procesos y el tiempo requerido mencionado anteriormente, la columna 3 representa convierte el tiempo en porcentajes de trabajo para la fabricación Ikat, porcentaje que se aplica a su vez al total de artesanos trabajando en asociación (30) de manera en que los procesos que mayor trabajo requieran sean destinados a un mayor número de artesanos.

Tabla 21 DISTRIBUCION DE ARTESANOS POR CANTIDAD DE TRABAJO

	TIEMPO HORAS TRABAJO	% TRABAJO REQUERIDO	% ARTESANOS	# ARTESANOS
DEVANADO	0,25	1,41	0,42	
URDIDO	1	5,63	1,69	2
ANUDADO	3,5	19,72	5,92	6
TINTURADO	1,5	8,45	2,54	2
LAVADO	0,5	2,82	0,85	1
SECADO	0	0,00	0,00	0,00
DESANUDADO	1	5,63	1,69	2
TEJIDO	8	45,07	13,52	14
DECORADO	2	11,27	3,38	3
TOTAL	17,75	100,00	30,00	30,00

Elaborado Por: (Garate & Ulloa, Etapas y Tiempos de la Producción Ikat., 2015)

Sin embargo se debe considerar que al trabajar por asociación puede generar aspectos que permiten disminuir las horas de trabajo en ciertos procesos volviéndose por lo tanto más productivos. Los aspectos que se mencionan a continuación son los principales a considerar para el mejoramiento de la eficiencia por medio del asociacionismo.

Especialización.

Desde la "administración científica"[35] de "Frederick Taylor"[36] y "Henry Ford" [37]se ha mencionado como la división del trabajo por procesos para fabricar un producto estándar eleva la productividad mediante el efecto de la especialización, en donde un artesano en este caso al realizar únicamente una función determinada llega a convertirse en un experto de la misma, lo que deriva en una disminución del tiempo requerido para realizar dicha función así como la reducción de errores humanos.

Será necesario analizar los perfiles de los artesanos para una óptima división del trabajo ya que como se observó dentro de la problemática durante las entrevistas existen procesos que muy pocos artesanos conocen lo que ha generado una disminución en la calidad general del producto que actualmente se comercializa.

Se vuelve imposible definir el porcentaje en el que la productividad incrementaría por especialización sin realizar escenarios reales en donde se midan tiempos de producción de un artesano en un proceso especificó durante un periodo largo de tiempo, este escenario no pudo realizarse por las limitaciones en cuanto a recursos económicos y temporales que existen en el desarrollo de un trabajo de esta naturaleza. Por lo tanto se realizara una hipótesis de los porcentajes en los que el tiempo se reduciría por especialización en escenario negativo, en los procesos que se puedan aplicar.

[35] Administración Científica: se lo conoce como Taylorismo donde se hace referencia a la división en las distintas tareas del proceso de producción.

[36] Frederick Taylor: Creador de la Organización Científica del Trabajo donde se habla de la división de las tareas del proceso de Producción.

[37] Henry Ford: Fundador de la Compañía Ford Motor y creador de la Producción en serie de un producto estándar mejorando la calidad, disminuyendo los costos y aumentando la productividad mediante una cadena de montaje.

Tabla 22 Incremento de la Productividad por Efecto de la Especialización.

		ESPECIALIZACIÓN.	
PROCESO.	**TIEMPO HORAS TRABAJO**	**MEJORA DE PRODUCTIVIDAD %.**	**TIEMPO HORAS TRABAJO.**
DEVANADO	0,25	5%	0,24
URDIDO	1	5%	0,95
ANUDADO	3,5	5%	3,33
REVISION.	0,06		0,06
TINTURADO	1,5	NO APLICA	1,50
LAVADO	0,5	5%	0,48
SECADO	0	NO APLICA	0,00
DESANUDADO	1	5%	0,95
REVISION.	0,06		0,06
TEJIDO	8	5%	7,60
DECORADO	2	5%	1,90
REVISION.	0,06		0,06
TOTAL	17,93		17,06

Elaborado Por: (Guillermo & Andrés., 2015)

Aunque se considera que la productividad se podría incrementar en un porcentaje mayor al no poder demostrarse se opta por establecer un valor del 5% que sería en promedio durante el primer año, en promedio ya durante los primeros meses la productividad no sería la misma que a finales de año cuando el artesano ha generado mayor experticia en el proceso. Observando el incremento en la productividad durante los primeros 6 meses se podría realizar una proyección para los meses y años siguientes.

Estandarización.

Es necesario para un correcto proceso de exportación que la calidad del total de la producción cumpla con las mismas características, como numero de hilos, trazos de formas o figuras, tintes, decorados; etc. Este factor aunque se trabaje bajo diseños estándares es difícil lograrlo mediante un trabajo por separado más aun por ser un producto artesanal.

Al igual que sucede con la especialización, la estandarización reduciría el porcentaje de productos rechazados, esta vez ya no por errores humanos sino por diferencias entre 2 o más artesanos. Para un control de calidad eficiente se ha decidido realizar una revisión del producto en proceso durante las diferentes etapas, la supervisión se realizará en un lapso de 2 a 4 minutos según la dificultad durante 4 etapas incrementando el tiempo de producción alrededor de 12 minutos.

El control de calidad aunque aumente el proceso de producción permitirá descubrir errores a tiempo que en conjunto con una producción estándar reducirán los productos rechazados de un 10% a un 5%.

Automatización.

A producir en conjunto una gran cantidad de productos se pueden definir formas de reducir el trabajo, tiempos de espera, recursos; etc. Obviamente sin alterar las características artesanales en las que se basa el modelo.

Al analizar los procesos de producción con personas más cercanas a los mismos se definieron aspectos importantes que pueden ser automatizados.

- El proceso de anudado es el más difícil y característico de la técnica Ikat, los artesanos realizan nudos de cabuya para hermetizar los hilos del tinte de manera que estos formen figuras, la dificultad se encuentra en realizar los nudos en los lugares exactos para formar las figuras esperadas.

  El artesano realiza el proceso del anudado sin ninguna guía sino utilizando su creatividad, por lo tanto un sistema de automatización para el anudado por medio de una guía o mapa de tamaño real que indique la ubicación exacta de todos los nudos de un producto específico según el diseño antes elaborado incrementaría notablemente la eficiencia del proceso, ya que se elimina el tiempo que le toma al artesano en concentrarse y realizar los diseños de las diferentes figuras que lleva una macana, una macana en promedio suele tener de 4 a 8 figuras de distintos tamaños que se repiten en secuencia horizontalmente en todo el producto, es el primer anudado de cada una de estas el que mayor tiempo toma (alrededor de 10 minutos), mientras que las demás

el tiempo se va reduciendo conforme se automatiza la secuencia. Con la guía de diseños estándar se busca eliminar el tiempo que toma realizar las primeras figuras que en un promedio de 6 figuras se disminuiría 60 minutos al proceso, además se reduce la fatiga del artesano aumentando su productividad.

- En el proceso del tinturado se utilizan ollas de barro de diferentes dimensiones ninguna superando los 7000 cm^3 como se observa en la imagen 14. El proceso de producción de los tintes ya sean naturales o artificiales llamado mordiente se lo realiza en estas ollas tanto para mezclar los ingredientes de la formula como para almacenar después del tinte mientras otras ollas son utilizadas para aplicar el tinte mediante calor producido por leña a los hilos después del anudado.

  Una manera eficiente de automatizar el proceso del tinturado es la de utilizar vasijas de barro de un tamaño hasta 10 veces superior al utilizado actualmente, de esta manera el tiempo que tomaría teñir una se teñirían 10. Disminuyendo el tiempo de trabajo en este proceso a 9 minutos por producto y aportando a la estandarización del producto ya que el tinte será más homogéneo.

Imagen 19 Ollas para Tinturado.

FUENTE: (Ordóñez, 2015)

- El proceso de secado en promedio dura 24 horas, dependiendo de factores climáticos, al hablar con expertos en el área se conoció que no se puede utilizar secadoras para agilitar este proceso ya que desordenarían y dañarían los hilos anudados y tinturados,

sin embargo los artesanos indican que en días muy soleados el tiempo de secado se reduce a un rango de 15 a 20 horas.

Si se emplea un cuarto de secado que con un sistema similar a un invernadero mantenga constantemente una temperatura entre 28 y 30 grados centígrados las 24 horas del día el proceso para secar una macana ya no se ve afectado por el clima, y al tener calor continuo el tiempo podría reducirse a un rango de 12 a 15 horas. Se debe considerar que un cuarto de secado más que disminuir un tiempo de espera elimina el riesgo de generar cuellos de botella y retrasos en las producciones en épocas de clima frio que no permitan a un producto secarse naturalmente.

De esta manera una vez analizados diferentes factores que se pueden generar por el asociacionismo se indica una nueva tabla una vez realizada las disminuciones de tiempo de trabajo que existen por el incremento en la productividad.

Tabla 23 Incremento de la Productividad por Efecto de la Especialización y Automatización.

		ESPECIALIZACIÓN.		AUTOMATIZACIÓN	
PROCESO.	**TIEMPO HORAS TRABAJO**	**MEJORA DE PRODUCTIVIDAD %.**	**TIEMPO HORAS TRABAJO.**	**DISMINUCIÓN HORAS DE TRABAJO.**	**TIEMPO HORAS TRABAJO.**
DEVANADO	0,25	5%	0,24	0,00	0,24
URDIDO	1	5%	0,95	0,00	0,95
ANUDADO	3,5	5%	3,33	1,00	2,33
REVISION.	0,06		0,06		0,06
TINTURADO	1,5	NO APLICA	1,50	1,35	0,15
LAVADO	0,5	5%	0,48	0,00	0,48
SECADO	0	NO APLICA	0,00	NO APLICA	0,00
DESANUDADO	1	5%	0,95	0,00	0,95
REVISION.	0,06		0,06		0,06
TEJIDO	8	5%	7,60	0,00	7,60
DECORADO	2	5%	1,90	0,00	1,90
REVISION.	0,06		0,06		0,06
TOTAL	17,93		17,06		14,77

Elaborado Por: (Guillermo & Andrés., 2015)

Aplicando la especialización y parte de la automatización el tiempo para elaborar el proceso se ha reducido a 14.77 horas, los tiempos de demora durante el secado no se consideran pues se espera utilizar productivamente dichas esperas, pero si es importante indicar la reducción de riesgo que generaba el clima evitando retrasos en la producción.

Así 30 artesanos trabajando 8 horas al día durante 22 días al mes representan en conjunto 5280 horas de trabajo que al ser divididas para 14.77 horas que demora hacer una macana nos dan una producción mensual de 357.48 macanas. De la producción mencionada se debe disminuir el 5% mencionado que se le da al error obteniendo aproximadamente 340 macanas de una calidad estándar.

Se puede observar como el escenario 2 por medio del asociacionismo incrementaría la productividad de 30 artesanos de 270 a 340 unidades, es decir una mejora del 25.92%, convirtiéndose la estructura del sistema asociativo productivo aplicado en el escenario 2 en el pilar del modelo de clúster.

3.2.3.1.3 Estructura del Área de Producción.

La estructura del modelo del área de producción se encuentra en función de la demanda establecida en el capítulo 2, para lo que se definirá un mercado meta del 0,5% mencionado, es decir un valor anual de 4224 macanas un promedio de 352 macanas mensuales.

Para la producción mencionada de 352 macanas se requiere de un total de 31 artesanos asociados, valor que se obtuvo al dividir la producción deseada para el promedio de producción por artesano en el segundo escenario (11,33).

Los 31 artesanos serán distribuidos según los nuevos tiempos que se destinan a cada uno de los procesos de la elaboración del Ikat.

Tabla 24 Distribución del Trabajo para 60 Artesanos

PROCESO.	TIEMPO HORAS TRABAJO.	% TRABAJO REQUERIDO	% ARTESANOS	# ARTESANOS
DEVANADO	0,24	1,61	0,48	2
URDIDO	0,95	6,43	1,93	
ANUDADO	2,33	15,74	4,72	4
REVISION.	0,06	0,41	0,12	0,33
TINTURADO	0,15	1,02	0,30	4
LAVADO	0,48	3,22	0,96	
SECADO	0,00	0,00	0,00	
DESANUDADO	0,95	6,43	1,93	
REVISION.	0,06	0,41	0,12	0,33
TEJIDO	7,60	51,46	15,44	15
DECORADO	1,90	12,87	3,86	4
REVISION.	0,06	0,41	0,12	0,33
TOTAL	14,77	100	30	30

Elaborado Por: (Guillermo & Andrés., 2015)

En la quinta columna se puede observar la distribución que tendrían los 30 artesanos según los procesos, considerando que se agrupan ciertos procesos para una mejor distribución. Se debe indicar que los 3 procesos de revisado asignados un valor de 0.33 son realizados por una sola persona.

