



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MACANA IKAT DE
GUALACEO EN EL AZUAY**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
**Licenciado en Estudios Internacionales con mención
Bilingüe en Comercio Exterior**

Autores:

Carlos Vélez Orellana; María Yungasaca Montalván

Directora:

Ximena Abril Fajardo

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

A ustedes, ARTESANOS/AS en cuyas manos
talentosas custodian una de las piezas más
importantes de la historia del Ecuador.

A ustedes, VALERIA, EMILY, ELAYNE y
MALENA por permitirnos coincidir en esta vida
y construir sueños juntos.

Y a ti, que lo estás teniendo en tus manos con la
misma esperanza con la que empecé a redactar
esta investigación: SERVIR A LOS DEMÁS.

Para ti, MATI para que jamás dejes que alguien
te diga que no puedes cumplir tus sueños.

Para mis ABUELITOS, por enseñarme que con
esfuerzo y constancia todo se logra.

AGRADECIMIENTO

A Dios y al destino, por permitirnos estar en
donde estamos.

A usted Xime, por su entrega diaria, por educar
con amor; por el arduo trabajo que hizo para
enseñarnos a cumplir nuestros sueños, porque
estamos seguros que a donde vayamos
llevaremos sus consejos en el corazón y en el
alma.

A los artesanos de macanas Ikat, por abrirnos la
puerta de sus hogares y por dejarnos resumir en
escasas líneas sus esperanzas por perpetuar este
talento ancestral.

Al CIDAP, por la confianza a nuestra
colaboración y el apoyo constante de
información para su desarrollo.

A nuestros padres y hermanos, por el gran
trabajo que hicieron con nuestros corazones, por
hacer de nosotros lo que somos, por su
constancia y su apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESÚMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
1. EL IKAT: ANTECEDENTES E HISTORIA.....	1
1.1. Naturaleza e Historia	1
1.2. Características del Sector	4
1.2.1. Participación en el Ecuador.....	4
1.2.2. Participación en el Azuay.....	8
1.3. Características de la Producción.....	10
1.3.1. Zonas de Producción	10
1.3.2. Variedades del Producto	12
1.4. Marco Normativo	13
1.4.1. Constitución del Ecuador	13
1.4.2. Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida”	13
1.4.3. Ley Económica Popular y Solidaria.....	14
1.4.4. Ley de Defensa del Artesano	15
1.4.5. Legislación Ambiental	16
1.5. Situación Socioeconómica de Artesanos.....	16
1.5.1. José Jiménez (Asociación “Tejeduría a Mano”)	16
1.5.2. Carmen Orellana (Asociación “Los Paños Finos de Gualaceo”).....	18
1.5.3. Natalia Vanegas (Asociación “Ruta de la Macana”)	20
1.6. Situación Actual de la Actividad Productiva de los Artesanos	21
1.6.1. Análisis FODA.....	21
1.6.1.1. Fortalezas.....	22
1.6.1.2. Oportunidades.....	22
1.6.1.3. Debilidades	23
1.6.1.4. Amenazas	23
1.6.2. Matriz EFI	24

1.6.3.	Matriz EFE	25
2.	PROPUESTA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA ARTESANOS	
	IKAT	26
2.1.	Técnica del Encadenamiento Productivo	26
2.1.1.	Ventajas y Obstáculos	29
2.2.	Elaboración del Plan Estratégico	29
2.2.1.	Área de Producción	30
2.2.1.1.	Cadena de Valor de Michael Porter.....	30
2.2.1.2.	Diagrama de Flujo	32
2.2.1.3.	Logística Interna.....	36
2.2.1.4.	Obtención de Productividad	37
2.2.1.5.	Sistema de Abastecimiento a Largo Plazo	38
2.2.1.6.	Sistema de Manufactura Esbelta	39
2.2.1.7.	Las 5 s Japonesas.....	40
2.2.1.8.	Ficha Técnica de Especificación	43
2.2.2.	Área Administrativa	43
2.2.2.1.	Modelo OTISM	43
2.2.2.1.1.	Objetivos.....	44
2.2.2.1.2.	Enfoque.....	45
2.2.2.1.3.	Instrumentos	46
2.2.2.1.4.	Estrategia	47
2.2.2.1.5.	Medición.....	47
2.2.2.1.6.	Conexión con Ishikawa y Kanrin	48
2.2.2.1.7.	Beneficios y Obstáculos	49
2.2.2.2.	Cuadro de Mando Integral.....	49
2.2.2.3.	Ficha Técnica de Especificaciones.....	51
2.2.3.	Área de Marketing.....	51
2.2.3.1.	Plan de Marketing.....	51
2.2.3.1.1.	Segmentación de Mercado	52
2.2.3.1.2.	Mix de Mercado	53
2.2.3.2.	Matriz Boston Consulting Group	55
2.2.3.3.	Ficha Técnica de Especificaciones.....	56
2.2.4.	Área de Gestión de Talento Humano	57
2.2.5.	Área de Gestión de Calidad.....	58

2.2.5.1.	Premio UNESCO.....	58
2.2.5.2.	Ciclo PHVA.....	59
2.2.5.3.	Ficha Técnica de Especificaciones.....	61
2.2.6.	Gestión de Responsabilidad Social	62
2.2.6.1.	Propuesta de Fair Trade.....	62
3.	PLAN DE EXPORTACIÓN DE MACANAS IKAT.....	64
3.1.	Objetivos.....	64
3.2.	Ficha Técnica del Producto	65
3.3.	Condiciones de Negociación	67
3.4.	Estudio de Mercado.....	68
3.4.1.	Matriz de Selección de Mercado Objetivo.....	69
3.5.	Perfil de Demanda	73
3.5.1.	Normas y Regulaciones del Mercado Elegido	73
3.5.2.	Comercio Bilateral Ecuador – Alemania	73
3.5.3.	Demanda: Cuantificación y Proyección.....	74
3.6.	Oferta: Cuantificación y Proyección	75
3.7.	Precio y Canales de Comercialización	79
3.8.	Instrumento de Pago	80
3.9.	Requisitos y Trámites para Exportación.....	83
3.10.	Características de la Carga.....	85
3.11.	Restricciones y Aranceles.....	88
3.12.	CPT	89
3.13.	Certificaciones Internacionales.....	90
3.14.	Flujograma del Proceso de Exportación	91
4.	SISTEMA CONTABLE, FINANCIERO Y ECONÓMICO.....	92
4.1.	Costos y Financiamiento del Proyecto	92
4.1.1.	Activos Fijos Tangibles.....	92
4.1.2.	Activos Diferidos	94
4.1.3.	Capital de Trabajo	95
4.1.4.	Financiamiento del Proyecto.....	96
4.1.5.	Plan de Inversiones	96
4.1.6.	Costos de Producción.....	98
4.1.7.	Costos Indirectos de Producción.....	99

4.1.8.	Depreciaciones y Amortizaciones.....	99
4.1.9.	Gastos Administrativos	100
4.1.10.	Gasto en Ventas.....	102
4.1.11.	Gastos Financieros	102
4.1.12.	Proyección Costos.....	103
4.2.	Proyección de Ventas y Abastecimiento	107
4.3.	Estados Financieros Proyectados	109
4.3.1.	Estado de Situación Financiera	109
4.3.2.	Estado de Resultados Integrales.....	109
4.3.3.	Flujo de Caja	111
4.4.	Indicadores de Evaluación.....	114
4.4.1.	Costo de Oportunidad del Capital	114
4.4.2.	VAN	115
4.4.3.	TIR	115
4.4.4.	Beneficio/Costo.....	118
4.4.5.	Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	118
4.5.	Punto de Equilibrio.....	119
4.6.	Índices Financieros.....	121
4.6.1.	Índices de Rentabilidad.....	121
4.6.1.1.	Rentabilidad sobre la Inversión	121
4.6.1.2.	Rentabilidad sobre Patrimonio	122
4.6.1.3.	Rentabilidad sobre Ventas.....	123
4.6.2.	Índices de Endeudamiento	124
4.6.2.1.	Coeficiente de Endeudamiento.....	124
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
5.1.	Conclusiones.....	125
5.2.	Recomendaciones.....	128
	Bibliografía	129
	Anexos.....	134

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 VAB per cápita manufacturero (Millones de USD)	5
Ilustración 2 Participación % del VAB de las Industrias sobre el total del Sector Manufacturero (I Trim 2018)	6
Ilustración 3 Cantones del Azuay	11
Ilustración 4 Bullcay y Bulzhún	11
Ilustración 5 Macana	12
Ilustración 6 Macana Poncho	12
Ilustración 7 Zapatos de Macana	12
Ilustración 8 Esquematización de la Cadena Productiva	27
Ilustración 9 Hilado	32
Ilustración 10 Atado	33
Ilustración 11 Teñido	33
Ilustración 12 Tejido	34
Ilustración 13 Diagrama de Flujo	35
Ilustración 14 Tarjeta Roja	41
Ilustración 15 Modelo OTISM	44
Ilustración 16 Diagrama Causa y Efecto	48
Ilustración 17 Matriz BCG	55
Ilustración 18 Pirámide de Maslow en el Artesano de Macana Ikat	58
Ilustración 19 Propuesta de Ficha Comercial	66
Ilustración 20 Incoterm CPT 2010	67
Ilustración 21 Propuesta Logo Macana Ikat	76
Ilustración 22 Portada Página Web	77
Ilustración 23 Proceso de Carta de Crédito	82
Ilustración 24 Etiqueta Macanas Ikat	86
Ilustración 25 Embalaje Mayorista	87
Ilustración 26 Descripción de Embalaje	88
Ilustración 27 Empaque Minorista	88
Ilustración 28 Flujograma de Exportación	91
Ilustración 29 Certificadora EcoCert	90
Ilustración 30 Certificadora EcoLabel	90
Ilustración 31 Certificadora OekoTex	90
Ilustración 32 Punto de Equilibrio Macanas Lana	120
Ilustración 33 Punto de Equilibrio Macana Seda	121
Ilustración 34 Factura	135
Ilustración 35 Lista de Empaque	136
Ilustración 36 Hofstede	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Participación del sector Manufactura 2017 PIB.....	4
Tabla 2	Variación VAB Manufactura	5
Tabla 3	VAB 2016	7
Tabla 4	VAB Azuay 2016.....	8
Tabla 5	Valor Agregado Bruto Azuay	8
Tabla 6	Valor Agregado Bruto Cantones.....	9
Tabla 7	Matriz EFI	24
Tabla 8	Matriz EFE	25
Tabla 9	Diferencias de Cadenas Productivas	28
Tabla 10	Ventajas y Obstáculos del Encadenamiento Productivo.....	29
Tabla 11	Cadena de Valor Macana Ikat.....	31
Tabla 12	Ficha Técnica Producción	43
Tabla 13	OTISM Objetivos.....	45
Tabla 14	OTISM Target.....	46
Tabla 15	OTISM Instrumentos	47
Tabla 16	OTISM Beneficios y Obstáculos	49
Tabla 17	Cuadro de Mando Integral	50
Tabla 18	Ficha Técnica Administrativa	51
Tabla 19	Segmentación de Mercado	53
Tabla 20	Ficha Técnica Plan de Marketing.....	56
Tabla 21	Ficha Técnica PHVA	61
Tabla 22	Ficha Técnica Macana Ikat	65
Tabla 23	Importaciones Mundiales	68
Tabla 24	Importadores de Ecuador	69
Tabla 25	Matriz de Selección de Países	70
Tabla 26	Importación Alemania 611710 (en miles dólares).....	74
Tabla 27	Precio Macana Ikat.....	79
Tabla 28	Tabla de Precios EXW	80
Tabla 29	Aranceles Macanas Ikat	89
Tabla 30	CPT Macanas	89
Tabla 31	Activos Fijos Tangibles.....	92
Tabla 32	Costo Taller - Oficina.....	93
Tabla 33	Costo Taller de Producción.....	93
Tabla 34	Costo Equipo de Computación.....	93
Tabla 35	Costo Muebles y Enseres	94
Tabla 36	Activos Diferidos Intangibles	94
Tabla 37	Costos Permisos y Patentes.....	94
Tabla 38	Costo Página Electrónica	95
Tabla 39	Costo Requisitos de Exportación	95
Tabla 40	Capital del Trabajo.....	95
Tabla 41	Cuadro de Fuentes y Usos.....	96
Tabla 42	Plan de Inversión.....	97

Tabla 43 Costo Mano de Obra	98
Tabla 44 Costo de Materia Prima.....	98
Tabla 45 Costo Materiales Indirectos.....	99
Tabla 46 Costo de Mantenimiento de Activos	99
Tabla 47 Depreciación y Amortización	100
Tabla 48 Gastos Útiles de Oficina.....	101
Tabla 49 Gastos Materiales de Limpieza	101
Tabla 50 Gasto Servicios Básicos	101
Tabla 51 Servicio de Internet	101
Tabla 52 Condiciones de Crédito	102
Tabla 53 Amortización Préstamo.....	103
Tabla 54 Proyección Costos Producción.....	104
Tabla 55 Proyección Gastos Administrativos	105
Tabla 56 Proyección Gasto Ventas	105
Tabla 57 Resumen Costos y Gastos	106
Tabla 58 Determinación Costos y Gastos Unitarios	106
Tabla 59 Ingresos Macanas Ikat.....	108
Tabla 60 Estado de Situación Financiera	109
Tabla 61 Proyección Estado de Resultados Integrales.....	110
Tabla 62 Flujo de Caja	111
Tabla 63 Flujo de Caja Proyectado	113
Tabla 64 Valor Actual Neto	117
Tabla 65 Beneficio/Costo.....	118
Tabla 66 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	119
Tabla 67 Punto de Equilibrio	120
Tabla 68 ROI.....	122
Tabla 69 RSP.....	122
Tabla 70 RSV	123
Tabla 71 CE.....	124
Tabla 72 Selección de Proveedores.....	134
Tabla 73 Nómina de Inventario.....	134
Tabla 74 Solicitud de Pedidos.....	134
Tabla 75 Hofstede	137

RESÚMEN

En el cantón Gualaceo de la provincia del Azuay, al sur del Ecuador durante siglos se han elaborado macanas bajo una técnica ancestral: el Ikat. A través de la experiencia ocasional de varios artesanos se elabora un modelo de gestión integral que garantice la comercialización nacional, pero también impulse su participación en el mercado internacional. Bajo los principios de mejora continua, planeación estratégica y propuesta de valor; esta herramienta administrativa diseña los procesos de gestión, producción, financiación, comercialización y talento humano, en base a teorías científicas desarrolladas para PYMES.

En base a la homogenización de procesos principales de producción, y el valor agregado de sus artesanos en la cadena de valor, se plantean diferentes opciones de seguimiento para que las macanas Ikat puedan ser comercializadas en mercados europeos, como bien de gama alta en tendencia de moda, a través del programa gubernamental Exporta Fácil; con enfoque de estudio a la República Federal de Alemania, Sin mencionar, además, la importancia cultural, ancestral e intangible del talento de sus artesanos. Este es quizá el primer avance de investigación comercial, artesanal y económica para un sector posiblemente productivo, y capaz de adaptarse a cualquier otra artesanía ecuatoriana que garantice mejoras en el modelo económico actual del país.

Palabras clave: Gualaceo, gestión, artesanías, macanas, Ikat

ABSTRACT

In Gualaceo of the province of Azuay, in the south of Ecuador for centuries, macanas have been elaborated under an ancestral technique: the Ikat. Through the occasional experience of several artisans, a comprehensive management model is developed to guarantee national commercialization, but also boost their participation in the international market. Based on the principles of continuous improvement, strategic planning and value proposition; this administrative tool designs the processes of management, production, financing, marketing and human talent, based on scientific theories developed for PYMES.

Based on the standardization of processes and the identification of the value chain, different tracking options are proposed, so that the Ikat macanas can be offered in European markets, as well as high-end fashion trends, through the government program Exporta Facil; with focus of study to the Federal Republic of Germany. In addition, this model takes special attention to the cultural, ancestral and intangible importance of the talent of its artisans. This is perhaps the first advance of commercial, artisanal and economic research for a possibly productive sector, and capable of adapting to any other Ecuadorian craft that guarantees improvements in the current economic model of the country.

Keywords: Gualaceo, managment, craft, macanas, Ikat

CAPÍTULO 1

1. EL IKAT: ANTECEDENTES E HISTORIA

Introducción

El Ikat es una técnica ancestral practicada a pocos kilómetros del cantón Gualaceo en la provincia del Azuay. Varias investigaciones y expertos en el tema manifiestan diferentes teorías acerca de su origen. Hoy en día se elaboran diferentes prendas de vestir hechas en base a esta técnica, declarada recientemente Patrimonio Cultural; sin embargo, la macana es una de las prendas más representativas del sector y de esta técnica. Generaciones de artesanos han dedicado su vida entera a la elaboración de esta técnica, con el firme propósito de continuar con este legado trascendental y de perpetuar este sentimiento intrínseco cultural del austro del Ecuador.

El sector productivo a donde pertenece la macana elaborada bajo la técnica Ikat tiene una representación poco participativa en la economía ecuatoriana en comparación con las otras industrias. Sin embargo, el crecimiento potencial que ha tenido a lo largo del tiempo plantea uno de los escenarios más favorables para su comercialización alrededor del mundo.

1.1.Naturaleza e Historia

El término Ikat proviene de la palabra malaya *mengIkat*, cuyo significado es “atar” o “anudar”. Es una técnica de tejido especial, lo que le diferencia de las demás se debe a que las hembras son teñidas antes de empezar a tejer. La técnica del Ikat nace en Indonesia y empieza a ser desarrollada por artesanos de las zonas en las que no se practicaba el Islam. Las zonas de mayor producción eran en su esencia cristianas: Nusa Tenggara y las islas Molucas. Al ser un país con una gran diversidad de religiones, las creencias y costumbres de sus pobladores y artesanos han hecho de estos telares sagrados y espirituales (Textiles de Indonesia, 2014).

Desde sus orígenes esta palabra fue atributo propio tanto para la técnica como para la tela ya finalizada. Esta técnica se ha distribuido por diferentes partes del mundo adaptadas a cada una de sus culturas como: Tailandia, Malasia y otros países asiáticos; también África, Turquía, Grecia, etc. En América del Sur, la técnica del

Ikat inicia hace 3000 años atrás. Esta técnica, según varios autores, se desarrolla antes de la llegada de los españoles. Perú fue el centro de su práctica artesanal; se comercializaba en las zonas de Chiclayo, Piura y Tumbes. Sin embargo, existen otras teorías en las que se cree que fue introducida hacia México desde Asia en el siglo XVI, gracias al extenso comercio producto de la relación entre los dos continentes. Países como Guatemala, Colombia, Bolivia, Chile y Argentina han sido escenarios efímeros de su desarrollo (ibídem).

Los Cañaris realizaban sus creaciones textiles bajo la transformación de fibras naturales en hilos, entre ellos la cabuya o yute cuyo tinturado se obtenía a partir de las propiedades de varios pigmentos naturales. Con la llegada de los incas, se introdujo la lana de los camélidos para su elaboración, y más tarde fueron los europeos quienes implementaron el algodón de oveja a través de sus telares (Maki Fair Trade S.A, 2017). Algunas investigaciones determinan que esta tradición se extendió desde Cajamarca en Perú, hasta Cuenca en Ecuador. Con el pasar del tiempo, según esta teoría, en su proceso de adaptación, los artesanos americanos empiezan a plasmar en sus telares la cultura y las tradiciones de su pueblo. En el Ecuador, por ejemplo, fue tan importante la incidencia cultural que trajo consigo este artefacto, que hoy en día, forma parte de la indumentaria típica de personajes tradicionales como la “Chola Cuencana”, o de la Fiesta de la Virgen del Cisne en Loja (ibídem).

Considerado como uno de los métodos más complejos alrededor del mundo. El teñido de los hilos se produce antes que se empiece a tejer para evitar que el tinte manche ciertas secciones. Con la utilización de diferentes materiales resistentes al agua, los hilos se agrupan con fibra vegetal, cuerda de algodón o rafia, hasta incluso plástico. Una vez aplicado el tinte, los nudos se sueltan para volver a repetir el proceso tantas veces sea necesario de acuerdo a las figuras y al color que se pretende conseguir. Finalmente, los hilos listos para ser utilizados, se tejen en un telar de cintura. Generalmente los artesanos utilizan su cuerpo para mantener la presión al momento de producir sus creaciones (Textiles de Indonesia, 2014).

Entre los distintos tipos de Ikat se encuentra el de urdiembre, de trama, y el doble Ikat. El primero se aplica sobre algodón u otras fibras vegetales, se diferencia de los demás porque los patrones son identificados en el telar incluso antes de ser

tejidos. Para el de trama se utilizan generalmente fibras de seda ya con patrones establecidos; por lo tanto, el diseño va apareciendo al momento de tejerlo. El tiempo de proceso de creación con tejido de trama es más largo debido a que el artesano deberá prestar especial atención a que los dibujos y el diseño vayan coordinando (ibídem).

El doble Ikat es la mezcla de producción del Ikat de urdiembre y trama. Esta técnica es aún más complicada que los dos primeros. Requiere de una gran habilidad por parte del artesano para poder ajustar y coincidir con los dibujos de la trama, pero a la vez garantizar que la urdiembre pueda evidenciar estos dibujos antes de ser tejidos. Sin embargo, históricamente esta técnica ha sido desarrollada únicamente en Japón, Indonesia e India (ibídem).

En el Ecuador, esta técnica ancestral la custodian a cinco kilómetros del centro del cantón Gualaceo en la provincia del Azuay. José Jiménez, artesano reconocido quien heredo de sus ancestros el proceso de elaboración de la técnica de macanas Ikat, asegura que los caseríos de Bullcay y Bullzhún fueron huasipungos de terratenientes importantes en la provincia (Jiménez, 2018). En estas localidades los artesanos han dedicado sus vidas enteras a la elaboración de este arte con el firme propósito de continuar con las tradiciones culturales que sus ancestros lo habían transmitido para elaborar el “Paño de Gualaceo” que comúnmente se lo conoce como “Macana” (Abordo, 2017). El “Paño de Gualaceo” ha construido la identidad étnica y cultural del cantón y del Azuay, desde el año 1860 aproximadamente (GAD Municipal del cantón Gualaceo, 2016). Sin embargo, sus artesanos aseguran que este arte milenario ha sido originario de Gualaceo. Los ancestros utilizaban este “pañó” para fiestas religiosas o cívicas del pueblo, y ceremonias importantes; no era una vestimenta común rutinaria, el resto del tiempo este instrumento era guardado cuidadosamente para la siguiente ocasión (Jiménez, 2018).

El 24 de Junio del 2015, esta técnica ancestral fue declarada Patrimonio Cultural Inmaterial del Estado por parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio. Los tejedores tienen una edad promedio de 55 años. Tradicionalmente esta técnica ha sido practicada, en su mayoría, por mujeres. Las actividades tanto del hombre como de la mujer son distintas, haciendo de esta técnica un arte familiar y casero. Las mujeres se encargan de las fibras, el tinte, el urdido, la selección de hilos, el

amarrado, el teñido y el desamarrado, así como la confección del fleco y la estética final. Las hijas, por su parte, aprenden desde los 7 a 12 años; únicamente después de diversas prácticas y bajo un arduo proceso de control y preparación, podrán confeccionar sus propios flecos (Miller, 2016).

1.2. Características del Sector

Hasta la actualidad no se ha desarrollado levantamiento de datos, reportes económicos, técnicos y tabulación de información referente a la participación económica de la macanería propiamente dicha. Sin embargo, es menester señalar que para la determinación de conclusiones de la evolución económica y de la participación en el mercado de las macanas, se decidió realizar el estudio al sector al cual pertenecen dentro del país, la provincia y el cantón. Aunque los resultados obtenidos del análisis de esta información no reflejen el ejercicio y la contribución económica de las macanas Ikat; estas prometen resultados alentadores debido a su importancia cultural, patrimonial y ancestral que guardan sus tejidos.

1.2.1. Participación en el Ecuador

Tabla 1 Participación del sector Manufactura 2017 PIB

PIB de la Industria de la Industria Manufacturera (excepto refinación de petróleo)				
	2014	2015	2016	2017
PIB TOTAL	101.726,3	99.290,4	98.614,0	103.056,6
PIB Industria Manufacturera	13.716,7	13.513,0	13.621,6	14.043,7
Participación Porcentual del PIB	13,48%	13,61%	13,81%	13,63%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca Belén

Se puede observar que la cantidad de Valor Agregado Bruto por parte de la Industria Manufacturera ha ido incrementando a lo largo de los últimos cuatro años. Si bien para el año 2015 el PIB total presenta una disminución en cuanto a su totalidad; la participación porcentual del sector relacionado con esta totalidad incrementa de manera significativa. Esta participación disminuye para el año 2017; sin embargo, es menester señalar el aumento significativo del PIB en su totalidad.

La variación porcentual trimestral del año 2017 refleja un crecimiento continuo a partir del segundo trimestre. Sumados los valores agregados de cada uno de los trimestres se puede evidenciar el crecimiento notorio que ha tenido en el último año.

Al igual que lo analizado en el párrafo anterior, en el año 2015 la variación es negativa, debido al desbalance y disminución del monto agregado bruto en millones de dólares; sin embargo, al ser proporcional a la cantidad de PIB generado, su participación se incrementa a comparación a los otras industrias.

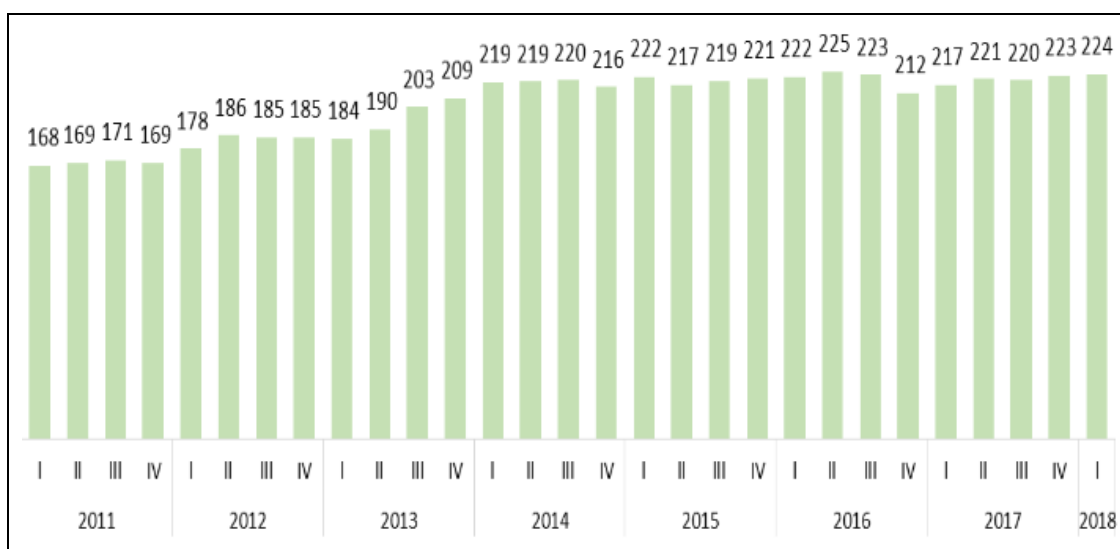
Tabla 2 Variación VAB Manufactura

Variación del Valor Agregado Bruto Nacional de la Industria Manufacturera (excepto refinación de petróleo)			
2014	2015	2016	2017
2,5	-2,2	0,3	1,6
2017			
I	II	III	IV
0,19704642	0,146598493	0,15505813	1,13138545

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Vélez Carlos, Yungasaca Belén

Ilustración 1 VAB per cápita manufacturero (Millones de USD)

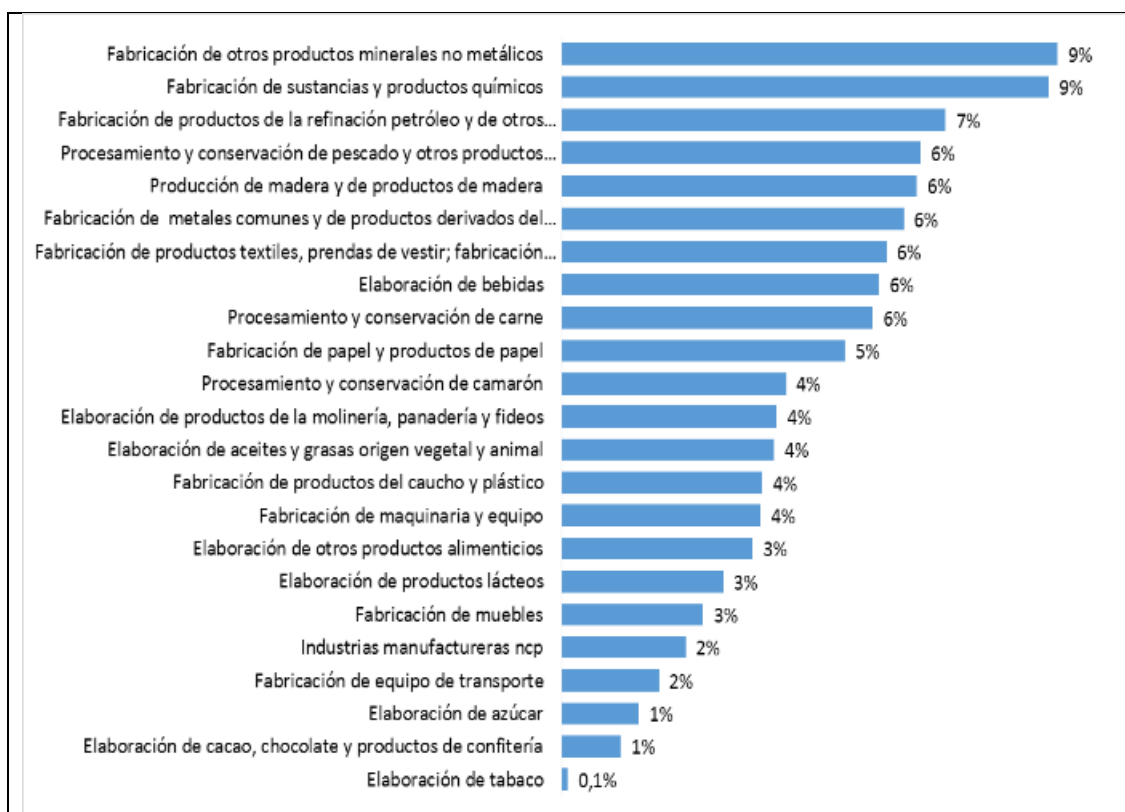


Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Ministerio de Industrias y Productividad

Para el primer trimestre del 2018 el VAB per cápita manufacturero en millones de dólares es de 224. Es decir tan solo en el primer trimestre de lo que va del año, las cifras ya sobrepasaron a la del mayor de los cuatro trimestres del año anterior. Sin embargo es importante recalcar el significativo valor que se ha logrado en los últimos trimestres incluyendo a los años 2016, 2017, y 2018 cuando la realidad socioeconómica de la mayoría de la mano de obra ecuatoriana no ha tenido un mejoramiento significativo en su nivel económico.

Ilustración 2 Participación % del VAB de las Industrias sobre el total del Sector Manufacturero (I Trim 2018)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Ministerio de Industrias y Productividad

Para el primer trimestre del 2018 la participación porcentual de las industrias sobre el total del Sector Manufacturero es de 6% ubicado en el tercer grupo más predominante. Es importante recalcar la escasa diferencia que existe entre los dos primeros grupos, cuyo incremento de participación puede ser entendido por la cantidad de oficio y personas que lo practican y lo comercializan.

Tabla 3 VAB 2016

Posición	Valor Agregado Bruto Nacional (2016)		
1 Construcción	11.871.200	12,92%	
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos			
2 automotores y motocicletas	9.636.540	10,49%	
3 Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.849.432	7,46%	
4 Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6.387.578	6,95%	
5 Enseñanza	5.419.378	5,90%	
6 Transporte y almacenamiento	5.139.081	5,59%	
7 Actividades inmobiliarias	4.653.044	5,06%	
8 Extracción de petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	3.375.391	3,67%	
9 Servicios sociales y de salud	3.272.944	3,56%	
10 Otros cultivos	2.658.766	2,89%	
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y			
22 artículos de cuero	964.437	1,05%	
Total general	91.874.643	100,00%	

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca Belén

Si bien el cuadro anteriormente expuesto representa valores del año 2016, es importante su análisis debido a que las cuentas nacionales seccionales regionales y cantonales no han podido ser actualizadas hasta la presentación de esta investigación. Se presenta el Valor Agregado Bruto Nacional por industria en el año 2016 para poder realizar proyecciones de suposición referentes a la participación de cada una de las actividades económicas para el año 2017. Así, la fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero se ubican en la posición número 22; en este entonces con una participación del 1,05% que a comparación de las otras actividades no tradicionales no representa diferencia significativa.

1.2.2. Participación en el Azuay

Tabla 4 VAB Azuay 2016

Posición	Valor Agregado Bruto 2016 Azuay	
1 Construcción	795.818	16,80%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	480.556	10,14%
3 Transporte y almacenamiento	327.152	6,91%
4 Actividades inmobiliarias	298.198	6,30%
5 Enseñanza	260.224	5,49%
6 Suministro de electricidad y agua	257.449	5,43%
7 Actividades profesionales, técnicas y administrativas	251.765	5,31%
8 Actividades de servicios financieros	246.799	5,21%
9 Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	226.245	4,78%
10 Servicios sociales y de salud	222.445	4,70%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	34.981	0,74%
Total general	4.736.948	100,00%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca Belén

En el Azuay para el año 2016, el Valor Agregado Bruto del sector de la construcción se ubica en el primer puesto con 16,8% del total general para ese año. Es importante recalcar que la fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero en la provincia del Azuay ocupa el puesto 24 con un 0,74%; es menester señalar que su posición incrementa a nivel nacional por el aporte de otras provincias.

Tabla 5 Valor Agregado Bruto Azuay

Valor Agregado Bruto			
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	133829	Transporte, información y comunicaciones	429993
2 Explotación de minas y canteras	70914	9 Actividades financieras	278779
3 Manufactura	867720	10 Actividades profesionales e inmobiliarias	549964
4 Suministro de electricidad y de agua	257449	11 Administración pública	226245
5 Construcción	795818	12 Enseñanza	260224
6 Comercio	480556	13 Salud	222445
Actividades de alojamiento y de comidas	93610	14 Otros servicios	69403
Total			4736948

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Ministerio de Industrias y Productividad

Tabla 6 Valor Agregado Bruto Cantones

Provincias	Valor Agregado	Participación Territorial	Participación Nivel Nacional
Chordeleg	3216	0,40%	0,00%
Cuenca	854686	98,50%	5,90%
El Pan	50	0,00%	0,00%
Girón	527	0,10%	0,00%
Guachapala	56	0,00%	0,00%
Gualaceo	5805	0,70%	0,00%
Nabón	603	0,10%	0,00%
Oña	83	0,00%	0,00%
Paute	330	0,00%	0,00%
San Fernando	95	0,00%	0,00%
Santa Isabel	552	0,10%	0,00%
Sevilla de Oro	288	0,00%	0,00%
Sígsig	718	0,10%	0,00%
Pucará	193	0,00%	0,00%
Camilo Ponce Enriquez	518	0,10%	0,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Ministerio de Industrias y Productividad

En el Azuay, el Valor Agregado Bruto de la Manufactura es el principal sector y actividad industrial en el año 2016. Según varios autores, el Azuay es la provincia con mayor intensidad artesanal y cultural. En Cuenca se ubica la mayor concentración de la actividad Manufactura con un 5,9% en participación nacional y un 98,5% dentro de la provincia. Sin embargo, después de la capital se encuentra Gualaceo con un 0,7% de participación provincial. Esto se debe a los flujos comerciales que se han realizado a lo largo del tiempo. Es decir, la mayoría de las artesanías textiles o de manufactura desarrolladas en los cantones de la provincia son vendidas y comercializadas en la capital, incrementando el costo de transporte y por lo tanto el precio de venta al consumidor.

La información anteriormente analizada expresa la evolución y el desarrollo económico del sector textil en el Ecuador. Debido al escaso desarrollo de información referente a la macana Ikat, esta propuesta de gestión deberá asimilar la tendencia de la industria a la cual pertenece la macana, de manera que pueda garantizar los resultados esperados.

1.3.Características de la Producción

1.3.1. Zonas de Producción

En el Ecuador, las macanas elaboradas con la técnica Ikat se producen principalmente en el cantón Gualaceo, en la Provincia del Azuay. Según el estudio técnico del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, en el centro de Gualaceo existen 20 artesanos; mientras que en las afueras 150 entre Bullcay y Bulzhún (Abordo, 2017).

Gualaceo es uno de los principales cantones del Azuay, desde su fundación el 25 de Junio de 1824. Según los historiadores, diferentes teorías surgen del origen de su nombre. Se dice que entre las orillas de sus ríos inició la civilización Cañari, con ellos los primeros ayllus, luego los incas y sus colonos, los españoles. Es por esto, que es escenario de una de las más grandes diversidades culturales y mezclas raciales de la provincia. Hoy en día, a este Patrimonio Cultural del Ecuador se lo conoce como “lugar donde duerme el río” o “El Jardín Azuayo” bautizado así por poetas y músicos ilustres en honor a su belleza (Ilustre Municipalidad de Gualaceo, 2018).

Gualaceo se ubica en la zona centro-oriental del Azuay, en la subcuenca del Río Santa Bárbara, perteneciente a la cuenca del Río Paute. Está limitado al Norte por los cantones de Paute y el Pan; al Sur por Chordeleg y Sígsig; al Este con Morona Santiago y al Oeste con Cuenca. Dentro de su territorio, Gualaceo abarca a 38 587 personas, distribuidos en nueve parroquias (ibídem).

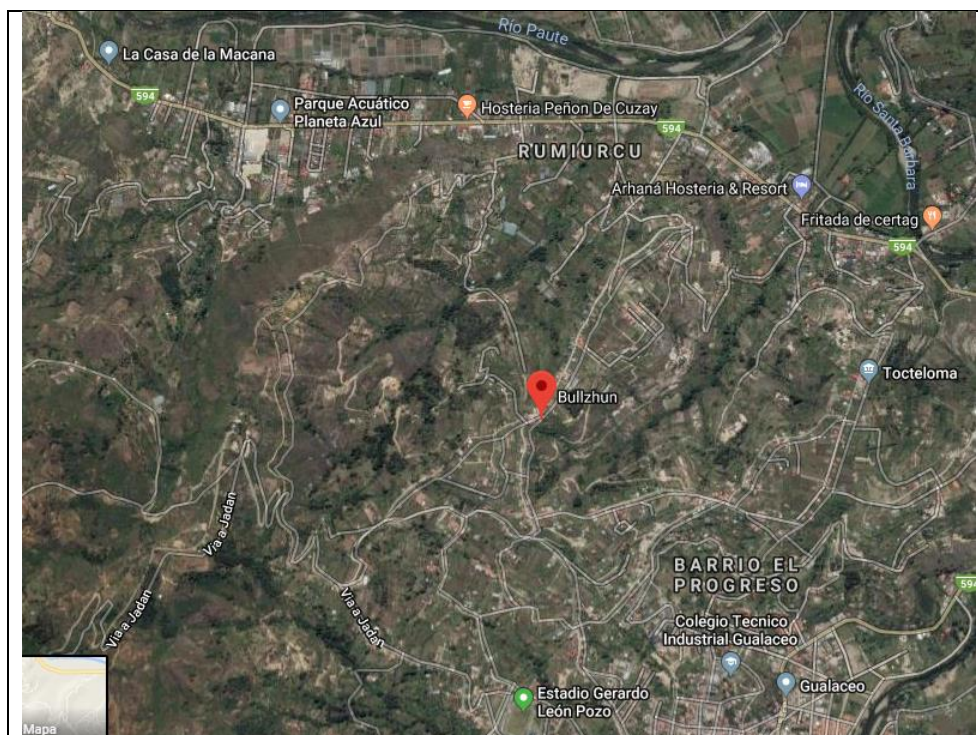
Ilustración 3 Cantones del Azuay



Fuente: Prefectura del Azuay

Bullcay y Bulzhún son dos caseríos de teja y adobe. Están ubicados a un costado del valle de Gualaceo. La mayoría de sus pobladores han dedicado su vida a la elaboración de macanas, prenda característica del sector y del cantón (ibídem).

Ilustración 4 Bullcay y Bulzhún



Fuente: Google Maps

1.3.2. Variedades del Producto

La diversidad de la “macanería”, como lo conocen los artesanos que la practican, es variada tanto en sus colores, formas y tamaño. De igual manera, la macana puede ser utilizada para la elaboración de zapatos, chalinas, telas coloridas con patrones y figuras geométricas, ponchos, chales, bufandas, cinturones, etc.

Ilustración 5 Macana



Elaborado por: Gladys Rodas

Fuente: Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares

Ilustración 6 Macana Poncho



Elaborado por: Carmen Orellana

Fuente: Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares

Ilustración 7 Zapatos de Macana



Elaborado por: José Jimenez

Fuente: El Comercio

1.4.Marco Normativo

Es menester recalcar que los cuerpos normativos analizados posteriormente plantean el aporte estatal y el marco legal para los artesanos y productores de MIPYMES. Se ha considerado los aspectos normativos que enuncian directamente la actividad artesanal, popular o solidaria; sin perjuicio de que el cuerpo en su totalidad puede ser beneficioso para el ejercicio de estos artesanos.

1.4.1. Constitución del Ecuador

En la Sección Séptima, referente a la Política Comercial del Estado, el Art. 306 determina el impulso y la creación de medidas de promoción para las exportaciones del sector artesanal, de pequeños y medianos productores. Por otro lado, en el Título VII, la constitución del Ecuador plasma en el Art. 348 el apoyo de la educación artesanal en igual medida, y bajo los mismos condicionamientos que la educación pública en todos sus niveles (Asamblea Constituyente, 2008).

1.4.2. Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida”

Para referirse al aporte que el Plan Nacional de Desarrollo contribuye con el sector artesanal, es pertinente enfocarse en los objetivos pertenecientes al Eje 2 relacionados con la Economía al Servicio de la Sociedad. Entendido como un sistema económico en beneficio igualitario para todos los integrantes del mercado, y con acciones recíprocas para los actores poblacionales. En esta interactúan los subsistemas público, privado y, popular y solidario. A continuación se analizarán los Objetivos 4, 5 y 6 (SENPLADES, 2017).

El objetivo 4 plantea la idea del impulso y mejoramiento de los artesanos, amparados o regulados bajo el marco de la economía popular y solidaria. Así, se encuentran aspectos relevantes como la reducción de trámites, el acceso preferencial a créditos y al financiamiento, la contratación pública, y las medidas para la inclusión efectiva dentro de este nuevo sistema económico para garantizar una diversificación, diferenciación y amplitud de la oferta exportable. Todo esto, bajo el firme compromiso de garantizar una mayor participación de las MIPYMES y de los actores de la Economía Popular y Solidaria. De hecho, se determinan metas para el 2021 como la participación de la Economía Popular y Solidaria en el monto de

contratación pública; el aumento del monto de compras totales de las cadenas de suministro; entre otros (ibídem).

El objetivo 5 busca mejorar la productividad y competitividad de los actores económicos con igualdad de oportunidades para los artesanos, micro y pequeños productores. La idea de asociatividad se contempla como una herramienta esencial en los procesos de comercialización para los diferentes actores de la Economía Popular y Solidaria, a través de mecanismos de cooperación igualitaria; las creaciones artesanales y los productos y servicios de MIPYMES podrán responder a las exigencias del mercado (ibídem).

Aunque el objetivo 6 se enfoque en garantizar una soberanía alimentaria a través de un sistema de producción que optimice recursos y productividad; es importante destacar la idea de la promoción de comercio justo para los productos y servicios de artesanos y MIPYMES. De esta manera, es evidente el compromiso estatal por distribuir los beneficios y ganancias reales al trabajo y dedicación artesanal (ibídem).

Así, el cumplimiento de cada uno de los objetivos anteriormente descritos puede convertirse en la vía al desarrollo *glocal*; que Acosta ya había propuesto para la explotación de recursos naturales en el Ecuador (Acosta, 2005). Término acuñado en la década de los años 80 de manera que junto con la sostenibilidad y una ciudadanía planetaria articule las condiciones y necesidades globales con las adaptaciones y prácticas locales. De esta manera se garantiza mejores condiciones de vida y reconocimiento a los artesanos ecuatorianos con mayor cantidad de posibilidades en el entorno mundial (Murga & Norvo, 2017).

1.4.3. Ley Económica Popular y Solidaria

Su propósito es poder integrar de manera sistemática los sectores productivos del Ecuador e incluir en este grupo al sector artesanal y de pequeña y mediana producción. Busca potenciar las prácticas, tradiciones y cultura de las diferentes nacionalidades, comunidades y pueblos del país. Sin embargo, para regular sus actividades por esta ley, es necesario que el artesano se registre ante la autoridad competente. Así, esta ley define las limitaciones y definiciones de asociaciones y cooperativas, herramientas y formas de organización tradicionales de los artesanos;

las desarrolla, perfecciona y determina los requisitos para su personería (Asamblea Nacional, 2011).

El sector asociativo, según el Art. 18 de este cuerpo normativo, es el conjunto de asociaciones de personas quienes ejercen actividades productivas económicas similares o complementarias con el propósito de comercializar, abastecerse, producir y consumir de manera solidaria. Por otro lado, el Art. 21 define al sector cooperativo como el conjunto de sociedades de personas que al igual que las asociaciones, buscan cumplir con sus necesidades de comercialización a través de una empresa común (ibídem).

De esta manera, el tejido empresarial de encadenamientos productivos puede contribuir eficazmente a la nueva concepción de matriz productiva, mediante la puesta de alternativas diferentes a las tradicionales; nuevos modelos de productos y producción con mayor valor agregado que la competencia. Esto busca generar diferenciación basado en modelos de negocios sustentables y competitivos que buscan el desarrollo y la participación de todos los sectores productivos del Ecuador.

1.4.4. Ley de Defensa del Artesano

Cuerpo normativo legal creado y formado específicamente para el sector poblacional artesanal. A través del Art. 1, el Estado garantiza la eficiencia en el reconocimiento de los derechos de artesanos, asociaciones gremiales, sindicales, e interprofesionales (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2008).

Para efectos de esta investigación es pertinente adoptar las definiciones descritas en esta ley. Así, según el Art. 2, la actividad artesanal es definida como la actividad manual realizada para la transformación de materia prima con o sin ayuda de maquinaria. De esta manera, se puede entender al artesano como el ejecutor, trabajador o maestro de taller; debidamente autorizado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, registrado en el Ministerio de Trabajo que se dedica a estas actividades de manera personal y quien haya o no destinado un capital no superior al 25% de la pequeña industria. Bajo este mismo marco, el taller artesanal sería el lugar físico o las instalaciones (ibídem).

1.4.5. Legislación Ambiental

Durante los últimos tiempos, el Ecuador ha impulsado un mejor manejo de los recursos naturales y de biodiversidad tanto para el sector público como para el privado. Para efectos de este estudio, se analizará únicamente la Ley de Gestión Ambiental aprobada por el Congreso Nacional y vigente hasta la fecha. Así, a través de un sistema descentralizado de gestión ambiental; se garantiza la prevención, precaución, cuidado y no contaminación, con un enfoque de desarrollo sustentable para todos los sectores productivos del Ecuador. El impacto ambiental de los artesanos en la producción de las macanas Ikat no representa valores significativos en los rangos establecidos. Aunque su producción requiera de recursos naturales como fibra de algodón, lana o recursos vegetales para tinturar estas fibras, su actividad no se contempla dentro de los cuerpos legislativos vigentes en materia de derecho ambiental en el Ecuador (Congreso Nacional del Ecuador, 2004).

1.5. Situación Socioeconómica de Artesanos

Para análisis de la situación socioeconómica de Artesanos se determinó como muestra el líder o encargado de la asociación de artesanos de macanas Ikat con mayor participación económica, cultural e histórica del sector dividido en tres segmentos: la primera cuya actividad económica del líder está ubicada en la vía Cuenca – Gualaceo antes de llegar a los caseríos de Bullcay y Bullzhún; la segunda cuyo domicilio del líder se encuentra en Bullcay; y la tercera ubicada en la zona de Bullzhún. Es importante recalcar varios nombres de grandes representantes de este arte como Leonidas Ulloa, Zoila Rodas, entre otras que por cuestiones de investigación de campo no se describen a continuación.

1.5.1. José Jiménez (Asociación “Tejeduría a Mano”)

En una casa de adobe, antigua pero acogedora, rodeada de un patio amplio y grande; José Jiménez con 59 años de edad mantiene la producción actual de la que ha sido su actividad económica de sobrevivencia durante toda su vida. La elaboración de macanas y otras prendas de vestir como corbatas, cojines, sábanas y zapatos bajo la técnica Ikat ha sido el escenario de los más grandes recuerdos en su vida, con excepción de 15 años que por situaciones adversas como la dolarización y la fuerte ola de migración que enfrentó el Azuay, José tuvo que dejar de practicarlo. Este

talento ancestral fue aprendido con dedicación y perseverancia de sus padres y abuelos. Según José, ellos ya habían intentado comercializar sus obras a otras ciudades como Riobamba, hasta incluso Perú. En 1980, con tan solo 5 sucres en el bolsillo, como nos cuenta, José viajó a Quito para promocionar a nivel nacional la macana (Jiménez, 2018).

Su familia es pequeña pero con un inquebrantable lazo de amor y felicidad, según él los describe. Su esposa, Gladys Rodas, también artesana, es ganadora del premio UNESCO por sus chales tradicionales; su hija, hoy en día es Ingeniera Ambiental por la Universidad de Cuenca; mientras que su hijo menor está cursando Diseño Textil en la Universidad del Azuay. Este último ha desarrollado una línea gráfica textil que unifica la tendencia contemporánea con la tradicional Ikat.

José ha enseñado a 60 vecinos, colegas, compañeros por generaciones. Hoy en día, prefiere trabajar solo e independiente debido a experiencias negativas que han tenido con varias asociaciones. Expresó que lo único que le mueve a trabajar como líder de una asociación es el generar una marca artesanal de la técnica ancestral que practicaba durante mucho tiempo. Hoy en día, se encuentra escribiendo dos libros simultáneamente, uno relacionado a la historia del “Paño de Gualaceo” y otro referente a las técnicas para tinturar los hilos (ibídem).

“¿Cómo se puede poner la cruz de la casa, sin primero establecer los cimientos” dijo Jiménez (2018). Por mucho tiempo varios han sido los programas, los intentos y las capacitaciones que se han dado por incrementar su participación en la economía ecuatoriana; sin embargo, no se puede dar capacitaciones de empaque, exportación, o venta cuando ni siquiera se consolida la naturaleza de la pyme con la variabilidad de las artesanías (ibídem).

José Jiménez ha elaborado obras emblemáticas para instituciones importantes y personajes famosos tanto en el Ecuador como alrededor del mundo. Elaboró 60 manteles para el Palacio de Carondelet, en el gobierno de turno del Econ. Rafael Correa. Según José, el rescate del valor de las artesanías empieza con este gobierno. Bajo proyectos estatales, las macanas de José empiezan a exportarse y varios ejemplares son utilizados para promoción a nivel nacional e internacional. Así varios ejemplares han sido expuestos en Hollywood, como en la película Frida,

protagonizada por Salma Hayek; e incluso una felicitación personalizada por la Reina Sofía (ibídem).

A pesar de haber trabajado con diseñadores, comerciantes, expositores, agentes de ferias nacionales, etc. José mantiene su resentimiento por el escaso reconocimiento cultural que tienen sus obras. De hecho, desconfía mucho de los gobiernos de turno. Según él, ningún gobierno florece, y si lo hace, las artesanías son el último factor de desarrollo. Según experiencias propias, tanto los agentes comerciales como las instituciones públicas y privadas con las que ha trabajado desconocen el origen de estos saberes. Es decir, dentro del mismo sistema estatal y sus órganos de funcionamiento se menosprecia el trabajo y el arte ecuatoriano. Según José, anteriormente conocido como el “Paño Anudado”, el “Paño de Gualaceo”, al transformarlo en la “macana Ikat” perdió toda la esencia geográfica y ancestral que tenía Gualaceo (ibídem).

José Jiménez y los integrantes de su asociación han dedicado la mayor parte de sus vidas a la elaboración de macanas bajo la técnica Ikat. El valor agregado que pretende entregar al mercado ha sido un reto continuo para su familia y su asociación. En la actualidad, implementos como telares españoles y la incursión en nuevas fibras ecológicas ha llevado a la asociación y a su familia a seguir compitiendo en el mercado nacional, con pequeños pedidos al exterior. Sin embargo, su principal objetivo es la promoción de una cultura patrimonial, en la que las artesanías ecuatorianas sean valoradas alrededor del mundo.

1.5.2. Carmen Orellana (Asociación “Los Paños Finos de Gualaceo”)

Carmen Sofía Orellana Rodas confecciona prendas de vestir con la técnica Ikat, y recibe a visitantes, turistas y vecinos diariamente en su humilde hogar ubicado en la vía principal de Gualaceo, cerca de la Casa Comunal de Bullcay. Con 64 años de edad, es madre cuya única hija es abogada. Carmen cuenta a todos los visitantes los beneficios que había traído a su vida aquel arte y talento ancestral que sus padres le enseñaron con tan solo 5 años de edad entre reatas y fajas. Sus padres vivían de la agricultura y ganadería; sin embargo, toda su vida la dedicaron al desarrollo de esta técnica y Carmen la ha perfeccionado hasta ofrecer hoy en día chales, corbatas, capas, bufandas, entre otras; elaboradas de seda, algodón o lana. (Orellana, 2018).

Ella ha sido beneficiaria del seguro campesino, aunque generalmente se queja de las malas decisiones de los gobiernos de turno y la falta de atención que se tiene para las artesanías ecuatorianas. Por su parte, ningún gobierno o programa ejecutado ha beneficiado su situación socioeconómica. Narra con esperanza y alegría en sus ojos cómo en el año 2014 la UNESCO le había reconocido internacionalmente por su talento y el secreto cultural que esconde entre sus telares. Instituciones estatales encargadas de la cultura y el patrimonio del Ecuador le hicieron varias llamadas para invitarle a participar en el concurso, después de que el Ministro de Cultura en ese entonces había visitado su hogar. Carente de conocimientos científicos y tecnológicos aceptó la propuesta con 4 o 5 chales que le habían sobrado de la venta de ese mes. De un día al otro, según dice Carmen, tuvo que mandar las muestras a la UNESCO (ibídem).

Después de una eterna respuesta, como Carmen lo menciona, llega la notificación de felicitación al ser la ganadora del Premio UNESCO. A partir de ese momento supo que su cultura y tradición puede ser valorada a nivel internacional. Se dedicó, entonces, a tejer sus obras con el firme propósito de propagar su cultura y los saberes ancestrales que sus padres le habían entregado. Ha elaborado obras emblemáticas como la casulla para el Papa Francisco en el 2015. Curiosamente, su padre, Jesús Aurelio Orellana había confeccionado la casulla para el Papa Juan Pablo II. En la actualidad varias confecciones y obras se encuentran expuestas en diferentes exposiciones en Carondelet, embajadas, etc. Ha viajado a España, Italia y Suecia con la intención de enseñar su talento y la cultura (ibídem).

Carmen ha experimentado sucesivas experiencias al comercializar sus obras. Ella rescata la oportunidad que tuvo para exportar sus macanas a Chile y Francia. Aunque le significarían grandes ingresos, las condiciones con las que se iban a comercializar no eran justas. Ni la sustitución de su marca, ni un 30% de reconocimiento al agente vendedor le convenció. Ella agradece la intención de diferentes instituciones públicas y privadas por impulsar el talento artesanal y la valoración de los saberes ancestrales basados en un comercio justo y el reconocimiento cultural del Ecuador (ibídem).

Carmen es líder de una de las pocas asociaciones legalmente conformadas por autogestión y solidaridad. Con 11 mujeres y 1 solo varón, la asociación de Carmen

nace de una mala experiencia pasada. Si bien, ninguno de sus miembros cree en el cooperativismo, “la unión de todos nosotros, podrá garantizar que se reconozca el trabajo y los saberes ancestrales del Ikat. No se puede trabajar para alguien, necesito que reconozcan nuestros talentos” dice Carmen (2018). Sus hermanas: Ligia y Dora Orellana, Elsa Rodas, Carmen Pérez, Sebastián Guillén, Anita Vanegas y su hermana conforman esta asociación con una vida similar a la de Carmen. La mayoría de ellos se ocupan de toda la producción, sin embargo, la especialización en ciertas etapas de producción es evidente. Carmen junto con su asociación son los encargados de gestionar conjuntamente con la alcaldía de Gualaceo la “Fiesta del Patrimonio de la Macana” (ibídem).

1.5.3. Natalia Vanegas (Asociación “Ruta de la Macana”)

A 15 minutos de la vía principal, en el caserío Bullzhun del cantón Gualaceo vive Natalia Vanegas y su familia. Empezó este arte a los 12 años. La elaboración de macanas bajo la técnica Ikat fue aprendida de sus padres y abuelos. Sin embargo, se dedicó a su producción hace aproximadamente 5 años por una necesidad latente de su comunidad al perder oportunidades de venta y comercialización de sus obras. Así, con 42 años de edad, con una familia de 4 hijos, quienes no pretenden, ni tienen intención en aprender el oficio; empezó a formar la asociación “Ruta de la Macana” cuya principal intención era la venta de sus artesanías (Vanegas, 2018).

Natalia tiene claro el arduo camino que le toca emprender para poder igualarse a las demás asociaciones ya existentes. Agradece la intervención de instituciones públicas y privadas con programas de impulso y desarrollo artesanal. Sin embargo, los trámites, requerimientos, y todos los recursos que se necesitan para producir son un obstáculo cada vez más comprometedor. Natalia y su familia tienen seguro campesino y agradecen los beneficios a los cuales han accedido, pero esto le imposibilita la capacidad para facturar o acceder a la curtiembre. Ella y sus compañeras piensan que fue a partir de la declaratoria de patrimonio lo que hizo que este material intangible este más ofertado y por lo tanto la demanda se deteriore como respuesta a la aparición de nuevos productores. Esta nueva competencia mantiene un sistema productivo en el que se valora el costo de producción y no lo valioso que puede ser el talento y los saberes ancestrales (ibídem).

Ella, por su parte, cree en los principios de la asociación, prefiere trabajar en cooperación y diversificar el riesgo, con ganancias mayoritarias para cada uno de sus integrantes. Ocho mujeres son las integrantes de su equipo de trabajo. Todas ellas con un promedio de edad de 48 años: Ana Matute, Rossana Ulloa, Rosa Peñaranda quien es la mayor, Gloria Ruiz, Celia Bueno, Ana Ulloa y María Hurtado viven a pocos kilómetros de su casa. No todas ellas elaboran el proceso en su totalidad. De hecho, fue compromiso mutuo el especializarse en diferentes campos para garantizar la producción. “No se vive del arte, pero es satisfactorio pensar que de esta pequeña parte de Gualaceo, nace uno de los más antiguos saberes tradicionales del mundo” dice Natalia (2018).

1.6.Situación Actual de la Actividad Productiva de los Artesanos

1.6.1. Análisis FODA

Técnica propuesta por Albert Humphrey en Estados Unidos durante los años 60 y 70. Este modelo nació a partir de una investigación que realizaba el Instituto de Investigaciones de la Universidad de Stanford cuyo objetivo era encontrar una solución a las fallas de la planificación corporativa (Stanford University, 2018). La técnica FODA se la puede comparar con una radiografía ya que a través de sus componentes se analiza la situación actual de una empresa para crear soluciones prácticas.

Al igual que la mayoría de proyectos, es necesario establecer una línea base que permita la determinación de estrategias de planificación, el establecimiento de actividades y la organización de los recursos para una adecuada gestión. Todo esto gracias a un modelo de recopilación de información, que a través de un análisis completo y detallado permita definir problemas y debilidades, a la vez que se plantea el escenario más óptimo para la formulación de conclusiones.

Aplicar un análisis FODA permitirá identificar los factores que aportan valor agregado y mejoras en el bienestar socioeconómico del sector artesanal. Así, se puede garantizar las respuestas hacia los diferentes condicionamientos económicos y de negocios que requieren las pequeñas y medianas empresas artesanales con el entorno exterior. Es decir, a través de este análisis se pretende disminuir las diferencias que existen entre lo que se tiene, lo que se dice y lo que se debería hacer.

Esta última condición reflejada en la identificación de las capacidades que tienen las áreas funcionales de las diferentes empresas para responder eficientemente a los requerimientos del comercio exterior y de los mercados internacionales. De manera que al formular conclusiones, se pueda determinar soluciones enfocadas a la búsqueda de una serie de acciones y estrategias para exportar de manera sustentable y competitiva la industria artesanal de macanas Ikat.

A continuación se detallara cada parte de este análisis:

1.6.1.1. Fortalezas

Técnica compleja: Considerado uno de los métodos más complejos alrededor del mundo, debido a sus diferentes tipos de producción: urdiembre, trama, y el doble Ikat.

Participación territorial: dentro de la provincia del Azuay, la ciudad de Cuenca lidera la participación con un 98,5% de sus habitantes dedicados a esta producción, seguidos del cantón Gualaceo (Banco Central del Ecuador, 2018).

Identidad cultural: Esta técnica constituye la identidad étnica y cultural del cantón Gualaceo y de la provincia del Azuay.

1.6.1.2. Oportunidades

Mercado extranjero: Esta técnica ancestral fue declarada Patrimonio Cultural Inmaterial del Estado por parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio, lo que le permite expandirse dentro y fuera del territorio ecuatoriano, aumentando su oferta exportable y por ende sus ganancias.

Variedad de diseños: La técnica IKAT ofrece una extensa diversidad de diseños, colores, textura, formas y productos que rescatan lo tradicional y lo mezclan con lo actual. De esta manera se garantiza la innovación continua.

Alta Gama: en una prenda de vestir se encuentra una historia creada por nuestros ancestros que ha trascendido a través de los años convirtiéndose en un legado que al entrelazarse con la calidad y el precio ofrece un producto de alta gama.

Comercio Justo: Los artesanos son quienes vendan sus productos a un precio que demuestre buenas prácticas de comercio justo, es decir, limitados a un rango de

precios básicos, sean los artesanos quienes tengan la autonomía por negociar su retribución según el valor agregado que otorguen a cada una de sus obras.

1.6.1.3. Debilidades

No a la organización asociativa: asociarse en la mayoría de los casos no funciona; no es utilizado como una herramienta de desarrollo y productividad, peor aun cuando los cuerpos legislativos no garantizan estabilidad entre sus integrantes.

Tejidos ordinarios: actualmente no fabrican tantos tejidos finos y la mayoría son tradicionales.

Oferta escasa: no se puede acaparar grandes demandas de productos.

Ausencia de un modelo administrativo: modelo que permita gestionar todas las actividades desde el teñido hasta la venta del producto final.

1.6.1.4. Amenazas

Pérdida de la esencia ancestral y el valor cultural: la mayoría de la población ecuatoriana es incapaz de reconocer, identificarse y valorar la cultura y el esfuerzo que hay en una prenda

Incapacidad de exportación: la mayoría de los artesanos, por no mencionar a todos, pierden la posibilidad de exportar al exterior al no poseer un certificado de calificación artesanal. Esto se debe a que uno de los requisitos para acceder a la calificación artesanal es renunciar al seguro campesino.

Dumping interno: desde que en 2015 se consideró a la Macana como “Patrimonio Intangible de la Humanidad”, la gente está fabricando productos con la técnica IKAT y vendiéndolas en valores que no justifican el esfuerzo y el tiempo empleado para fabricar un producto de excelente calidad.

Venta indirecta: los artesanos no pueden recibir una ganancia directa, ya que su producto es comprado por comerciantes que muchas veces no pagan el precio real de ese bien.

1.6.2. Matriz EFI

La matriz EFI es una herramienta que permite realizar una auditoria interna de la administración de un proyecto o empresa. Esta técnica analiza las fortalezas y debilidades para crear estrategias eficaces y eficientes dentro del sector productivo (Shum, 2018). De esta manera se pretende establecer estrategias y actividades para fortalecer las capacidades del sector textil artesanal, en especial de la macana Ikat, como respuesta a los requerimientos del mercado. Así, a través del análisis de la información generada, se determinará la correcta toma de decisiones para garantizar altos niveles de competitividad y productividad del sector para el desarrollo sostenible exportable del Azuay. Para el desarrollo de esta matriz se necesita aportar una calificación pondera de cada factor.

Tabla 7 Matriz EFI

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Técnica compleja.	0,05	3	0,15
Participación territorial.	0,22	4	0,88
Identidad cultural.	0,11	3	0,33
Participación en el PIB.	0,1	4	0,4
Total			1,76
Debilidades			
No a la organización asociativa.	0,2	1	0,2
Tejidos ordinarios.	0,09	2	0,18
Oferta escasa.	0,1	1	0,1
Ausencia de un modelo administrativo.	0,13	2	0,26
Total	1		0,74

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca Belén

Después de analizar la matriz EFI, las fortalezas se encuentran en mayor nivel que las debilidades con una diferencia de 1,02 puntos. Esto significa que la participación territorial como la participación porcentual del PIB supera la ausencia de un modelo administrativo como también los distintos intentos de fortalecer la técnica de la asociación que en la mayoría de los casos es inservible.

1.6.3. Matriz EFE

Lograr diseñar un plan estratégico de una actividad no es posible si no se analiza el ambiente externo de un sector. Es necesario el análisis y procesamiento de información referente al sector, la competencia y el mercado; con el fin de evaluar la situación actual de los artesanos y el nivel de competitividad del sector textil que permita la formulación de estrategias y tácticas para anticipar y decidir sobre el direccionamiento del sector en el futuro. El principal resultado que se pretende lograr es la determinación de la oferta exportable de macanas Ikat, con su respectiva planificación en los procesos de producción, distribución y reconocimiento ya sea como artesanos o asociaciones de ellos.