Categorización de Artesanos.

En función de las diferentes características y cualidades de los artesanos la estructura productiva de EcuaIkat deberá estar jerarquizada y distribuida por funciones ya que ciertas fases de la producción requieren técnicas que aunque muchos artesanos conocen un limitado número domina. Para un correcto desarrollo sustentable de la estructura del sistema productivo debe existir una política de rotación de funciones y ascensos de cargos en base a la especialización.

- **Maestro Artesano Ikat Inspector;** es aquel que domina el arte de la confección Ikat, su función es la de controlar la calidad en los diferentes procesos, además este artesano tendrá la función de corregir y capacitar a otro asociado en caso de verlo necesario.

- **Maestro Artesano Ikat;** son aquellos artesanos que de igual manera dominan la el proceso de elaboración, motivo por el cual estarán destinados a los procesos del anudado con un estimado de 4 artesanos y el tejido con 15 artesanos. Existe un número limitado de maestros artesanos Ikat, por lo que se estima contar con alrededor de 10 de los mismos, muchos de los mencionados están certificados con el Reconocimiento de Excelencia Unesco para la Artesanía Región Andina 2014.

- **Artesanos Ikat;** conformado por un conjunto de 9 artesanos que si bien se dedican a la producción Ikat no manejan tan a profundidad las características ancestrales en la fabricación del producto como los maestros artesanos, su función es la de apoyar bajo la dirección de los maestros artesanos el proceso del tejido y decorado.

- **Aprendices de Artesanos Ikat;** los aprendices realizarán los procesos que menor dominio requieren como el devanado, urdido, tinturado, desanudado; etc. Tareas que realizaran una vez que se encuentren capacitados en la "escuela de artesanos".[38]estarán conformados por 10 artesanos.

- **Otros Artesanos;** al momento de desarrollar nuevos productos se podrían requerir técnicas como de bordado, costura entre otras para la fabricación de los mismos. En estas circunstancias al estar el nuevo producto destinado a la demanda ya establecida suplantaría a una parte de la producción de macanas y a su vez estos artesanos a una parte de los artesanos Ikat.

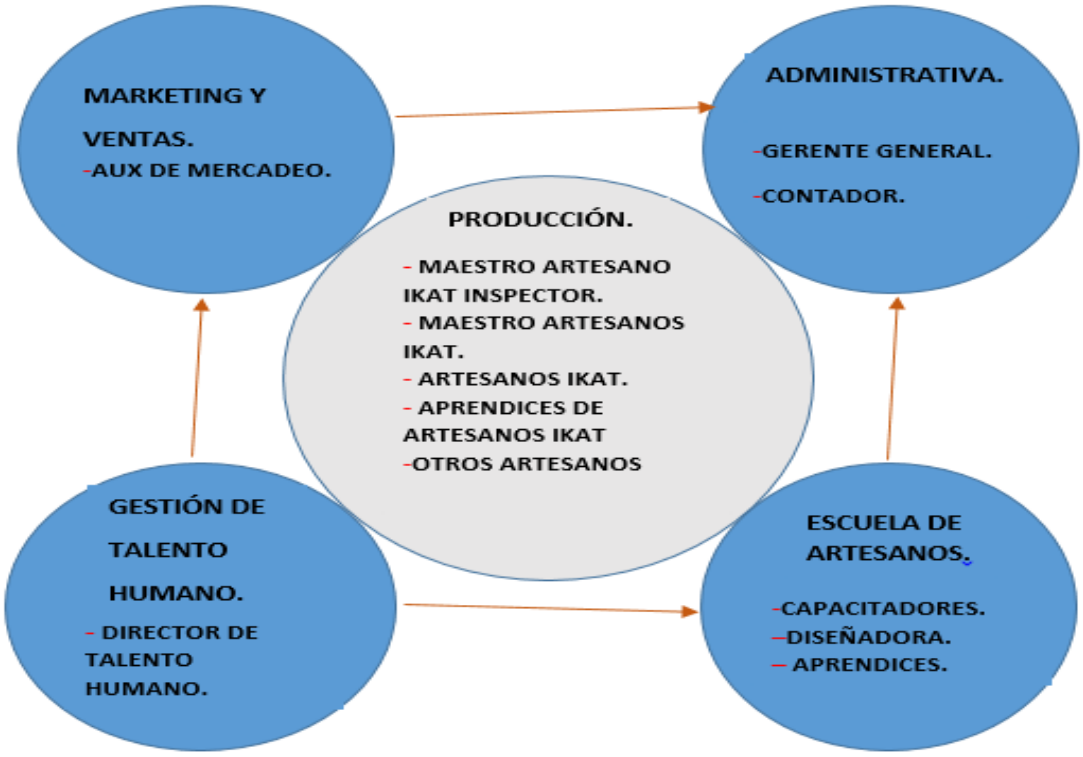
A continuación se presenta en función a la estructura y organización descrita el organigrama circular del modelo de negocios asociativo de EcuaIkat. Como se puede observar son los artesanos asociativos el eje principal del modelo de negocios, mientras que las demás áreas actúan como complementos y potenciadores de la eficiencia de la organización en función del área productiva.

Se debe entender que un organigrama de esta naturaleza no establece una fuerte jerarquización de un área o función sobre otra, sino más bien busca generar interrelación de

[38] La Escuela de Artesanos se indica en el capítulo 3.3

trabajo entre todos los funcionarios. Se ha decidido integrar a la escuela de artesanos como un área más de la organización debido a la constante importancia que esta tiene para el desarrollo exitoso de la asociación.

Gráfico 12 Organigrama Circular del Modelo de Negocios.



Elaborado Por: (Guillermo & Andrés., 2015)

3.2.3.2 Área Administrativa.

Por la filosofía asociativa que tendrá la organización se espera que todos los miembros puedan tener voz y voto en las decisiones administrativas que la empresa tome sin embargo para un desarrollo eficiente es necesario contar con un administrador que tenga un amplio conocimiento de gestión empresarial. En en el mejor de los escenarios el administrador estará

conformado por un miembro de la asociación, sin embargo de no ser así la directiva deberá emplear a quien se considere idóneo para el cargo.

Dentro del sistema administrativo es necesario además incluir el manejo legal y contable de la asociación que de igual manera podrá estar conformado por un miembro de la asociación o por alguien externo, hasta que un asociado tenga un perfil idóneo para el cargo.

Para la evaluación del proceso se considerará que ningún artesano cumpla con las características administrativas mencionadas, por lo que se incrementará costos administrativos para los siguientes funcionarios.

- **Gerente General;** es el representante legal de la asociación, se encargará de coordinar las diferentes áreas y gestionar las estrategias comerciales del producto de los productos con los clientes.

- **Contador;** por la magnitud y las características del modelo de negocios se establecerá un contador de planta que gestione a la asociación según la normativa legal correspondiente.

3.2.3.3 Área Marketing y Ventas.

El desarrollo de la demanda y el crecimiento de la misma es el pilar fundamental para el sustento y desarrollo del modelo de negocios. Es necesario generar estrategias comerciales que nos permitan posicionar exitosamente al producto en el mercado, por medio de este sistema se definirán y gestionarán los mejores "canales de distribución y comercialización para el producto"[39].

El área de marketing y ventas estará dirigida por el gerente general de la empresa, el cual tendría la facultad de contratar una campaña publicitaria agresiva que considere pertinente. De ser necesario en el modelo de negocios se incluirá un auxiliar de mercadeo que apoye las gestiones comerciales.

[39] Véase también capítulo 3.5 Logística y Comercialización.

3.2.3.4 Área de Gestión de Talento Humano.

Debido al tamaño de la empresa y la naturaleza del sistema asociativo que busca un beneficio integro para el artesano, es necesario contar con un Director de Talento Humano que se encargue de maximizar el bienestar organizacional de los asociados y del resto del personal. Las políticas y decisiones para la rotación, ascensos y contrataciones del modelo se manejará por medio de esta área en conjunto con las demás áreas involucradas.

3.2.4 Sistema de abastecimiento de Materia Prima a Largo Plazo.

Una de las problemáticas que se llegaron a establecer es la pérdida del uso de tintes naturales en una gran parte de la producción Ikat, debido a la escasez de la materia prima necesaria para la elaboración de los tinte naturales y al tiempo que genera la preparación de los mismos. La diseñadora María José Ordoñez Moscoso establece que los tintes naturales utilizados en la fabricación del Ikat del cantón Gualaceo tienen una calidad y durabilidad igual e inclusive superior que los tintes artificiales.

Debido al importante valor agregado que generan los tintes naturales a los productos Ikat, en especial para los mercados pro ambientalistas es necesario establecer un plan de abastecimiento de materias primas que rescate el saber ancestral de la producción Ikat.

El plan consistiría en obtener una producción lo suficientemente grande para lograr producir en un momento productos con características 100% naturales. Se vuelve inclusive atrayente la idea de modelos de negocios dirigidos hacia los agricultores del país tecnificando e incrementado la productividad de los mismos.

Existen materias primas que tienen un periodo de producción relativamente corto como la remolacha, el limón, ciertas flores; etc. Las cuales podrían solucionar en gran parte la problemática, otras materias primas tienen un mayor tiempo de desarrollo como el árbol del nogal (utilizado tanto el fruto como las hojas), la cabuya y por ende el insecto de la cochinilla de los cuales aunque si bien aún existe disponibilidad en la zona una producción como la esperada podría generar una extinción de las mismas desencadenando en un impacto ambiental negativo y una falta de aprovisionamiento de materia prima. Para el caso de las materias primas que mayor tiempo de desarrollo necesitan existe la opción de importar para satisfacer las necesidades de

materia prima parte de estos productos de países cercanos como “Perú el cual es el mayor productor de cochinilla en el mundo”. (Agrodata Perú., 2014)

3.3 Escuela de Artesanos.

La escuela de artesanos es una herramienta del modelo de negocios para la capacitación de los asociados, por medio de la misma se potenciará los perfiles y las capacidades de los mismos de manera que el modelo de negocios esté en constante mejora y evolución.

Bajo un concepto de clúster y de generación de valor compartido la escuela de artesanos tendría una filosofía en donde “aquellas personas que dominen un área”[40] sirvan de capacitadores para aquellos con un menor conocimiento, a su vez dichas personas serán capacitadas en un área diferente por otros miembros de la asociación.

3.3.1 Áreas de Desarrollo.

- **Capacitación de Asociados en la Técnica Ikat;** dirigida por el Maestro Artesano Ikat Inspector (del cual su perfil se explica durante el desarrollo del modelo de clúster) en conjunto con los principales Maestros Artesanos Ikat se capacitara a todos los artesanos miembros de la asociación que trabajan en el área productiva de manera que desde un inicio se estandarice una calidad superior.

  Periódicamente se realizaran talleres pertenecientes a esta área de capacitación de manera que se desarrolle ideas para mejorar el producto que se pueden ir generando durante los procesos de producción, se espera que en los talleres posteriores los artesanos Ikat que en un inicio fueron capacitados se conviertan en actores más importantes para el incremento de la productividad.

[40] Entre los hallazgos de las entrevistas se indica que la mayoría de artesanos estarían dispuestos a compartir sus conocimientos, si es que esto significaría un incremento en sus beneficios.

- **Capacitación de Nuevos Artesanos en la Técnica Ikat;** en caso de que en primera instancia no se logre asociar al número suficiente de artesanos o que mientras se desarrolle el modelo de negocios existan incrementos en la demanda que requieran el aumento de artesanos asociados, es necesario un proceso de capacitación integro desarrolle conocimientos en los nuevos miembros que les permita ser parte del modelo productivo de manera eficiente.

- **Capacitación en Gestión Empresarial;** es importante que el desarrollo y los conocimientos de los asociados no se limiten a las áreas artesanales, si no se impartan conocimientos en temas administrativos y gestiones empresariales, conocimientos que tendrán un efecto positivo en la productividad de los artesanos.

  Tanto el área de Gerencia como de Talento Humano, deberán definir en base a las circunstancias las áreas administrativas que deben ser estudiadas, las capacitaciones pueden ser dictadas por los mismos o por algún externo experto en el tema y se las realizará periódicamente según las necesidades observadas.

3.3.2 Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos.

Como un taller permanente de la escuela de artesanos se encontrará un estudio de investigación para incrementar el portafolio de productos Ikat, se observa en las entrevistas realizadas a los artesanos que existen nuevos productos Ikat (monederos, carteras, bufandas; etc.), sin embargo no se puede visualizar una mayor aceptación de los mismos en el país y no se espera que sean atrayentes para el mercado exportable ya que no tienen un terminado tan elaborado como se esperaría de un producto Ikat.

Se considera que el desarrollo de nuevos productos debe generarse bajo un concepto más profesional, y en función de que sea atrayente para nuevos mercados. En conjunto con los artesanos Ikat para el desarrollo de nuevos productos se podría requerir de otros artesanos que dominen más técnicas como la del calzado o confección que permitan obtener un producto con un acabado de primera. El área de marketing sería la encargada de medir la aceptabilidad de los prototipos de nuevos productos en los potenciales mercados.

Actualmente se ha desarrollado en el país un incremento en ofertas de textiles confeccionados por diseñadores nacionales, lo que ha generado un notable desarrollo en el área del diseño textil en el país que podría contribuir al diseño de nuevos productos Ikat. En el trabajo de graduación en la Universidad del Azuay de la Diseñadora María José Ordóñez Moscoso ya mencionado, se presenta un conjunto de diseños en donde se aplica el tejido Ikat en una colección de indumentaria casual que se presentó en una plataforma de moda Ecuatoriana "RunWay by Moda Lab"[41], los diseños presentados son el ejemplo perfecto de las características que deberían tener los nuevos productos Ikat si se buscaría ser presentados bajo un nuevo concepto, por lo que se debería considerar agregar un diseñador al modelo de negocios.

[41] RunWay by Moda Lab: Fue un evento realizado el 17 y 18 de abril del 2015 en Quito Ecuador, se buscó revolucionar y realzar la moda Ecuatoriana.

Imagen 20 Colección Indumentaria Casual Tejido Ikat.

FUENTE: (Ordóñez, 2015)

3.4 Sistema de Manufactura Esbelta.

3.4.1 Concepto y Fundamento para el Modelo de Negocios.

El sistema japonés de manufactura esbelta genera en las empresas una filosofía de excelencia en el área productiva la cual se fundamenta en un mejoramiento continuo y una reducción de desperdicios, mediante un conjunto de herramientas todas las operaciones que las empresas realizan están en función de agregar valor al producto incrementando de esta manera la satisfacción del cliente generando empresas altamente competitivas.

En general el sistema de manufactura esbelta se aplica durante el desarrollo de las empresas, sirviendo por lo tanto para un modelo de negocios que se encuentra en una etapa de planificación como un fundamento para una futura mejora en la productividad de todas las áreas en función de un sistema productivo.

Para el modelo de negocios se realizará por lo tanto una guía para la futura implementación de las herramientas de la manufactura esbelta en conjunto con la filosofía que se deberá aplicar.

3.3.3 El Sistema Kaizen.

La filosofía Kaizen de mejora continua de una manera íntegra y proactiva, superando la barrera productiva y enfocándose inclusive en el desarrollo y bienestar de los conformantes, en concordancia con el desarrollo de la economía popular y solidaria parte de la motivación del presente trabajo. Es por lo tanto de suma importancia que exista un claro conocimiento de esta filosofía dentro del modelo de negocios y se enraíce en la mentalidad de los asociados y funcionarios de la organización.

El control de calidad total que se presenta en el Kaizen por medio de métodos cuantitativos y cualitativos tiene el objetivo de alcanzar constantes metas que mejoren el desarrollo de las diferentes áreas funcionales de la organización además se busca mejorar el producto frente a la apreciación del consumidor. Se espera que ciertas políticas que se han establecido como las juntas periódicas en donde un manufacturero de cualquier nivel puede sugerir acciones de mejoras a algún proceso, así como el objetivo de estandarizar al producto en una calidad superior, aporten notablemente al control de calidad total. (Padilla., 2015)

3.4.3 Herramientas de la Manufactura Esbelta para el Modelo de Negocios.

3.4.3.1 Las 5´S Japonesas.

El objetivo de esta herramienta es la de mantener un lugar de trabajo limpio y ordenado, lo cual genera un incremento inmediato en la satisfacción laboral del productor al sentirse en un ambiente más agradable, e incrementa la productividad debido a la organización que existe.

Las 5´S Japonesas son:

- Seiri : Clasificar
- Seiton: Ordenar
- Seiso: Limpiar
- Seiketsu: Estandarizar
- Shitsuke: Disciplinar.

Las 5´S serán una actividad diaria para todos los miembros del modelo de negocios y no solo para el área productiva, se designará 10 minutos al día al inicio de cada jornada para implementar esta herramienta.

- **Seiri;** la clasificación al inicio de la jornada permitirá a los artesanos identificar elementos que no sean necesarios para la labor diaria, aquellos elementos que podrían necesitarse para alguna actividad futura serán almacenados mientras aquellos innecesarios deberán despacharse inmediatamente.

- **Seiton;** la aplicación del orden en la organización permite un rápido manejo de equipos, materiales y materia prima. Para una aplicación adecuada es necesario que la distribución de la planta cuente con espacios de almacenamientos y una clara delimitación de las diferentes áreas de trabajo.

- **Seiso;** una limpieza diaria además de la obvia mejora visual, genera un compromiso hacia un trabajo impecable. El estado de la planta se refleja en el estado del producto.

- **Seiketsu;** se busca la estandarización para mantener ese estado de orden y limpieza de las 3´S anteriores, para el modelo de negocios de asociación la estrategia para mantener la 4ta ´S se encuentra en el designar un tiempo diario para toda la herramienta como ya se explicó ya que el artesano o el resto del personal esta consiente de esta función por lo que no necesita ninguna herramienta adicional que le recuerde mantenerlos.

- **Shitsuke;** la disciplina que se menciona en esta herramienta significa un compromiso de realizar conscientemente toda la herramienta de una manera íntegra, sin importar cargos o funciones de ningún miembro de la organización. La clave del éxito se encuentra en que exista un claro conocimiento de los beneficios que pueden llegar a generar la aplicación de las 5´S. (Ind César Chávez Orozco, 2011)

3.4.3.2 Los 7 Desperdicios.

La manufactura esbelta tiende a la obtención de un proceso productivo en donde cada eslabón del mismo genere un valor perceptible para el cliente, es por lo tanto necesario reconocer y eliminar aquellos eslabones que no presentan un valor agregado.

- **Movimientos;** son desperdicios que se generan cuando un manufacturero u otro operario tienen que realizar varios desplazamientos o excesivos movimientos cuando realizan una actividad, se considera que el riesgo por estos desperdicios fue disminuido gracias a la producción en etapas del asociacionismo como se indica en el escenario B del presente capitulo, ya que antiguamente un artesano al cubrir varias partes del proceso debía realizarlos en áreas físicas diferentes.

- **Transporte;** el desperdicio por el transporte de materia prima o del producto que no genere un valor agregado para el cliente (cuando se realiza entre estaciones de trabajo) debe ser minimizado mediante una correcta distribución física de las etapas de producción. El mayor riesgo se presenta en el proceso de secado.

- **Corrección;** el desperdicio por reparación de un producto de calidad inferior será disminuido conforme el proceso de especialización incremente la capacidad de los productores, además el control establecido durante varios procesos permite encontrar a tiempo el error para que la corrección o eliminación sea menos costosa.

- **Inventario;** la manufactura esbelta tiene una filosofía de producir estrictamente lo requerido por cada pedido para que el manejo de inventarios sea el mínimo, tanto en productos terminados como de materia prima. Se podría aplicar el sistema "*Just In Time*"

[42]a la materia prima, sin embargo al ser uno de los objetivos del asociacionismo del modelo de negocios el lograr maximizar una producción que satisfaga una demanda de producción y al ser un producto de una costosa mano de obra, el desperdicio por inventarios será aceptado. En esta línea resultaría más costoso tener artesanos sin poder producir por falta de material que tener almacenado una cantidad de materia prima mayor a la requerida.

- **Espera;** la distribución de mano de obra según la necesidad de trabajo de las diferentes funciones establecidas en la tabla 21 indican como se eliminan tiempos de espera por contenidos de labor desbalanceados, sin embargo si en el transcurso del desarrollo del modelo de negocios un proceso varia su tiempo deben realizarse cambios que eviten tiempos de espera innecesarios de un proceso a otro.

- **Sobre Procesamiento;** se realiza más de lo requerido en las especificaciones del producto, este tipo de desperdicios serán eliminados gracias a la función de las capacitaciones de la escuela de artesanos y a la estandarización del producto que genera un conocimiento completo de todas las características que debe tener el mismo.

- **Sobre Producción;** hace referencia a producir más de lo requerido en uno de los diferentes procesos de producción lo que produce embotellamientos, como se mencionó ya la tabla 21 indica una distribución de trabajo para que en cada proceso se maximice la producción en concordancia con los demás procesos establecidos. Conforme el desarrollo la distribución de trabajo de estos procesos podría ser modificada en función del mejoramiento de la manufactura esbelta.

[42] Just In Time: Método Justo a Tiempo una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo.

De esta manera se espera eliminar al máximo aquellos eslabones que no generen valor agregado y eliminar constantemente desperdicios en función de un proceso de mejora continua. Que incremente la competitividad de la organización volviéndola más competitiva en un mercado de exportación textil. (GUTIÉRREZ, 2015)

3.4.3.3 Kanban.

Es una importante herramienta que puede ser aplicada en el modelo de negocios, se espera utilizar un método simplificado del mismo es decir sin la utilización de ningún software, la importancia está en el etiquetado mediante un sistema de tarjetas.

Cada grupo de trabajo de los diferentes procesos de la cadena de producción tendrá un cuadro de tareas que deben realizarse en cuanto a la producción esperada para ese día, los productos en proceso serán de igual manera ordenados según el cuadro de tareas lo indique.

El cuadro explicará actividades pendientes que se deben llevar cabo, las tareas que están en proceso y las tareas terminadas. Los productos serán ubicados y etiquetados según el proceso en el que se encuentren y llevarán una etiqueta al pasar a un nuevo proceso de manera que no existan equivocaciones. En etapas como las del secado la etiqueta sobre el producto en proceso deberá incluir información como la de tiempo que lleva en espera, etc. (Garzás, 2011)

3.4.3.4 Otros Métodos.

Existen varias herramientas diseñadas para una factura esbelta, como la mencionada Just In Time, Poka Yoke, Diagrama de Causa Efecto Ishikawa; entre otras. Estos métodos deberán ser incorporados al sistema de producción de la organización conforme el modelo de negocios se desarrolle y los artesanos adopten una ideología Kaizen de mejora continua.

- Poka yoke que es un sistema a prueba de errores para desarrollar los procesos de manera que los mismos no se puedan realizar, sin embargo para el modelo de negocios sería difícil implantar un sistema inmediato de poka yoke sin afectar las características de artesanales de los productos. Los artesanos cuando tengan un fuerte conocimiento y compromiso hacia la manufactura esbelta tienen la capacidad de proponer sistemas a pruebas de errores para sus procesos.

- Diagrama de causa efecto Ishikawa, busca identificar los diferentes motivos que pueden estar generando un problema ya sea en el producto o el proceso definiendo las causas en grupos de maquinarias, métodos, mano de obra, medio ambiente y materiales, este proceso debe ser de conocimiento de la organización para identificar las causas de problemas que se puedan aplicar al producto. (Journal Amme., 2009)

3.5 Logística y Comercialización.

Para finalizar el modelo de negocios asociativo es necesario definir el canal de distribución correcto para que el producto llegue al consumidor final. Se definió dentro de la problemática del sector artesanal del país que en la mayoría de casos existe una brecha demasiado grande entre la utilidad del artesano y los precios finales de venta del producto, factor que se debe en principal por el incremento de costos que percibe el producto durante el canal de distribución al pasar por un gran número de intermediarios.