Tabla 8 Matriz EFE

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Mercado extranjero.	0,2	3	0,6
Variedad de diseños.	0,08	3	0,24
Alta Gama.	0,16	2	0,32
Comercio Justo	0,08	2	0,16
Total			1,32
Amenazas			
Pérdida de la esencia ancestral y el valor cultural.	0,1	3	0,3
Incapacidad de exportación.	0,18	2	0,36
Dumping interno.	0,07	1	0,07
Venta indirecta.	0,13	2	0,26
Total	1		0,99

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca Belén

Una vez más el aspecto positivo del sector artesanal supera al negativo, debido a que las oportunidades que tienen las prendas realizadas con IKAT son más que las amenazas a las cuales están expuestas. Sin embargo, la realidad es algo contradictoria ya que, existen grandes ventajas de aumentar las ventas al exportar productos de alta gama a los mercados extranjeros. No obstante, mientras no se reconstruya un sentimiento de pertenencia de historia ancestral, así como la consolidación de un escenario que garantice la participación de la empresa pública y privada.

CAPÍTULO 2

2. PROPUESTA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA ARTESANOS IKAT

Introducción

Los modelos de gestión alrededor del mundo deben estar en constante evolución y desarrollar las herramientas necesarias para poder adoptar los objetivos de la empresa a los requerimientos del mercado internacional, así como a los avances de la globalización. A continuación se describe una propuesta de sistema administrativo para los artesanos de las macanas Ikat, a través del cual se resaltan las fortalezas dentro de un mercado cada vez más exigente y se plantean acciones de contingencia para superar las debilidades existentes.

2.1. Técnica del Encadenamiento Productivo

Según la CEPAL, una cadena productiva es un sistema conformado por distintos actores interrelacionados por la sucesión de sus operaciones en un entorno específico que no necesariamente requiere de una especificación geográfica. Cada cadena productiva estará compuesta por diferentes eslabones vinculados por actores económicos, relaciones comerciales, así como las transformaciones de productos y servicios (2016).

El encadenamiento es un nuevo paradigma administrativo que nace en los años setenta con la intención de mejorar la situación comercial, económica, producción y de distribución (Bada & Rivas, 2009). Este paradigma consiste en enlazar las distintas empresas o diferentes cadenas de producción que componen cada una de las etapas de un determinado proceso productivo, con la garantía de que cuyas actividades independientemente ejecutadas puedan ser articuladas con el fin de que puedan lograr un aumento de competitividad y productividad. (CODESPA, 2011).

Según varios autores, la idea de los encadenamientos locales no requiere de decretos ejecutivos relacionados directamente con ellos; basta con la creación de un escenario óptimo en donde se permita las negociaciones locales y la convergencia de diferentes intereses. En este sentido se busca estandarizar los procesos que garanticen

macanas Ikat de calidad, a través de la contribución de diferentes empresas que interactúan dentro de una misma red de producción (ibídem).

Ilustración 8 Esquematización de la Cadena Productiva



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Realizado por: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Para el sector de la macana Ikat se debe entender como un encadenamiento local, de manera que sin arriesgar demasiado por adaptar una producción a las exigencias internacionales; se permita la participación de otros actores de mercado y otros sectores productivos, cuyo objetivo principal sea el promover, promocionar y comercializar cultura, arte, pero sobre todo talento ecuatoriano. Estos encadenamientos deben ser entendidos como la unión de varias PYMES para el desarrollo de las macanas Ikat, sin la necesidad de asociarse o cooperarse. Por lo tanto, la responsabilidad recae directamente sobre la eficiencia y el ejercicio de su actividad económica, autónoma, libre y sin condición de la productividad de las demás. En otras palabras, se garantiza el reconocimiento del ejercicio económico de cada uno de los artesanos, sin evitar la injusta distribución de la ganancia dada por la diferencia entre los esfuerzos utilizados.

Tabla 9 Diferencias de Cadenas Productivas

Aspecto de Análisis	Cadena Tradicional	Cadena Productiva de Valor (Modelo Planteado para macanas Ikat)
Estructura Organizativa	Actores independientes	Actores interrelacionados entre artesanos, proveedores y compradores, con autonomía en la producción y responsabilidad del eslabón.
Orientación	Liderado por la oferta	Decisiones tomadas con enfoque a cumplir los estándares de la demanda de macana Ikat.
Identificación de Mercado	Potencial de mercado	Artesanos identifican potencial en base a estudios de mercado, a través de alianzas estratégicas.
Elemento Principal	Coste/precio	Artesanos buscan satisfacer clientes. Percepción de valor/calidad.
Estrategia	Productos básicos	Productos que producen diferenciación por el valor cultural y funcional de las macanas Ikat.
Relación entre Actores	Informal	Voluntario, en búsqueda de objetivos comunes entre artesanos, proveedores y compradores.
Visión de la Relación	Corto plazo	Actividades que garanticen la planeación estratégica.
Nivel de Confianza	Bajo/medio	Alto entre los actores. Se negocia sobre eficiencia y productividad.
Flujo de Información	Escasa o ninguna	Dinámica, múltiple dirección, permite la retroalimentación para el artesano de macana.

Fuente: CODESPA

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca Belén

El modelo que se plantea para la industria de la macana Ikat debe ser no lineal, dinámico, colaborativo, sistemático y estable. Así el valor agregado se convierte en el resultado de un correcto flujo de información y del aprovechamiento de los recursos en cada uno de los eslabones del proceso productivo. Bajo este modelo, se rompe el enfoque diferenciado tanto para el artesano, como para el comprador (Bada & Rivas, 2009).

2.1.1. Ventajas y Obstáculos

Tabla 10 Ventajas y Obstáculos del Encadenamiento Productivo

Ventajas	Obstáculos
• Incremento de las ventas y sostenibilidad de los artesanos de macanas Ikat con altos estándares de producción internacional. • Mayor posibilidad de crecimiento, generación de empleo y entrada a nuevos mercados. • Mayor competitividad de la macana Ikat a nivel local, nacional e internacional. • Conoce con anticipación y prepara planes de contingencia las acciones de la oferta y la demanda internacional de macanas Ikat. • Promueve la cooperación internacional en diferentes materias y permite la colaboración institucional tanto pública como privada. • Garantiza la mejora continua y el incremento de productividad en el proceso de manufactura de la macana. • Disminuye riesgos, produce eficiencias y promueve las relaciones con proveedores y compradores a largo plazo. • Identidad sociocultural basada en valores comunes de los artesanos de macana Ikat.	• Escasez inicial de espíritu empresarial por parte de los artesanos. Necesidad de apegarse a la esencia artesanal, como agente de difusión de la cultura ancestral. • Falta de confianza entre los diferentes artesanos en relación al esfuerzo ocupado para garantizar el cumplimiento correcto de los objetivos. • Malas experiencias pasadas y falta de una identidad de cooperativismo que busque el cumplimiento de objetivos comunes. Niveles deficientes de administración pasada. • Falta de canales de comunicación entre los diferentes actores económicos para alinear las funciones principales de administración. • Ausencia de una correcta regulación estatal que impulse el ejercicio artesanal y su actividad económica, así como programas que puedan promover la comercialización de macanas Ikat.

Fuente: Propia

Elaborado por: Vélez Carlos; Yungasaca Belén

2.2.Elaboración del Plan Estratégico

Un plan estratégico puede ser entendido como el proceso de proyectar el futuro de cualquier empresa u organización, a través del desarrollo de metas, objetivos y planes de acción necesarios. Así, la mejora y el aprendizaje continuo en las cuatro funciones administrativas se vuelven ejes fundamentales para el futuro de la empresa (Evans, 2015). Estas funciones se describirán en las siguientes líneas de manera que puedan ser adaptadas a las diferentes realidades de los artesanos de macanas Ikat. Cada etapa concluirá con el establecimiento de fichas técnicas de especificación de manera que se conviertan en hojas de ruta para los artesanos y se garantice la administración eficiente y productiva de esta propuesta.

2.2.1. Área de Producción

2.2.1.1. Cadena de Valor de Michael Porter

Según Porter, el valor es aquella cualidad que los consumidores están dispuestos a pagar por la satisfacción que genera el producto o servicio (2008). Así, una empresa sería rentable si su valor sobrepasa los costos de producción. A esta diferencia se la conoce generalmente como margen (ibídem). El concepto de cadena de valor se origina en 1985, su objetivo principal consiste en identificar y analizar las actividades principales a través de las cuales la empresa crea valor a los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Las actividades primarias son aquellas actividades que intervienen directamente en la producción de macanas Ikat, ubicadas en la parte inferior de la cadena. Las secundarias, en cambio, son actividades de apoyo que refuerzan los factores estratégicos para garantizar la entrega de valor al consumidor final; generalmente ubicadas en la parte superior. Ahora bien, los artesanos de macana Ikat podrán adquirir ventaja competitiva frente a otra, cuando sean capaces de aumentar su margen. De esta manera, se puede evidenciar el aporte de valor que contribuye cada actividad a la macana (ibídem).

Tabla 11 Cadena de Valor Macana Ikat

CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER PARA MACANAS IKAT					
Actividades de Apoyo	Infraestructura de la Empresa: Resume la eficiencia de las cuatro funciones administrativas. Aquí pueden clasificarse los sistemas de planificación, finanzas y contable, legalidad y gobernanza de los artesanos de macanas Ikat. Estos, desarrollados en capítulos posteriores.				
	Dirección de Recursos Humanos: Las macanas Ikat son producidas generalmente en su totalidad por un solo artesano. Sin embargo; es menester señalar la importancia que requiere construir una cultura de aprendizaje y enseñanza que garantice la continuidad de la práctica ancestral; así como de la participación de mayores actores económicos dentro del proceso productivo. Se refiere estrictamente a la búsqueda, negociación, contratación, desarrollo y compensaciones entre los diferentes participantes del encadenamiento productivo, y de los gremios artesanales.				
	Desarrollo de Tecnología: Si bien la manufactura de artesanías no representa el desarrollo de tecnología propiamente dicho; es importante evidenciar la necesidad del establecimiento de un know – how que custodie la técnica ancestral y la práctica cultural de las macanas. Sin embargo, el uso de tecnología puede entenderse desde la parte teórica administrativa cómo gestionar pedidos y manejar ratios de cartera; hasta el servicio post-venta que permita relaciones comerciales con el cliente en acercamientos futuros.				
	Abastecimiento o Realización: Se refiere directamente a la compra y dependencia de los productos de materia prima para la elaboración del producto final. Sin embargo, no se lo llamará compras, debido a que generalmente el término ejerce un costo; mientras que abastecimiento garantiza la inversión futura. Así se enfoca en la compra de lana, fibras y colorantes vegetales, instrumentos de tejido y urdiembre, etc.				
Actividades Primarias	Logística Interna Recepción de tendencias de mercado y pedidos Almacenamiento de colorantes, fibras vegetales, lana, seda y algodón Control y establecimiento de inventario y manejo de materia prima Retorno al proveedor, formas de pago e indicadores financieros	Operaciones Determinación de la cantidad y conformación de ataduras Emparejamiento de fibras y diseños Elaboración del diseño Planificación y control de tejido, tinturación y bordado	Logística Externa Establecimiento de costos y precios Formas de venta y de cobro Determinación de transporte	Marketing y Ventas Publicidad Estudio de mercado Selección de canales de comunicación	Servicio Programas de fidelidad del cliente Comunicación cultural

Fuente: Porter, Michael

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.1.2. Diagrama de Flujo

La elaboración de la macana utilizando la técnica Ikat es el fruto de aquel ancestral talento de los artesanos y la utilización de diferentes recursos que otorga la naturaleza. En la ilustración 9 se evidencia el proceso de elaboración de los artesanos para la macana Ikat. A continuación, se describe cada uno de las etapas y los recursos utilizados para elaborar el “Paño de Gualaceo”.

Hilado. Corresponde al oficio de varios campesinos en convertir las fibras vegetales en hilo. Hoy en día, varias fábricas industriales se encargan de este proceso, con mayor rapidez, eficiencia y productividad. Sin embargo, el artesano de las macanas Ikat prefiere seguir negociando con los campesinos del sector (Textiles de Indonesia, 2014).

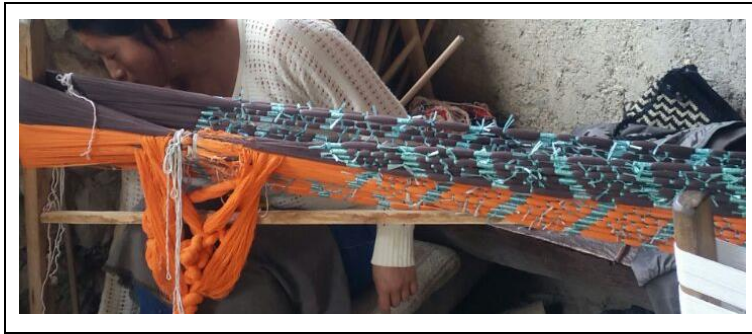
Ilustración 9 Hilado



Fuente: Propia

Atado. El proceso del atado comienza uniendo los hilos, con la tensión adecuada en el bastidor. En la urdiembre el algodón, producido por la fábrica, y la lana por los campesinos se ubica de manera que se puede determinar la altura del chal con la separación de 10, 20, o 30 hilos. Los hilos son posicionados de manera horizontal. El artesano deberá imaginar el diseño, mientras lo plasma directamente en los atados. Se atan manojos de hilo con palma, rafia u otras fibras vegetales, hasta incluso plástico. De esta manera, la calidad de la creación dependerá directamente del número de hilos agrupados por cada manojito. Para un delicado diseño, se llegan a agrupar dos o cuatro hilos como máximo (ibídem).

Ilustración 10 Atado



Fuente: Propia

Teñido. Posteriormente se sueltan los hilos del bastidor de madera y se sumergen en el tinte natural. El tiempo que los hilos permanecen sumergidos en el tinte recae directamente sobre la intensidad que se requiere de color. Después de exponerlos al sol, se sueltan los nudos y se vuelven a poner cuidadosamente en el bastidor, mientras se busca ajustarlos para que el diseño coincida con la propuesta principal. Nuevamente se vuelve a poner los nudos que se consideren necesarios para evitar que el pigmento manche con tinte las zonas a no pintarse. Así este proceso debe repetirse según sean los colores y el diseño que se requiera (ibídem).

Ilustración 11 Teñido



Fuente: Propia

La acacia o algarrobo con 4 horas de agua subterránea con sal produce café, así también el tocte o nogal. El azul índigo, bajo las mismas condiciones, es utilizado para la gama del azul; mientras que la cochinilla, gusano de las tunas, les otorga a los artesanos la gama del color rojo. Además de utilizar otros colorantes vegetales como cebolla, aguacate, alfalfa, entre otros; con varios toques de limón, sal y piedras

naturales, cada uno de los artesanos disfruta el arte de las propiedades de la naturaleza al jugar con la obtención de los diferentes tonos de cromática (ibídem).

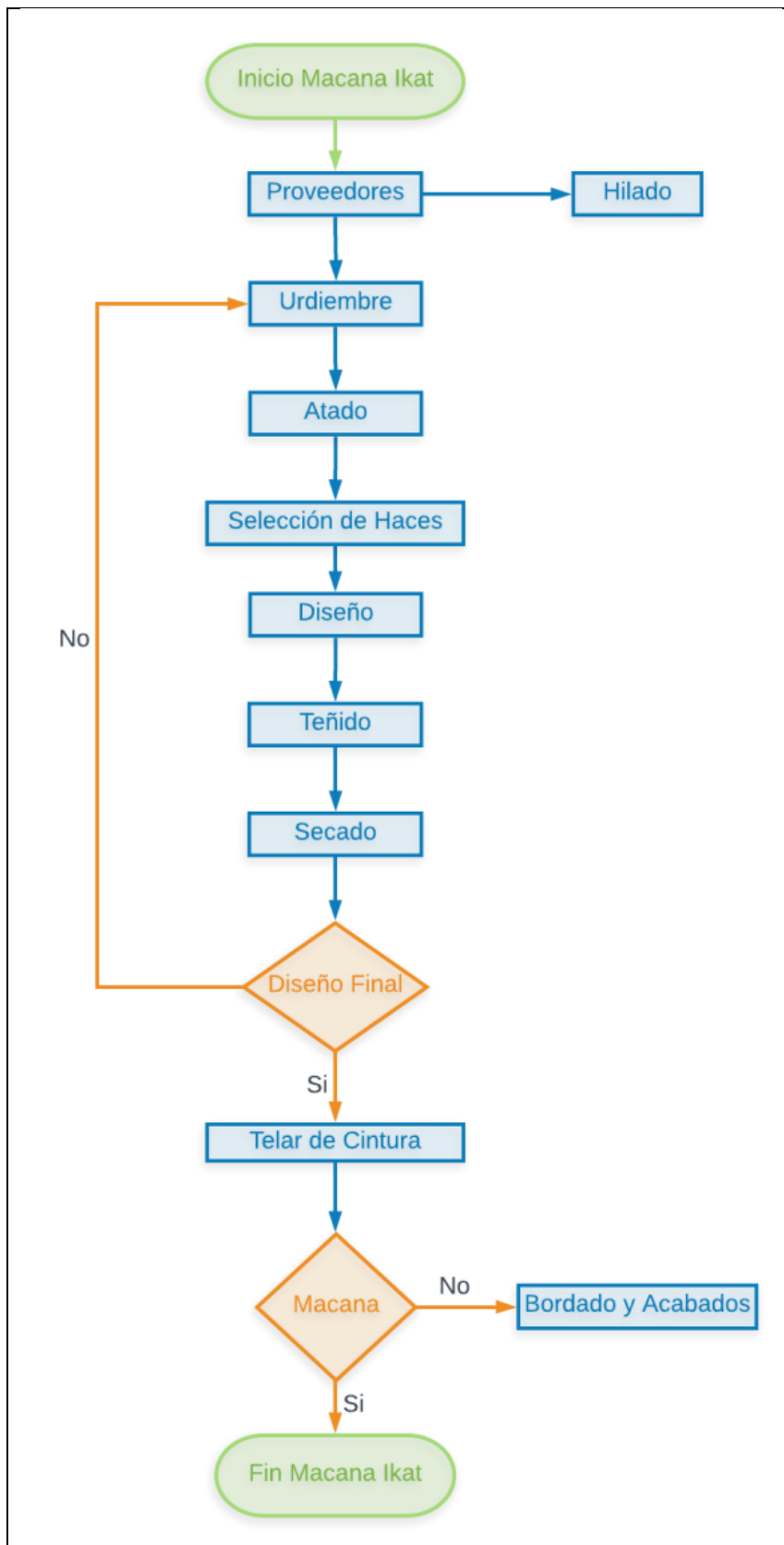
Tejido. En el telar de cintura, los hilos de urdiembre deberán colocarse lo más perfectos posible de manera que los patrones diseñados pueden verse antes de tejer. Los hilos son ubicados de manera vertical, de forma que el tejido final aparezca la silueta de un tubo. El ancho de la tela es predeterminado, diseñado para los brazos de la mujer. De manera que si se requiere un ancho más grande suele usarse dos telares modificados (ibídem).

Ilustración 12 Tejido



Fuente: Diario El Tiempo

Ilustración 13 Diagrama de Flujo



Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca Belén

2.2.1.3. Logística Interna

La recepción de tendencias de mercado y pedidos marca el inicio del proceso productivo de la macana Ikat. Se requiere de retroalimentaciones del estudio de mercado que garanticen la evolución de las tendencias de gustos y preferencias del consumidor. Se habla de continuo debido a la alternabilidad y dinamismo de la naturaleza del sector textil frente a nuevas tendencias de moda y avances tecnológicos que subvaloran el trabajo artesanal. Por otro lado, la recepción de pedidos debe manejarse a través de alianzas estratégicas y de los diferentes canales de comercialización. Los estudios de mercado deberán presentarse 1 vez al año, elaborados por los artesanos o por empresas impulsadoras de exportación, además de las tendencias de mercado, canales de comercialización, distribución, costos y precios. Los pedidos, en cambio, deberán recibirse de manera online o física cada mes con una producción destinada a dos meses de ejercicio posteriores; de esta manera se garantiza la rotación de cartera y de inventario necesaria para la productividad destinada a obtenerse.

Para la elaboración de macanas, el almacenamiento de colorantes, fibras vegetales, lana, seda y algodón no requiere necesidades de especificación debido a la naturaleza de la materia prima. Ninguno de estos recursos presenta propiedad perecible o de descomposición; de hecho, planificar los recursos anualmente no pudiera alterar la calidad del producto final. Sin embargo, se recomienda recibir y controlar el flujo de recursos y materia prima de manera trimestral, es decir cuatro veces al año, de manera que los pedidos anteriormente descritos, puedan cubrirse con excedente de inventario como plan de contingencia.

El retorno al proveedor consiste en la negociación estratégica que requieren los artesanos de macana Ikat para sus diferentes proveedores. Lo que se pretende es que el proveedor pueda poseer canales de comunicación con el artesano de manera que exista un mejoramiento conjunto con el artesano en cuanto a la calidad del producto final y el tiempo de entrega de la materia prima. Bajo las especificaciones anteriormente mencionadas, es necesario complementar con el análisis de ratios financieros para determinar el tiempo de pago de manera que el flujo de materia prima pueda contribuir al margen de rentabilidad de la empresa.

2.2.1.4. Obtención de Productividad

La productividad puede entenderse como la relación que existe entre la producción y los insumos; es decir, la manera en la que se están aprovechando cada uno de los recursos, su eficiencia y su contribución de valor al producto final (Wheelen & Hunger, 2007). Así, según Evans, la productividad podría calcularse dividiendo el total de los productos terminados para la cantidad de insumos utilizados en su fabricación (2015). Para el cálculo de la productividad real en la manufactura de macanas Ikat se adoptaron las medidas promedio de cada uno de los insumos utilizados y de los ingresos percibidos por los diferentes artesanos en un mes de ejercicio. Debido a la naturaleza y dinanismos del mercado, así como las diferentes relaciones comerciales con los proveedores de los diferentes materiales, se optó por buscar una medida común o igual para las diferentes variables, en este caso las medidas unitarias, sean estas de ingreso o de costo:

$$Productividad = \frac{Total\ de\ bienes\ o\ servicios\ generados}{Total\ de\ insumos\ utilizados}$$

$$Productividad = \frac{4\ macanas * \$46,25}{(\$10\ color) + (\$30\ lana, seda) + (\$5\ cabuya) + (\$30\ adm)}$$

$$Productividad\ Real = \frac{185}{75} = 2,46$$

Así, naturalmente en un mes de ejercicio, el artesano de la macana Ikat obtiene una productividad de \$2,46, esta expresión refleja la productividad positiva y real de cada uno de los artesanos. Al mes, el artesano elabora en promedio 4 macanas sean estas de lana o de seda cuya materia prima se encuentra contemplada en los insumos. Si bien existen macanas con mayor complejidad que demandan mayor precio al consumidor, para el cálculo del precio promedio se determinó el rango de las macanas comúnmente comerciadas que va desde 35 a 60 dólares. El apartado administrativo contempla la ganancia que tiene el artesano, la parte legal y contable con la que cuentan al mes, incluido el reconocimiento al talento del artesano.

Bajo la implementación de esta propuesta de gestión se puede evidenciar el aumento del promedio en el precio de venta, lo que se pretende es reconocer el talento ecuatoriano de hábiles artesanos en el telar de cintura con un conocimiento ancestral. De hecho, el talento y reconocimiento artesanal se contempla como un

insumo más. Cabe recalcar que para el cálculo de la productividad bajo esta propuesta se pretende generar relaciones productivas con los proveedores lo que disminuye aún más el costo y aumenta la productividad. Si bien, se evidencia una disminución en la productividad total, es importante recalcar que el monto de insumo referente al artesano es ganancia y beneficio directo para este.

$$\begin{aligned}
 \text{Productividad a Generar} &= \frac{\text{Total de bienes o servicios a generarse}}{\text{Total de insumos a utilizarse}} \\
 \text{Productividad} &= \\
 &\frac{4 \text{ macanas} * \$60,00}{(\$10 \text{ color}) + (\$30 \text{ lana, seda}) + (\$5 \text{ cabuya}) + (\$10 \text{ adm}) + (\$50 \text{ artesano})} \\
 \text{Productividad} &= \frac{240}{105} = 2,28
 \end{aligned}$$

2.2.1.5. Sistema de Abastecimiento a Largo Plazo

Si bien, en la mayoría de los procesos se entiende a este eslabón como “compras”, se recomienda comprenderlo como abastecimiento estratégico. Este último se refiere a la interacción entre el mercado y los diferentes tipos de proveedores. En otras palabras, es una manera de crear relaciones productivas con los proveedores de manera que se pueda negociar acuerdos a largo plazo en búsqueda de la competitividad de la empresa para la satisfacción del mercado. Con este tipo de abastecimiento, el costo y precio final de la macana Ikat deja de ser relevante y pasa a segundo plano. La calidad y la garantía de satisfacer el mercado se vuelve un factor principal. Para obtener resultados bajo este sistema se requiere de un proceso de gestión de calidad y mejora continua (Mendoza & Cevallos, 2016).

De esta manera, las macanas Ikat requieren entenderse como un bien de gama alta y de lujo, en cuyos hilares se puedan evidenciar el talento de sus artesanos, su cultura, sus costumbres y tradiciones. Las macanas Ikat expresan el talento ecuatoriano y su posición como marca es la trascendencia que estos esconden. Posteriormente, cada artesano deberá conformar su portafolio de proveedores, es recomendable de tres máximos por insumo si este lo requiere. Después de un análisis detallado se deberá seleccionar un proveedor, con su respectiva estrategia de negocio, con el fin de garantizar relaciones productivas para un largo plazo. Todo

esto, bajo los principios de un mejoramiento continuo y compromiso con el crecimiento (ATKearney, 2018).

2.2.1.6. Sistema de Manufactura Esbelta

En inglés Lean Manufacturing, es un paradigma administrativo que nace en la empresa Toyota enfocado a la reducción de desperdicio y la maximización del valor del producto. Esta filosofía puede ser aplicable a los artesanos de las macanas Ikat, bajo el enfoque de dos conceptos fundamentales: la concepción del cliente como eje central en las operaciones de los artesanos; y la tolerancia cero a los desperdicios (Valencia, 2013).

Sin embargo, la parte esencial de esta filosofía radica en la construcción de una cultura artesanal, en el caso de las macanas Ikat, que permitan y reconozcan el talento del artesano. El pensamiento esbelto se enfoca en construir valor de acuerdo a la percepción del cliente, es decir, una macana de gama alta que permita diferenciar la marca país alrededor del mundo, cuya elaboración bajo la técnica del Ikat, la haga única y refleje sentimiento de lujo y elegancia. Se requiere, además de una correcta descripción e identificación del proceso de valor para evitar tiempos y etapas muertas en su elaboración, con un correcto flujo de información que se convierta en valor, en visión a satisfacer las expectativas del cliente. (Hernández & Godínez, 2014).

La definición de desperdicio fue limitada por varios pensadores administrativos. Así, desperdicio se puede entender como toda etapa, actividad, operación o eslabón de la cadena de valor que genera un costo y no contribuye con valor al producto final (Evans, 2015). Para la filosofía esbelta, existen 7 tipos de desperdicio dentro de una empresa: la sobreproducción, el mal uso de inventario, los costos altos de transporte, la espera y mala relación con proveedores y clientes, movimientos innecesarios o mal realizados, el sobre- procesamiento y la ausencia de sistemas de corrección (Hernández & Vizán, 2013).

De esta manera, las cuatro funciones administrativas aplicadas a la elaboración de macanas Ikat pueden garantizar un paradigma *LEAN* a través de la medición de cinco concepciones importantes para esta filosofía. Los artesanos deberán definir el valor de las macanas al ofrecer una alternativa de moda que responde a las nuevas tendencias. Posterior a la definición de su cadena de valor, deberá optimizar el flujo

de contribución eliminando cualquier factor que detenga la producción, a la vez que permite que el cliente reconozca la importancia cultural de la macana. Todo esto bajo un compromiso constante en la búsqueda de la perfección (Valencia, 2013). Existe un número extenso de herramientas administrativas que permiten conseguir el objetivo de un sistema de manufactura esbelta. En esta investigación se desarrollan varios de estos con la intención de hacer de las macanas Ikat un producto de gama alta comercializado en otras partes del mundo.

2.2.1.7. Las 5 s Japonesas

Esta metodología tiene como objetivo mejorar las condiciones de seguridad, motivación, eficiencia del personal y cómo estos contribuyen a aumentar la calidad, la competitividad y la productividad de la empresa. Los artesanos deberán dedicar entre 10 a 15 minutos de su tiempo para aplicar esta técnica a diario antes de comenzar a trabajar. Las 5S corresponden a las iniciales de cinco palabras japonesas referentes a las etapas descritas a continuación (González Correa, 2007).

SEIRI (Organización). Los artesanos deberán identificar y desechar los materiales que no serán utilizados en la producción, como los que solo consumen espacio y contaminan el ambiente de trabajo. Para esta etapa se puede utilizar la estrategia de las tarjetas rojas para etiquetar algún elemento innecesario que esté obstruyendo el procedimiento. Los artesanos antes de comenzar a trabajar pueden etiquetar los materiales que están a su alrededor para agilizar su aplicación (Barcia Villacreses & Hidalgo Castro, 2006).

Ilustración 14 Tarjeta Roja

TARJETA ROJA	
FECHA: _____	NUMERO: _____
AREA: _____	
NOMBRE DEL ELEMENTO _____	
CANTIDAD _____	
DISPOSICIÓN:	
TRANSFERIR:	☐
ELIMINAR:	☐
INSPECCIONAR	☐
COMENTARIO: _____	

Fuente: Barcia Villacreses & Hidalgo Castro

Realizado por: Barcia Villacreses & Hidalgo Castro

SEITON (Orden). Su función es eliminar tiempos muertos. Los materiales principales como lana, ceda, tinta, maquinaria necesaria y los secundarios como envolturas, fundas, equipo de limpieza deben estar organizados estratégicamente para que los artesanos los utilicen de manera rápida y sencilla. Es necesario que todas las secciones que existen en el lugar de trabajo tengan nómina. Los materiales deben estar ubicados en un lugar de fácil acceso y en donde se eviten desperdicios o pérdidas. Así se incrementa la seguridad en el trabajo previniendo accidentes por descuido y desorden en la producción de macanas (ibídem).

SEISO (Limpieza). La idea no es que los artesanos desperdicien su tiempo limpiando, sino es una técnica de prevención para evitar la suciedad. Mantener un ambiente limpio provoca que los artesanos puedan dedicar mayor esfuerzo a elaborar un tejido de mayor calidad y belleza estética. Junto con el orden producen mejoría en el ambiente de trabajo para los artesanos, ya que reducen el estrés laboral (ibídem).

SEIKETSU (Control Visual). Esta técnica permite que las 3S japonesas se cumplan exitosamente ya que al aplicar un control visual permitirá identificar y eliminar material innecesario, mantener limpio el lugar de trabajo y por supuesto evitar la escasez de materiales esenciales para la producción. Así, se evitan

despilfarros en la sobreproducción, en los stocks de venta y en los tiempos de espera (ibídem).

SHITSUKE (Disciplina y Hábito). Esta fase es, sin duda, la base para una adecuada producción ya que sin estos dos valores no es posible cumplir ninguna de las 4S anteriores. Si no se aplica esta sección la aplicación de esta metodología terminará por ser inútil. El artesano se compromete en ver esta metodología en una forma de mejora continua para la organización o taller. El flujo de trabajo optimizado lleva a una mayor productividad para las macanas Ikat. Se deberán realizar reuniones mensuales en donde los artesanos deberán compartir con sus compañeros de la asociación los resultados y obstáculos que se hayan presentado (ibídem).

Para implementar esta metodología en la producción de macanas Ikat se deben seguir 2 fases importantes:

1. Fase piloto: Los artesanos deberán practicar la metodología de manera paulatina. Para llevar a cabo esta primera fase es necesario contar con un facilitador, quien se encargará de informar sobre el funcionamiento de esta metodología. En esta fase se debe dedicar el tiempo necesario en las 3S principales de la metodología (González Correa, 2007).
2. Fase generalizada: aquí la implantación se extiende de manera progresiva al resto de áreas dentro de la producción de macanas Ikat (ibídem).

Es importante recalcar la identificación de un facilitador dentro de los equipos de trabajo con el objetivo de consolidar y fortalecer este modelo administrativo. Así, el director podrá ser la o él artesano que lidere una asociación, esta persona debe estar convencido de la importancia de la organización, orden y limpieza. El resto del equipo deberá comprometerse y dedicarse a la formación continua y aplicada. También deberán proponer e idear planes de acción para cada S de la metodología (Oloffson, 2018).