Bajo este concepto el modelo de negocios ha sido diseñado para minimizar intermediarios como se ha planteado durante el proceso de producción no existe siquiera intervención de la empresa privada.

3.5.1 Canales de Distribución.

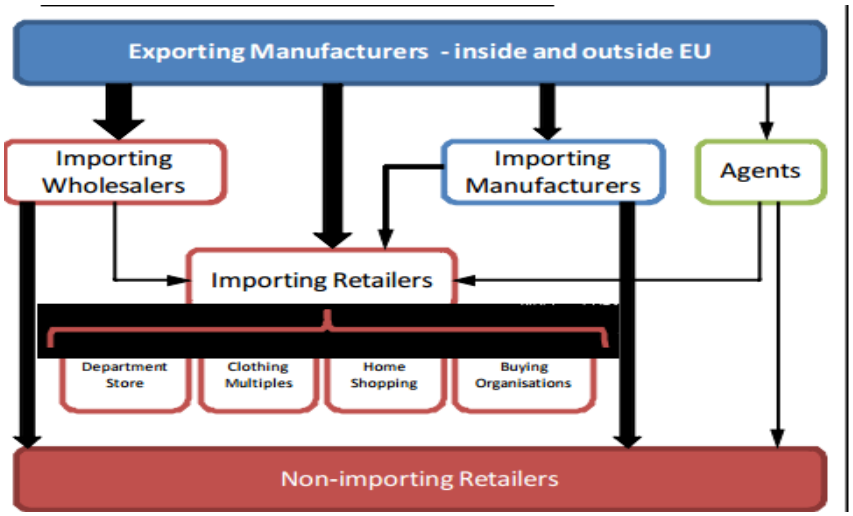
3.5.1.1 Canales de Venta.

El CBI (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries), una agencia de la Unión Europea que tiene como misión "el fortalecimiento sostenible de la capacidad competitiva de las PYME exportadoras y productores en los países en desarrollo, centrándose principalmente en los mercados europeos.", "ofreciendo un enfoque integrado, que es aplicable a las empresas, las organizaciones de apoyo a las empresas y las autoridades gubernamentales. Nuestra competencia central es triple: consejos, asesoramiento y gestión del conocimiento." (CBI Centre for the Promotion of Imports from developing countries, 2010)

Esta organización presenta información de mercado para varios sectores enfocándose en economías en desarrollo entre la información presentada se encuentra un cuadro de los canales

de distribución de los textiles en el mercado alemán (grafico 9), se debe tomar en cuenta que un actor puede ocupar varios canales por medio de una integración vertical.

Gráfico 14 Canales de Distribución de Prendas de Vestir, Alemania.



Fuente: (CBI Centre for the Promotion of Imports from developing countries, 2010)

Se debe tomar en cuenta que dentro del primer nivel se encuentran los exportadores junto a los productores, lo cual se diferencia de lo que se ve reflejado en el Ecuador en la mayoría de casos del sector artesanal, es decir suele existir un nivel adicional entre el productor y el importador que es ocupado por un comerciante intermediario.

El segundo o tercer nivel del canal de distribución se ve ocupado por:

- Mayorista Importadores (*Importing Whosalers)*; Adquieren directamente los productos sin mayor interferencia en las características de la producción de los mismos, siendo responsables de las futuras ventas y subdistribuciones.

- Importadores con marca propia. (*Importing Manufacturers);* son empresas con diseños y materiales propios que destinan una parte de su producción a una empresa en otra parte del mundo.

- Agentes (*Agents);* de igual manera que en el país exportador en donde se presentan intermediarios entre la producción y la exportación, en los países importadores existen

agentes intermediarios que cumplen la función de ser representantes de ventas de la marca y conseguir socios comerciales.

- Importadores y no importadores minoristas *(Importing- non importing retailers)*; hace referencia a todas las diferentes tiendas al menudeo que ya sean importadoras o que adquieran los productos por medio de los intermediarios mencionados, que se encargan de llevar el producto al consumidor.

Analizando los canales de distribución de los productos se debe recalcar que mientras mayor número de intermediarios participen en la comercialización del producto mayor será el costo de las mismas disminuyendo así las potenciales demandas y la rentabilidad de las mipymes productoras.

3.5.1.2 Canales de Importación.

Pro Ecuador indica según el proyecto *Export Marketing Survey-German Market for Textile and Clothing* [43] de James Jahuser. La estrategia de compra alemana puede darse de 2 formas:

1.- "*In-house production abroad*": que implica establecer sus propias fábricas en el extranjero o realizar "*joint ventures"* con empresas productoras en países de economías con costos bajos.[44]

2.- "Job order production abroad": esto es la subcontratación de acuerdo a los siguientes conceptos:

- Outward Processing Trade (OPT): la mayoría del trabajo de mano de obra es reubicada a la empresa prestadora del servicio.

[43] Export Marketing Survey-German Market for Textile and Clothing; Proyecto realizado para generar apoyo a las exportaciones y atraer inversiones a republica de Moldavia en el ámbito textil.

[44] Joint Ventures: "Proyectos ejecutados en asociación. Unión de fuerzas complementarias de distintas empresas que permiten aprovechar mejor los recursos y/o acceder a nuevos mercados."

- Cut, Make and Trim (CMT): La producción manual total es reubicada a la empresa prestadora del servicio, y la compra de las materias primas se mantiene con la empresa alemana por razones de eficiencia y calidad.

-Free on Board (FOB): el productor solo recibe las especificaciones del producto (diseño, materiales, etc.) y manejan toda la producción.

- Importación: compra de productos terminados".

3.5.2 Plan de Logística y Estrategias Comerciales.

Al observar el gráfico 14 se puede establecer que en general, para los artesanos del país ha existido un eslabón más en la cadena de distribución de productos exportados ya que han existido agentes intermediarios para la comercialización desde el país.

Se considera que el canal más eficiente para la distribución y comercialización de los productos de la asociación, deberá estar en función de eliminar varios eslabones bajo el siguiente concepto.

- El objetivo de comercialización para los productos de EcuaIkat es que sean distribuidos al consumidor final a través de tiendas textiles especializadas que manejan productos con ciertas características únicas como las que se identificaron que están destinadas para el cuarto y quinto quintil de mayores ingresos del mercado Alemán.

- Las tiendas especializadas se encuentran ubicadas en el tercer eslabón como importadoras o no importadoras minoristas, que llevan al menudeo el producto al consumidor final. Debido al tamaño de la producción que no es lo suficientemente grande para ser manejado mediante mayoristas importadores y en concordancia con la idea de eliminar la mayor cantidad de agentes intermediarios se espera que exista un comercio directo entre la asociación y los importadores minoristas.

- Las estrategias de marketing que realicen los funcionarios pertinentes se enfocarán en captar aquellas tiendas minoristas ya establecidas en el mercado alemán que tengan un

mercado de consumo conformado por clientes que aprecien productos artesanales con características pro ambientalistas y cualidades de comercio justo.

El área de marketing en primera instancia buscara posibles socios económicos por medios propios o a través de los portafolios comerciales que manejan instituciones como Pro Ecuador, una vez contactados los mismos se enviaran muestras en primera instancia del producto estrella (la macana) junto a un catálogo que se realizara según la elaboración de nuevos productos. De esta manera se buscara generar un acuerdo de comercialización, en donde se deberán definir proyecciones de ventas y ciertas características específicas del producto en cuanto a diseños, colores; etc. En concordancia con las tendencias de los consumidores del producto y la capacidad productiva de la empresa.

Se considera que la mejor estrategia que el modelo asociativo debe emplear para la comercialización de los productos Ikat es la de "Job order production abroad" bajo los siguientes 2 conceptos, o la mezcla de los mismos:

-Free on Board (FOB): este concepto se utilizaría en caso de que se llegase generar una alianza comercial entre la asociación y alguna empresa comercializadora textil en Alemania, la cual genere una cantidad de pedidos suficientes para que la asociación produzca según las características y especificaciones que estas demanden como se menciona anteriormente.

-Importación: Compra de productos terminados, en caso de que las tiendas minoristas tengan una aceptación del producto sin sufrir ninguna alteración.

La mezcla de los 2 se generaría en caso de que realice más de un acuerdo en donde se comercialicen en diferentes tiendas con diferentes características. En este caso los costos se incrementarían y se tendrían que analizar la conveniencia para el modelo según las condiciones que se presenten.

- Se deberá implementar una campaña publicitaria que permita un mejor posicionamiento en el mercado, se deberá enfocar en realzar las características artesanales y verdes del

producto ya que representa su mayor valor agregado. Si bien la campaña de publicitaria se la realizará como un todo se le asignará un presupuesto de $5 por unidad producida.

- Ya que se considera que el producto tendría un precio de venta al público de $180 (valor estipulado y utilizado durante la segmentación del mercado), en función de volver el producto atrayente a los importadores minoristas quienes fueran los clientes directos de EcuaIkat el precio establecido de venta a los mismos una vez transportado y terminado los procesos aduaneros con sus "respectivos costos" [45]será de $105 ofreciéndoles un margen de utilidad de alrededor del 73%.

- El sistema de exportación se lo realizara a través de la herramienta exporta fácil de correos del Ecuador diseñada para facilitar la exportación de productos elaborados a través de la economía popular y solidaria. (Ministerio de Industrias y Productividad., 2015)

[45] La proyección de ingresos y egresos se especifica en el Capítulo 4 Análisis y Evaluación Financiero.

4. CAPITULO IV.

Una vez realizado la propuesta del modelo de negocios asociativo para los artesanos Ikat en función de un análisis del mercado para productos textiles, artesanales y ecológicos del Ecuador, es necesario realizar un estudio financiero que nos permita proyectar la rentabilidad que podría el proyecto generar en diferentes condiciones.

La evaluación del proyecto que se presenta permite analizar o rechazar el modelo de negocios propuesto, mediante el uso de herramientas de análisis financiero generando criterios numéricos.

4.1 Proyecciones de Ingresos y Egresos.

4.1.1 Proyección de Ingresos.

En el capítulo 2.2.1 Demanda Potencial Insatisfecha se definió un mercado objetivo para los productos Ikat en función a las características del perfil Alemán así como de la capacidad productiva que se llegaría a generar. Se debe por lo tanto tener en consideración que para la proyección en ventas, se establece un promedio mensual para el total de la demanda anual del mercado Alemán como se observa en la tabla a continuación; se espera una venta anual del primer año de $443.520 (0,5% de mercado meta[46]) que equivalen a un total de 352 unidades mensuales a un precio de $105.

Considerando que la estrategia de marketing y promoción tendrá como meta el llegar a captar hasta el 3,5% de la demanda potencial insatisfecha como mercado durante los 5 primeros años, es necesario aplicar un incremento porcentual del 15% anual en la proyección de ventas, considerando un escenario moderado, el mismo que se espera para el proyecto en sinergia con el estudio de mercado como del diseño del modelo teórico. Aquí se debe tomar en cuenta que con el incremento mencionado para el escenario moderado se alcanza una participación del 3,4% con el objetivo de considerar un argumento más realista del éxito que tendría la gestión de marketing.

[46] Se obtiene en el capítulo 2.2.1 demanda potencial insatisfecha.

Tabla 25 Proyección de Ventas.

		% Incremento Anual			15,0%		
Descripción	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Total (3,4%)**
Ventas		443.520	510.048	586.555,20	674.538,48	775.719,25	2990380,93

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

4.1.2 Proyección de Egresos.

En base a las ventas proyectadas se analizaran los diferentes egresos que se generen en función del desarrollo y la aplicación del modelo de negocios.

4.1.2.1 Egresos Directos.

Los costos directos que se generan en la elaboración y comercialización de las macanas son en cuanto a la materia prima, transporte y seguro.

- **Materia Prima;** el valor promedio de materia prima utilizada para la producción de una macana según las condiciones de calidad que se han mencionado a lo largo del presente documento es de $26, que se distribuye de la siguiente manera.

Tabla 26 Distribución Costos Materia Prima.