2.2.1.8. Ficha Técnica de Especificación

Tabla 12 Ficha Técnica Producción

5. Manufactura Esbelta		
Evitar Desperdicios		
5's	Organización	
	Orden	
	Limpieza	
	Control Visual	
	Disciplina y Hábito	
Cultura Artesanal		
4. Abastecimiento a Largo Plazo		
Selección de Proveedores		
Control de Material		
3. Obtención de Productividad		
2. Producción		
1. Determinación de la Cadena de Valor		

Nota: Sírvase revisar los Anexos

Fuente: Propia

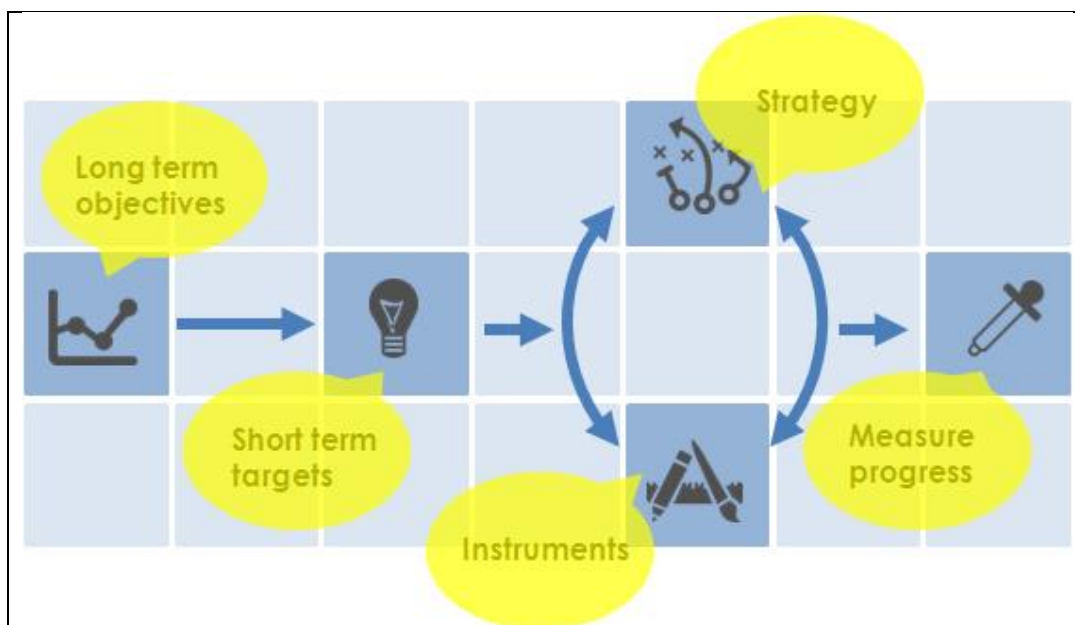
Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.2. Área Administrativa

2.2.2.1. Modelo OTISM

Este busca potenciar la eficiencia del tradicional modelo de planificación CANVAS, asegurando resultados medibles a corto, mediano y largo plazo, disminuyendo el riesgo de internacionalización. Nick Meijer es el creador de este modelo a cuál lo denominó OTISM por sus siglas en inglés (Objectives, Target, Innovation, Strategy, Measure). Meijer reiteraba continuamente la intención de este sistema: desarrollar un sistema de administración que en no más de una hoja se pueda evidenciar de manera clara, concisa y sin detalles superfluos el direccionamiento y propósito de la empresa. Cuando este análisis requiere de mayor detalle y descripción, se busca enfocar estos objetivos hacia otros análisis de la empresa como financiero, de mercado o de producción. Así, los objetivos principales evitan ser reemplazados por el cumplimiento de los secundarios (Meijer, 2018).

Ilustración 15 Modelo OTISM



Fuente: Meijer, Nick

Realizado por: Meijer, Nick

2.2.2.1.1. Objetivos

Estos son objetivos a largo plazo, el escenario en donde quiere ubicarse la empresa dentro de 10, 15 o 20 años. El objetivo de este sistema es hacer de las macanas Ikat competitivas en el mercado internacional. La intención del establecimiento de los objetivos como prioridad en el sistema, es tener una respuesta rápida a los flujos dinámicos y volátiles del mercado internacional. Se empieza por el establecimiento de tres aspectos esenciales en el sistema administrativo para las macanas Ikat, descritas y recomendadas a continuación (ibídem).

Tabla 13 OTISM Objetivos

Aspecto	Propósito en el Sistema	Macanas Ikat
Visión	Es la razón de ser de cada una de las empresas. Determina el horizonte y el futuro de esta.	Ser trasmisores de la cultura y tradición ecuatoriana a nivel internacional a través de la comercialización de macanas elaboradas bajo la técnica ancestral del Ikat, en cuyos hilos se enredan los saberes ancestrales de nuestros pueblos.
Misión	Conforma las sucesivas actividades y metas que tendrán que lograr para cumplir con la visión.	Brindar al mercado europeo una alternativa de moda, a través de la comercialización de macanas Ikat que refleje el conocimiento ancestral de sus artesanos.
Valores de la Empresa	Conformado por las convicciones y principios del equipo de trabajo de la empresa.	Orgullo Nacional Respeto Cultural y Tradicional Perseverancia Mejoramiento Continuo

Fuente: Meijer, Nick

Elaborad por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.2.1.2. Enfoque

Son objetivos a corto plazo, los continuos pasos para poder alcanzar los objetivos planteados en la etapa anterior. Generalmente, se refiere a los objetivos u operaciones planteadas por año, o de 3 a 5 años. Se deben concluir a través de un análisis de ventas, ganancia, artículos nuevos, productividad o cualquier otro indicador que pueda ser medible y que demuestre resultados reales y palpables (ibídem). Meijer determina 6 objetivos nucleares enfocados a la planeación estratégica. Estos serán descritos y aplicados a la elaboración de la macana Ikat dentro de esta propuesta administrativa.

Tabla 14 OTISM Target

Tipo de Objetivo	Propósito en el Sistema	Macana Ikat
Flexibilidad	Una empresa flexible evita caer en burocracia en cualquiera de sus procesos. Presenta alternativas que permitan adaptarse a cualquier cambio en el entorno.	Producir macanas Ikat de acuerdo a las nuevas tendencias de moda como un producto de gama alta cuyo propósito sea transmitir la cultura ecuatoriana, a través de continuos estudios de mercado.
Agilidad	Capacidad de una empresa para actuar inmediatamente a los cambios en los entornos.	Responder a la demanda internacional a través de la satisfacción total de sus necesidades en calidad, producción y precio de macanas Ikat.
Esbelto (LEAN)	Sistema de calidad relacionado con la propuesta de producción detallada en el Sistema de Manufactura Esbelta.	Garantizar procesos de mejoramiento, eliminación de desperdicio y aprendizaje continuo por parte de los artesanos de macanas Ikat.
Innovación	Enfocado tanto para el producto final como para la parte interna de la empresa.	Producir macanas Ikat con diseños capaces de competir con cualquier otro producto de gama alta a nivel internacional.
Fuerte Organización Interna	Empresa conformada por un equipo de trabajo comprometida con objetivos planteados.	Utilización de estrategias de transmisión cultural y ancestral, así como el cumplimiento de estándares de calidad para las macanas Ikat.
Competitividad	Debe reflejarse en un balance valor/calidad, después de una correcta segmentación de mercado.	Garantizar eficiencia y productividad en la cadena de valor de macanas Ikat, a través de un sistema de manufactura esbelta, abastecimiento estratégico y la mejora continua.

Fuente: Meijer, Nick

Elaborado por: Vélez Carlos, Yungasca Belén

2.2.2.1.3. Instrumentos

Los instrumentos son aquellas herramientas con las que se puede lograr los objetivos a corto plazo. Existen 4 herramientas dentro de este sistema (ibídem).

Tabla 15 OTISM Instrumentos

Instrumentos	Propósito en el Sistema	Macanas Ikat
Análisis	Demuestra la situación de la empresa y las capacidades de esta para la superación de obstáculos.	Análisis continuos sobre el mercado, la demanda nacional e internacional, situación actual del sector y de la empresa, etc.
Construcción de un Modelo de Negocio	Esquematiza y demuestra los pasos a seguir desde la etapa de producción hasta la etapa de post-venta.	Adaptación de la presente investigación para el cumplimiento de objetivos y la internacionalización de macanas Ikat.
Innovación	Compromiso con la innovación y el aprendizaje continuo.	Reflejada en cada uno de los objetivos con la intención de elaborar macanas Ikat aceptadas alrededor del mundo y altamente competitivas.
Alineación del Proceso	Coordinación y dirección de las actividades y operaciones a efectuarse para garantizar el cumplimiento de objetivos.	Resume estratégicamente las cuatro actividades administrativas, dentro de la cadena de valor y en beneficio del artesano.

Fuente: Meijer, Nick

Elaborado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.2.1.4. Estrategia

Marca, direcciona y enfoca el cumplimiento de los objetivos. Son las pautas a través de las cuales se determina como y de quien van a ser los instrumentos a utilizarse. En esta etapa se ubica el encadenamiento estratégico y el sistema de abastecimiento a largo plazo (ibídem).

Las estrategias dependerán de los estudios de mercado y de la manera en la que la macana Ikat pretende incursionar en el extranjero, entre ellos se puede evidenciar, el análisis de mercado, procesos de entrenamiento sobre la internacionalización de la macana, estrategias de negociación y articulación con diferentes artesanos, proveedores y comercializadores, sesiones de lluvia de ideas y grupos focales en búsqueda de la identificación de las necesidades, fortalezas y debilidades del sector artesanal textil, entre otras.

2.2.2.1.5. Medición

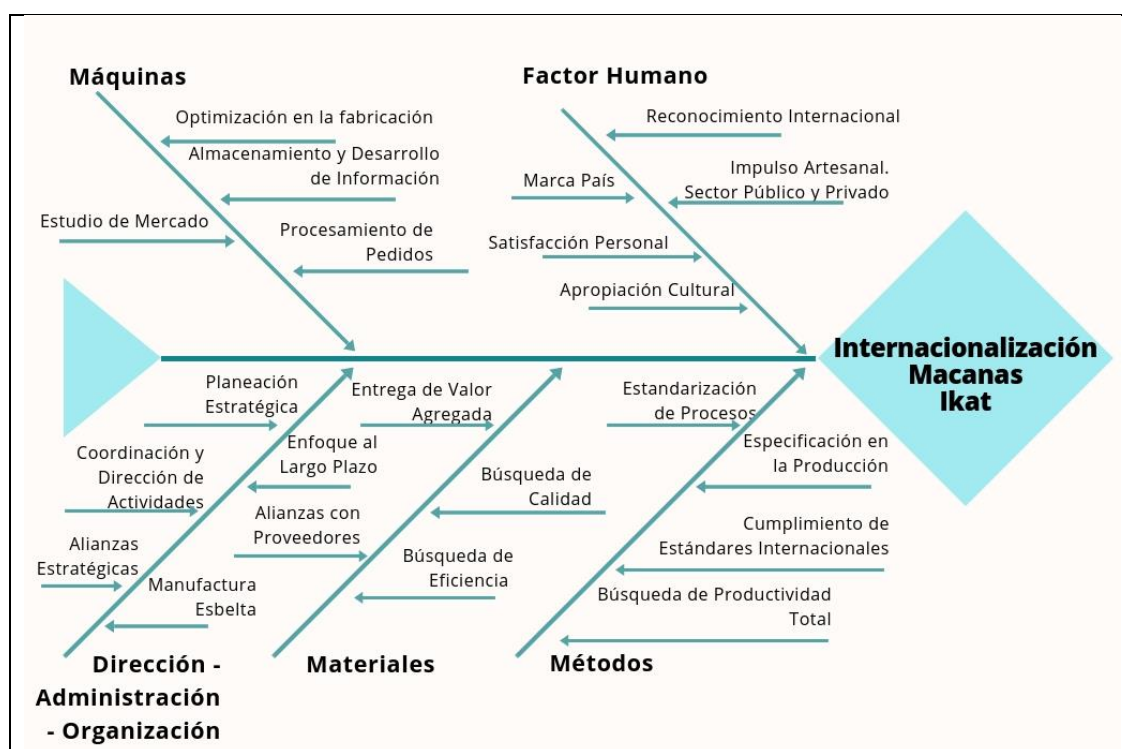
Es esencial la etapa de medida que permita evaluar y controlar los resultados obtenidos. En esta etapa los artesanos de macanas Ikat deberán medir los resultados alcanzados, a través del análisis de ventas, costos de producción, canales de

comercialización, rotación de cartera, de inventario, entre otros. Estos resultados se evaluarán de manera anual en respuesta a los objetivos estratégicos determinados (ibídem).

2.2.2.1.6. Conexión con Ishikawa y Kanrin

El profesor japonés Kaoru Ishikawa en los años cincuenta popularizó uno de los más grandes principios de Hoshin Kanri acerca de la administración organizacional. Nada, absolutamente nada, se lograría si es que uno de los integrantes dentro del proceso dejara de sentirse responsable por los objetivos a largo plazo. Meijer traslada dicha definición a la esencia de que cada emprendedor deberá propagar su visión a todos los integrantes de su proceso de valor. A través de su herramienta conocida como diagrama causa-efecto, permite identificar las causas reales y potenciales de un suceso, actividad o problema. Estos resultados motivan el trabajo en equipo en búsqueda de objetivos en común, su comprensión y las actividades realizadas para solucionar o evitar posibles errores (Evans, 2015). A continuación se describe el diagrama con referencia a la internacionalización de macanas Ikat, basados en 5 grupos de evaluación.

Ilustración 16 Diagrama Causa y Efecto



Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.2.1.7. Beneficios y Obstáculos

Tabla 16 OTISM Beneficios y Obstáculos

Beneficios	Obstáculos
Garantiza la internacionalización de macanas Ikat.	Ausencia de mecanismos que refleje la realidad nacional económica y política de la macana Ikat.
Toma especial consideración a los dinamismos y volatilidad de las macanas en mercados nacionales e internacionales.	Requiere de estudios complementarios para poder determinar conclusiones más específicas y detalladas.
Expresa y esquematiza las ideas de manera sencilla adaptada a las macanas Ikat.	Requiere de constante análisis y control por parte de los artesanos para poder mantener el enfoque y directriz del sistema.
Permite superar los obstáculos la internacionalización.	

Nota: Las tablas anteriormente desarrolladas son simples recomendaciones. Se busca enfocar y direccionar los propósitos de la internacionalización para esta nueva propuesta de gestión. Es importante que el artesano pueda adaptar y configurar cada uno de los aspectos de acuerdo a sus necesidades.

Fuente: Propia

Elaborado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.2.2. Cuadro de Mando Integral

Diseñado por Kaplan y Norton, el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión administrativa a través de la cual se puede evidenciar la evolución de los artesanos, el cumplimiento de sus objetivos y los resultados obtenidos. En el caso de las macanas Ikat, es utilizado para comunicar las estrategias a los diferentes participantes de la cadena de valor. De esta manera, se puede garantizar la correcta toma de decisiones, las actividades y operaciones a ejecutarse para corregir desviaciones o enfocar resultados (2009).

Varios académicos de la administración recomiendan la elaboración de este cuadro, para garantizar resultados impresionantes en las pequeñas y medianas empresas. Quizá es una de las herramientas más eficientes que resume el antes, el ahora y el después de una empresa. Así, a través de cuatro perspectivas y bajo indicadores financieros y no financieros, se concluyen resultados que direccionan y enfocan las operaciones de los artesanos de macanas Ikat (ibídem). A continuación, se resume las diferentes actividades adaptadas para los artesanos, en base a la capacidad productiva de cada uno de ellos.

Tabla 17 Cuadro de Mando Integral

Árbol de estrategia y detalles de Cuadro Integral De Mando		
Objetivo	Indicador	Descripción
Finanzas		
Incremento de las ventas, y productividad de macanas Ikat	El volumen de pedidos debería incrementar en 0,1% anual, de acuerdo al incremento de la cantidad de clientes nacionales y extranjeros proyectada a un 3% anual.	Los artesanos deben considerar estrategias de comercialización como alianzas estratégicas
	Los ingresos deberán incrementar en un 0,05% de manera anual.	Garantizar un servicio de post-venta y negociación a largo plazo
Clientes		
Los consumidores de macanas Ikat necesitan de alternativas de vestir que expresen lujo y confort conforme a las tendencias de moda, a través de la transmisión de cultura y tradiciones	Porcentaje de recompra en un 30% de los clientes como base, sean estos nacionales o extranjeros.	Los clientes deben conocer la importancia de su valoración cultural
	Porcentaje de postventa y contratos a largo plazo en un 5% de los compradores.	Los clientes expresan las necesidades satisfechas y las que aún faltan por cubrir
Procesos internos		
Desarrollar un sistema de gestión que garantice calidad y mejoramiento continuo en la manufactura de macanas Ikat	Contratos a largo plazo con el 50% de los proveedores que garanticen altos estándares de calidad.	Compromiso de los responsables de las diferentes etapas de la cadena de valor de macanas
	Calificación a 1 o más reconocimientos internacionales sobre la macana Ikat.	Crear canales que permita el flujo de información para las diferentes etapas de la cadena de macanas.
Aprendizaje y crecimiento		
Comprometer a los artesanos de macana Ikat por aprendizaje continuo en calidad y tendencias de moda actuales	Retroalimentación anual de los estudios de mercado con nuevas tendencias de moda. Incremento del 3% anual en la cantidad de ferias internacionales a participar, avalados por instituciones privadas y públicas.	Los artesanos de macana Ikat deben conocer la importancia de la calidad y el aprendizaje continuo
	Aumento del 1% anual de la cantidad de artesanos con mayor competitividad.	Los artesanos deben considerar canales de información del mercado y concluir de sus análisis

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.2.3. Ficha Técnica de Especificaciones

Tabla 18 Ficha Técnica Administrativa

5. Medición e Indicadores			
4. Estrategias de Cumplimiento			
3. Instrumentos			
Análisis	Modelo de Negocio	Innovación	Alineación
2. Objetivos a Corto Plazo			
Deben ser:	Competitivos	Perspectivas:	
	Contribuir a la Organización	Financiera	
	Innovación		
	LEAN (Esbeltos)	Clientes	
	Ágiles	Procesos Internos	
	Flexibles	Aprendizaje y Crecimiento	
1. Objetivos a Largo Plazo			
Visión			
Misión			
Valores			

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.3. Área de Marketing

2.2.3.1. Plan de Marketing

Realizar y aplicar un plan de marketing para la producción de macanas elaboradas con la técnica IKAT proporciona algunas ventajas como mantener la motivación entre los artesanos al aumentar los objetivos. También incrementa la creatividad para la realización de diferentes diseños, y por supuesto mejora la relación de los artesanos al aumentar los ingresos de producción de macanas de alta calidad. (Agencia Marketing Barcelona, 2018).

2.2.3.1.1. Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado tiene como objetivo encontrar un grupo de consumidores, quienes aceptan y dan valor a los productos elaborado por los artesanos. Se comenzará por dividir el mercado en distintos grupos de consumidores a partir de sus características y necesidades, para evaluarlos. El tipo de segmentación que se utilizó está basado en las conductas de los consumidores tanto por el porcentaje de compras que realizan, como por el uso que tienen (ibídem).

El siguiente cuadro muestra la segmentación de consumidores de macanas Ikat en tres grupos: países, mayoristas importadores y personas naturales. Los primeros relacionados con la captación de público objetivo en el mercado internacional; los mayoristas importadores se refiere a personas nacionales naturales o jurídicas con directa relación a los artesanos; mientras que le tercer grupo son los consumidores independientes. A continuación se describe los valores que ingresan al sector textil gracias a compras y la tendencia que proyectan. Además, se escoge una estrategia de marketing para cada segmento como también se tipifica la intensidad de compra de cada grupo según los estudios técnicos realizados por PRO ECUADOR y las entrevistas hacia los artesanos de macanas Ikat.

Tabla 19 Segmentación de Mercado

Segmentos	Descripción	Tendencia	Estrategia de marketing	Tipo de compra										
Países Importadores:	-Clientes en potencia, con capacidad de compra alta. -Productos Ikat con excelente calidad. -Frecuencia de compra: quincenal o una vez al mes. -Demandan precio y calidad <table border="1"> <tr> <td>País</td> <td>FOB importado (miles de dólares)</td> </tr> <tr> <td>Estados Unidos</td> <td>44,5</td> </tr> <tr> <td>Bolivia</td> <td>21,1</td> </tr> <tr> <td>Colombia</td> <td>15,7</td> </tr> <tr> <td>Chile</td> <td>1,9</td> </tr> </table>	País	FOB importado (miles de dólares)	Estados Unidos	44,5	Bolivia	21,1	Colombia	15,7	Chile	1,9	Ascendente	Segmento estratégico: PRIORITARIO	Fuerte
País	FOB importado (miles de dólares)													
Estados Unidos	44,5													
Bolivia	21,1													
Colombia	15,7													
Chile	1,9													
Mayoristas Importadores	Aquellos que adquieren macanas y tejidos Ikat directamente de los artesanos y se encargan de la comercialización en tiendas de ropa ubicadas en Cuenca	Ascendente	Segmento estratégico: CONCENTRADO aplicable para los comerciantes	Fuerte										
Particulares: Personas Naturales	-Intensidad de uso media. -Compra: directamente a los artesanos y asociaciones - Clientes que compran para uso personal	Ascendente	Segmento estratégico: CONCENTRADO	Semanal										

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca Belén

2.2.3.1.2. Mix de Mercado

El marketing mix según Philip Kotler es el conjunto de herramientas de marketing que pueden ser controlables y combinables para cumplir objetivos en el mercado elegido (2007). A continuación, las 7ps aplicadas a las macanas Ikat son analizadas.

• **Producto:** las macanas Ikat deben estar en constancia con el público objetivo. Es necesaria la evolución del diseño de macanas de acuerdo a la evolución de las nuevas y cambiantes necesidades del mercado. Se debe recordar, que las macanas

son consideradas patrimonio inmaterial del Ecuador otorgándole valor y respaldo a esta prenda de excelente calidad. No obstante, se debe innovar con nuevos diseños, apliques y colores que varíen para un público cada vez más informado.

- **Precio:** las macanas Ikat están representadas por una marca con propósito debido al talento de sus artesanos. Su precio, por lo tanto, debe ser valorado como un bien único que refleja esfuerzo, conocimiento y dedicación. El precio monetario deberá contemplar actividades cuantificables como el costo de obtener la cochinilla de los pencos para teñir la lana hasta el sacrificio en buscar oportunidades para vender la macana.

- **Plaza:** en varias ocasiones, los artesanos venden las macanas Ikat a terceros quién se encarga de comercializarlo a un mayor precio. Un porcentaje mínimo representa las macanas vendidas en los talleres de los artesanos. Se han intentado varios proyectos que alienten al turismo y visiten el lugar original de las macanas, pero el resultado es mínimo. Se propone aplicar la técnica del e-commerce, ligados al avance tecnológico del mercado. La intención es mostrar mundialmente un producto cultural, amigable con el medio ambiente.

- **Promoción:** los artesanos deben obtener un valor más alto por su producción. Así, deberán cubrir las etapas de comercialización de macanas, encargándose de la venta directa. Para ello deben conocer más a los clientes y distinguir los gustos y necesidades. No está demás ofrecer ciertos “regalos y premios” como valor agregado a la venta del tejido Ikat.

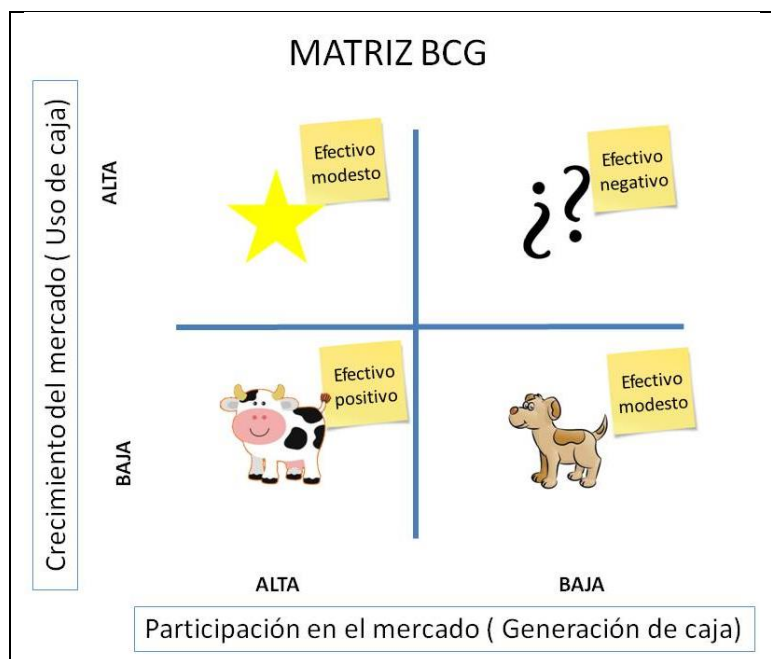
- **Personas:** atraer clientes es sencillo, pero retenerlos es complicado. La comunicación y relación entre los productores y consumidores debe ser personalizada, el cliente debe entenderse como el eje central de comercialización de macanas Ikat

- **Procesos:** los clientes deben conocer el procedimiento de fabricación de las macanas Ikat para sentir confianza con el artesano. Cada herramienta de administración como las 5S japonesas muestra compromiso y dedicación en cada detalle de su manufactura. Esto produce un lazo fuerte de relación entre los clientes y la cultura de macana Ikat.

- **Posicionamiento:** posicionar la marca Ikat puede ser un gran obstáculo para sus artesanos. El posicionamiento de esta marca debe asegurarse en cada una de las funciones administrativas de macanas Ikat, además de reflejar sus principios en los precios y el servicio al cliente.

2.2.3.2. Matriz Boston Consulting Group

Ilustración 17 Matriz BCG



Fuente: Boston Consulting Group

Elaborado por: Boston Consulting Group

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es una metodología usada para la cartera de negocios de una empresa. Esta matriz tiene como objetivo identificar qué negocio enfocar o desistir la atención (Kotler, 2007).

Estrellas: la estrella en el primer cuadrante simboliza a los diseños personalizados que se han realizado a figuras públicas del cine, televisión y religiosas. Productos que están creando liquidez y se convierten en la imagen de su marca y producción. Bajo esta propuesta de gestión se sugiere que los artesanos inviertan tiempo y dinero en innovar con nuevas texturas, tejidos y colores (ibídem).

Dilema o Interrogante: son productos como zapatos tejidos por la técnica Ikat que tienen reducida participación en el mercado y van creciendo rápidamente. Estos tienen gran potencial para convertirse en estrellas y ganar más ingresos, pero al

mismo tiempo se pueden convertir después de tantos intentos en perros o pesos muertos porque simplemente no se acoplan a las necesidades de los consumidores. Los productos que se encuentran en esta categoría provocan gran incertidumbre al no saber si beneficiarán o no al portafolio de negocios (ibídem).

Vacas: en el tercer cuadrante se encuentran las macanas Ikat propiamente dichas. Se debería proporcionar estrategias de administración y marketing para mantener su rentabilidad e invertir dinero para que puedan convertirse en productos estrellas. De esta manera, su valor aumentaría y el reconocimiento de la marca se evidenciará en sus ingresos (ibídem).

Perro o Pesos Muertos: no existen artículos dentro de esta categoría debido a la poca producción que tienen los artesanos (ibídem).

2.2.3.3. Ficha Técnica de Especificaciones

Tabla 20 Ficha Técnica Plan de Marketing

Plan de Marketing			
Segmentación del Mercado			
	Personas Naturales	Mayoristas	Extranjero
Producto			
Precio			
Plaza			
Promoción			
Personas			
Procesos			
Posicionamiento			

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Los temas que se mostraron anteriormente son meramente estratégicos, en donde se hace una radiografía a la situación actual de los artesanos que trabajan con la técnica IKAT, y también se propone nuevas acciones para obtener mayores beneficios con un futuro prometedor. Por otro lado, para un excelente desempeño organizacional, es indispensable el fortalecimiento del sector operacional. Es por eso que antes de brindar soluciones se debe entender la realidad de los artesanos y poder comprender sus necesidades, con el fin de enlazar todas las aristas de este proyecto para obtener el mejor resultado.

2.2.4. Área de Gestión de Talento Humano

La aplicación de talento humano a los artesanos debe ser adoptada de manera individual; debido a la preferencia de trabajo de los artesanos. La relación entre los artesanos y los empleados externos debe estar basada en el respeto, la comunicación y confianza. Los artesanos deben desarrollar en cada uno de los miembros actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido. La capacitación debe ser integral, individual y grupal. Individual debido a la importancia de cada artesano por estar comprometido con el objetivo de su labor. Es importante la capacitación grupal, a través de talleres. No obstante, los artesanos no pueden olvidar la importancia de una comunicación efectiva como el único medio para un buen ambiente de trabajo (Jaramillo Naranjo, 2005).

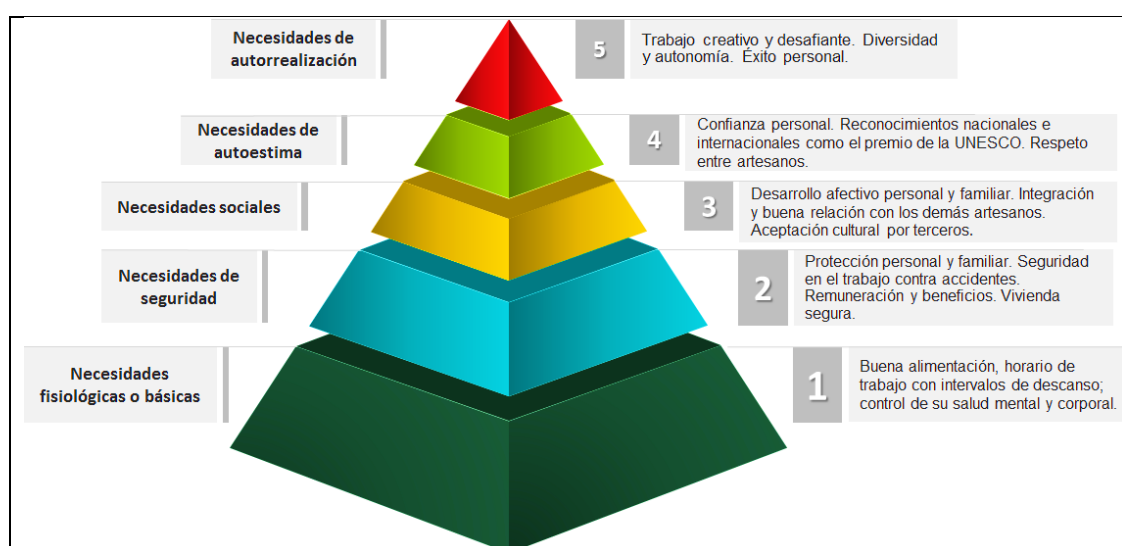
La motivación del artesano de macana Ikat es un factor predominante en este proceso. Al comprender la realidad que viven los artesanos se puede proponer soluciones que vayan acorde a sus necesidades esenciales, de crecimiento personal y económico. Así, esta herramienta es sin duda la Pirámide de Maslow, la cual explica lo que impulsa a un ser humano a alcanzar diferentes niveles de satisfacción. La pirámide o teoría de Maslow consta de cinco niveles que se encuentran organizados jerárquicamente según las necesidades de las personas (ibídem).

Los artesanos no perciben un sueldo fijo, es por ello que el primer nivel de satisfacción se enfoca en las necesidades básicas que como ser humano debe adquirir. Así, el seguro campesino para su familia, una garantía de vida digna, la determinación de horarios de trabajo en la manufactura de la macana motivará su producción para que su esfuerzo pueda ser invertido en su alimentación, salud, además de adquirir tiempo de descanso para evitar agotamiento, frustración y exposición a entornos inestables para su salud.

En el segundo nivel, el artesano podrá adquirir oportunidades de mejora de infraestructura de su hogar o taller; así como entornos legales de seguridad que mejoren su condición artesanal. La garantía de seguridad en la producción rutinaria de macanas, beneficios económicos y la seguridad de entrada de ingresos constantes genera mayor compromiso para esta producción. Al final, la compensación económica que reciben los artesanos y sus familias, es lo que genera las necesidades del siguiente eslabón.

El artesano, en el tercer y cuarto nivel eleva su autoestima y por lo tanto aumenta su productividad. Mejora sus sentimientos de pertenencia a la sociedad, sin verse detenidos por la cultura a la que pertenecen. En este nivel, el entorno social, familiar e individual del artesano se vuelve más real al convertir cultura en importante material tangible como las macanas Ikat. Finalmente, en el quinto nivel, la preparación a la cual deben someterse los artesanos debe ser un compromiso marcado con decisión y profesionalismo para obtener los mejores resultados. El nivel de autorrealización del artesano de macana Ikat se ve reflejado en la importancia económica que produce su actividad para la economía nacional.

Ilustración 18 Pirámide de Maslow en el Artesano de Macana Ikat



Fuente: Maslow, Abraham

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.5. Área de Gestión de Calidad

2.2.5.1. Premio UNESCO

Dentro de las actividades que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) realiza para sensibilizar a la población mundial de una globalización que comprenda la diversidad cultural son las premiaciones a distintas personas que resguardan su identidad cultural y las actividades que son un legado de sus ancestros. El pasado 31 de octubre de 2014 la UNESCO reconoció la Excelencia Artesanal en la XII edición el Festival de Artesanías de América de Cuenca a artesanos que trabajan en la ciudad (UNESCO, 2018). Un año después, el 25 de junio, se promulgó la Declaratoria del Tejido IKAT

para la Elaboración de Macanas como Patrimonio Inmaterial del Ecuador (CIDAP, 2015).

Para acceder a un “Reconocimiento de Excelencia” las macanas Ikat deben caracterizarse por la excelencia, autenticidad tradicional, innovación en diseño y en la producción, respeto por el medio ambiente, responsabilidad social y por supuesto que tenga posibilidad de comercializar a nivel internacional. El proceso del reconocimiento es sencillo. Primero, el artesano deberá presentar las macanas Ikat según el cronograma de ferias que realice la UNESCO, ya sea de manera individual o con ayuda de centros artesanales locales como el CIDAP. Posteriormente, los atributos característicos de la macana deben ser evaluados por expertos. Finalmente, se adjudica el reconocimiento, válido por un periodo de 4 años. Este puede ser prolongado por más tiempo por decisión del comité de expertos.

Este reconocimiento puede ser utilizado por los artesanos de macanas Ikat para la promoción y comunicación de sus productos, la presentación en exposiciones y ferias artesanales, su acceso a sitios de internet y plataformas internacionales, y el reconocimiento del derecho de propiedad intelectual. Con este último los artesanos pueden registrar su marca en la oficina de propiedad intelectual de sus países en este caso en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales SENADI (UNESCO, 2014).

2.2.5.2. Ciclo PHVA

El ciclo PHVA fue desarrollado por Walter Shewhart en 1920 y posteriormente fue aplicado por Deming. Este ciclo es una herramienta de mejora continua, flexible y dinámica (Evans, 2015). Para efectos de esta investigación, se implementará las fases del ciclo de Deming en la producción de los artesanos al internacionalizar las macanas Ikat, con la intención de que se pueda adoptar este análisis a distintas etapas de su manufactura.

Planear. La internacionalización de las macanas Ikat requiere de la homogenización de los procesos básicos de producción y de la capacidad de cada artesano para responder ante las necesidades del mercado internacional, agregando valor a sus producciones en los detalles y el arte que entrelazan en sus tejidos personalizados. Esta investigación plantea un modelo de gestión que determine la hoja de ruta para los artesanos, en el cual se describen las operaciones de las cuatro

funciones administrativas para las macanas Ikat. Se requiere empezar con el análisis de la situación actual de las macanas Ikat. Además, es importante recalcar la utilización de las herramientas administrativas desarrolladas en líneas anteriores como el diagrama de Ishikawa, el sistema de las 5S que reflejan las diferentes causas reales y potenciales para esta propuesta.

Este proceso depende de la participación y compromiso de cada uno de los participantes de la cadena de valor de las macanas Ikat. Así, el artesano debe estar comprometido y flexible con el cambio. Los proveedores deberán contribuir con la entrega de valor al producto final. El sector público a través de la apertura en ferias y capacitaciones, permite la promoción y reparación de las macanas Ikat. El sector privado, por su parte, debe mantener lazos estrechos entre ambos sectores para idear estrategias de venta en donde se obtengan beneficios mutuos tanto para artesanos como proveedores.

El cliente busca una macana como alternativa de moda de gama alta, a través de la cual se expresa la cultura ecuatoriana en telares de calidad, lujo y confort. Tanto los consumidores nacionales como internacionales requieren de un proceso de análisis para determinar sus requerimientos y posicionar las macanas en el mercado. En la actualidad, los artesanos de macanas Ikat no cuentan con las herramientas y la información que les permita participar en diferentes mercados. La manufactura y producción requiere de un sistema que garantice la calidad en la macana final. Redireccionar la producción hacia un mercado meta conlleva cambios estructurales.

Hacer. Poner en práctica esta propuesta de gestión facilitará una organización y producción adecuada para una demanda cambiante y exigente. Los resultados podrán evidenciarse en el incremento de sus ventas e ingresos de macanas Ikat según los indicadores establecidos en la tabla 17, la apertura a nuevos mercados con alianzas estratégicas y un constante flujo de información entre proveedores y compradores transformada en valor agregado de las macanas.

Verificar. En esta etapa se tendrá que analizar cuáles han sido las consecuencias de la aplicación de estas herramientas administrativas con referencia a las macanas Ikat. Si los resultados son alentadores, los artesanos deberán impulsar este método para obtener mejores resultados; sin embargo, si no se superan las expectativas, deberá evaluarse los procesos para identificar el error.

Actuar. De esta manera, la descripción de un modelo de gestión que le permita al artesano exportar macanas Ikat a diferentes partes del mundo es la opción con mayor posibilidad de resultados en su aplicación. En esta etapa se garantiza la homogenización de los procesos básicos de producción, permitiendo al artesano impulsar este modelo de negocios a través del valor agregado de la creatividad y dedicación en los detalles. Además de controlar y vigilar cada una de las funciones administrativas que se necesitan para internacionalizar una macana Ikat.

2.2.5.3. Ficha Técnica de Especificaciones

Tabla 21 Ficha Técnica PHVA

PASO 1. PLANEAR					
Definición del Problema					
Lugar del Problema					
Frecuencia del Problema					
Posible Causa 1					
Posible Causa 2					
Posible Causa 3					
PASO 2. HACER					
PROBLEMA	CAUSA RAÍZ	ACCIONES	INICIO	FIN	COMENTARIOS
PASO 3. VERIFICAR					
# Revisión	Fecha	Resultados Esperados	Resultados Alcanzados	Observaciones	
PASO 4. ACTUAR					
PROBLEMA					
FECHA DE APERTURA					
FECHA DE CIERRE					
ESTANDARIZACIÓN					
Lista de Documentos			Errores a Evitar		
PERSPECTIVAS					
Nuevos Proyectos o Ideas			Resultados a Esperar		

Nota: El ciclo PHVA puede ser utilizado para cualquier situación dentro de la producción. Así la plantilla puede ser adaptada a las necesidades, la situación y los productos que se crea conveniente.

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

2.2.6. Gestión de Responsabilidad Social

2.2.6.1. Propuesta de Fair Trade

El comercio justo es un movimiento social global que busca la promoción de una alternativa para el comercio tradicional, basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad (WFTO-LA, 2016). Generalmente, este tipo de comercio responde a nivel internacional bajo la formación de organizaciones de productores; sin embargo, el gestionar los principios de Comercio Justo para cada uno de los artesanos, haría evidente la comercialización y el reconocimiento como marca país para las macanas Ikat. La Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO) establece 10 principios fundamentales, los cuales se describen a continuación para demostrar la adaptabilidad de las macanas Ikat para este tipo de comercio.

Oportunidades para Productores Desfavorecidos. La mayoría de materias primas de las macanas Ikat son elaboradas por campesinos del sector dedicados al hilado de lana y de seda. Las diferentes asociaciones existentes buscan garantizar oportunidades de comercialización y compromiso con la comunidad y con el país.

Transparencia y Responsabilidad. Artesanos orgullosos de su talento y conocimiento han compartido por mucho tiempo sus saberes ancestrales. Su responsabilidad legal y administrativa se evidencia en su naturaleza jurídica y en las oportunidades que obtienen del Estado.

Prácticas Comerciales Justas. Los artesanos comercializan las macanas Ikat bajo términos de negociación legales. Si bien, muchos de ellos no tienen la capacidad para facturar, garantizan el servicio de post venta por la formalidad que se le otorga a cada transacción ya sea con los consumidores, como con los proveedores.

Pago Justo. En las últimas décadas se ha logrado reconocer el esfuerzo de los artesanos en la elaboración de macanas Ikat, es importante el reconocimiento de sus saberes ancestrales y de sus conocimientos orales.

No al Trabajo Infantil, No al Trabajo Forzoso. Ninguno de los artesanos emplea prácticas comerciales anti éticas como el trabajo infantil o forzoso.

No a la Discriminación, Igualdad de Género, Libertad de Asociación. Los artesanos y sus asociaciones conocen y buscan el reconocimiento de sus derechos como ecuatorianos, y sobre todo como descendientes de la cultura Ikat.

Buenas Condiciones de Trabajo. La mayoría de los artesanos reconoce su ambiente laboral y están orgullosos de lo que hacen. Conocen y garantizan la aplicación de la normativa y los cuerpos legales vigentes.

Desarrollo de capacidades. Impulso a la independencia administrativa, socioeconómica y financiera de cada uno de los artesanos pertenecientes a una asociación o quienes ejercen su producción autónoma.

Promoción del Comercio Justo. La necesidad por exigir el reconocimiento de su talento y sus saberes ancestrales son evidentes cuando hablan sobre sus oportunidades de comercialización.

Respeto al Medio Ambiente. La trascendencia histórica y los saberes de sus antepasados no solo transmitió la técnica del Ikat, sino que el respeto a la naturaleza y la concepción indígena ecologista por formar parte de ella también son reflejadas en sus prácticas actuales.

CAPÍTULO 3

3. PLAN DE EXPORTACIÓN DE MACANAS IKAT

Introducción

La internacionalización de las macanas Ikat como alternativa de vestir en respuesta a las actuales tendencias de moda que refleje elegancia como cultura ancestral requiere de un proceso esquematizado que garantice el reconocimiento al artesano y permita su participación en el mercado internacional. El impulso gubernamental por exportar los productos de MIPYMES, junto con la propuesta administrativa y de producción descrita en el Capítulo 2 de esta investigación, genera escenarios favorables para el artesano de macanas Ikat.

Así, la logística de las macanas Ikat, es entendida como el conjunto de operaciones que se requieran para trasladarlas desde el proceso de negociación con el comprador, pasando por el estudio de mercado a exportarse, hasta los requerimientos y certificaciones que se requieran; cumpliendo los pedidos con precios competitivos y calidad óptima al momento de la entrega bajo el concepto de justo a tiempo. La descripción de esta logística permitirá optimizar la competitividad de los artesanos en el mercado internacional en términos de costos, tiempo, calidad durante el transporte y demás operaciones conexas.

3.1.Objetivos

Describir un escenario favorable que permita la internacionalización eficiente y eficaz de la macana Ikat de Gualaceo, como una alternativa de moda que refleje elegancia y cultura ecuatoriana ancestral, enfocada al mercado europeo, a través del involucramiento de distintos actores, así como de entidades privadas y gubernamentales cuya prioridad sea facilitar, agilizar y actuar en beneficio de los primeros; sean estos exportadores o importadores.

Impulsar el talento artesanal ecuatoriano, a través de los resultados positivos del proceso de internacionalización de macana Ikat de Gualaceo, de manera que pueda ser adaptado para las demás artesanías con gran potencial económico.

3.2.Ficha Técnica del Producto

La ficha técnica resume las principales características del producto, así como los condicionamientos y requerimientos necesarios para su comercialización a nivel internacional, según sea la propuesta planteada. A continuación, se describe la ficha técnica para las macanas Ikat, seguida de una propuesta de ficha competitiva para futuras negociaciones, en base a las publicadas por PROECUADOR.

Tabla 22 Ficha Técnica Macana Ikat

Sección	XI. Materias textiles y sus manufacturas
Capítulo	61. Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto.
Sistema Armonizado	61 17. Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados, de punto; partes de prendas o de complementos (accesorios), de vestir, de punto.
Subpartida Sistema Armonizado	61 17 10. Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares.
NANDINA	61 17 10 00. Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares.
Descripción Comercial del Producto	Macanas Ikat
País de Origen	República del Ecuador
País Exportador	República del Ecuador
Empresa Exportadora	Artisanos y Asociaciones de Macanas Ikat
País Importador	República Federal de Alemania
Régimen de Exportación	Mensajería acelerada o Courier
INCOTERM 2010	FCA (Franco Porteador)
Cajas enviadas al año por artesano	60 Individuales / 5 Docenas
Total Kg al año por artesano	27 Kg
Vía de Transporte	Aéreo (Programa Exporta Fácil)
Unidad de Carga	Caja
Lugar de Embarque	Correos del Ecuador
Lugar de Desembarque	Deutsche Post

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Ilustración 19 Propuesta de Ficha Comercial



MACANAS IKAT






VENTAJA COMPETITIVA

Trasmisores de cultura y tradición ecuatoriana a nivel internacional elaboradas bajo la técnica ancestral del Ikat, en cuyos hilos se enredan los saberes ancestrales de nuestros pueblos, como alternativa de moda de gama alta.



CERTIFICACIONES








ESTACIONALIDAD



100%
Enero-Diciembre



LOGÍSTICA



Exporta Fácil 100%



ARANCEL



0% 0% 0% 0%



PRESENTACIÓN

Caja por unidad y de 12 macanas





EMPRESAS EXPORTADORAS



Alemania España Francia



ASOCIACIÓN



Artesanos 100%



CARACTERÍSTICAS

- Campesinos se encargan de convertir las fibras vegetales en hilares.
- El artesano deberá imaginar el diseño, mientras lo plasma directamente en los atados. Se atan manojos de hilo con palma, rafia u otras fibras vegetales.
- Los hilos se sumergen en tinte natural por cierto periodo de tiempo. Después de exponerlos al sol, se sueltan los nudos y se vuelven a poner cuidadosamente en el bastidor, y se repite el proceso cuantas veces se crea conveniente.
- En el telar de cintura, los hilos de urdiembre se colocan lo más perfectos posible de manera que los patrones diseñados pueden verse antes de tejer.

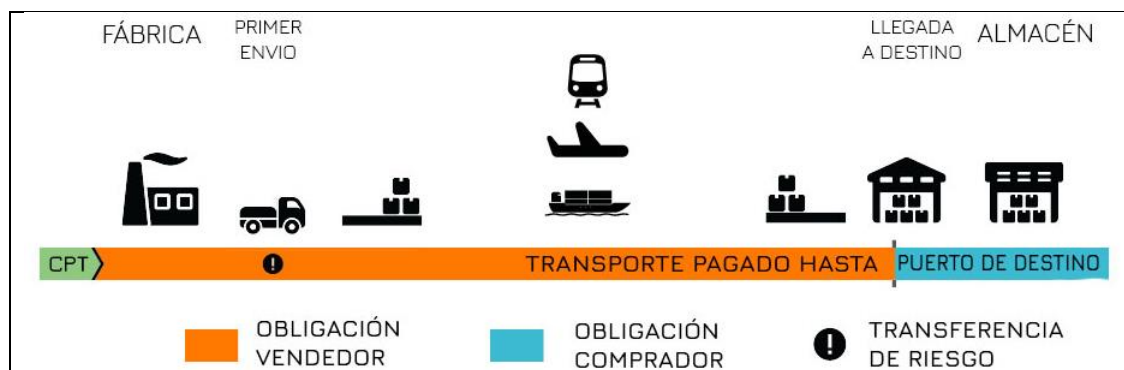
Fuente: Propia

Realizado por: Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

3.3. Condiciones de Negociación

La Cámara de Comercio Internacional emite cada 10 años los Términos Internacionales de Comercio (INCOTERMS) cuya finalidad sea facilitar el comercio internacional, a través de la determinación de las obligaciones entre las partes, como la reducción del riesgo en controversias legales (ICC, 2018).

Ilustración 20 Incoterm CPT 2010



Fuente: Incoterms 2010

Los artesanos de macanas Ikat podrán negociar con sus compradores a través de alianzas estratégicas, después de que las macanas sean expuestas en páginas web de comercio electrónico, redes sociales y los impulsos de instituciones nacionales e internacionales como el CIDAP, el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Industrias y Productividad y la UNESCO. Los términos de negociación según INCOTERM 2010 que más favorece al artesano de macana Ikat deberá ser CPT (Transporte pagado hasta), debido a los costos que conlleva gestionar la logística internacional para el artesano, y la tramitación del riesgo a una entidad tercera en el envío de las mercancías (ibídem).

Así, los artesanos de macanas Ikat deberán acondicionar la mercancía para la venta con su respectivo empaque o embalaje; responsabilizarse de llevar las macanas al lugar de embarque, en este caso Correos del Ecuador y cumplir con todas las exigencias y formalidades aduaneras en origen. El traspaso de los riesgos ocurre cuando el tercero transportista, en este caso Correos del Ecuador, se haga cargo de la mercancía; sin embargo, es el artesano quien se encarga de definir el contrato de transporte en origen. Por otra parte, el comprador deberá responsabilizarse del seguro de transporte, del transporte de descarga y los trámites de importación (ibídem).

3.4. Estudio de Mercado

El estudio para determinar el mercado meta de las macanas Ikat en los negocios internacionales deberán partir a través del análisis de los principales importadores del mundo de la partida arancelaria a la que pertenece las macanas Ikat.

Tabla 23 Importaciones Mundiales

Importadores	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016	Valor importada en 2017
Estados Unidos de América	212227	261629	254367	204696	161143
Alemania	183202	170415	132162	125113	118530
Francia	101928	96270	81829	72461	72543
Emiratos Árabes Unidos	13993	19375	11291	7983	69549
Reino Unido	86125	93708	82687	68124	68794
Japón	88557	70115	57904	44407	46305
España	42231	49002	45035	42158	42096

Fuente: TradeMap

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca Belén

Se puede observar los 7 principales países importadores de la partida arancelaria analizada. Con una participación significativa, Estados Unidos encabeza la lista. Sin embargo, los países que ocupan las posiciones siguientes con una diferencia mínima en su cantidad de importación, refleja la capacidad de compra, gustos y preferencias de adquisición del mercado europeo. Los países que resaltan dentro del continente son, en orden de participación internacional: Alemania, Francia, Reino Unido y España. Dentro de este análisis es menester recalcar la participación de países asiáticos como Emiratos Árabes Unidos y Japón.

Ecuador en el año 2017 exportó los productos de la subpartida analizada a Estados Unidos con un total de 150 mil dólares, después siguen los países latinoamericanos con un FOB representativo en su consumo. No obstante, no se debe descartar la presencia de 4 países europeos y un país asiático que han importado cantidades considerables de mercancías. Así, se puede deducir que los productos clasificados en esta partida tienen gran acogida por parte de la Unión Europea, como lo muestra la tabla, derivado de la cantidad de países de la región en comparación a otras.

Tabla 24 Importadores de Ecuador

IMPORTADORES (2017)	FOB
Estados Unidos	150,6
Colombia	23,4
Bolivia	21,2
Italia	11,4
Chile	11,1
Países Bajos	1,6
Perú	0,5
Guatemala	0,2
Suecia	0,2
Canadá	0,2
Panamá	0,1
España	0,1

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

De acuerdo a la información desarrollada por PRO ECUADOR, tanto los artículos y artesanías manufacturadas en Ecuador tales como sombreros de paja toquilla, botones y artículos de tagua, entre otros, son apreciados de manera predominante en culturas europeas con niveles de vida medio-altos (2018). Dentro de estos análisis se rescata la producción artesanal de Latinoamérica y se diferencia la ecuatoriana por su calidad y diseño de su elaboración. Por esta razón, se decide no incursionar en los mercados latinoamericanos, para evitar exceso de oferta artesanal. Por otro lado, el mercado estadounidense es escenario de una creciente oferta de artesanías y culturas americanas, por lo que se decide eliminar esta opción.

3.4.1. Matriz de Selección de Mercado Objetivo

En concordancia con los análisis del apartado anterior, y de acuerdo al Boletín de Inteligencia de Mercados de PRO ECUADOR se decide analizar los tres países con mayor presencia tanto en el comercio internacional como en el bilateral con el Ecuador: España, Francia y Alemania (2018). De esta manera, cada país será descrito a través de un análisis PESTEL por sus siglas de los campos a identificarse. En la tabla posterior se evidenciará la ponderación que se le otorgó a cada criterio de evaluación del 1 al 4 según su importancia dentro del campo de análisis. Mientras que la calificación a cada uno de los países estará definida entre 1 y 3, donde 1

significa condiciones muy favorables; 2, condiciones favorables; y 3, condiciones poco favorables (columna resaltada).

Tabla 25 Matriz de Selección de Países

Criterio de Evaluación	Ponderación	España	Francia	Alemania
Político				
Transparencia y Corrupción	3	3	9	2
Estabilidad Política	4	3	12	3
Económico				
Crecimiento Económico del País 2017	2	3	6	2
Poder Adquisitivo Per Cápita 2017	3	2	6	1
Volumen de Importaciones Mundiales 2017	3	2	6	1
Volumen de Importaciones Ecuador 2017	3	1	3	1
Barreras Arancelarias y No Arancelarias	4	3	12	3
Madurez del Mercado	3	3	9	2
Riesgos Comerciales	4	2	8	2
Social				
Tamaño del Mercado	4	1	4	3
Facilidad para hacer negocios	4	2	8	1
Proximidad Cultural	3	2	6	2
Educación de Consumidores	3	2	6	3
Gustos y Preferencias	2	2	4	3
Tecnológico				
Índice de Ciencia, Innovación y Tecnología	2	1	2	2
Ecológico				
Índice de Innovación Amigable con el Ambiente	3	1	3	2
Legal				
Tramitación Aduanera	4	2	8	2
TOTAL			112	

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

España posee una población de 49 millones de personas aproximadamente para julio del 2017 (CIA, 2018). De estas, el 50, 62% son mujeres y de este grupo más de la mitad se ubican entre los 25 y 65 años de edad como público objetivo (ibídem). Su

proximidad cultural en relación al Ecuador puede verse impulsada por el idioma, su cultura y tradición y la historia que comparten (PRO ECUADOR, 2018). Según PRO ECUADOR, España presenta tendencias crecientes y constantes en cuanto a sus relaciones comerciales con Ecuador. Los gustos y preferencias del mercado español tienden a buscar bienes y servicios cómodos y accesibles para su nivel de vida. Sin embargo, según el índice de Hofstede¹, España se encuentra relativamente relacionado al Ecuador, con un promedio de 62 puntos, y una diferencia de 8 puntos cuya dimensión más cercana radica en la distancia de poder (Hofstede Insights, 2018).

Según la Comisión Europea, España posee niveles bajos de emprendimientos e innovación amigables con el ambiente (2018). Las políticas actuales centralizan la industrialización ambiental; sin embargo, los resultados no plantean escenarios favorables para la propuesta de macanas Ikat. En el año 2017, España ocupó el lugar 42 de transparencia en sus gestiones públicas (Transparency International, 2018). Según COFACE, su riesgo país es A2, con cierta intención de crecimiento (2018). El crecimiento económico anual es de 3,0% menor al periodo anterior, mientras que el PIB per cápita para el 2017 supera el 5% (Fondo Monetario Internacional, 2018). Según TradeMap, España en el 2017 importó la partida analizada más de 5000 toneladas (2018). En cuanto a la facilidad para hacer negocios, España ocupa el puesto número 28 en el ranking mundial (Banco Mundial, 2018). La calificación a la madurez de mercado se otorgó de acuerdo a la constancia de las relaciones comerciales con Ecuador.

Con una población de 67 millones de personas para el año 2017, Francia posee un porcentaje femenino representativo de 51, 04% (CIA, 2018). De este valor, existe una gran proporción del público objetivo entre 25 y 65 años de edad (ibídem). Según PRO ECUADOR, Francia presenta gran apertura para bienes y servicios autóctonos de culturas latinoamericanas, y su compromiso con el impulso étnico. Según el índice mundial de Hofstede², la distancia cultural de Francia hacia Ecuador tiene un promedio de 63,16 puntos, con una diferencia de 9,16 puntos (Hofstede Insights, 2018). Esto le ubica en la última posición de relación cultural con respecto a esta propuesta de negocio, cuya dimensión más cercana se refiere a la distancia de poder.

¹ Véase anexos.

² Véase anexos

En el último trimestre se presentó la propuesta para la comercialización de sombreros de paja toquilla y materiales de tagua a precios justos con el artesano (ibídem). Las tendencias de los consumidores franceses son favorables en relación a la exportación de macanas Ikat. Se denota el acceso de información y el conocimiento de los consumidores para identificar artesanías de calidad. Según la Comisión Europea, la economía francesa ha impulsado programas y políticas de innovación y tecnología ambientales con el medio ambiente; escenario adecuado para la propuesta de macanas Ikat (2018).

En el año 2017, Francia ocupa el lugar 23 de transparencia (Transparency International, 2018). El riesgo país para la fecha de esta investigación es A2, presentando diferentes desbalances en sus políticas (COFACE, 2018). El crecimiento económico anual es de 2,2%, mientras que el PIB per cápita para el 2017 creció en un 0,6% (Fondo Monetario Internacional, 2018). Francia importó más de 4000 toneladas en el 2017 (TradeMap, 2018). Durante los últimos tiempos, se encuentra en la posición 31 en el ranking mundial según su facilidad para hacer negocios (Banco Mundial, 2018).

Alemania posee una población de 80 millones de personas aproximadamente, de estas el 50,89% son mujeres con un gran porcentaje de edad entre 25 y 65 años de edad en referencia al público objetivo de las macanas Ikat (CIA, 2018). De manera favorable y con gran capacidad de aceptación por parte de las MIPYMES, PRO ECUADOR ha desarrollado constante información de propuestas de comercialización para artesanías ecuatorianas, y su compromiso con el rescate étnico. La idea de exportar estos bienes como productos de gama alta y valor cultural agregado ha convertido la tendencia del consumidor alemán beneficiosa para esta propuesta. Hofstede³ refleja su mayor proximidad cultural con Ecuador en esta propuesta administrativa con un promedio de 59,33 puntos y una diferencia de tan solo 5,33 puntos (Hofstede Insights, 2018). La Comisión Europea ubica a Alemania entre uno de los principales países con mayores resultados en cuanto a sus políticas y programas ambientales de innovación y tecnología (2018). Demuestra además gran apertura por parte de su mercado y un paradigma económico favorable.

³ Véase anexos

Alemania ocupa el lugar 12 de transparencia en el año 2017 (Transparency International, 2018). Su riesgo país, según COFACE es A1, es decir el mínimo nivel existente (2018). El crecimiento económico anual es de 2,2%, mientras que el PIB per cápita creció un 5,1% (Fondo Monetario Internacional, 2018). Para el 2017, importó más de 6000 toneladas de la partida analizada, de las cuales 1 tonelada pertenecía a Ecuador. (TradeMap, 2018). Se ubica en el puesto 20 del ranking mundial de facilidad para hacer negocios según DoingBusiness (2018).

3.5.Perfil de Demanda

Según la información analizada, y de acuerdo a los resultados de la matriz de selección de países, se decide desarrollar información para el plan de exportación de macanas Ikat como bien de gama alta cuyo destino objetivo sea Alemania. Sin embargo, esto no significa que los mercados potenciales de la Unión Europea, entre ellos España y Francia que ya han sido analizados, presenten escenarios favorables para otras artesanías ecuatorianas.

Alemania, su capital Berlín, pertenece a la Unión Europea desde sus inicios como miembro fundador. Su moneda es el Euro, y presenta un tipo de cambio de 0,89 en relación al dólar (PRO ECUADOR, 2018). Su idioma oficial es el alemán. Su crecimiento económico y el desarrollo potencial de sus mercados en los negocios internacionales han incrementado el ingreso de los consumidores alemanes. Debido a esto, las tendencias de consumo han sido modificadas de manera que se aprovecha con mayor oportunidad bienes suntuarios.

3.5.1. Normas y Regulaciones del Mercado Elegido

La República Federal de Alemania, como miembro de la Unión Europea, se rige por las normas, regulaciones y requisitos de comercialización establecidos por este bloque económico; a través de la Comisión Europea (2018). Así, el procedimiento de exportación de macanas Ikat a Alemania se empieza a describir en los siguientes apartados.

3.5.2. Comercio Bilateral Ecuador – Alemania

Ecuador tiene un acuerdo comercial suscrito con la Unión Europea vigente a partir del 2017, en el cual, Alemania suscribe su aceptación. El Acuerdo Comercial

entre la Unión Europea y Ecuador busca fortalecer el comercio bilateral entre los 28 países miembros de la Unión Europea y Ecuador, además de apoyar la lucha contra la pobreza, reforzar el respeto a los derechos humanos, aumentar el empleo en buenas condiciones y contribuir al desarrollo sostenible entre ambas partes. De esta manera, los ingresos de la macana Ikat al mercado alemán tienen diferentes beneficios como la eliminación de su arancel y preferencia a los productos de la comunidad andina, relacionado con otras artesanías de la región (ibídem).

3.5.3. Demanda: Cuantificación y Proyección

Junto con el rápido esparcimiento de las crecientes tendencias de moda, las macanas Ikat del Ecuador podrán ser comercializadas como un bien de gama alta que exprese lujo y confort. Estas macanas serán preferidas durante todo el año, con mayor intensidad en invierno y otoño por el público objetivo, es decir, mujeres de 18 años en adelante con un nivel económico medio y alto. En Alemania existe un alto número de consumidores que valoran las tendencias de moda.

La República Federal de Alemania, para el año 2017, ubica el puesto 19 en el ranking mundial de mayor densidad poblacional con 80 594 017 habitantes. Del total de su población, el 50, 89% son mujeres; y de este género más del 75% se encuentra entre las edades de 18 y 65 años. Con una edad media femenina de 48,2 años, Alemania posee un PIB per cápita de 123 euros para el año 2017; además de tener una tasa de empleo de 75,2% para el mismo grupo poblacional analizado (European Commission, 2018). El grupo económicamente activo alemán cuentan con un salario mínimo interprofesional, para 2018, de 1498 euros o 1796,60 dólares en 12 pagas anuales (ibídem).

Tabla 26 Importación Alemania 611710 (en miles dólares)

Alemania importa desde Ecuador			Alemania importa desde el mundo		
Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
4	10	18	132162	125113	118530

Fuente: TradeMap

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

A nivel mundial, entre los cinco socios comerciales de Alemania con la partida a la que pertenece la macana Ikat son China, Italia, Turquía, España y Países Bajos. Sin embargo, no se consideran competencia directa debido al nivel de

industrialización de los productos que se comercializan. La importación alemana de la partida analizada ha incrementado significativamente en el año 2017. Si bien Ecuador no se encuentra como socio principal en su balanza comercial, las importaciones de Alemania provenientes del Ecuador también han significado ingresos por parte de esta partida.

Afortunadamente, para los artesanos Ikat, esta técnica de tejido no se encuentra en el mercado alemán, peor aún los materiales con los que se desarrolla las macanas. La única competencia identificada como barrera de entrada es la oferta de otras artesanías latinoamericanas entre peruanas y bolivianas (TradeMap, 2018). Sin embargo, las macanas Ikat se diferencian por su origen y la calidad que presentan en comparación a las primeras. Según estudios del CIDAP, las artesanías ecuatorianas se diferencian de latinoamericana por poseer mayores propiedades de estética, tratamiento y manipulación artesanal. Así, las macanas, no solo serán promocionadas como alternativas de moda, sino como el arduo esfuerzo de una técnica única y ancestral ecuatoriana.

Los alemanes son estrictos y tradicionalistas, las macanas Ikat deben manufacturarse con una gama de colores mate y patrones similares entre ellos, según expertos (PRO ECUADOR). Esto no quiere decir que puedan incursionar con nuevos diseños y tendencias de moda. Según estudios, los consumidores alemanes con elevado estatus social son los más compulsivos al momento de comprar y valorar bienes de lujo. Las tendencias existentes del consumidor europeo se refieren mucho al servicio post venta, y los cambios ambientalistas (ibídem).

3.6.Oferta: Cuantificación y Proyección

Para efectos de esta investigación, las descripciones y el desarrollo de información se enfocarán al mercado alemán, sin perjuicio de que esta propuesta pueda adaptarse a otras artesanías ecuatorianas y otros países de destino.

La cadena de producción empieza con el artesano de macana Ikat. Este modelo de gestión internacional pretende reconocer su esfuerzo y el trascendente conocimiento que custodia de generación en generación. Esta producción puede ser ofertada en sus talleres o almacenes de asociaciones conformados por ellos, así como en la página web descrita a continuación. Estos artesanos deciden exportar solos o

gracias a intermediarios ecuatorianos a través del programa gubernamental Exporta Fácil.

Las macanas Ikat se podrán ofrecer en tiendas especializadas de selectos centros comerciales y diferentes plataformas electrónicas. También, a través de ferias internacionales textiles, en donde se promoció el talento del artesano, y se presente la macana Ikat como alternativa de moda de diseñadores de moda y empresas textiles. Al definir a la macana Ikat como un bien de lujo y elegancia, así como la escasez de bienes sustitutos, su duración y el estudio de mercado; la sensibilidad para el cambio de precios es baja.

Ilustración 21 Propuesta Logo Macana Ikat



Fuente: Propia

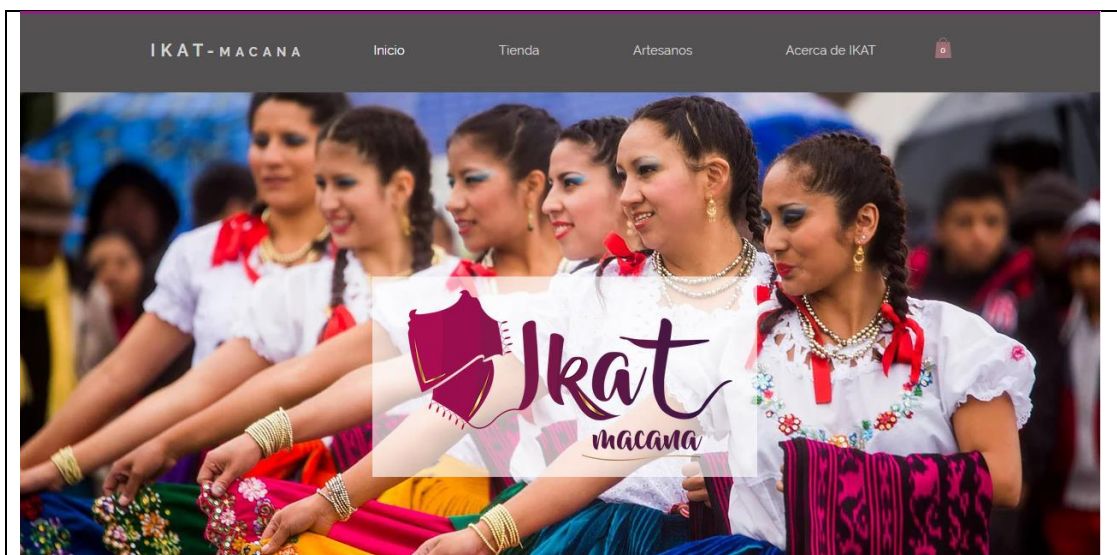
Realizado por: Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Los artesanos que elaboran las macanas Ikat pueden promocionar y vender sus productos de manera individual o colectiva a través de una página web que garantice fidelidad y confianza en sus transacciones. Esta página web debe reflejar la importancia de la técnica Ikat en Latinoamérica para el mundo entero, además debe reconocer el talento trascendente de cada uno de los artesanos al momento de diseñar la macana. Así, tanto el artesano, como las asociaciones podrán ofrecer sus diseños a consumidores internacionales indistintamente del país en donde se encuentren; sean estos, consumidores independientes o mayoristas. Los primeros, lo conformarán

personas naturales o jurídicas cuya frecuencia de compra se de entre 1 a 5 macanas al año; mientras que los mayoristas deberán sobrepasar la docena de macanas al mes.