MATERIA PRIMA.	COSTO UNITARIO
Fibras Naturales.	15
Cabuya o Sustituto.	1
Tintes Mixtos.	10

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

- **Transporte;** como se indicó durante el desarrollo de la comercialización la exportación se la realizara a través del sistema exporta fácil de correos del Ecuador, el cual ofrece 2 servicios para realizar la misma. El primero llamado EMS es un servicio exprés que realiza él envió hasta Alemania en un periodo de 8 a 10 días, mientras que el segundo llamado certificado Exporta fácil realiza él envió en un periodo de 12 a 14 días.

Considerando que el tiempo no es un factor muy relevante ya que los envíos serán programados se utilizara el servicio certificado exporta fácil por ser el más económico.

En ambos casos se pueden realizar el número de envíos que sean necesarios para realizar la venta, no obstante cada paquete se ve limitado por un peso máximo de 30 kilos o un valor de facturación de hasta $5.000, motivo por el cual en cada paquete se enviaran 47 macanas lo que equivale a un peso de 22,37 kilos calculados de la siguiente manera.

Tabla 27 Calculo de Peso del Envió.

CANTIDAD	ITEM	PESO PROMEDIO POR UNIDAD.	PESO TOTAL
47	MACANA	0,466 Kg	21,9 Kg
47	EMPACADO	0,010 Kg	0,47 Kg
Total			22,37 Kg

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

Tomando en cuenta el peso obtenido se puede calcular el costo de transporte mediante un cotizador que ofrece correos del Ecuador, cabe mencionar que la asociación cumpliría con las características para cumplirse en un cliente corporativo gozando así de ciertos beneficios como créditos, recolección de mercadería desde taller; etc.

Imagen 21 Costo Exportación por Paquete.

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad., 2015)

Por lo tanto el costo por unidad para la exportación hacia Alemania equivaldría a $305,75 dividido para 47 macanas, un valor de $6,50 por unidad.

- **Seguro;** ya que los productos superan los $50 de valor FOB el seguro es de carácter obligatorio, tiene un costo del 1,5% del valor de la mercadería, es decir un costo de $1,57 por producto.

- **Arriendo;** Para minimizar la inversión inicial es preferible que el modelo de negocios se desarrolle en un lugar arrendado, sin embargo se debe considerar la inversión de adecuaciones e infraestructura. Analizando diferentes lugares de arriendo en la zona (Gualaceo, Bulcay) junto a la necesidad de espacio físico se ha estipulado un valor promedio de $1000 mensuales.

- **Publicidad;** Para valorizar el gasto publicitario se ha considerado pertinente incluir un valor por cada unidad vendida, es decir, si bien el gasto publicitario se lo realizaría como uno solo; este se puede asignar de manera unitaria. Por lo tanto se ha establecido un valor de $5 por unidad como gasto publicitario.

- **Mano de Obra;** A pesar de que son los asociados artesanos los mayores beneficiarios de los réditos que llegaría a presentar el modelo de negocios, se considera necesario valorizar el trabajo de los mismos. Se debe mencionar que los sueldos asignados a los artesanos están en función de sus capacidades de trabajo diferentes como se indicó en el desarrollo de la estructura del área de producción durante la categorización de los artesanos.

  Los sueldos estipulados ya presentan una mejora a las condiciones económicas que se observaron durante las entrevistas a los artesanos, ya que se pudo observar que los réditos que recibían los mismos por su trabajo no se podría considerar justo.

Tomando en cuenta la información estipulada la proyección de costos directos se vería reflejada de la siguiente manera:

Tabla 28 Costos Directos.

MATERIA PRIMA/MERCADERIA/COSTO PROMEDIO X UNID.				
PRODUCTOS	**UNIDADES MENSUALES**	**UNIDADES ANUALES**	**COSTO UNITARIO**	**TOTAL ANUAL**
Fibras Naturales.	352	4.224	$15,000	$63.360
Cabuya o Sustituto	352	4.224	$1,000	$4.224
Tintes Mixtos.	352	4.224	$10,000	$42.240
Transporte.	352	4.224	$6,500	$27.456
Seguro.	352	4.224	$1,570	$6.632
TOTALES	1.760	21.120		**$143.912**
INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	**UNIDADES MENSUALES**	**UNIDADES ANUALES**	**COSTO UNITARIO**	**TOTAL ANUAL**
Arriendo.	1	12	$1.000,00	$12.000
Publicidad.	352	4.224	$5,00	$21.120
TOTALES				**$33.120**
MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	**CANTIDAD**	**INGRESO MENSUAL**		**TOTAL ANUAL**
Maestro Artesano Ikat Inspector	1	$1.100		$13.200
Maestro Artesano Ikat	10	$650		$78.000
Artesanos Ikat	9	$500		$54.000
Artesanos Ikat	10	$450		$54.000
TOTALES				**$199.200**
TOTAL COSTOS DIRECTOS.				**$376.232**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

4.1.2.2 Egresos Indirectos.

- **Costos Indirectos;** Los costos indirectos son aquellos que si bien no influyen directamente en el desarrollo del producto son necesarios para el correcto funcionamiento de la asociación. Los primeros son los servicios básicos e internet, a los cuales se les ha asignado un valor de $150 mensuales para el primer año.

Además se ha considero importante incluir los egresos que se generan por capacitaciones como se mencionó en el área de producción, se ha decidido establecer

alrededor de 2 capacitaciones anuales a los que se les ha asignado un valor de $2000 para cada una.

- **Gastos Administrativos;** Se establecieron los sueldos respectivamente a la organización mencionada en el desarrollo del área administrativa, además se ha considerado incluir ya un sueldo de diseñador para el desarrollo de nuevos productos.

Tabla 29 Egresos Indirectos.

COSTOS INDIRECTOS			
DESCRIPCION	**CANTIDAD**	**EGRESO MENSUAL**	**TOTAL ANUAL**
SERVICIOS BASICOS E INTERNET.	1	$150,00	$1.800
CAPACITACIONES			$4.000
TOTALES			**$5.800**
COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS			
DESCRIPCION	**VALOR MENSUAL**		**TOTAL ANUAL**
SUELDO GERENTE	$1.000		$12.000
SUELDO CONTADOR	$650		$7.800
SUELDO AUXILIAR DE MERCADEO	$650		$7.800
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	$650		$7.800
DISEÑADOR	$800		$9.600
TOTALES	**$3.750**		**$45.000**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

4.1.3 Inversiones del Proyecto.

- **Activos Fijos;** para el correcto desarrollo del sistema de negocios se deben tomar en cuenta ciertas inversiones iniciales que son las mínimas necesarias para comenzar el funcionamiento de la asociación los rubros más importantes se encuentran en la infraestructura y en las adecuaciones innecesarias que se podrían generar en el espacio físico en donde se desarrolle el modelo, de igual manera se ha considerado un valor de $5.000 que será destinado a la maquinaria nueva (la mayoría de la maquinaria son

construidas por los artesanos) que se necesita para los procesos de automatización para el tinturado y el secado como se indicó en la elaboración del área productiva.

Tabla 30 Inversión en Activos Fijos.

ACTIVOS	COSTO	% DEPREC.	TOTAL ANUAL
ADECUACIONES E INFRAESTRUCTURA	$10.000	5,0%	$500
EQUIPOS DE OFICINA	$2.500	10,0%	$250
MUEBLES Y ENSERES	$3.000	10,0%	$300
EQUIPOS DE COMPUTO	$2.000	33,0%	$660
MAQUINARIA	$5.000	10,0%	$500
TOTALES	**$22.500**		**$2.210**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

Para efectos de proyecciones de Estados Financieros se puede observar que se incluyó en la tabla las depreciaciones anuales a los activos fijos mencionados.

- **Capital de Trabajo;** En base a todos los costos directos e indirectos que han sido mencionados y en función del factor o ciclo de caja que tengan la organización se debe ajustar el capital de trabajo tanto operativo como de administración y ventas que nos permita calcular el total de la inversión de la asociación.

El factor caja se lo realiza con las siguientes condiciones:

- Crédito a clientes; se ha estipulado un valor de 23 días que es el promedio entre 1 día que se cobrará el 50% por la orden de producción y 45 días que es el tiempo que se demoraría entre producción, transporte y entrega en donde se efectivizaría el pago del 50% restante.

- Crédito a Proveedores; se considera un periodo de 30 días que representa el promedio de créditos de 15 días (otorgado por Correos del Ecuador para el transporte) y 45 días o más (otorgado por otros proveedores).

- Inventario de Productos Terminados; 15 días que es el promedio entre productos que se terminan el primer día y productos que se terminan al final del mes para ser exportados.

- Inventario de Productos en Proceso; 2 días que se demora en promedio una macana con el nuevo sistema productivo.

- Inventario de Materias Primas; 15 días que se calculan de igual manera que los productos terminados.

- Inventario de Materiales Indirectos; se considera un periodo de 15 días, sin embargo no serán utilizados en el cálculo del ciclo de caja ya que tienen un costo relativamente bajo ($1 por unidad).

Tabla 31 Factor Caja.

FACTOR CAJA	
Factor Caja	**25**
Crédito a clientes	23
Crédito de proveedores	30
Inventario de productos terminados	15
Inventario de productos en proceso	2
Inventario de materias primas	15
Inventario de materiales indirectos	15

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

Tomando en cuenta los 25 días del ciclo de caja se obtiene un capital de trabajo de $29.655 que se calcula analizando el requerimiento diario tanto de los costos directos e indirectos y de los gastos administrativos, y multiplicándolos por el ciclo de caja como se observa en la tabla 32.

Tabla 32 Capital de Trabajo.

Factor Caja (ciclo de caja)	DIAS	25
		VALOR
		USD
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		
Costos directos		$376.232
Costos indirectos		$5.800
SUBTOTAL		$382.032
Requerimiento diario		$1.061
Requerimiento ciclo de caja		$26.530
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		**$26.530**
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS		
Gastos administrativos y de ventas que representan desembolso		$45.000
SUBTOTAL		$45.000
Requerimiento diario		$125
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS		**$3.125**
CAPITAL DE TRABAJO		**$29.655**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

De esta manera podemos observar el total de la inversión que equivale a la suma de los activos fijos más el capital de trabajo que representa un valor de $52.155

4.1.4 Financiamiento del Proyecto.

Para calcular el costo del capital que se requiere para la inversión del proyecto se ha de considerar por una parte el financiamiento que se realice por medio de entidades financieras junto al aporte propio de los socios artesanos.

Tabla 33 Financiamiento del Proyecto.

Inversión Total	**$52.155**	**100%**	
Financiamiento	$35.000	67%	
Aporte Propio	$17.155	33%	
Costo Promedio Ponderado de Capital			
	Costo	**Proporción**	**Costos Ponderado**
Deuda	10,50%	67%	**7,05%**
Capital	10%	33%	**3,29%**
		100,0%	**10,34%**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

Para el costo de la deuda se ha aplicado una tasa del 10,50[47]% para un valor de $35.000 que representa el 67% de la inversión total requerida, considerando que existen créditos otorgados por la corporación financiera Ecuatoriana que cubren hasta el 70% de la inversión para proyectos que generen un cambio en la matriz productiva, de los cuales para PYMES que se encuentren en el sector de exportación no superan una tasa del 10%[48]. (Coorporación Financiera Nacional , 2015)

Además se considera un valor del 10% en función a los requerimientos de los artesanos por su inversión de $17.155; en ponderación la suma nos generaría un costo capital promedio de 10,34%.

4.2 Estados Financieros Proyectados.

4.2.1 Estado de Resultados Proyectado.

De acuerdo con las proyecciones de Ingresos y Egresos que han sido mencionadas anteriormente se puede realizar la proyección del Estado de Resultados, en donde se puede observar una utilidad neta de $7.075 durante el primer año, que gracias al crecimiento establecido del 15% genera una utilidad neta de $60.032 en total de los 5 años proyectados.

[47] Las tablas de amortizaciones se pueden observar en el anexo 4.
[48] Se utilizó un valor del 10,5% de manera que se considere cualquier reajuste que pueda existir en la tasa.