La página web facilita la aplicación del modelo de negocio e-commerce a las macanas Ikat. Así, la página abarca la técnica Ikat como marca cultural nacional, mientras que cada artesano mantiene su autonomía en cuanto a oferta, manufactura y diseño. Toda persona que tenga licencia de artesano de macanas Ikat puede acceder a la página web, en donde oferte cada uno de sus productos. Los artesanos se benefician al exportar su producto de la manera más segura y rápida, reconocidos por su creatividad y diseño. No hay intermediarios comerciales por lo cual reciben ingresos de forma directa a través de PAYPAL, como una forma de pago sugerida descrita a continuación. El CIDAP, fundado en el año de 1975 mediante acuerdo entre el gobierno de Ecuador y la OEA, dedicado a fomentar y desarrollar las artesanías y artes populares con el propósito de mejorar la vida de artesanos de la nación, podrá ser la institución pública encargada de administrar y controlar la seguridad de la página web.

Ilustración 22 Portada Página Web



Fuente: Propia

Realizado por: Argudo, Gabriela; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Una vez que el pedido es gestionado a través de la página web: www.Ikat-macana.com⁴. Los artesanos deberán responder a éste, de acuerdo a la propuesta administrativa descrita en el capítulo anterior. Bajo el INCOTERM CPT, el artesano

⁴ Por cuestiones de formato en esta investigación, esta propuesta de link será utilizado a través del enlace <https://gaby26021.wixsite.com/Ikat-macana>

corre con los riesgos de pérdida o daño hasta que se entrega la mercancía en el lugar y tiempo acordado por ambas partes contratantes. Sí el comprador retira la mercancía después de la fecha acordada, las pérdidas o daños se encontrarán bajo su responsabilidad. Respecto al reparto de los costos, el artesano asume los costos relativos de la exportación hasta que la mercadería llegue al lugar acordado. Por otro lado, el comprador asume los costos internos del país de destino, aplicables a este tipo de mercancía, si existiesen; aparte del valor de la mercancía.

La producción de las macanas Ikat no es a gran escala, debido a su naturaleza étnica y la historia que enreda entre sus hilares. Se plantea la exportación por Courier. “Exporta Fácil” es un programa impulsado por varias instituciones estatales como el Ministerio de Comercio Exterior, PRO ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad, entre otros; con el objetivo de promocionar y buscar mejores mercados en el comercio internacional para MIPYMES y artesanías. Este programa puede ser utilizada tanto por los artesanos de macanas Ikat, como por sus asociaciones (Correos del Ecuador, 2018).

Las macanas Ikat se exportarán a través de la modalidad de Certificado Exporta Fácil, con un trato estándar, un tiempo de arribo promedio de 10 días hábiles de transporte y 2 días de desaduanización en temporada promedio en Alemania (Correos del Ecuador, 2018).

En relación a las políticas de cambio y devolución se plantean las siguientes propuestas: El periodo de entrega de los productos varía entre 9 a 10 días hábiles, la responsabilidad de desaduanización recae directamente sobre el servicio postal del país destino. Para realizar cambios de pedidos dentro del territorio nacional podrán realizarse en los talleres de los artesanos, presentando la factura de la compra conjuntamente con el producto, sus etiquetas y el embalaje sin presentar ninguna alteración física o química. Para realizar cambios de pedidos en los demás territorios, los consumidores deberán contactarse a través de esta página web con el artesano, de manera que se pueda gestionar la devolución de los productos a través del mismo régimen de exportación.

El plazo para los cambios o la devolución es de 15 días a partir del día del depósito de la compra, para los productos que se encuentren en stock. Mientras que para los productos bajo pedido, el plazo será fijado a través de la negociación

correspondiente entre el artesano y el consumidor, así como la correspondiente fecha de prueba de diseño si esta aplica. Estas dos condicionadas a la presencia de la factura, la lista de empaque, el embalaje y las etiquetas sin presentar ninguna alteración. Para evitar inconvenientes, es necesario que el consumidor revise el empaque o embalaje de los productos, así como sus características principales al momento de la recepción de la compra, antes de firmar el remito de entrega. No se aceptarán reclamos una vez firmados el remito conforme.

En caso de que los productos sean cambiados o devueltos por deficiencias en su manufactura, la entrega de la reposición de los productos cubrirá con todos los gastos hasta la puerta del domicilio declarado. Si cuando llega el producto se cancela la entrega por una razón ajena a la responsabilidad de los artesanos, el costo del envío no será devuelto.

3.7. Precio y Canales de Comercialización

Tabla 27 Precio Macana Ikat

Producto	Precio USD	Precio EUR	Detalle
	110,00	94,99	Macana Ikat 100% lana
	130,00	112,26	Macana Ikat 100% seda

Nota: En la tabla anterior se describen los precios promedio que un artesano busca en el mercado alemán de una macana elaborada al 100% con una sola fibra textil y bajo un diseño promedio. Sin embargo, los diseños personalizados, con bordado y con otras fibras constitutivas dependerán de la negociación entre el artesano y el comprador.

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasca, Belén

El proceso para obtener el precio de venta de las macanas es minucioso e integra varios factores administrativos y operativos que son tomados en cuenta para una práctica de comercio justo. Se obtuvo dos precios, uno para la macana de lana con diseño y recursos promedio y otro para la macana de seda bajo las mismas

condiciones. En el margen de utilidad para los artesanos se reconoce su talento, creatividad, diseño y tiempo invertido para crear una obra. El precio de venta al público se calcula con una proyección de utilidad del 10% para la macana de lana y del 30% para la macana de seda, debido a su naturaleza laboriosa. Bajo los principios del e-commerce, los precios determinados se redondean a: \$110 para la macana de lana y \$130 para la macana de seda.

Tabla 28 Tabla de Precios EXW

PRECIO MACANA LANA		PRECIO MACANA SEDA	
COSTOS OPERATIVOS	85	COSTOS OPERATIVOS	95
Lana	30	Seda	40
Tinturas Vegetales	10	Tinturas Vegetales	10
Cabuya	5	Cabuya	5
Servicios Básicos	15	Servicios Básicos	15
Herramientas e Instrumentos	25	Herramientas e Instrumentos	25
COSTOS ADMINISTRATIVOS	60	COSTOS ADMINISTRATIVOS	60
Recursos Oficina	35	Recursos Oficina	35
Marketing y Ventas	25	Marketing y Ventas	25
TOTAL DE COSTOS AL MES	145	TOTAL DE COSTOS AL MES	155
TOTAL COSTOS POR MACANA	36,25	TOTAL COSTOS POR MACANA	38,75
TALENTO ARTESANAL POR MACANA	50	TALENTO ARTESANAL POR MACANA	50
TOTAL INVERSIÓN MACANA	86,25	TOTAL INVERSIÓN MACANA	88,75
IVA 12%	10,35	IVA 12%	10,65
TOTAL + IVA	96,60	TOTAL + IVA	99,40
MARGEN DE RENTABILIDAD 10%	106,26	MARGEN DE RENTABILIDAD 30%	129,22
PRECIO REDONDEADO	110	PRECIO REDONDEADO	130

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

3.8. Instrumento de Pago

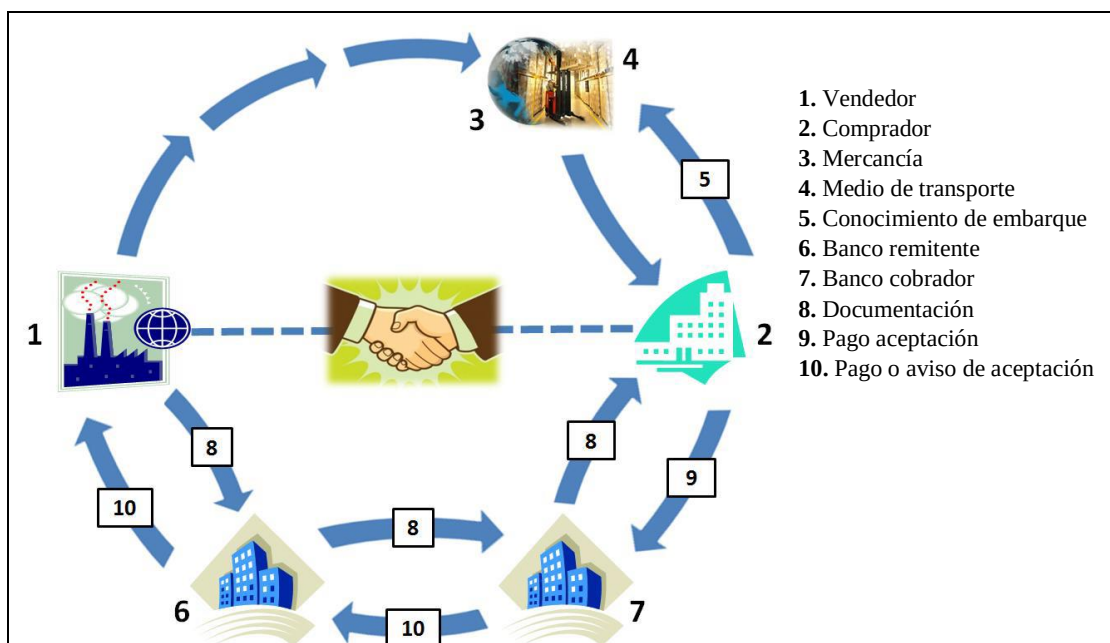
Según las prácticas aduaneras y de comercialización, la forma de pago dependerá de cada proceso de negociación, y la necesidad por satisfacer las necesidades tanto del comprador como del vendedor. A continuación se describen dos de las formas con mayor capacidad de adaptación para este modelo de negocio, que no reflejen peligro inminente como las transacciones de tarjeta de crédito; sin

perjuicio de que el artesano de macana Ikat pueda seleccionar una de ellas, o el ejercicio de su combinación. Al artesano le preocupa cobrar a precios competitivos con un tipo de cambio estable, que implique el transporte, los aspectos legales y garanticen la confiabilidad con sus clientes. Por otro lado, a los importadores les preocupa encontrar proveedores estratégicos, que a precios competitivos y facilidades de pago, les garantice calidad en las mercancías, facilidades de pago y disminución de riesgos.

La primera forma de pago hace referencia a la Carta de Crédito, es decir, al pago de mercancías, a través de un banco contra la prestación de determinados documentos, asegurando cumplir términos y condiciones de comercialización entre las partes. Esta forma de pago, refleja mayor confianza entre las partes de la negociación ya que unifica criterios y discrepancias; el importador no requerirá pagar por anticipado, lo que disminuye su riesgo en las transacciones; el artesano de macanas Ikat contará con respaldo y compromiso del banco emisor, así como el pago oportuno de su transacción (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

El procedimiento de la Carta de Crédito inicia con la negociación entre el artesano de macana Ikat y los compradores en cualquier otra parte del mundo. Así, fijan condiciones y firman contrato. El importador, en este caso alemán, deberá solicitar apertura de carta de crédito a cualquier entidad bancaria en dicho país. Esta entidad bancaria deberá abrir carta de crédito en un Banco Internacional. Esta última deberá notificar al Banco del Exportador de la Carta de Crédito. Finalmente, el artesano de macana Ikat deberá embarcar y presentar los documentos de negociación en su banco, para que la entidad internacional pueda solicitar el pago de la carta de crédito y cancelar al artesano. Todo este proceso se encuentra resumido en la siguiente ilustración (ibídem).

Ilustración 23 Proceso de Carta de Crédito



Fuente: CORPEI; ¿cómo exportar?, Serie: Cultura Exportadora N° 1, Edición # 4

Es recomendable que la negociación de los artesanos de macanas Ikat, deberá realizarse con enfoque a una carta de crédito irrevocable confirmada; es decir, la carta de crédito no podrá ser cancelada o enmendada sin el consentimiento de las partes de la negociación. Para poder optar por esta modalidad, los artesanos deberán acercarse a cualquier entidad bancaria pública o privada de la provincia, ser cliente de dicha entidad, contar con la aprobación del crédito y presentar la correspondiente solicitud para emisión de Carta de Crédito de Importación, la factura proforma negociada, el original de la aplicación de la póliza de seguro, el original de endoso de la aplicación de la póliza de seguro a favor de la entidad bancaria, copias de la cédula de identidad y certificado de votación, RUC; y si aplica, los nombramientos correspondientes (Banco Central del Ecuador, 2018).

La segunda forma de pago está estrechamente relacionada con el modelo de e-commerce que garantiza confiabilidad entre el artesano de macana Ikat y los consumidores. PayPal es un servicio de pagos en línea, fue fundado con el nombre de Confinity. La función de este servicio es enviar pagos a la cuenta de un vendedor usando una tarjeta de crédito, en este caso, del artesano Ikat sin la necesidad de que ninguno de los actores comparta su información financiera. PayPal permite a los consumidores enviar pagos alrededor del mundo como también recibirlos. Además, de ser usado por millones de empresas y personas, este servicio, asocia varias tarjetas

de crédito de una misma cuenta (El Comercio, 2017). Pagar con PayPal es la manera más segura y rápida de comprar.

De esta manera, tanto los artesanos como los consumidores deberán registrarse gratuitamente en la página www.paypal.com. Los primeros con la intención de ingresar la información correspondiente para que se deposite el dinero desde el extranjero; mientras que los consumidores para poder comprar las macanas Ikat. Una vez asociada las tarjetas de crédito a la cuenta del usuario, deberá encontrar el botón de PayPal en la página web de macanas Ikat a la hora de pagar, ingresando solo el correo electrónico y la contraseña. La confianza y experiencia en el comercio internacional de este medio, permite proteger al consumidor y sus compras. De igual manera, otorga una imagen seria de los artesanos de macanas Ikat, ya que, si la mercancía no es la misma, PayPal devuelve el dinero al consumidor (PayPal, 2018).

3.9.Requisitos y Trámites para Exportación

Para poder exportar las macanas Ikat bajo el Régimen de Tráfico Postal, Mensajería Acelerada o Courier: el peso máximo permitido en Alemania por paquete será de hasta 31,5 kilos; el valor declarado por la Declaración Aduanera Simplificada (DAS) no puede exceder los \$5 000; los paquetes deberán contar con seguro obligatorio en caso de pérdida, daño o expoliación, cobrado en cualquier ventanilla de Correos del Ecuador al concluir el trámite de exportación con un prima de 1,5% (Correos del Ecuador, 2018).

Los artesanos de macanas Ikat y las asociaciones de ellos deberán obtener el Registro Único al Contribuyente (RUC), previamente autorizado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) que les permita exportar (ibídem). Cabe recalcar el descontento de la mayoría de ellos, expuestos en el capítulo 1, por las desventajas que conlleva esta disposición legal. Sin embargo, al ejecutar la propuesta administrativa descrita y desarrollada en el capítulo 2, la obtención del RUC no será un obstáculo más. De hecho, los artesanos pueden beneficiarse por intermediarios en el proceso de exportación, siempre y cuando se reconozca el comercio justo.

El artesano deberá inscribir el RUC, como persona natural, cuya actividad económica lo caracterice como artesano. Deberá presentar en las instalaciones del Servicio de Rentas Internas el original y copia de la cédula de identidad, del

certificado de votación del último periodo electoral; una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio, el original o copia de la calificación emitida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y lo acredite como tal; y la patente municipal (2018). Para obtener la patente comercial de la I. Municipalidad del Cantón de Gualaceo deberá presentarse en la Dirección Financiera Municipal el formulario de declaración del impuesto a las patentes, copia de la cédula de identidad, copia del RUC, certificado de no adeudar al Municipio, el pago al cuerpo de bomberos, y los balances del año inmediato anterior (2011).

Con el objetivo de que los artesanos brinden un servicio moderno que cumpla con todos los requisitos de calidad y eficiencia; deben facturar de manera electrónica. Esta es una forma de emitir comprobantes con la misma validez legal que lo tienen los documentos físicos. Este método permite la reducción de tiempos de envío de los comprobantes, ahorro en el gasto de papelería, mayor seguridad, eficiencia y rapidez. Para aplicar a este método, los artesanos deberán adquirir una firma electrónica, un software para generar los comprobantes electrónicos, acceso a internet y la plataforma en línea del SRI (2018).

La firma electrónica reemplaza a la firma escrita y tiene la misma validez. Existe solo cuatro entendidas en el Ecuador que emiten una firma electrónica: Registro Civil (público), Security Data (privada), ANF Autoridad de Certificación (privada), Consejo de Judicatura (pública), FEDEXPOR (pública). Estos datos, son consolidados a través de diferentes medios físicos con una validez de 1 a 6 años. Para el caso de exportación de macanas Ikat, se sugiere que el artesano solicite su emisión a través del TOKEN o USB para tramitación en el ECUAPASS (Servicio de Rentas Internas, 2018).

Después, el artesano deberá proceder a presentar su solicitud a través de la página web www.sri.gob.ec, en la opción "Comprobantes Electrónicos", disponible en "Servicios en Línea". Los contribuyentes que deseen adherirse a este esquema, deben solicitar autorización para el Ambiente de Pruebas y posteriormente la autorización para el Ambiente de Producción. El primero es temporal en donde se ajustan las instalaciones para proceder a facturar de manera real. Una vez de que este periodo sea autorizado, el artesano deberá solicitar en la página web el ambiente de producción, de manera que garantice la emisión de sus comprobantes electrónicos

(ibídem). Se puede usar un software privado o gratuito. Este último, para las macanas Ikat, lo pone a disposición la página web oficial del Servicio de Rentas Internas SRI para los pequeños y medianos contribuyentes (ibídem).

Los artesanos o sus intermediarios deberán registrarse como exportador en www.exportafacil.gob.ec, de manera que pueda emitirse la Declaración Aduanera Simplificada (DAS), con los documentos necesarios adjuntados como la factura comercial, la lista de empaque, el certificado de origen, el certificado de circulación de mercancías EUR.1 y el certificado de bienes no patrimoniales (ibídem).

Para el certificado de origen, el artesano o su intermediario deberán registrarse en el ECUAPASS como exportador, previa obtención de una firma electrónica generada en el Registro Civil. Posteriormente deberán rellenar los campos para la declaración juramentada de origen para la emisión de su certificado a través del Ministerio de Industrias y Productividad. Para continuar con el certificado EUR.1, se deberán llenar los apartados correspondientes con información de destino. Finalmente, el certificado de bienes no patrimoniales puede generarse al emitir la DAS en la plataforma virtual de CDE. (Correos del Ecuador, 2018).

3.10. Características de la Carga

Dentro del proceso logístico de exportación, se encuentra una etapa delicada: el traslado de las macanas al mercado extranjero. De esta etapa depende que la macana llegue en buen estado al consumidor final. El empaque hace referencia a todo el material necesario para contener, proteger, manipular y presentar al consumidor final. La función de este empaque es contener el producto para simplificar la distribución y el almacenamiento. El empaque que cubre las macanas lleva su nombre, la marca, el país de origen y el nombre de las artesanas que elaboraron esta prenda. Por el otro lado, el embalaje será fabricado con cartón por la comodidad y seguridad de las macanas. Es necesario recalcar que únicamente llevaran embalaje cuyo pedido sea de 12 macanas en adelante, por concepto de protección y seguridad para mayoristas.

La Directiva 94/62/CE determina que los envases y sus residuos deben ser limitados en su peso y volumen para garantizar el nivel de seguridad, higiene y la aceptabilidad del consumidor. Se busca reducir al mínimo el contenido de sustancias

del material en el envase, diseñado para que pueda ser reutilizable. Todos los estados miembros de la Unión Europea deben controlar que los envases que se comercializan cumplan con las especificaciones establecidas (EUR-Lex, 2014).

Las macanas Ikat deben exportarse en un empaque diseñado exclusivamente para su transportación y tener una etiqueta en la cual se indique el porcentaje de los elementos que la conforman. En base al Reglamento de la UE 1007/2011 sobre fibras textiles, denominaciones y etiquetado; las macanas Ikat deberán contemplar las fibras utilizadas en su fabricación y las indicaciones de lavado y secado; en este caso en idioma alemán. Para la macana Ikat, sea de lana o de seda natural, se deberá identificar la fibra textil y predecir de la denominación “*Schurwolle*” de “100%”. Ahora bien, si el diseño de la macana contempla dos tipos de fibra textiles, deberá escribirse la denominación de la fibra precedida de “85%” (European Commission, 2018).

Ilustración 24 Etiqueta Macanas Ikat



Fuente: Propia

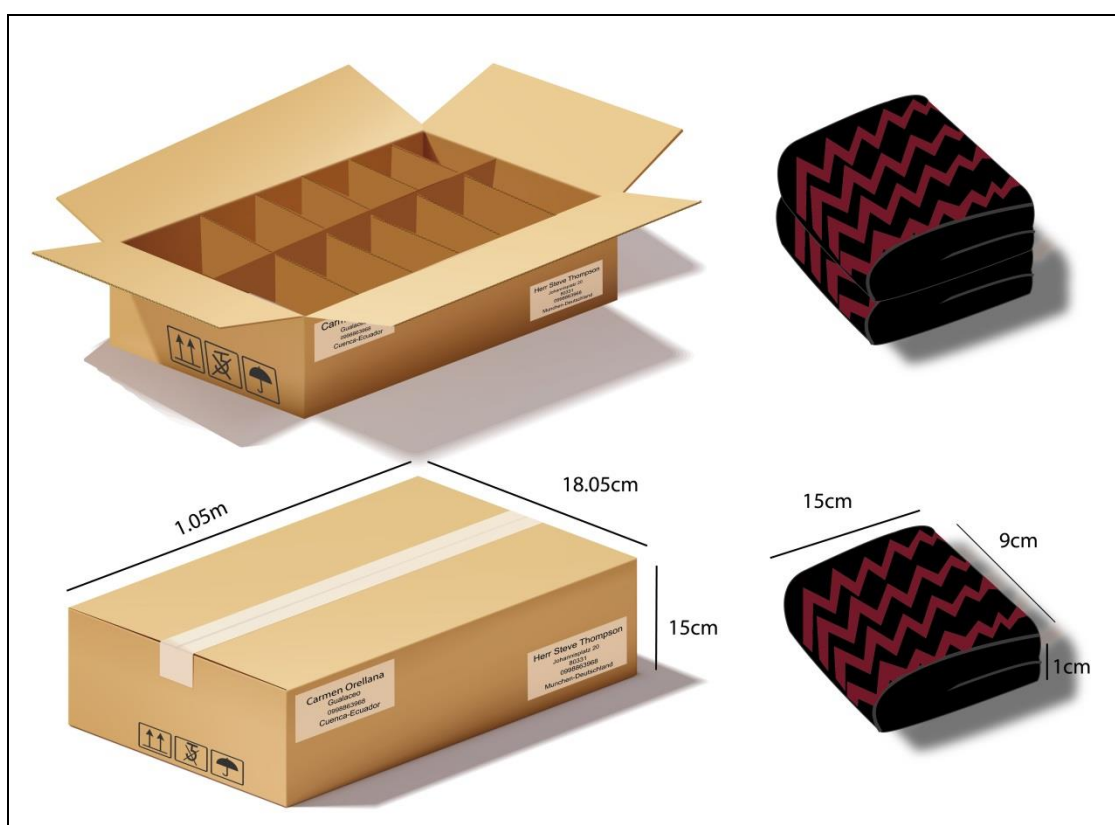
Realizado por: Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

El embalaje deberá cumplir con las especificaciones de PRO ECUADOR. En este deberá escribirse la información del destinatario en la parte frontal, en la esquina inferior derecha: el nombre de la persona a quien se le envía; su dirección; código postal, si lo tuviera; el teléfono del artesano de macana Ikat o su intermediario; ciudad y país a donde se dirige (Correos del Ecuador, 2018). Mientras que la

información del artesano o su intermediario deber ser escrito en la misma cara en la esquina superior izquierda: el nombre del artesano o de su intermediario comercial; su dirección completa; su teléfono; y la ciudad y país de donde lo hace (Correos del Ecuador, 2018). La lista de empaque deberá detallar el contenido del paquete en el exterior de la caja.

El marcado y rotulado se usan para facilitar el manejo y la ubicación de los empaques. Para la correcta aplicación se usará como referente las normas ISO 7000 e ISO 780 las cuales indican los aspectos técnicos que deben contener los empaques para facilitar el envío y las instrucciones sobre el manejo y cuidado de la carga a través de pictogramas internacionales.

Ilustración 25 Embalaje Mayorista



Fuente: Propia

Realizado por: Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

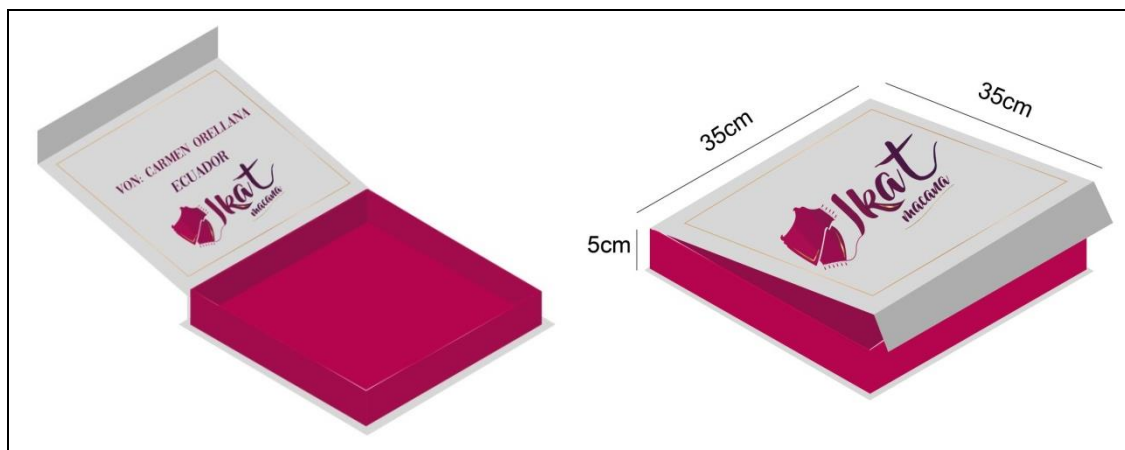
Ilustración 26 Descripción de Embalaje



Fuente: Propia

Realizado por: Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Ilustración 27 Empaque Minorista



Fuente: Propia

Realizado por: Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

3.11. Restricciones y Aranceles

Desde la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial quedó liberalizado casi el 95% de los aranceles por parte de la UE y por parte del Ecuador alrededor del 60%. Dentro de este grupo se encuentra la partida 61 17 10 00 que en la actualidad ha sido liberada en un 100%. No se descarta la posibilidad de exportar macanas a los demás países de la Unión Europea; sin embargo, el objetivo de esta investigación es

exportar este producto al país de Alemania. Este país aplica la siguiente tarifa a las importaciones con la subpartida nacional: 61 17 10 00 procedente de Ecuador.

Tabla 29 Aranceles Macanas Ikat

Código del producto	Descripción del producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa aplicada	Arancel equivalente Ad Valorem total
61.17.10.00.00	Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares.	Acuerdo Comercial entre la UE y Ecuador	0%	0%

Fuente: Comisión Europea

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

3.12. CPT

Tabla 30 CPT Macanas

Detalle	Minorista		Mayorista (12)	
	Lana	Seda	Lana	Seda
Precio Final	110,00	130,00	110,00	130,00
Empaque por Macana	2,50	2,50	0,05	0,05
Embalaje por Macana	-	-	0,30	0,30
Etiqueta por Macana	0,25	0,25	0,25	0,25
Transporte Interno por Macana	3,00	3,00	0,25	0,25

	Exporta Fácil			
	Lana	Seda		
-- Subtotal por Envío	19,7	19,7	103,5	103,5
-- IVA por Envío	2,36	2,36	12,42	12,42
-- TOTAL ENVÍO	22,06	22,06	115,92	115,92
Seguro	2,206	2,206	11,592	11,592
Envío por Macana	24,266	24,266	10,626	10,626
CPT por Macana	140,016	182,076	121,476	141,476

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

En el cuadro anterior se evidencia el precio total que el consumidor pagará en relación a la compra de una macana Ikat, sea esta de lana o de seda, con naturaleza minorista o mayorista. Además se denota los costos de transporte interno y del programa Exporta Fácil debido al Incoterm CPT con el que se plantea esta propuesta de negocio. De esta manera, se puede evidenciar la disminución de precios y costos si el pedido de macanas Ikat se da como mayorista, debido a que el costo tanto de su empaque, embalaje y envío se distribuye a cada una de las macanas.

3.13. Certificaciones Internacionales

Las certificaciones europeas enfocadas a la macana Ikat se basan en las acreditaciones de comercio justo elaboradas en el primer capítulo de la presente investigación. Así, las asociaciones de artesanos de macanas Ikat pueden decidir aplicar a cualquiera de las certificaciones europeas, debido a la igualdad de sus lineamientos. A continuación, se encuentra opciones de certificaciones europeas que se encuentren en capacidad de decisión de sus artesanos. Cabe recalcar, la existencia de otras certificaciones que emite sus estándares desde las operaciones de sus proveedores.

Ilustración 28 Certificadora EcoCert



Fuente: www.ecocert.com/es/

Ilustración 29 Certificadora EcoLabel



Fuente: ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm

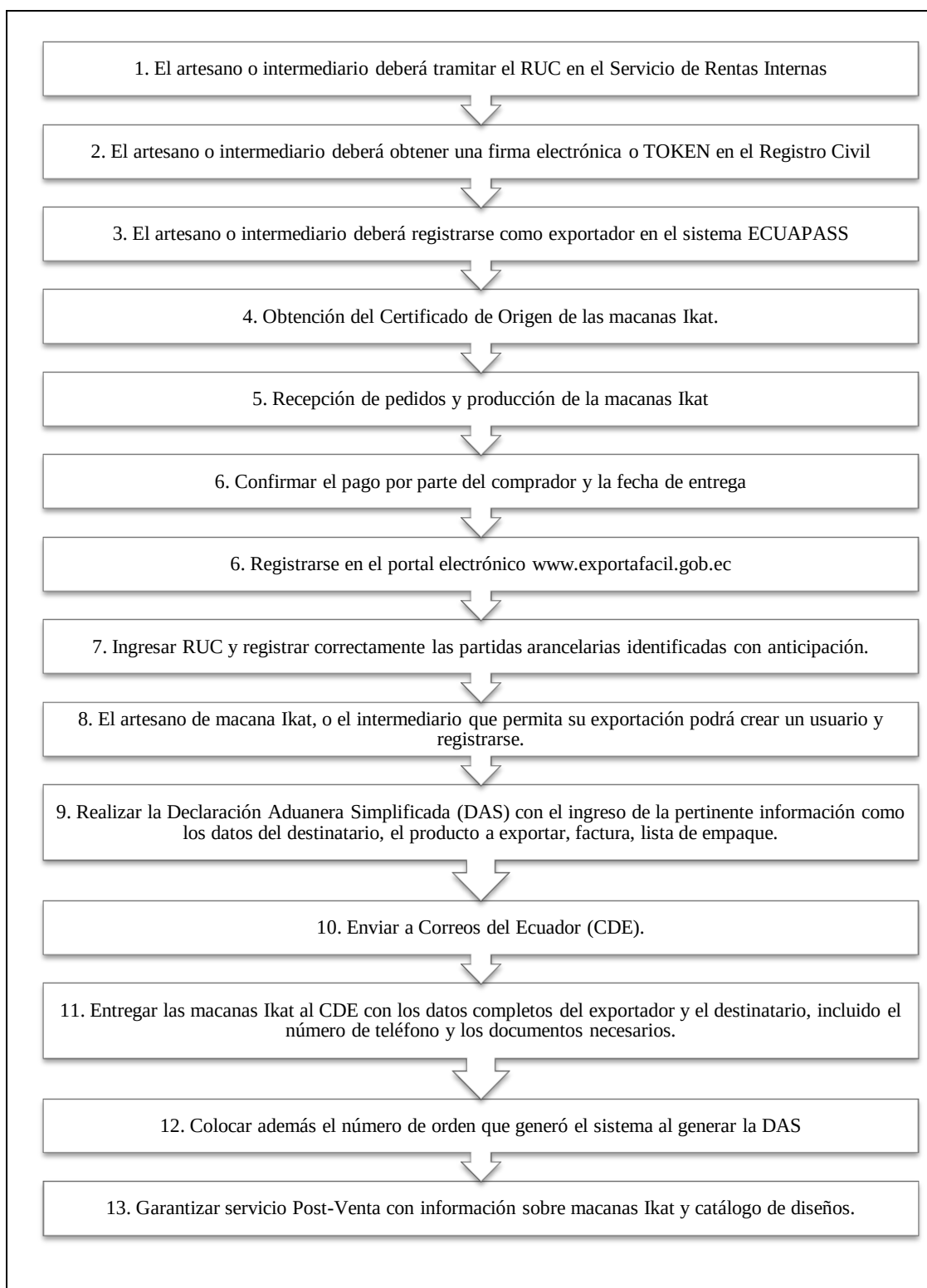
Ilustración 30 Certificadora OekoTex



Fuente: www.oeko-tex.com/es/business/certifications_and.../ots.../ots_100_start.xhtml

3.14. Flujograma del Proceso de Exportación

Ilustración 31 Flujograma de Exportación



Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

CAPÍTULO 4

4. SISTEMA CONTABLE, FINANCIERO Y ECONÓMICO

Introducción

Al igual que los planteamientos determinados en el Capítulo 1 de esta investigación, esta propuesta de gestión internacional no podría garantizar altos niveles de rentabilidad y competitividad de los artesanos de macanas Ikat en los mercados si no se evalúan los resultados de su ejercicio en los primeros años. Si bien, los objetivos de esta propuesta deben modificarse de acuerdo a los principios de la planeación estratégica, a continuación, se describen herramientas financieras estratégicas que le permitan al artesano la toma de decisiones en el corto y largo plazo, a la vez que garantiza la maximización de sus resultados

4.1. Costos y Financiamiento del Proyecto

Los costos, gastos y cuentas en general descritas a continuación, contemplan imprevistos del 2% debido a los cambios en los futuros cuerpos normativos, el dinamismo del mercado y sus operaciones.