Tabla 34 Estado de Resultados Proyectado.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	$443.520	$510.048	$586.555	$674.538	$775.719	**$2.990.381**
(Costos Directos)	$376.232	$432.666	$497.566	$572.201	$658.032	**$2.536.697**
Utilidad Bruta	**$67.288**	**$77.382**	**$88.989**	**$102.337**	**$117.688**	**$453.684**
(Costos Indirectos)	$5.800	$6.670	$7.671	$8.821	$10.144	**$39.106**
Utilidad Operativa	**$61.488**	**$70.712**	**$81.318**	**$93.516**	**$107.543**	**$414.578**
Gastos de Administración y Ventas	$45.000	$51.750	$59.513	$68.439	$78.705	**$303.407**
Gastos Financieros	$3.181	$2.027	$746	$0	$0	**$5.953**
Depreciaciones y amortizaciones	$2.210	$2.210	$2.210	$2.210	$2.210	**$11.050**
Utilidad antes de Beneficios	**$11.098**	**$14.725**	**$18.850**	**$22.867**	**$26.628**	**$94.167**
15% Utilidades trabajadores	$1.665	$2.209	$2.828	$3.430	$3.994	**$14.125**
Utilidad antes de impuestos	**$9.433**	**$12.516**	**$16.023**	**$19.437**	**$22.634**	**$80.042**
25 % impuesto a la renta	$2.358	$3.129	$4.006	$4.859	$5.658	**$20.011**
Utilidad Neta	**$7.075**	**$9.387**	**$12.017**	**$14.578**	**$16.975**	**$60.032**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

Es importante tomar en cuenta que el mayor porcentaje de las utilidades repartidas a trabajadores serán para beneficio de los artesanos, mientras que las utilidades netas serán invertidas para la sostenibilidad, el desarrollo y la mejora de la asociación.

4.2.2 Flujo de Caja Proyectado.

Es importante incluir dentro de los Estados Financieros proyectados al Flujo de Caja que nos permitirá analizar la liquidez a la que se reflejaría el modelo de negocios durante el periodo de 5 años proyectados, se puede observar que el año 2 y 3 son los más complicados en cuanto a liquidez para la asociación, debido a la cancelación de la deuda que se hace a través de la entidad financiera. El Flujo Neto Total es de $36.082.

Tabla 35 Flujo de Caja Proyectado.

% recuperación de ventas	100,0%

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas		$443.520	$510.048	$586.555	$674.538	$775.719	**$2.990.381**
(Costos Directos)		$376.232	$432.666	$497.566	$572.201	$658.032	**$2.536.697**
(Costos Indirectos)		$5.800	$6.670	$7.671	$8.821	$10.144	**$39.106**
Gastos de Administración y Ventas		$45.000	$51.750	$59.513	$68.439	$78.705	**$303.407**
Flujo Operativo		**$16.488**	**$18.962**	**$21.806**	**$25.077**	**$28.838**	**$111.171**
Ingresos no operativos	**$52.155**						**$0**
Crédito	$35.000						**$0**
Aporte Propio	$17.155						**$0**
Egresos no operativos		**$17.674**	**$18.989**	**$20.484**	**$8.289**	**$9.653**	**$75.089**
Inversiones	$52.155						**$0**
Activos Fijos	$22.500						**$0**
Capital de Trabajo	$29.655						**$0**
Pago de dividendos		$10.470	$11.624	$12.905	$0	$0	**$35.000**
Gastos Financieros		$3.181	$2.027	$746	$0	$0	**$5.953**
Impuestos		$4.023	$5.338	$6.833	$8.289	$9.653	**$34.136**
Flujo No Operativo	**$29.655**	**-$17.674**	**-$18.989**	**-$20.484**	**-$8.289**	**-$9.653**	**-$75.089**
FLUJO NETO	**$29.655**	**$28.469**	**-$27**	**$1.322**	**$16.788**	**$19.185**	**$36.082**
Flujo Acumulado	**$29.655**	**$28.469**	**$28.442**	**$29.764**	**$46.551**	**$65.737**	**$101.818**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

4.2.3 Balance General Proyectado.

En base a los Estados que han sido proyectados se puede observar cómo se vería reflejada la situación de la asociación en cada uno de los periodos mediante el Balance General, se puede observar que los incrementos que se generan en el patrimonio son gracias a los activos corrientes por las ventas generadas, no existen incrementos proyectados en activos fijos.

Tabla 36 Flujo de Caja Proyectado.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	**$28.469**	**$28.442**	**$29.764**	**$46.551**	**$65.737**
Caja - Bancos	$28.469	$28.442	$29.764	$46.551	$65.737
Inventarios	$0	$0	$0	$0	$0
Ctas por cobrar	$0	$0	$0	$0	$0
Activos Fijos Netos	**$20.290**	**$18.080**	**$15.870**	**$13.660**	**$11.450**
Activos Fijos	$22.500	$22.500	$22.500	$22.500	$22.500
(Depreciación acumulada)	-$2.210	-$4.420	-$6.630	-$8.840	-$11.050
TOTAL ACTIVOS	**$48.759**	**$46.522**	**$45.634**	**$60.211**	**$77.187**
Préstamos Inst. Financieras	$24.530	$12.905	$0	$0	$0
Cuentas por pagar	$0	$0	$0	$0	$0
Pasivo	**$24.530**	**$12.905**	**$0**	**$0**	**$0**
Patrimonio	**$24.230**	**$33.617**	**$45.634**	**$60.211**	**$77.187**
Aporte Futura Capitalización	$17.155	$17.155	$17.155	$17.155	$17.155
Utilidad del Ejercicio	$7.075	$9.387	$12.017	$14.578	$16.975
Utilidades Retenidas	$0	$7.075	$16.462	$28.479	$43.056
PASIVO + PATRIMONIO	**$48.759**	**$46.522**	**$45.634**	**$60.211**	**$77.187**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

4.3 Ratios Financieros.

A continuación se menciona los diferentes indicadores que nos permitan evaluar la rentabilidad del proyecto, para el cálculo de los mismos se utilizaron las proyecciones de los flujos de capital, los flujos de capital acumulado y la tasa de descuento según el costo del capital como se observa en la tabla 37.

Tabla 37 Proyecciones de Flujos.

Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Inversionista	-$52.155	$12.465	$7.337	$8.900	$25.077	$28.838
Flujo Acumulado		$12.465	$19.803	$28.703	$53.780	$82.618
Tasa de Descuento	10,34%					

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

- **Tiempo de Recuperación de Capital;** el periodo en el que se llegaría a recuperar el total de la inversión es de 3 años 11 meses como se puede observar en la tabla 37, se podría considerar que al tener una inversión relativamente baja frente a los flujos de capital que existen, y al ser la mayor fuente de financiamiento por parte de una entidad financiera (67%) se aceptaría el tiempo de recuperación de la inversión.

Tabla 38 Tiempo de Recuperación del Capital.

Año de Recuperación de la Inversión		**Año**	**3**	
Diferencia con Inversión Inicial		$52.155	**$28.703**	**$23.452**
Flujo Mensual Promedio Año Siguiente		**$25.077**	12	**$2.090**
Número de Meses		$23.452	$2.090	**11,22**
Tiempo.	**3**	**Año (s)**	**11**	**Mes(es)**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

- **Tasa de Rendimiento Promedio;** el rendimiento contable, aparenta ser relativamente alto (31,7%) en comparación con el costo de capital, aunque se considera oportuno mencionarlo no debe ser un valor altamente influyente ya que su cálculo no considera el valor del dinero en el tiempo.

Tabla 39 Tasa de Rendimiento Promedio.

Tasa de Rendimiento Promedio (rendimiento contable)	
Sumatoria de Flujos	$82.618
Años	5
Inversión Inicial	$52.155
TRP	**31,7%**

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

- **Valor Actual Neto;** una vez llevados los flujos de caja futuros al valor presente se obtiene un redito de $6.352, lo que indicaría la primera señal confiable para aceptar el proyecto, recalcando que un proyecto debe ser aprobado si el VAN es mayor a cero.

- **Tasa Interna de Retorno;** se ha calculado una TIR de 14,17%, es decir se supera en un 3,83% la tasa de descuento, confirmando el valor positivo que se reflejó en el cálculo de valor actual neto. Si bien en comparación con otro tipo de proyectos que generalmente presupuestan un mayor rendimiento sobre la inversión se podría pensar que el proyecto no es altamente rentable, se debe considerar que dentro de los costos operativos del modelo de negocios se implementa ya sueldos justos para los artesanos asociados con el objetivo de mejorar la situación económica de los mismos.

- **Índice de Liquidez;** el índice de liquidez que presenta el proyecto es de 1,7 para el año 3 (año promedio de la proyección de ventas), es decir la empresa tiene la capacidad de enfrentar la deuda que se genera por motivos de las necesidades de inversión del proyecto, se considera un índice de liquidez positivo cuando este supera a 1. El índice de liquidez se aplicó según la siguiente formula.

(Flujo Neto + Pagos de Dividendos)/Pagos de Dividendos.

(8.900+12.905)/12.905

- **Punto de Equilibrio;** es importante analizar el monto mínimo que la empresa debería llagar a vender para no generar pérdidas, este debe ser menor al 80% de las ventas totales que se generen en el año en el que se aplique el cálculo (año 3), la fórmula para calcular el punto de equilibrio es la siguiente.

Costos Indirectos/ (1-(Costos Directos/Ventas Totales))

67.929/(1-(497.566/586.555))

El valor para que se genere el punto de equilibrio en el año 3 sería de $ 447.741 lo que implica un porcentaje de 76% del monto total de ventas del respectivo año que es ligeramente inferior al límite del 80% estándar.

Una vez analizado ciertos indicadores financieros se considera que los valores que se han reflejado son positivos para la aceptación del proyecto.

4.4 Análisis de escenarios

Es importante analizar cómo se verían reflejadas las proyecciones financieras si las condiciones del mercado presentaran alguna fluctuación, por lo tanto se ha considerado plantear un escenario optimista y uno pesimista bajo el supuesto que el crecimiento de ventas planificado fuera diferente.

4.4.1 Escenario Optimista

Si la aceptación del mercado fuera mejor de la esperada se podría manejar un crecimiento anual de ventas del 20% (5% más que la proyección moderada) lo que obviamente incrementaría los beneficios de los asociados como se observa a continuación.

Tabla 40 Estado de Resultados Optimista y Principales Indicadores

		% Incremento Anual		20%		
Descripción	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Total**
Ventas	443520	532224	638668,8	766402,56	919683,072	3300498,43
(Costos Directos)	376231,68	451478,016	541773,619	650128,343	780154,012	2799765,67
Utilidad Bruta	**67288,32**	**80745,984**	**96895,1808**	**116274,217**	**139529,06**	**500732,762**
(Costos Indirectos)	5800	6960	8352	10022,4	12026,88	43161,28
Utilidad Operativa	**61488,32**	**73785,984**	**88543,1808**	**106251,817**	**127502,18**	**457571,482**
Gastos de Administración y Ventas	45000	54000	64800	77760	93312	334872
Gastos Financieros	3180,621348	2026,7466	745,710869	0	0	5953,07882
Depreciaciones y amortizaciones	2210	2210	2210	2210	2210	11050
Utilidad antes de Beneficios	**11097,69865**	**15549,2374**	**20787,4699**	**26281,817**	**31980,1804**	**105696,403**
15% Utilidades trabajadores	1664,654798	2332,38561	3118,12049	3942,27254	4797,02705	15854,4605
Utilidad antes de impuestos	**9433,043854**	**13216,8518**	**17669,3494**	**22339,5444**	**27183,1533**	**89841,9428**
25 % impuesto a la renta	2358,260963	3304,21295	4417,33736	5584,8861	6795,78832	22460,4857
Utilidad Neta	**7074,78289**	**9912,63884**	**13252,0121**	**16754,6583**	**20387,365**	**67381,4571**
INDICADORES	**POSITIVO**					
VALOR ACTUAL NETO	14049					
TASA INTERNA DE RETORNO	18,34%					
TIEMPO RECUPERCION	3 años 9 meses					
TASA RENDIMIENTO PROMEDIO	36,10%					
INDICE LIQUIDEZ	1,8					
PUNTO DE EQUILIBRIO	76%					

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

Como se puede observar en la tabla 40 el escenario positivo genera una considerable mejora en los réditos de la empresa, las ventas totales alcanzan a captar el los aspectos más importantes se observan en el valor actual neto ($14099) y en la tasa interna de retorno (18,34%). En el escenario positivo el total de las ventas en el año 5 representan el 1,03% de la demanda potencial insatisfecha.

4.4.2 Escenario Pesimista

De manera inversa que en el escenario optimista se ha considerado plantear la situación del modelo si las metas de penetración de capital no fueran las esperadas, para esto se ha disminuido en un 5% el incremento de ventas en la proyección, es decir se ha aplicado una tasa del 10% para la misma.

Tabla 41 Estado de Resultados Pesimista y Principales Indicadores

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	443520	487872	536659,2	590325,12	649357,632	2707733,95
(Costos Directos)	376231,68	413854,848	455240,333	500764,366	550840,803	2296932,03
Utilidad Bruta	67288,32	74017,152	81418,8672	89560,7539	98516,8293	410801,922
(Costos Indirectos)	5800	6380	7018	7719,8	8491,78	35409,58
Utilidad Operativa	61488,32	67637,152	74400,8672	81840,9539	90025,0493	375392,342
Gastos de Administración y Ventas	45000	49500	54450	59895	65884,5	274729,5
Gastos Financieros	3180,621348	2026,7466	745,710869	0	0	5953,07882
Depreciaciones y amortizaciones	2210	2210	2210	2210	2210	11050
Utilidad antes de Beneficios	11097,69865	13900,4054	16995,1563	19735,9539	21930,5493	83659,7636
15% Utilidades trabajadores	1664,654798	2085,06081	2549,27345	2960,39309	3289,5824	12548,9645
Utilidad antes de impuestos	9433,043854	11815,3446	14445,8829	16775,5608	18640,9669	71110,7991
25 % impuesto a la renta	2358,260963	2953,83615	3611,47072	4193,89021	4660,24173	17777,6998
Utilidad Neta	**7074,78289**	**8861,50844**	**10834,4122**	**12581,6706**	**13980,7252**	**53333,0993**
INDICADORES	**PESIMISTA**					
VALOR ACTUAL NETO	$ -691					
TASA INTERNA DE RETORNO	9,89%					
TIEMPO RECUPERCION	4 años 2 meses					
TASA RENDIMIENTO PROMEDIO	27,70%					
INDICE LIQUIDEZ	1,5					
PUNTO DE EQUILIBRIO	76%					

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

El escenario pesimista presenta ciertos aspectos que se deben tener en especial consideración ya que a leves rasgos se podría inclusive rechazar el proyecto, esto se debe a que dos de los principales indicadores de evaluación (VAN y TIR) presentan resultados negativos. La tasa interna de retorno es inferior en 0,44% a la tasa de descuento y el valor actual neto es menor a 0.

No obstante se debe tener en cuenta que en un acontecimiento negativo como el que se plantea la variación por debajo de lo esperado no es tan grande como para rechazar el proyecto de inmediato; tomando en cuenta que simplemente los sueldos estipulados mejorarían las condiciones de los artesanos y que no se presenta una perdida sino simplemente se dejaría de ganar lo esperado.

Además debido al pequeño valor por el que se está abajo del esperado, una pequeña adecuación de ciertos costos que no afecten la calidad del producto reflejaría ya indicadores financieros positivos. Por ejemplo para reforzar la idea anterior se puede plantear un escenario pesimista ajustado en donde simplemente se bajen $15 mensuales de costos de mano de obra,

reduciendo el sueldo del inspector de $1100 a $1085 los indicadores financieros se reflejarían de la siguiente manera.

Tabla 42 Indicadores Financieros Pesimistas Ajustados

INDICADORES	NEGATIVO AJUSTADO
VALOR ACTUAL NETO	$73
TASA INTERNA DE RETORNO	10,38%
TIEMPO RECUPERCION	4 años 2 meses
TASA RENDIMIENTO PROMEDIO	28,10%
INDICE LIQUIDEZ	1,6
PUNTO DE EQUILIBRIO	76%

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

De esta manera se puede percibir que los valores negativos que se observaron en el escenario pesimista no son tan fuertes como para rechazar el proyecto ya que un pequeño ajuste en costos permitiría una viabilidad correcta del modelo. El ajuste no es ni siquiera necesario en términos reales puesto que en ninguna de las circunstancias se amenazaría la inversión de la asociación ni el objetivo de mejorar las condiciones económicas de los artesanos; sino simplemente el rendimiento sería menor al esperado.

5. CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones

- **Capítulo 1**

Se menciona los aspectos legales más importantes que se deben tomar en cuenta para el desarrollo del modelo de negocios, bajo el marco de una constitución que prioriza entre los intereses públicos el desarrollo de economías populares y solidarias que impulsen un cambio en la matriz productiva del país se desarrollan una serie de leyes y artículos como se mencionaron que impulsan y motivan la creación de modelos de negocios asociativos que satisfagan los mencionados intereses gubernamentales.

El modelo de negocios de asociacionismo para artesanos Ikat que se plantea en este trabajo de investigación, se ve respaldado por una variedad de factores tanto culturales como las características del producto que motivan y fortalecen el desarrollo del mismo.

Se debe mencionar que la motivación para desarrollar este tipo de modelos asociativos no solo se encuentra en los aspectos mencionados que impulsan al desarrollo sino también en las restricciones que se encuentran en otras áreas productivas y comerciales limitando así el desarrollo de otro tipo de economías.

- **Capítulo 2**

Una vez terminado un análisis objetivo del mercado textil tanto del Ecuador como oferente y de diferentes perfiles demandantes que podrían representar una oportunidad para los modelos de negocios asociativos, se pueden concluir ciertos aspectos relevantes.

Existe un notable e importante crecimiento de las tendencias pro ambientalistas en muchas de las principales economías del mundo , la conciencia de los consumidores sobre el impacto ambiental y social de los productos y servicios que circulan en el mercado se convierten en una fuerte oportunidad para países con un fuerte desarrollo artesanal como es el Ecuador, lamentablemente dichas oportunidades aparentan no ser aprovechadas como se refleja en los bajos índices de exportaciones de los productos que han sido analizados.

Ciertas características de los diferentes consumidores analizados, en especial del perfil alemán presentan un importante reto para las diferentes actividades asociativas ya que deberán generar un estándar de calidad superior al que generalmente se ha acostumbrado en ciertos sectores productivos del país.

Del mercado objetivo definido del perfil alemán compuesto por mujeres habitantes de Berlín, con un rango de edad entre 15 y 64 años en una clase socio económica media alta y alta que destinan un promedio de $217.12 para tejidos de punto que representan una demanda de 846.753 unidades, se debe entender que hace falta la aplicación de criterios de segmentación psicográficos que incluyan ciertos aspectos culturales, de estilo de vida y otras características personales que generen el perfil que se menciona en ciertos aspectos del capítulo 2.2.5.2 “Perfil del Consumidor Alemán” y motiven a la decisión de compra.

- **Capítulo 3**

El asociacionismo se presenta como una herramienta útil para aportar al cambio en la matriz productiva, se ha demostrado que puede existir un importante incremento en la productividad, que la generación de valor compartido puede permitir a diferentes mipymes competir en mercados globales.

Se identifica una problemática en las condiciones económicas de los artesanos Ikat en el país, los cuales no perciben los beneficios justos de su trabajo, motivo por el cual se debería priorizar proyectos como el planteado que ha sido desarrollado con el fin de generar un desarrollo en sectores de economía popular y solidaria.

El modelo asociativo especializado en este capítulo a la producción Ikat del cantón Gualaceo tiene una ideología que podría ser adaptable a otros sectores del país, ya sean o no artesanos y en base de sus propias condiciones y necesidades.

- **Capítulo 4**

Las proyecciones realizadas en el presente capítulo reflejan una información bastante real frente a las diferentes condiciones tanto del mercado, entorno y desarrollo del sistema de negocios.

Tabla 43 Resumen de Escenarios.

INDICADORES	NEGATIVO	NEGATIVO AJUSTADO	MODERADO	POSITIVO
VALOR ACTUAL NETO	$ -691	$73	$ 6352	$ 14049
TASA INTERNA DE RETORNO	9,89%	10,38%	14,17%	18,34%
TIEMPO RECUPERCION	4 años 2 meses	4 años 2 meses	3 años 11 meses	3 años 9 meses
TASA RENDIMIENTO PROMEDIO	27,70%	28,10%	31,70%	36,10%
INDICE LIQUIDEZ	1,5	1,6	1,7	1,8
PUNTO DE EQUILIBRIO	76%	76%	76%	76%

Elaborado Por: (Gárate & Ulloa, 2015)

Frente a la información proyectada y a los indicadores que se observan resumidos para los diferentes escenarios en la tabla 43 se considera que el proyecto cumple con las condiciones en cuanto al rendimiento del modelo de negocios.

Conclusión Final

En conclusión frente a las proyecciones realizadas según las condiciones del mercado y a la capacidad de producción que generaría la asociación mediante el sistema planteado se recomienda la aceptación del proyecto, el cual está en vinculación con los objetivos gubernamentales de crear un desarrollo sostenible de economías populares y solidarias e impulsar el cambio en la matriz productiva.

5.2 Recomendaciones

Se debe tener en cuenta ciertos aspectos importantes para una ejecución eficiente del proyecto.

- El proyecto debería ser aplicado o desarrollado inicialmente mediante la ayuda de una entidad pública, de manera que se evite la intervención privada y el beneficio sea mayor para los artesanos asociados como se ha establecido a lo largo del proyecto.

- Se debe ajustar a la demanda establecida ciertos aspectos psicográficos que impulsarían a la decisión de compra, los cuales no fueron realizados ya que existen limitaciones en cuanto a logística para realizar en un trabajo de esta naturaleza.

- El sistema asociativo puede ser aplicado a diferentes sectores artesanales y otras mypimes, sin embargo se debe considerar solo el aspecto filosófico del mismo y ser ajustado según sus propias condiciones productivas y de mercado.

- Se recomienda que se generen vinculaciones entre diferentes asociaciones que se puedan llegar a generar, por ejemplo sería positivo una asociación para el cultivo de ciertos productos orgánicos que se necesitan como materia prima para la creación de los tintes naturales que se utilizan en los productos Ikat.

Bibliografía

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador.* Montecristi.

Centro Interamericano de Artes Populares. (21 de Agosto de 2015). *CIDAP*. Obtenido de http://www.cidap.gob.ec/index.php/noticias/82-declaratoria-del-tejido-ikat-para-la-elaboracion-de-macanas-como-patrimonio-inmaterial-del-ecuador

Agrodata Perú. (12 de mayo de 2014). *Agrodata Perú*. Obtenido de http://www.agrodataperu.com/2014/05/cochinilla-laca-carmin-peru-exportacion-abril-2014.html

Alvares, M., & Garate, D. (17 de Diciembre de 2015). Comercio Exterior Regional zona 6. (G. Garate, & A. Ulloa, Entrevistadores)

Asamblea Nacional. (12 de 9 de 2014). Recuperado el 17 de Febrero de 2015, de http://www.bce.fin.ec/index.php/codigo-monetario-y-financiero

Bengochea, V. P. (23 de 06 de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de http://www.gestiopolis.com/marketing/marketing-ecologico.htm

CBI Centre for the Promotion of Imports from developing countries. (2010). *Export Manual*. Obtenido de Exporting to Europe, an Introduction: http://www.cbi.eu/sites/default/files/study/exporting-to-europe-introduction-manual.pdf

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones;Dirección de Promoción de Exportaciones. (Diciembre de 2012). *Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador.* Recuperado el 02 de 06 de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf

European Comission. (30 de 06 de 2015). *Export Helpdesk.* Recuperado el 12 de agosto de 2015, de http://www.exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=form/form_MiExportacion.html&docType=main&languageId=ES

European Commission. (2015). *European Commission, Environment.* Recuperado el 18 de agosto de 2014, de http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/eu-ecolabel-for-consumers.html

European Commission. (01 de Junio de 2015). *Export Help - Etiquetado Ecologico.* Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de http://www.exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir_eu15_04v001/eu/main_es/req_ecotexti_eu_010_0612_es.htm&reporterLabel1=EU&reporterId2=DE&file2=ehir_de15_04v001/de/main_es/req_ecogen_de_010_0612_es.htm

European Commission. (01 de 06 de 2015). *Export Help Etiquetado de Productos Textiles.* Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de

http://www.exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir_eu15_04v001/eu/main_es/req_lbltexti_eu_010_0612_es.htm&reporterLabel1=EU&reporterId2=DE&file2=ehir_de15_04v001/de/main_es/req_lbltexti_de_010_0612_es.h

Flores, G. (10 de Diciembre de 2015). Proyectos industriales Prefectura del Azuay. (G. Garate, & A. Ulloa, Entrevistadores)

Garate, E., & Ulloa, A. (2015). *Análisis Factores Internos de los Países Estudiados..*

Garate, E., & Ulloa, A. (27 de julio de 2015). Ponderacion Fortalezas Y debilidades. Cuenca, Ecuador.