4.1.1. Activos Fijos Tangibles

Los activos fijos tangibles son inversiones del proyecto, debido a que no pueden desprenderse de ellos para su ejercicio.

Tabla 31 Activos Fijos Tangibles

Activos Fijos Tangibles			
DETALLE	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL
Inversiones Tangibles - Activos Fijos			1851,70
Inversiones Tangibles - Activos Fijos – Operacionales		694,00	
Taller – Oficina	490,00		
Telar e Instrumentos de Tejido	204,00		
Inversiones Tangibles - Activos Fijos – Administrativas		1157,70	
Equipos de Computación	938,40		
Muebles y Enseres	219,30		

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Dentro de los activos fijos operacionales se encuentra el taller – oficina del artesano; así como las herramientas necesarias para poder operar.

Tabla 32 Costo Taller - Oficina

Costo Terreno de Taller				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Terreno	m ²	7	70,00	490,00
Subtotal				490,00
Imprevistos 2%				9,80
Total				499,80

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 33 Costo Taller de Producción

Costo Taller de Producción				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Telar de Cintura	Unidad	1	140,00	140,00
Herramientas de Tejido	Unidad	3	5,00	15,00
Herramientas de Urdiembre	Unidad	1	20,00	20,00
Herramientas de Tinturación	Unidad	5	5,00	25,00
Subtotal				200,00
Imprevistos 2%				4,00
Total				204,00

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Los activos fijos tangibles administrativos son inversiones que están relacionadas con el proceso administrativo, para esta propuesta de gestión se considera necesario equipos de computación y los muebles necesarios.

Tabla 34 Costo Equipo de Computación

Costo Equipo de Computación				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora HP Portátil	Unidad	1	750,00	750,00
Impresora HP L350	Unidad	1	170,00	170,00
Subtotal				920,00
Imprevistos 2%				18,40
Total				938,40

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 35 Costo Muebles y Enseres

Costo Muebles y Enseres				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio (3 gavetas)	Unidad	1	200,00	200,00
Silla (Principal)	Unidad	1	15,00	15,00
Subtotal				215,00
Imprevistos 2%				4,30
Total				219,30

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.1.2. Activos Diferidos

Los activos diferidos están compuestos por aquellas cuentas que no pueden considerarse consumidas en su totalidad en un solo periodo económico, gracias a su naturaleza. Sin embargo, ha ocasionado el pago anticipado para su ejercicio.

Tabla 36 Activos Diferidos Intangibles

Activos Diferidos Intangibles		
DETALLE	PARCIAL	TOTAL
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos		85,68
Permisos y Patentes (costo anual)	14,28	
Trámites de Exportación (costo anual)	66,30	
Página Electrónica	5,10	

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 37 Costos Permisos y Patentes

Costo Permisos y Patentes				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Patente Municipal	Unidad	1	13,00	13,00
Permiso de Bomberos	Unidad	1	1,00	1,00
Subtotal				14,00
Imprevistos 2%				0,28
Total				14,28

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 38 Costo Página Electrónica

Costos de Página Electrónica				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Software	Unidad	1	5,00	5,00
			Subtotal	5,00
			Imprevistos 2%	0,10
			Total	5,10

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 39 Costo Requisitos de Exportación

Costos Requisitos de Exportación				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Token o Firma Electrónica	Unidad	1	65,00	65,00
			Subtotal	65,00
			Imprevistos 2%	1,30
			Total	66,30

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.1.3. Capital de Trabajo

Hace referencia al monto representado por el capital adicional que requiere el artesano o la asociación, para el funcionamiento de la empresa, sin contar los recursos anteriormente descritos. Es decir, son aquellos rubros adicionales que requiere la empresa para poder operar y cumplir con las obligaciones y necesidades a corto plazo.

Tabla 40 Capital del Trabajo

Capital de Trabajo			
Detalle	VALOR ANUAL	VALOR DIARIO	VALOR CAPITAL DE TRABAJO 1 MES (30 DÍAS)
Capital de Trabajo Operacional	6908,58	19,19	575,71
Capital de Trabajo Administrativo	1011,33	2,81	84,28
Capital de Trabajo de Ventas	807,84	2,24	67,32
Total Capital de Trabajo	8727,75	24,24	727,31

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.1.4. Financiamiento del Proyecto

Se propone que el proyecto pueda ser financiado por fuentes internas y externas. Las primeras relacionadas como contribución de los artesanos; mientras que las externas, a través de la gestión de préstamos a entidades financieras. Así, el financiamiento estará estructurado con un 19% de recursos propios y un 81% por parte del Crédito Emprendedor Pacífico del Banco del Pacífico en alianza con al Gobierno Ecuatoriano y la Corporación Financiera Nacional, a un interés de 8,5%.

Los requisitos que se deben cumplir son 12 meses de ventas comprobables, RISE o RUC, solicitud de crédito, 2 copias de cédula de identidad y certificado de votación, planilla de un servicio básico de uno de los dos últimos meses, 3 referencias personales o profesionales, detalle de ingresos, flujo de caja proyectado, plan de negocios, balance interno, certificado de cumplimiento del SRI, IEES, Superintendencia de Compañías (Banco del Pacífico, 2018).

Tabla 41 Cuadro de Fuentes y Usos

Cuadro de Fuentes y Usos	
Detalle	Monto de Inversión
Inversiones Tangibles - Activos Fijos	1851,70
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos	85,68
Capital de Trabajo	727,31
TOTAL INVERSION	2664,69
Aporte Artesanal	500
Aporte Crédito	2164,69

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Este cuadro está constituido por los activos tangibles e intangibles que representan los usos netos de los fondos que tienen los artesanos u asociaciones. Así también, el patrimonio constituido por el capital de trabajo y por las inversiones simbolizan las fuentes.

4.1.5. Plan de Inversiones

Modelo sistemático que refleja las inversiones sucesivas que se debe realizar en el futuro proyectado de la organización, en los activos fijos, intangibles y el capital de trabajo. De esta manera, se garantiza la reducción de riesgos, y confiabilidad en el continuo funcionamiento comercial.

Tabla 42 Plan de Inversión

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Inversiones Tangibles - Activos Fijos	1851,70	-	-	-	938,4	-	-	938,4	-	-	938,4	913,3	-	938,4	-	-
Inversiones Tangibles - Activos Fijos - Operacionales	694,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	694	-	-	-	-
Taller – Oficina	490,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	490	-	-	-	-
Telar e Instrumentos de Tejido	204,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	204	-	-	-	-
Inversiones Tangibles - Activos Fijos - Administrativas	1157,70	-	-	-	938,4	-	-	938,4	-	-	938,4	219,3	-	938,4	-	-
Equipos de Computación	938,40	-	-	-	938,4	-	-	938,4	-	-	938,4	-	-	938,4	-	-
Muebles y Enseres	219,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	219,3	-	-	-	-
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos	85,68	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Permisos y Patentes (costo anual)	14,28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trámites de Exportación (costo anual)	66,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Página Electrónica	5,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	727,31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo Operacional	575,71	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo Administrativo	84,28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo de Ventas	67,32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO	2664,69	-	-	-	938,4	-	-	938,4	-	-	938,4	913,3	-	938,4	-	-

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.1.6. Costos de Producción

Los costos de producción, son los gastos requeridos para garantizar las operaciones, es decir, aquellos costos que intervienen para obtener un producto terminado. Los costos de producción pueden clasificarse en directos o indirectos. Los primeros son los cuales intervienen directamente en la producción de un producto terminado. Entre estos se pueden encontrar la mano de obra que garantice el salario básico unificado para el artesano; la materia prima que permita responder ante la demanda planificada, para que los artesanos pueden garantizar su participación en el mercado alemán; los materiales indirectos que generan valor agregado al consumidor final como empaque, etiqueta y embalaje

Tabla 43 Costo Mano de Obra

Costo de Mano de Obra (Artesano)							
Detalle (Artesano)	Sueldo Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Total Año 1	Total Año 2
Artesano	4632,00	386,00	386,00	516,47	43,02	5920,47	5963,49

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 44 Costo de Materia Prima

Costo de Materia Prima				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Lana	Saco	9	30,00	270,00
Seda	Saco	6	40,00	240,00
Tinturas Vegetales	Unidad	15	10,00	150,00
Cabuya	Saco	15	5,00	75,00
Subtotal				735,00
Imprevistos 2%				14,70
Total				749,70

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 45 Costo Materiales Indirectos

Costos Materiales Indirectos				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Empaque	Unidad	60	2,50	150,00
Embalaje	Unidad	5	1,50	7,50
Etiqueta	Unidad	60	0,25	15,00
Subtotal				172,50
Imprevistos 2%				3,45
Total				175,95

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.1.7. Costos Indirectos de Producción

Los costos indirectos son aquellos que no pueden repartirse a la cantidad de macanas producidas, debido a que su generalidad es aplicada a la totalidad de la producción. Es decir, entre estas pueden encontrarse rubros como el mantenimiento de actividades operacionales; para estas se determinó el 1% del costo de inversión del activo.

Tabla 46 Costo de Mantenimiento de Activos

Costos de Mantenimiento Activos Operacionales				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Taller – Oficina	Unidad	1400	1%	14,00
Telar e Instrumentos de Tejido	Unidad	331,5	1%	3,32
Equipos de Computación	Unidad	938,4	1%	9,38
Muebles y Enseres	Unidad	321,3	1%	3,21
Materiales de Oficina (costo anual)	Unidad	76,5	1%	0,77
Varios	Unidad	30	1%	0,30
Subtotal				30,98
Imprevistos 2%				0,62
Total				31,60

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.1.8. Depreciaciones y Amortizaciones

La depreciación es considerada como la pérdida paulatina del valor de los activos físicos por desgaste u obsolescencia (Evans, 2015). Por otra parte, las amortizaciones significan el cargo anual que se hacen para recuperar la inversión. Estos rubros, pueden recuperarse en un 20% anual, de acuerdo a la teoría contable.

Tabla 47 Depreciación y Amortización

Depreciaciones y Amortizaciones de Activos Fijos						
Detalle	Valor del Activo	Vida Útil	% Depreciación	Valor Residual	Valor a Depreciar	Gasto Depreciación
GASTOS DE DEPRECIACIONES						
Inversiones Tangibles - Activos Fijos						391,87
Inversiones Tangibles - Activos Fijos – Operacionales						62,46
Taller – Oficina	490,00	10	10%	49	441,00	44,10
Telar e Instrumentos de Tejido	204,00	10	10%	20,4	183,60	18,36
Inversiones Tangibles - Activos Fijos – Administrativas						329,41
Equipos de Computación	938,40	3	33%		938,40	309,67
Muebles y Enseres	219,30	10	10%	21,93	197,37	19,74
Total Gasto Depreciación						391,87
GASTO AMORTIZACIONES						
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos						17,14
Permisos y Patentes (costo anual)	14,28	5				2,86
Trámites de Exportación (costo anual)	66,30	5				13,26
Página Electrónica	5,10	5				1,02
Total Gasto Amortizaciones						17,14
Total Depreciación + Amortizaciones						409,01

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Es necesario recalcar que se ha decidido poner un periodo de 5 años de vida útil para los gastos de amortizaciones como son los permisos y patentes, tramites de exportación y página electrónica; debido a que este modelo de gestión debe ser revisado y evaluado cada 5 años como principio de la planificación estratégica; analizada en el Capítulo 2.

4.1.9. Gastos Administrativos

Estos gastos están relacionados con la gestión y administración de esta propuesta de negocio. Para el caso de los artesanos de macanas Ikat, este gasto no contempla su salario, debido a que ya se encuentra contemplado en el costo de mano de obra directo. Así, dentro de estos se puede contemplar a los útiles de oficina; materiales de limpieza, para los cuales se determinó el costo promedio mensual; los servicios básicos dentro de los cuales se encuentra el costo de la producción de macanas, debido a la naturaleza del taller – oficina; servicio de internet.

Tabla 48 Gastos Útiles de Oficina

Gasto Útiles de Oficina				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Final
Resma Papel Bond	Unidad	5	5,00	25,00
Esferos	Unidad	5	0,35	1,75
Subtotal				26,75
Imprevistos 2%				0,54
Total				27,29

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 49 Gastos Materiales de Limpieza

Gasto Materiales de Limpieza				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Limpieza	Unidad	10	3,50	35,00
Subtotal				35,00
Imprevistos 2%				0,70
Total				35,70

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 50 Gasto Servicios Básicos

Gastos Servicios Básicos		
Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Agua	8,00	96,00
Luz	10,00	120,00
Teléfono	8,00	96,00
Subtotal		312,00
Imprevistos 2%		6,24
Total		318,24

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 51 Servicio de Internet

Gasto Internet		
Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Internet	22,00	264,00
Subtotal		264,00
Imprevistos 2%		5,28
Total		269,28

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.1.10. Gasto en Ventas

Estos gastos son aquellos rubros relacionados con el costo que incurre comercializar el bien, en este caso, macanas Ikat. Para esta propuesta de gestión se puede referir a los gastos de exportación.

Tabla 26 Gastos de Exportación

Gastos de Exportación		
Detalle	Costo por Envío	Costo Anual
Promedio de Envío	36,00	432
Documentos (Factura Comercial - Lista de Empaque)	5,00	60
Certificados de Exportación	10	120
Comisiones Bancarias	15,00	180
	Subtotal	792
	Imprevistos 2%	15,84
	Total	807,84

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.1.11. Gastos Financieros

Estrictamente relacionados con los gastos que incurre la necesidad de pedir un préstamo o crédito a cualquier entidad bancaria. Para este proyecto, los montos o rubros a calcularse se describen a continuación:

Tabla 52 Condiciones de Crédito

Monto	2164,69
Interés	8,50%
Periodo de Gracia	1 año
Amortización de Capital	5 años
Tipo de Amortización	Anual

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 53 Amortización Préstamo

Periodo	Saldo	Interés	Pago de Capital	Dividendo
1	2164,69	184,00		0
2	1731,75	184,00		432,94
3	1298,82	147,20		432,94
4	865,88	110,40		432,94
5	432,94	73,60		432,94
6	0,00	36,80		432,94

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.1.12. Proyección Costos

Para la proyección de los costos se considerará el valor de inflación que de acuerdo al Banco Central para septiembre del 2018 es de 0,39%, como valor constante en relación a la proyección de ingresos.

Tabla 54 Proyección Costos Producción

Proyección Costos de Producción															
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
COSTOS DIRECTOS															
Mano de Obra Directa	5920,47	5963,49	5986,75	6010,10	6033,54	6057,07	6080,69	6104,40	6128,21	6152,11	6176,10	6200,19	6224,37	6248,65	6273,02
Materia Prima	749,70	752,62	755,56	758,51	761,46	764,43	767,41	770,41	773,41	776,43	779,46	782,50	785,55	788,61	791,69
Embalaje	175,95	176,64	177,33	178,02	178,71	179,41	180,11	180,81	181,52	182,22	182,93	183,65	184,36	185,08	185,80
Total Costos Directos Producción	6846,12	6892,75	6919,63	6946,62	6973,71	7000,91	7028,21	7055,62	7083,14	7110,76	7138,49	7166,33	7194,28	7222,34	7250,51
COSTOS INDIRECTOS															
Mantenimiento		31,60	31,72	31,85	31,97	32,10	32,22	32,35	32,47	32,60	32,73	32,85	32,98	33,11	33,24
Total Costos Indirectos Producción		31,60	31,72	31,85	31,97	32,10	32,22	32,35	32,47	32,60	32,73	32,85	32,98	33,11	33,24
Subtotal	6846,12	6924,35	6951,35	6978,47	7005,68	7033,00	7060,43	7087,97	7115,61	7143,36	7171,22	7199,19	7227,27	7255,45	7283,75
Gastos Depreciación	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46
TOTAL COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN	6908,58	6986,81	7013,81	7040,93	7068,14	7095,46	7122,89	7150,43	7178,07	7205,82	7233,68	7261,65	7289,73	7317,91	7346,21

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 55 Proyección Gastos Administrativos

Proyección Gastos Administrativos															
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Útiles de Oficina	27,29	27,39	27,50	27,61	27,71	27,82	27,93	28,04	28,15	28,26	28,37	28,48	28,59	28,70	28,81
Limpieza de Oficina	35,70	35,84	35,98	36,12	36,26	36,40	36,54	36,69	36,83	36,97	37,12	37,26	37,41	37,55	37,70
Servicios Básicos	318,24	319,48	320,73	321,98	323,23	324,49	325,76	327,03	328,31	329,59	330,87	332,16	333,46	334,76	336,06
Permisos y Patentes	14,28	14,34	14,39	14,45	14,50	14,56	14,62	14,67	14,73	14,79	14,85	14,90	14,96	15,02	15,08
Internet	269,28	270,33	271,38	272,44	273,51	274,57	275,64	276,72	277,80	278,88	279,97	281,06	282,16	283,26	284,36
Subtotal	664,79	667,38	669,98	672,59	675,22	677,85	680,49	683,15	685,81	688,49	691,17	693,87	696,57	699,29	702,02
Depreciaciones	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41	329,41
Amortizaciones	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1011,33	1013,92	1016,53	1019,14	1021,76	1024,39	1027,04	1029,69	1032,36	1035,03	1037,72	1040,41	1043,12	1045,83	1048,56

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 56 Proyección Gasto Ventas

Proyección Gasto Ventas															
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Gasto de Exportación	807,84	810,99	814,15	817,33	820,52	823,72	826,93	830,15	833,39	836,64	839,90	843,18	846,47	849,77	853,08
TOTAL GASTO VENTAS	807,84	810,99	814,15	817,33	820,52	823,72	826,93	830,15	833,39	836,64	839,90	843,18	846,47	849,77	853,08

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 57 Resumen Costos y Gastos

Resumen de Costos y Gastos															
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Costo de Producción	6908,58	6986,81	7013,81	7040,93	7068,14	7095,46	7122,89	7150,43	7178,07	7205,82	7233,68	7261,65	7289,73	7317,91	7346,21
Gastos de Administración	1011,33	1013,92	1016,53	1019,14	1021,76	1024,39	1027,04	1029,69	1032,36	1035,03	1037,72	1040,41	1043,12	1045,83	1048,56
Gastos de Venta	807,84	810,99	814,15	817,33	820,52	823,72	826,93	830,15	833,39	836,64	839,90	843,18	846,47	849,77	853,08
Gastos Financieros	184,00	616,94	580,14	543,34	506,54	469,74									
TOTAL COSTOS Y GASTOS	8911,75	9428,66	9424,63	9420,73	9416,96	9413,31	8976,86	9010,27	9043,82	9077,49	9111,30	9145,24	9179,31	9213,52	9247,85

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 58 Determinación Costos y Gastos Unitarios

Determinación de Costos y Gastos Unitarios															
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Costos y Gastos Totales	8911,75	9428,66	9424,63	9420,73	9416,96	9413,31	8976,86	9010,27	9043,82	9077,49	9111,30	9145,24	9179,31	9213,52	9247,85
Volumen de Producción	85	91	97	103	109	120	126	132	138	144	155	161	167	173	179
Costos Unitarios	104,84	103,61	97,16	91,46	86,39	78,44	71,24	68,26	65,53	63,04	58,78	56,80	54,97	53,26	51,66

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez Carlos; Yungasaca, Belén

4.2. Proyección de Ventas y Abastecimiento

A través de la aplicación de este modelo de gestión se espera que los artesanos puedan incrementar el ingreso por el crecimiento de sus ventas internacionales, sin contemplar los ingresos de las negociaciones nacionales. Estos ingresos son proyectados para el primer año de gestión con la venta promedio de cinco macanas mensuales, tres de lana y dos de seda. Para los siguientes 5 años, el artesano de macana Ikat bastará con vender 6 macanas mensualmente entre seda y lana. De esta manera se garantiza el reconocimiento de mínimo un salario interprofesional de 386 dólares para el artesano, además de contemplar dentro del precio de las macanas el reconocimiento de su talento y la técnica ancestral.

Bajo el sistema de abastecimiento estratégico descrito en el Capítulo 2 de esta investigación, la relación de los artesanos con los proveedores tendrá mayor capacidad productiva, debido a la capacidad del artesano para poder responder a sus proveedores, evidenciados en la tabla elaborada a continuación.

En la tabla a continuación se describe la proyección de ventas locales y extranjeras como respuesta frente al dinamismo de mercado; es decir, se proyecta la venta de unidades de macanas de seda o lana mientras los demás factores del mercado permanecen constantes. Por otro lado, debido a que las macanas son un bien de lujo se decidió cada año incrementar su exportación en un 0,05% a partir del primer año de ejercicio, es decir de 3 unidades sucesivas anuales; como resultado de la capacidad de crecimiento de producción de cada artesano según el CIDAP (2018). Del mismo modo, se planteó una estrategia parecida para las ventas locales sin perder por supuesto la originalidad e individualidad que caracteriza a las macanas Ikat.

Tabla 59 Ingresos Macanas Ikat

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
INGRESOS POR EXPORTACIÓN															
Volumen Exportación Macana Lana	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	66	69	72	75	78
Volumen Exportación Macana Seda	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	66
Precios Exportación Macana Lana	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Precios Exportación Macana Seda	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Ingresos Totales por Exportación	7080	7800	8520	9240	9960	10680	11400	12120	12840	13560	14280	15000	15720	16440	17160
INGRESO VENTA LOCAL															
Volumen Venta Local Macana Lana	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	20	20	20	20	20
Volumen Venta Local Macana Seda	10	10	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Precios Venta Local Macana Lana	60	60,14	60,28	60,41	60,55	60,69	60,83	60,97	61,11	61,25	61,39	61,54	61,68	61,82	61,96
Precios Venta Local Macana Seda	75	75,17	75,35	75,52	75,69	75,87	76,04	76,22	76,39	76,57	76,74	76,92	77,10	77,27	77,45
Total Ingresos Venta Local	1650,00	1653,80	1657,60	1661,41	1665,23	2048,39	2053,11	2057,83	2062,56	2067,31	2379,03	2384,50	2389,99	2395,48	2400,99
TOTAL INGRESOS	8730,00	9453,80	10177,60	10901,41	11625,23	12728,39	13453,11	14177,83	14902,56	15627,31	16659,03	17384,50	18109,99	18835,48	19560,99

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

4.3. Estados Financieros Proyectados

4.3.1. Estado de Situación Financiera

Tabla 60 Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
DETALLE	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL
ACTIVO			2664,69
Activo Corriente		727,31	
Caja – Bancos	727,31		
Activos Fijos		1851,70	
Inversiones Tangibles - Activos Fijos - Operacionales		694,00	
Taller – Oficina	490,00		
Telar e Instrumentos de Tejido	204,00		
Inversiones Tangibles - Activos Fijos - Administrativas		1157,70	
Equipos de Computación	938,40		
Muebles y Enseres	219,30		
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos		85,68	
Permisos y Patentes (costo anual)	14,28		
Trámites de Exportación (costo anual)	66,30		
Página Electrónica	5,10		
TOTAL ACTIVOS			2664,69
PASIVOS			2164,69
Pasivo a Largo Plazo		2164,69	
Deuda o Crédito	2164,69		
PATRIMONIO			500
Capital	500		
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO			2664,69

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

4.3.2. Estado de Resultados Integrales

La proyección del Estado de Resultados Integrales nos permite conocer la utilidad o en el peor de los casos la pérdida neta del periodo contable. Se decidió proyectar su alcance a 15 años, de manera que se pueda evaluar la rentabilidad de esta propuesta. En la anterior tabla se puede ver los ingresos, los costos y gastos correspondientes de la actividad comercial que realizan los artesanos.

Tabla 61 Proyección Estado de Resultados Integrales

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Ventas	8730,00	9453,80	10177,60	10901,41	11625,23	12728,39	13453,11	14177,83	14902,56	15627,31	16659,03	17384,50	18109,99	18835,48	19560,99
(-) Costo de Ventas	6908,58	6986,81	7013,81	7040,93	7068,14	7095,46	7122,89	7150,43	7178,07	7205,82	7233,68	7261,65	7289,73	7317,91	7346,21
= Utilidad Bruta en Ventas	1821,42	2466,99	3163,78	3860,49	4557,09	5632,93	6330,21	7027,40	7724,49	8421,48	9425,35	10122,86	10820,26	11517,57	12214,79
(-) Gastos Administrativos	1011,33	1013,92	1016,53	1019,14	1021,76	1024,39	1027,04	1029,69	1032,36	1035,03	1037,72	1040,41	1043,12	1045,83	1048,56
(-) Gastos en Ventas	807,84	810,99	814,15	817,33	820,52	823,72	826,93	830,15	833,39	836,64	839,90	843,18	846,47	849,77	853,08
= Utilidad Operacional	2,25	642,07	1333,11	2024,02	2714,81	3784,82	4476,25	5167,55	5858,74	6549,81	7547,73	8239,26	8930,68	9621,97	10313,14
(-) Gastos Financieros	184,00	616,94	580,14	543,34	506,54	469,74									
= Utilidad Antes de Repartición e Impuestos	-181,75	25,13	752,97	1480,68	2208,28	3315,08	4476,25	5167,55	5858,74	6549,81	7547,73	8239,26	8930,68	9621,97	10313,14
(-) 15% Participación de Trabajadores	-27,26	3,77	112,95	222,10	331,24	497,26	671,44	775,13	878,81	982,47	1132,16	1235,89	1339,60	1443,30	1546,97
= Utilidad Antes de Impuestos	-154,48	21,36	640,02	1258,58	1877,03	2817,82	3804,81	4392,42	4979,93	5567,34	6415,57	7003,37	7591,07	8178,67	8766,17
(-) 5% Impuesto a la Renta	-7,72	1,07	32,00	62,93	93,85	140,89	190,24	219,62	249,00	278,37	320,78	350,17	379,55	408,93	438,31
= Utilidad del Ejercicio	-146,76	20,30	608,02	1195,65	1783,18	2676,93	3614,57	4172,80	4730,93	5288,97	6094,79	6653,20	7211,52	7769,74	8327,86

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

4.3.3. Flujo de Caja

Tabla 62 Flujo de Caja

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
I. Ingreso Operacional	-	8730,00	9453,80	10177,60	10901,41	11625,23	12728,39	13453,11	14177,83	14902,56	15627,31	16659,03	17384,50	18109,99	18835,48	19560,99
Ventas	-	8730,00	9453,80	10177,60	10901,41	11625,23	12728,39	13453,11	14177,83	14902,56	15627,31	16659,03	17384,50	18109,99	18835,48	19560,99
II. Egresos Operacionales	-	8727,75	8811,72	8844,49	8877,39	8910,42	8943,57	8976,86	9010,27	9043,82	9077,49	9111,30	9145,24	9179,31	9213,52	9247,85
Costos de Producción	-	6908,58	6986,81	7013,81	7040,93	7068,14	7095,46	7122,89	7150,43	7178,07	7205,82	7233,68	7261,65	7289,73	7317,91	7346,21
Gastos Administrativos	-	1011,33	1013,92	1016,53	1019,14	1021,76	1024,39	1027,04	1029,69	1032,36	1035,03	1037,72	1040,41	1043,12	1045,83	1048,56
Gastos Ventas	-	807,84	810,99	814,15	817,33	820,52	823,72	826,93	830,15	833,39	836,64	839,90	843,18	846,47	849,77	853,08
I-II. Flujo Operacional	-	2,25	642,07	1333,11	2024,02	2714,81	3784,82	4476,25	5167,55	5858,74	6549,81	7547,73	8239,26	8930,68	9621,97	10313,14
III. Ingreso No Operacional	2664,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	91,33	0,00	0,00	0,00	727,31
Crédito	2164,69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte Accionistas	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación Activos Fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	91,33	-	-	-	-
Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	727,31
IV. Egresos No Operacionales	1937,38	149,01	621,78	725,08	1766,77	931,63	1107,89	1800,08	994,75	1127,81	2199,24	2366,24	1586,06	2657,56	1852,23	1985,28
Inversiones Tangibles - Activos Fijos	1851,70	-	-	-	938,40	-	-	938,40	-	-	938,40	913,30	-	938,40	-	-
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos	85,68	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15% Participación de Trabajadores	-	-27,26	3,77	112,95	222,10	331,24	497,26	671,44	775,13	878,81	982,47	1132,16	1235,89	1339,60	1443,30	1546,97
5% Impuesto a la Renta	-	-7,72	1,07	32,00	62,93	93,85	140,89	190,24	219,62	249,00	278,37	320,78	350,17	379,55	408,93	438,31

Pago de Intereses	-	184,00	184,00	147,20	110,40	73,60	36,80	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de Capital	-		432,94	432,94	432,94	432,94	432,94	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Flujo No Operacional		-149,01	-621,78	-725,08	-1766,77	-931,63	-1107,89	-1800,08	-994,75	-1127,81	-2199,24	-2274,91	-1586,06	-2657,56	-1852,23	-1257,97
VI. Flujo Neto Generado		-146,76	20,30	608,02	257,25	1783,18	2676,93	2676,17	4172,80	4730,93	4350,57	5272,82	6653,20	6273,12	7769,74	9055,17
VII. Saldo Inicial de Caja			-146,76	-126,46	481,56	738,81	2521,99	5198,92	7875,09	12047,89	16778,82	21129,40	26402,22	33055,42	39328,54	47098,28
VIII. Saldo Final de Caja		-146,76	-126,46	481,56	738,81	2521,99	5198,92	7875,09	12047,89	16778,82	21129,40	26402,22	33055,42	39328,54	47098,28	56153,45

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

El flujo de caja permite conocer la liquidez que tendrán los artesanos al aplicar este modelo de gestión. El primer año existe un saldo de caja negativo lo que representa que los egresos fueron mayores a los ingresos; no obstante, podemos observar un futuro y próspero crecimiento de los saldos positivos lo que alienta a la producción de macanas Ikat.

Tabla 63 Flujo de Caja Proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Utilidad Neta		-146,76	20,30	608,02	1195,65	1783,18	2676,93	3614,57	4172,80	4730,93	5288,97	6094,79	6653,20	7211,52	7769,74	8327,86
Inversiones	-2664,69				938,40			938,40			938,40	913,30				
Depreciaciones		391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87	391,87
Amortizaciones		17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14
Crédito	2164,69															
Pago de Deuda			-432,94	-432,94	-432,94	-432,94	-432,94									
Recuperación Capital de Trabajo																727,31
Recuperación Activos Fijos												91,33				
Flujo de Caja Neta	-500,00	262,24	-3,64	584,09	2110,12	1759,25	2653,00	4961,97	4581,81	5139,94	6636,38	7508,43	7062,21	7620,53	8178,74	9464,18

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

La proyección del flujo de caja permite a los artesanos y a las asociaciones detectar posibles déficit o falta de efectivo que obstaculice la comercialización de las macanas Ikat. En este caso, la tabla de la proyección muestrea un déficit en el año 2 debido a que en este año se hace el primer pago del capital de la deuda que se adquirió con el Banco del Pacífico; sin embargo, los años restantes la proyección es bastante prometedora.

4.4. Indicadores de Evaluación

4.4.1. Costo de Oportunidad del Capital

Según Gitman y Zutter, el costo de oportunidad de capital representa la tasa mínima de rendimiento que requiere una empresa para poder incrementar el valor de la empresa (2012). Este es un concepto financiero importante, debido a que su resultado refleja la combinación entre las decisiones a largo plazo y la maximización de las ventas de la empresa. Así, el costo de capital refleja la cantidad de otros bienes o servicios a la que se debe renunciar para decidir invertir sobre esta propuesta de gestión.