Garate, E., & Ulloa, A. (s.f.). *Nivel de Ingresos Alemania Quintiles.* Recuperado el 27 de julio de 2015, de http://www.indexmundi.com/

Garate, G., & Ulloa, A. (21 de Septiembre de 2015). Etapas y Tiempos de la Producción Ikat. Cuenca.

Garate, G., & Ulloa, A. (2015). *Visita Clúster Sigsig.*

Garate, G., & Ulloa., A. (29 de 06 de 2015). Calculo de Consumo y Destino Economico Familia Alemana. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Garate, G., & Ulloa., A. (21 de Septiembre de 2015). Cronograma de Trabajo Producción Ikat. Cuenca.

Garate, G., & Ulloa., A. (12 de agosto de 2015). Definición de la Partida Arancelaria. Cuenca.

Garate, G., & Ulloa., A. (21 de 06 de 2015). Grafico Ventas Ecuador del 2011 al 2014. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Garzás, J. (22 de Noviembre de 2011). ¿Qué es el método Kanban para la gestión de proyectos? Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de http://www.javiergarzas.com/2011/11/kanban.html

Global Sources. (2015). Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de http://www.globalsources.com/si/AS/Trade-Star/6008839154526/pdtl/Indian-Ikat-Kantha-Quilts-Wholesale/1082347490.htm

Global-Rates. (06 de 2015). *Global-Rates Fuente por Excelencia de los Indicadores Economicos Internacionales.* Recuperado el 29 de 06 de 2015, de http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/alemania.aspx

Gonzalez, C., & Rincon, N. (2012). *Universidad del Azuay*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de Publicaciones: http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-59.pdf

Guillermo, G., & Andrés., U. (10 de Octubre de 2015). Evaluacion Financiera.

Guillermo, G., & Andrés., U. (20 de Septiembre de 2015). Incremento de la Productividad Escenario 2. Cuenca.

GUTIÉRREZ, I. A. (15 de Agosto de 2015). SIN IDENTIFICACIÓN DE LOS 7 SIN IDENTIFICACIÓN DE LOS 7. Mexico D.F.: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Recuperado el Septiembre de 2015 , de http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/7710/Tesis.pdf?sequence=1

Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millenials Rising: La Nueva Gran Generacion.* Youth-United States: Knopf Doubleday Publishing Group.

Ikat España. (2015). *Ikat España*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de http://www.ikat.es/

Ind César Chávez Orozco. (2011). IMPACTO DEL PROGRAMA 5S EN EL CLIMA LABORAL . *Universidad Tecnológica Equinoccial*, 9.

Index Mundi. (2014). *Segmentacion demografica de Alemania*. Recuperado el 27 de julio de 2015, de http://www.indexmundi.com/germany/demographics_profile.html

Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones Extranjeras. (2014). Perfil de Textiles y Prendas de Vestir en Alemania 2014. *Perfil de Textiles y Prendas de Vestir en Alemania 2014*. ECUADOR.

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador. (06 de 2014). *Textiles y Prendas de Vestir en Alemania.* Recuperado el 28 de 06 de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/PROEC_PPM2014_-TEXTILES_PRENDAS_ALEMANIA.pdf

ITC; Estadísticas del Comercio para el Desarrolo Internacional de las Empresas. (2015). *Trade map.* Recuperado el 02 de junio de 2015, de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx

Journal Amme. (17 de Febrero de 2009). *Journal Amme*. Obtenido de http://www.journalamme.org/papers_vol36_1/36112.pdf?q=poka

Ley de Defensa del Artesano. (2013). *Ministerio de Industrias.* Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf

Melegari., C. (2015). Obtenido de http://www.cappelleriamelegari.com/index.php?main_page=index&cPath=78&language=en

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (MAYO de 2014). *ESTRATEGIA ECUATORIANA DE COMERCIO JUSTO.* Ecuador, ECUADOR.

Ministerio de Inclusión Economico y Social. (10 de mayo de 2011). *Portal de Economia Solidaria.* Recuperado el 17 de Febrero de 2015, de http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf

Ministerio de Industrias y Productividad. (27 de 01 de 2001). *Exportafácil*. Recuperado el 13 de 04 de 2015, de www.Exportafacil.gob.ec

Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integracion Pro Ecuador. (2011). Matriz Perfil de Productos de la Oferta Exportable y Potencialidades de la Región 6. Regional Zona 6.

Morales, I. (12 de Diciembre de 2015). Coordinadora de proyectos, CAPAI. (G. Garate, & A. Ulloa, Entrevistadores)

Near and Far. (2015). Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de http://www.nearandfar.com/ajax/index/options/product_id/42/

Ordóñez, M. J. (2015). *Ikat: Técnica Artesanal.* Cuenca: Universidad del Azuay.

Padilla., I. L. (2015). LEAN MANUFACTURING MANUFACTURA ESBELTA/ÁGIL. *Ingieneria Primero.*, 6.

Palacios., J. J. (29 de abril de 2010). *UNIVERSIDAD EAN 2015*. Recuperado el 20 de abril de 2015, de http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a05.pdf

Pérez, L. M. (1999). Las asociaciones como herremienta de competitividad en el sector confeccionista. *Universidad EAFIT*, 17.

Portal Two Who Trek. (2013). Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de http://twowhotrek.com/2013/02/13/a-stitch-in-time/

Porter, M., & Kramer, R. M. (Enero de 2011). *La Creación de Valor Compartido*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de Harvard Busineess Review: http://www.pacificrubiales.com.co/juntosconstruyendo/wwwroot/pdf/SharedValueinSpanish.pdf

Pro Ecuador Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversión. (2014). *Accesorios Para la Industria de la Moda en Holanda*. Recuperado el 27 de 06 de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC_PPM2014_ACCESORIOSMODA_HOLANDA.pdf

Pro Ecuador Instituto de Promocion de Inversion y Exportaciones. (2014). *Instituto de Promocion de Inversion y Exportaciones.* Recuperado el 18 de 06 de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/PROEC_PPM2014_TEXTILES_TEJIDOS_EEUU.pdf

Rec and Rewind. (2013). Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de http://recandrewind.blogspot.com/2013/11/bryson-nueva-temporada.html

Revista Ekos. (2013). Matriz Productiva: El momento ideal es ahora; Entrevista al Ministro Richard Espinosa. *Ekos*, 50-60.

SDSD. (s.f.). Incremento de la Productividad por Efecto de la Especialización.

Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir.* Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de Buen Vivir.: http://www.buenvivir.gob.ec/el-sistema-nacional-de-planificacion

SENPLADES. (24 de 06 de 2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de http://www.buenvivir.gob.ec/

Teixits Riera. (2009). *Ikat en Mallorca*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de http://teixitsriera.com/telas-mallorquinas/el-ikat-en-mallorca/

The Panama Hat Company of the Pacific dba. (2014). *Brent Black Panama Hats*. Obtenido de http://www.brentblack.com/pages/panamahats.html#golfOfPanama

The Pashmina Shop. (2014). Obtenido de http://the-pashmina-shop.com/

ANEXOS.

ANEXO 1.

Ficha Entrevista #1

Fecha: 17/12/2014.

Lugar: Prefectura del Azuay.

Entrevistadores: Guillermo Garate; Andrés Ulloa.

Entrevistado: Ing., Gustavo Flores.

Cargo: Asesor de proyectos industriales en la prefectura del Azuay.

Tema de la entrevista: Asociacionismo del Azuay.

Subtemas Abordados:

- Conceptos de asociacionismo.
- Experiencia personal en modelos asociativos.
- Situación actual de los modelos desarrollados.

ANEXO 2.

Ficha Entrevista #3

Fecha: 20/12/2014.

Lugar: Cámara de pequeñas Industrias del Azuay.

Entrevistadores: Guillermo Garate; Andrés Ulloa.

Entrevistada: Ing. Ivonne Morales.

Cargo: Coordinadora de proyectos, CAPIA

Tema de la entrevista: Asociacionismo del Azuay.

Subtemas Abordados:

- Situación actual de los modelos desarrollados.

ANEXO 3.

Ficha Entrevista #2

Fecha: 22/12/2014.

Entrevistadores: Guillermo Garate; Andrés Ulloa.

Entrevistada: Ing. Marjorie Alvarez.

Cargo: Encargada de comercio exterior regional; zona 6

Lugar: ProEcuador, Cuenca

Entrevistada: Lcda. Daniela Garate.

Cargo: Encargada de comercio exterior regional; zona 6 periodo 2010 -2011

Lugar: Domicilio.

Tema de la entrevista: Proyecto Toquilleras María Auxiliadora.

Subtemas Abordados:

- Desarrollo de la organización.
- Gestiones Realizadas.
- Situación Actual.

- La situación actual de la asociación María Auxiliadora fue respaldada por una visita de campo realizada, 29/12/2014.

ANEXO 4.

Tablas de Amortización Evaluación Financiera.

Capital	**$35.000**	
Tasa de interés anual	**10,50%**	
Plazo en años	**3**	
Forma de Pago	**MENSUAL**	
Total Periodos	**36**	
Periodos de Gracia	**0**	
Periodos Normales	**36**	
Valor Dividendo	**1.137,59**	

No. de Dividendo	Valor de Intereses	Amortización de Capital	Valor del Dividendo	Saldo de Capital
0				*$35.000*
1	$306,25	$831,34	$1.137,59	$34.168,66
2	$298,98	$838,61	$1.137,59	$33.330,05
3	$291,64	$845,95	$1.137,59	$32.484,11
4	$284,24	$853,35	$1.137,59	$31.630,76
5	$276,77	$860,82	$1.137,59	$30.769,94
6	$269,24	$868,35	$1.137,59	$29.901,59
7	$261,64	$875,95	$1.137,59	$29.025,65
8	$253,97	$883,61	$1.137,59	$28.142,04
9	$246,24	$891,34	$1.137,59	$27.250,69
10	$238,44	$899,14	$1.137,59	$26.351,55
11	$230,58	$907,01	$1.137,59	$25.444,54
12	$222,64	$914,95	$1.137,59	$24.529,60
13	$214,63	$922,95	$1.137,59	$23.606,64
14	$206,56	$931,03	$1.137,59	$22.675,62
15	$198,41	$939,17	$1.137,59	$21.736,44
16	$190,19	$947,39	$1.137,59	$20.789,05
17	$181,90	$955,68	$1.137,59	$19.833,37
18	$173,54	$964,04	$1.137,59	$18.869,33
19	$165,11	$972,48	$1.137,59	$17.896,85
20	$156,60	$980,99	$1.137,59	$16.915,86
21	$148,01	$989,57	$1.137,59	$15.926,29
22	$139,36	$998,23	$1.137,59	$14.928,06
23	$130,62	$1.006,97	$1.137,59	$13.921,09
24	$121,81	$1.015,78	$1.137,59	$12.905,32
25	$112,92	$1.024,66	$1.137,59	$11.880,65
26	$103,96	$1.033,63	$1.137,59	$10.847,02
27	$94,91	$1.042,67	$1.137,59	$9.804,35
28	$85,79	$1.051,80	$1.137,59	$8.752,55
29	$76,58	$1.061,00	$1.137,59	$7.691,55
30	$67,30	$1.070,28	$1.137,59	$6.621,26
31	$57,94	$1.079,65	$1.137,59	$5.541,62
32	$48,49	$1.089,10	$1.137,59	$4.452,52
33	$38,96	$1.098,63	$1.137,59	$3.353,89
34	$29,35	$1.108,24	$1.137,59	$2.245,65
35	$19,65	$1.117,94	$1.137,59	$1.127,72
36	$9,87	$1.127,72	$1.137,59	$0,00
Totales	**$5.953,08**	**$35.000**	**$40.953**	