Las empresas de macanas Ikat, teóricamente, podrán obtener capital a largo plazo a través de cuatro fuentes principales: deuda a largo plazo, acciones preferentes, acciones comunes y ganancias retenidas. En este caso, los artesanos deberán referirse solo a la primera por la naturaleza de su ejercicio y su capacidad de respuesta a través de préstamos a largo plazo. Financieramente, el costo de oportunidad de capital es la tasa de descuento que se utiliza para el valor actual neto.

$$k = (\% \text{ Recurso Propio} * TPR) + [\% \text{ Recurso Ajeno} * TAR(1 - T)] + TLR$$

k = Costo de Capital

TPR = Tasa Pasiva Referencial

TAR = Tasa Activa Referencial

T = 15% Pago de Trabajadores + 5% Impuesto a la Renta

TLR = Tasa Libre de Riesgo

$$k = (0,19 * 0,0527) + [0,81 * 0,0834(1 - (0,15 + 0,005))] + 0,07875$$

$$k = 0,010013 + 0,05708313 + 0,07875$$

$$k = 0,14584613$$

$$k = 14,58\%$$

El costo de oportunidad de capital representado por el 14,58% es el rendimiento de este plan de inversión con igual riesgo. Esto quiere decir que este proyecto tiene mayor rentabilidad.

4.4.2. VAN

Conocido también como Valor Presente Neto por su traducción directa en inglés, es un indicador financiero que refleja la viabilidad de la implementación de este modelo de gestión para artesanos Ikat (Gitman & Zutter, 2012). Es decir, el VAN significa traer flujos futuros a valores presentes y descontarles la inversión realizada. Para poder obtener este valor, se requiere de la tasa de descuento y el costo de capital de acuerdo a la fórmula general propuesta por Gitman y Zutter.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1+k)^t} - FE_0$$

Donde:

FE_0 = Inversión inicial del proyecto

FE_t = Valor presente de los Flujos de Efectivo

k = Tasa de descuento

De esta manera

Si $VAN = 0$ El proyecto es indiferente. La inversión para esta propuesta de gestión no producirá ni ganancias, ni pérdidas.

Si $VAN > 0$ El proyecto es factible. Es decir, esta propuesta de macana Ikat producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

Si $VAN < 0$ El proyecto no es factible. La inversión a esta propuesta de gestión producirá ganancias por debajo de la rentabilidad exigida.

4.4.3. TIR

La tasa interna de retorno es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece la aplicación de esta propuesta de gestión a los artesanos de macanas Ikat; es decir, la tasa de descuento que iguala al VAN de una oportunidad de inversión con 0 dólares, es decir es la tasa de rendimiento que obtendrá la empresa si decide invertir en la propuesta y recibe las entradas de efectivo esperadas (Gitman & Zutter, 2012). La tasa interna de retorno esta entendida como el promedio de los rendimientos futuros

esperados de dicha inversión. De esta manera, si la tasa de rendimiento supera la tasa de corte o el coste de capital, se acepta la inversión; caso contrario, se rechaza.

$$TIR = k \quad ; \quad VAN = 0$$

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t} - FE_0$$

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t} - FE_0$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t} = FE_0$$

Donde:

FE_0 = Inversión inicial del proyecto

FE_t = Valor presente de los Flujos de Efectivo

$$TIR = 101\%$$

Tabla 64 Valor Actual Neto

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Flujo de Cajas Neto Generados	-500,00	262,24	-3,64	584,09	2110,12	1759,25	2653,00	4961,97	4581,81	5139,94	6636,38	7508,43	7062,21	7620,53	8178,74	9464,18
Tasa de Descuento	1	0,87	0,76	0,66	0,58	0,51	0,44	0,39	0,34	0,29	0,26	0,22	0,20	0,17	0,15	0,13
Flujo de Cajas Netos Generados Actualizados	-500,00	228,87	-2,77	388,29	1224,25	890,81	1172,42	1913,78	1542,29	1510,01	1701,54	1680,17	1379,22	1298,88	1216,64	1228,71
VAN	16873,12															
VAN EXCEL	\$ 16.873,12															

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

4.4.4. Beneficio/Costo

El beneficio/costo refleja cuanto se recuperará por cada dólar que sea utilizado en la operación de las macanas Ikat.

Tabla 65 Beneficio/Costo

	FLUJO INGRESOS OPERACIONALES	FLUJO EGRESOS OPERACIONALES	TASA DE DESCUENTO	FLUJO INGRESOS ACTUALIZADOS	FLUJO EGRESOS ACTUALIZADOS
AÑO 1	8730,00	8727,75	0,87	7619,13	7617,17
AÑO 2	9453,80	8811,72	0,76	7200,93	6711,86
AÑO 3	10177,60	8844,49	0,66	6765,80	5879,58
AÑO 4	10901,41	8877,39	0,58	6324,81	5150,51
AÑO 5	11625,23	8910,42	0,51	5886,51	4511,84
AÑO 6	12728,39	8943,57	0,44	5624,98	3952,38
AÑO 7	13453,11	8976,86	0,39	5188,73	3462,28
AÑO 8	14177,83	9010,27	0,34	4772,43	3032,97
AÑO 9	14902,56	9043,82	0,29	4378,06	2656,88
AÑO 10	15627,31	9077,49	0,26	4006,78	2327,44
AÑO 11	16659,03	9111,30	0,22	3727,80	2038,84
AÑO 12	17384,50	9145,24	0,20	3395,13	1786,03
AÑO 13	18109,99	9179,31	0,17	3086,76	1564,57
AÑO 14	18835,48	9213,52	0,15	2801,90	1370,57
AÑO 15	19560,99	9247,85	0,13	2539,56	1200,63
TOTAL	212327,24	135121,02	5,97	73319,31	53263,56

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

$$\text{Beneficio/Costo} = 1,38$$

Esto quiere decir que por cada dólar de ingreso en el modelo de gestión se recuperará u obtendrá \$1.38

4.4.5. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El PRI refleja el tiempo requerido para que el artesano de macana Ikat recupere su inversión inicial en el modelo de gestión planteado por esta investigación, calculado a partir de las entradas de efectivo (Gitman & Zutter, 2012).

Tabla 66 Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑO	Flujos Netos Actualizados	Flujos Netos Acumulados
0	-500,00	-500,00
1	262,24	-237,76
2	-3,64	-241,39
3	584,09	342,69
4	2110,12	2452,81
5	1759,25	4212,06
6	2653,00	6865,06
7	4961,97	11827,03
8	4581,81	16408,84
9	5139,94	21548,78
10	6636,38	28185,15
11	7508,43	35693,58
12	7062,21	42755,79
13	7620,53	50376,32
14	8178,74	58555,06
15	9464,18	68019,24

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

4.5. Punto de Equilibrio

Se decide determinar el punto de equilibrio de la producción de macanas Ikat por artesano de manera anual al mercado extranjero. El punto de equilibrio se entiende como el nivel de producción en el que los ingresos son iguales a los costos; es decir el artesano no obtendrá ni ganancia, ni pérdida. Para determinar la cantidad a venderse, se decide utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Ingresos} = \text{Egresos}$$

$$\text{Unidades} \cdot \text{Precio} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

$$\text{Unidades} \cdot \text{Precio} = \text{Costos Fijos} + (\text{Unidades} \cdot \text{Costos Variables})$$

$$\text{Unidades a Venderse} (\text{Precio} - \text{Costos Variables}) = \text{Costos Fijos}$$

$$\text{Unidades a Venderse} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio} - \text{Costos Variables})}$$

Después de determinar y separar los gastos fijos comunes y variables, y determinar el precio para las macanas de lana y seda; el punto de equilibrio es el siguiente. Para que los artesanos no ganen ni pierdan deben vender por lo menos 60

macanas y obtendrán un ingreso de \$7268,83, tal y como lo explica la tabla y los gráficos consiguientes.

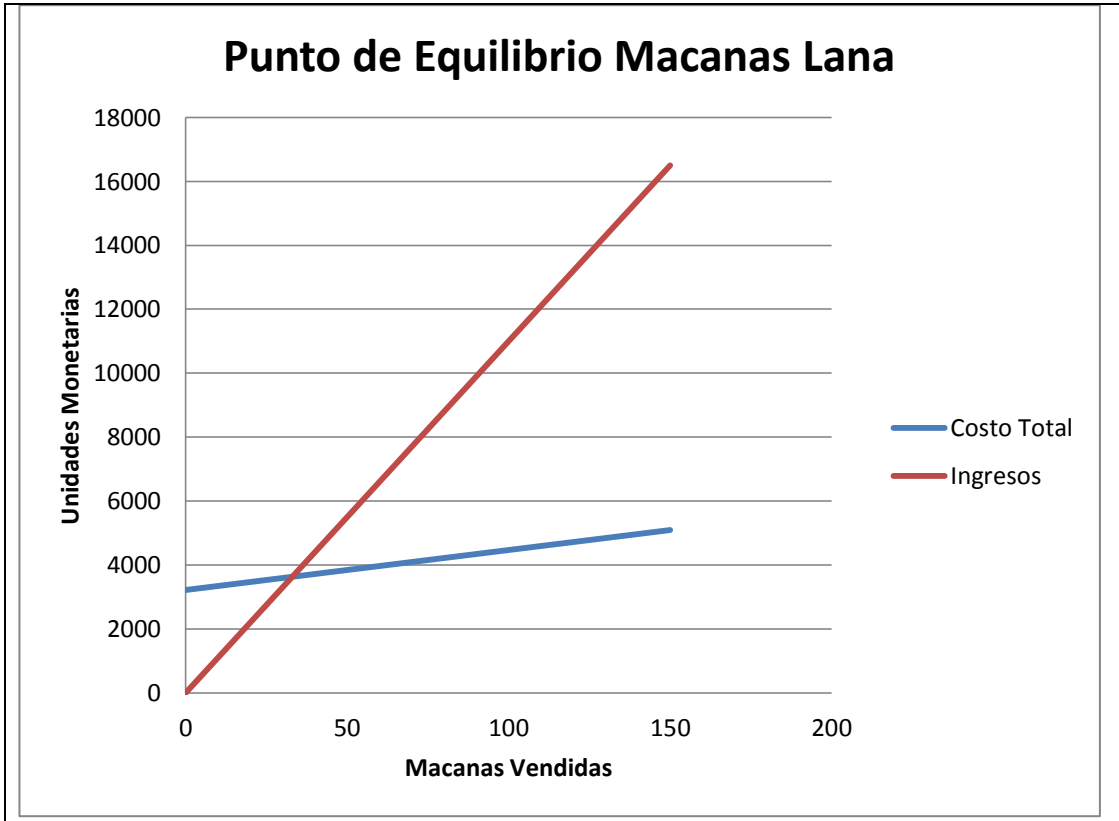
Tabla 67 Punto de Equilibrio

Parámetros Básicos		
Detalle	Macana de Lana	Macana de Seda
Costos Fijos Comunes	3218,24	3218,24
Costos Variables Comunes	5,00	5,00
Costos Variables	7,5	10
Costos Variables Totales	12,50	15,00
Precio	110	130
Cantidad de Equilibrio	33,01	27,98
Ingreso de Equilibrio	3630,83	3638,00
Cantidad Total de Equilibrio	60,99	
Ingreso Total de Equilibrio	7268,83	

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

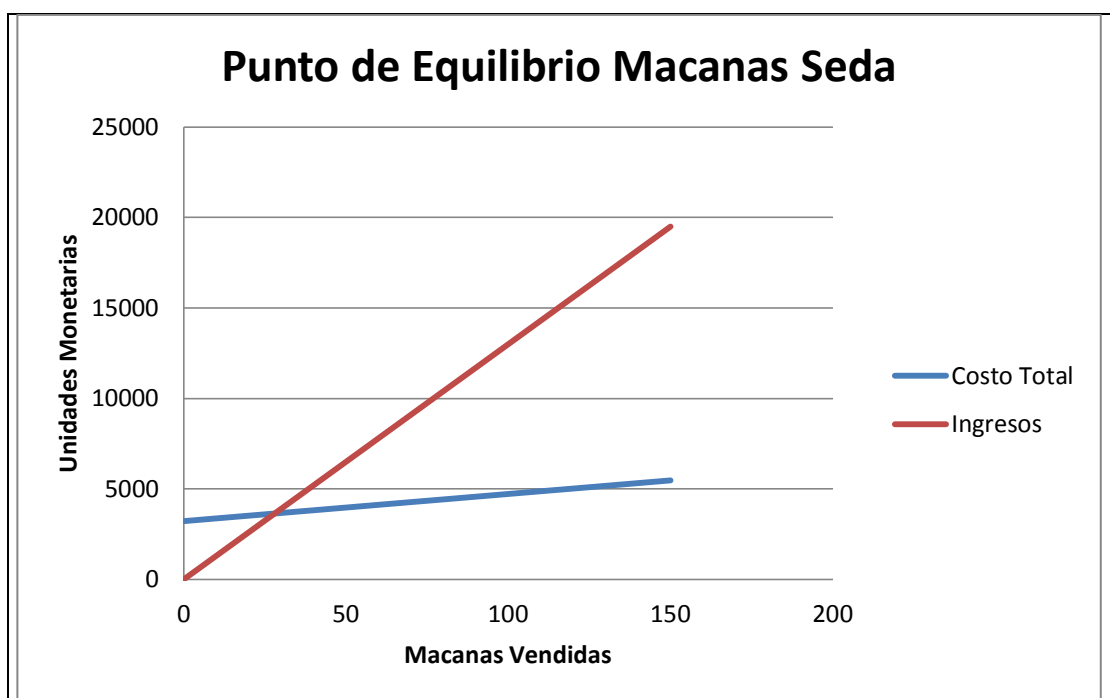
Ilustración 32 Punto de Equilibrio Macanas Lana



Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Ilustración 33 Punto de Equilibrio Macana Seda



Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

4.6. Índices Financieros

Los índices financieros señalan las debilidades y fortalezas de la propuesta de negocio, además de indicar tendencias y comportamientos financieros para la correcta toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo. Estos índices constituyen relaciones entre las cuentas del estado de balance de comprobación y de ingresos y egresos.

4.6.1. Índices de Rentabilidad

Estos índices revelan la efectividad de la correcta administración de la empresa en la congruencia de las cuatro funciones administrativas. Permiten apreciar el manejo correcto de los gastos, los ingresos, los costos y los resultados reflejados en utilidades.

4.6.1.1. Rentabilidad sobre la Inversión

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} * 100$$

Tabla 68 ROI

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-146,76	20,30	608,02	1195,65	1783,18
Activos Totales	2664,69	2664,69	2664,69	2664,69	2664,69
ROI	-5,51%	0,76%	22,82%	44,87%	66,92%

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

La rentabilidad sobre la inversión nos permite conocer la eficiencia con la cual se están haciendo uso los activos de esta propuesta de negocio en relación a las operaciones de este sector artesanal de las macanas. De esta manera, después de presentar una rentabilidad negativa en el primer año, los siguientes se van recuperando exitosamente. Cabe recalcar, que, debido a la ausencia de una proyección correcta de los Activos Totales, se decidió determinar la cantidad de activos totales constante para los 5 primeros años de ejercicio, en relación a la planeación estratégica descrita. Sin embargo, los resultados alcanzados garantizan rentabilidad en la inversión notablemente.

4.6.1.2. Rentabilidad sobre Patrimonio

$$RSP = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

Tabla 69 RSP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-146,76	20,30	608,02	1195,65	1783,18
Patrimonio	500	500	500	500	500
RSP	-29,35%	4,06%	121,60%	239,13%	356,64%

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Este ratio de eficiencia demuestra la capacidad de obtener beneficios netos al hacer uso de los recursos propios de los artesanos o de las asociaciones de artesanos. Por lo tanto, a partir del año 2 se dispara el crecimiento de los beneficios que reciben los fabricantes. Al igual que el ratio anterior, para el cálculo de este se decidió determinar el monto de patrimonio como rubro estable para los 5 primeros años de ejercicio, debido a que las decisiones a modificarse se basaran de los resultados obtenidos al término de esta propuesta de planeación estratégica.

4.6.1.3. Rentabilidad sobre Ventas

$$RSV = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}}$$

Tabla 70 RSV

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Utilidad Neta	-146,76	20,30	608,02	1195,65	1783,18	2676,93	3614,57	4172,80	4730,93	5288,97	6094,79	6653,20	7211,52	7769,74	8327,86
Ventas Totales	8730,00	9453,80	10177,60	10901,41	11625,23	12728,39	13453,11	14177,83	14902,56	15627,31	16659,03	17384,50	18109,99	18835,48	19560,99
RSV	-1,68%	0,21%	5,97%	10,97%	15,34%	21,03%	26,87%	29,43%	31,75%	33,84%	36,59%	38,27%	39,82%	41,25%	42,57%

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

El margen de utilidad neta es un ratio que muestra la rentabilidad que llega a tener un negocio por cada unidad de venta, en este caso, por cada macana ya sea de seda o lana que logre vender un artesano. La tabla anterior demuestra que la producción y ventas de macanas brindan una rentabilidad progresiva al pasar los años a este modelo de negocios.

4.6.2. Índices de Endeudamiento

Analiza las capacidades de endeudamiento de la empresa. Muestran las maneras en las que puede financiarse el activo para el ejercicio de la empresa,

4.6.2.1. Coeficiente de Endeudamiento

$$\text{Coeficiente de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total con Terceros}}{\text{Activos Totales}}$$

Tabla 71 CE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Deuda Total	184,00	616,94	580,14	543,34	506,54	469,74
Activos Totales	2664,69	2664,69	2664,69	2664,69	2664,69	2664,69
RSV	6,91%	23,15%	21,77%	20,39%	19,01%	17,63%

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Este coeficiente de endeudamiento demuestra que los artesanos al gestionar este plan de negocios son dependientes de ingresos de terceros en porcentajes relativamente bajos, lo que aumenta la rentabilidad y disminuye el riesgo en esta actividad. De igual manera, se decide suponer el monto de activos totales constantes para los 5 primeros años de ejercicio, debido a los principios de planeación estratégica y la ausencia de una proyección del estado de balance de comprobación.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Los caseríos de Bullcay y Bullzhún, ubicadas en Gualaceo en la Provincia del Azuay, custodian uno de los artes más antiguos de la humanidad. La técnica del Ikat o del anudado, como también lo conocen, se ha convertido en la filosofía de vida de la mayoría de sus artesanos. Hoy en día, con esta técnica se elaboran diferentes prendas de vestir con estilos únicos e irrepetibles.

Se pueden observar desde las elaboraciones más simples como corbatas y pañuelos, hasta increíbles creaciones artísticas cuyos diseños se reflejan en chales y macanas. Esta última es la obra más representativa de esta técnica.

Durante los últimos cuatro años, en el Ecuador, el sector artesanal textil ha incrementado significativamente su participación económica nacional y su representación en comparación a las otras industrias. Este sector posee todas la características económicas óptimas para potencializar su comercialización y por lo tanto la explotación de un sector productivo subvalorado por mucho tiempo.

El estudio de mercado determinó fortalezas impresionantes a comparación de los demás. Si bien, existen amenazas y debilidades que podría detener el impulso y el flujo comercial de estos artesanos; no significa que no puedan ser superados a través de esta propuesta de gestión.

Un sistema administrativo que enfoque la internacionalización de las macanas Ikat como objetivo principal requiere de la homogenización de las cuatro funciones administrativas en los procesos de producción básicos; mientras que el valor agregado y los detalles sigue perteneciendo a la creatividad y dedicación de los artesanos.

El encadenamiento productivo es, sin duda, la estrategia del desarrollo económico del sector, sin alterar esa importante naturaleza artesana cultural que tanto lo diferencia. La determinación de una correcta cadena de valor de la macana Ikat y la esquematización de su proceso de manufactura permitirá mayores posibilidades de respuesta al mercado internacional.

El uso de técnicas productivas como el abastecimiento a largo plazo, la filosofía de manufactura esbelta, las 5'S japonesas, entre otras; marcan el inicio y aseguran los mayores resultados para esta propuesta de gestión. La aplicación del modelo OTISM propuesto para la administración de los talleres artesanales de macanas Ikat incrementa la participación de estos artesanos en el mercado internacional. En esta propuesta de gestión al tradicional “4ps” se le añadió 3 factores claves para manejar un marketing adecuado en la producción y comercialización.

Obtener un reconocimiento mundial de excelencia artesanal es la máxima declaración de calidad y perfección en cada uno de los detalles que se laboran; y por supuesto es también sinónimo de sostenibilidad con el medio ambiente.

Alemania es el segundo consumidor mundial después de Estados Unidos en importar prendas de vestir de punto; no obstante en el año 2017 Ecuador no exporto ninguna prenda al mercado elegido, dando una ventaja para el comienzo de la exportación de la macana Ikat; sin perjuicio de que el artesano pueda utilizar el análisis realizado para los otros países de la Unión Europea.

Este proyecto está enfocado a la exportación inicial de 60 macanas Ikat al año por artesano, sin contar la producción y comercialización nacional a un precio que reconozca su talento artesanal. Con una proyección de crecimiento estable en un 0,05%, es decir 3 macanas anuales, debido a la naturaleza de comercialización como un bien de gama alta.

Para beneficio de los productores, el Incoterm elegido es Transporte llevado hasta, por el menor riesgo que conlleva tramitar el proceso de exportación para el vendedor. Las macanas serán comercializadas a través del servicio de courier que ofrece el programa de gobierno Exporta Fácil. Adaptar esta propuesta de negocio a las tendencias contemporáneas tecnológicas significaría mayor capacidad de participación en el mercado internacional, como la página web.

Las macanas al ser una prenda artesanal y personalizada deben recibir a cambio un valor que simbolice una práctica de comercio justo, valorando las habilidades de un artesano que cada día invierte su tiempo para que su cultura y tradición trascienda

por generaciones y que el mundo reconozca el significado de perpetuar una técnica ancestral.

En esta propuesta de gestión, se evidencia que el proyecto es técnicamente factible y económicamente rentable. Así, la inversión producirá ganancias por encima del costo de oportunidad determinado en 14,58%.

La inversión total del proyecto es de 2664,69 dólares, de los cuales el artesano estará en capacidad de responder al 19% de la inversión; mientras que el monto faltante será gestionado a través del Banco del Pacífico con su programa de impulso a las MIPYMES.

Sin menester de que los objetivos de la empresa puedan modificarse en el transcurso del ejercicio como principio fundamental de planeación estratégica, los Indicadores de Evaluación financiera demuestran la factibilidad del proyecto y presentan la proyección de los Estados Financieros a obtenerse para los 15 primeros años de ejercicio con flujos de caja, y utilidades positivas que reflejan confiabilidad y garantía para esta propuesta de gestión.

El Valor Actual Neto (VAN) es significativamente mayor a cero con 16873,12; la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 101%, valor representativamente superior al costo de oportunidad; con referencia al B/C del proyecto, esta empresa por cada dólar de inversión en esta propuesta de gestión, recibirá 0,38 centavos adicionales, apuntado a que se tendrá suficiente capacidad de pago, rentabilidad en relación a las ventas, activos y patrimonio será satisfactorio; su nivel de endeudamiento es aceptable y su composición de activos es representativa.

Junto con los resultados de Indicadores Financieros hacen de este modelo de gestión una realidad económica, no solo para el Austro del Ecuador, sino para el Azuay; pero también una nueva esperanza para los artesanos que con ansias y perseverancia han aspirado a contribuir en la historia del país.

Este modelo de gestión es, sin duda, el primer paso para la internacionalización de la cultura ecuatoriana. Adaptable a cualquier otra artesanía, el desarrollo de información artesanal es factible, y su exportación como bien de lujo podría significar un avance económico para el País y Latinoamérica.

5.2.Recomendaciones

El artesano podrá ejecutar la propuesta de gestión, de acuerdo a los estudios de Mercado, Administrativo, Productivo, Logístico y Financiero, en razón de sus resultados. Sin embargo, como se determinó en la parte introductoria, esto no significa que no pueda ser modificado y adaptado a cualquier situación.

Generar impacto internacional y contribuir con el progreso del país, a través de la transmisión de este arte milenario; desarrollar las diferentes herramientas y actividades sugeridas en esta investigación, de manera que se pueda consolidar alianzas estratégicas con los diferentes actores de la cadena de valor.

Nunca olvidar la importancia de la calidad total al producto final, de manera que las macanas Ikat puedan ser altamente competitivas, y ganar confianza y satisfacción del cliente en cualquier parte del mundo.

Revisar y controlar los resultados de esta propuesta de gestión en todas sus etapas, desde la planeación estratégica hasta el nivel de administración organizacional con la que se logrará manejar los diferentes actores dentro de la cadena de valor de la macana Ikat.

Comprometerse con el aprendizaje y la mejora continua, de manera que el desarrollo de información pueda adaptarse a las nuevas necesidades del cliente con un estudio del marketing mix, así como un enfoque a establecer relaciones comerciales a largo plazo, en base a los resultados de las operaciones diarias a corto plazo.

Respetar las proyecciones y el cronograma sugerido a lo largo de esta investigación de manera que se pueda garantizar volúmenes estables tanto para la comercialización nacional como la internacional; así como utilidades netas anuales que respondan a las necesidades de los artesanos.

Recibir asesoramiento técnico en cuanto a los tipos de negociación de clientes nuevos, de manera que el Incoterm seleccionado pueda responder a las necesidades de los artesanos de macanas Ikat.

Establecer relaciones comerciales con los clientes para asegurar al mercado y ampliarlo, para esto habrá que promocionar a través de las estrategias planteadas.

Bibliografía

- Abordo. (2017). El Ikat es una Técnica con mucha Historia. *Abordo*.
- Acosta, A. (2005). *Desarrollo Glocal*. Corporación Editora Nacional.
- Agencia Marketing Barcelona. (2018). *Agencia Marketing Barcelona*. Obtenido de Agencia Marketing Barcelona: <https://www.bcm.marketing/2015/05/12/plan-de-marketing/#None>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Consitución Política del Ecuador* . Montecristi.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito.
- ATKearney. (09 de Agosto de 2018). *ATKearney*. Obtenido de ATKearney: <https://www.atkearney.com/>
- Bada, L., & Rivas, L. (2009). Tipologías y Modelos de Cadenas Productivas en las Mipymes. *Lebret*.
- Banco Central del Ecuador. (08 de Abril de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (01 de Julio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco del Pacífico. (04 de Noviembre de 2018). *Banco del Pacífico*. Obtenido de Banco del Pacífico: <https://www.bancodelpacifico.com/>
- Banco Mundial. (13 de Septiembre de 2018). *Doing Business*. Obtenido de Banco Mundial: <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Barcia Villacreses, K., & Hidalgo Castro, D. (Octubre de 2006). Implementación de una Metodología con la Técnica 5S para Mejorar el Área de Matricería de una Empresa. *Implementación de una Metodología con la Técnica 5S para Mejorar el Área de Matricería de una Empresa*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Centro Interamericano de Artes y Artesanía Popular. (08 de Junio de 2018). *Centro Interamericano de Artes y Artesanía Popular*. Obtenido de Centro Interamericano de Artes y Artesanía Popular: <http://www.cidap.gob.ec/>
- CIA. (13 de Septiembre de 2018). *CIA WORLD FACTBOOK*. Obtenido de CIA WORLD FACTBOOK: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>

- CIDAP. (2015). *CIDAP*. Obtenido de CIDAP: www.cidap.gob.ec/index.php/noticias/82-declaratoria-del-tejido-ikat-para-la-elaboracion-de-macanas-como-patrimonio-inmaterial-del-ecuador
- CODESPA. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. CODESPA.
- COFACE. (12 de Septiembre de 2018). *COFACE*. Obtenido de COFACE: <http://www.coface.com/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) . (2016). *Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Congreso Nacional del Ecuador. (10 de Septiembre de 2004). Ley de Gestión Ambiental. *Ley de Gestión Ambiental*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- CORPEI. (Edición 4). CORPEI ¿Cómo Exportar? *Cultura Exportadora Nro. 1*.
- Correos del Ecuador. (18 de Septiembre de 2018). *Exporta Facil*. Obtenido de Exporta Facil: http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=111
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales, ambiente y operaciones*. Estado de México: Pearson.
- European Commission. (13 de Septiembre de 2018). *European Commission*. Obtenido de European Commission: https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-commission_en
- Evans, J. R. (2015). *Administración y Control de Calidad*. México DF: Cengage Learning.
- Fondo Monetario Internacional. (12 de Septiembre de 2018). *Fondo Monetario Interacional*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: www.imf.org/external/spanish/index.htm
- GAD Municipal del cantón Gualaceo. (2016). *El arte milenario: historia, sacrificio e identidad. Macana*. Gualaceo: CONGRAF.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- González Correa, F. (2007). Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing). Principales Herramientas. *Panorama Administrativo*, 85 - 112.

- Hernández, G., & Godínez, A. (2014). *El Gran Libro de los Pensamientos Esbeltos*. Guanajuato: Ignius.
- Hernández, J., & Vizán, A. (2013). *Lean Manufacturing*. Madrid: Fundación EOI.
- Hofstede Insights. (03 de Diciembre de 2018). *Hofstede Insights*. Obtenido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- I. Municipalidad de Gualaceo. (29 de Diciembre de 2011). *I. Municipalidad de Gualaceo*. Obtenido de I. Municipalidad de Gualaceo: http://www.gualaceo.gob.ec/download/275_7.pdf
- ICC. (10 de Octubre de 2018). *International Chamber of Commerce*. Obtenido de ICC: <https://iccecuador.ec/>
- Ilustre Municipalidad de Gualaceo. (26 de Junio de 2018). *Alcaldía de Gualaceo*. Obtenido de Alcaldía de Gualaceo: <http://www.gualaceo.gob.ec/Generalidades>
- Jiménez, J. (13 de Julio de 2018). Ikat, Técnica Ancestral. (C. Vélez, & B. Yungasaca, Entrevistadores)
- Junta Nacional de Defensa del Artesano. (14 de Mayo de 2008). Ley de Defensa del Artesano. *Ley de Defensa del Artesano*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Kotler, P. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Maki Fair Trade S.A. (2017). *Maki y Pakariñan*. Obtenido de Ikat y Telares: <https://www.fairtrade.ec/>
- Meijer, N. (15 de Agosto de 2018). *OTISM Model*. Obtenido de Meijer, Nick: <http://www.nickmeijer.nl/>
- Mendoza, M., & Cevallos, N. (2016). El Abastecimiento Estratégico y su Aplicación en las Empresas. *Saber, Ciencia y Libertad*, 129-140.
- Miller, P. (2016). La macana y la técnica del ikat de Gualaceo Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador. *Revista Cuenca Ilustre - Ecuador*.
- Murga, M., & Norvo, M. (2017). Sostenibilidad, Desarrollo "Glocal" y Ciudadanía Planetaria. Referentes de una Pedagogía para el Desarrollo Sostenible. *Sostenibilidad, Desarrollo "Glocal" y Ciudadanía Planetaria. Referentes de una Pedagogía para el Desarrollo Sostenible*. Madrid, España: Universidad de Salamanca.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Grupo Planeta.

- Oloffson, O. (2018). *World Class Manufacturing*. Obtenido de World Class Manufacturing: <https://world-class-manufacturing.com/es/5S/why.html>
- Orellana, C. (20 de Julio de 2018). Ikat, Técnica Ancestral. (C. Vélez, & Y. Belén, Entrevistadores)
- Prefectura del Azuay. (08 de Junio de 2018). *Prefectura del Azuay*. Obtenido de Prefectura del Azuay: www.azuay.gob.ec
- PRO ECUADOR. (13 de Septiembre de 2018). *PRO ECUADOR*. Obtenido de PRO ECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/>
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Quito: SENPLADES.
- Servicio de Rentas Internas. (10 de Octubre de 2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de SRI: www.sri.gob.ec/
- Shum, Y. M. (30 de Noviembre de 2018). *Yi Min Shum Xie*. Obtenido de Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI): <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Stanford University. (30 de Noviembre de 2018). *Stanford University*. Obtenido de Stanford University: <https://www.stanford.edu/>
- Textiles de Indonesia. (2014). *Textiles de Indonesia*. Obtenido de Textiles de Indonesia: <http://textilesdeindonesia.com/que-es-ikat/>
- TradeMap. (12 de Septiembre de 2018). *TradeMap*. Obtenido de TradeMap: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|724|||6117||4|1|1|1|2|1|2|2|1
- Transparency International. (12 de Septiembre de 2018). *Transparency International*. Obtenido de Transparency International: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017?gclid=CjwKCAjw8uLcBRACEiwAaL6MSfxHAY_lrM77GUxMdD0UtRi9pPe9u1ja0tlfHQs4ABXORVfYyU46LBoC77MQAvD_BwE
- UNESCO. (2018). *UNESCO*. Obtenido de UNESCO: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/culture-and-development/>
- Valencia, S. (2013). La filosofía LEAN aplicada en la Gerencia de Proyectos. *La filosofía LEAN aplicada en la Gerencia de Proyectos*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Vanegas, N. (13 de Julio de 2018). Ikat, Técnica Ancestral. (C. Vélez, & B. Yungasaca, Entrevistadores)

WFTO-LA. (2016). *WFTO-LA - Oficina regional para Latinoamerica de la Organizacion Mundial de Comercio Justo*. Obtenido de <http://wfto-la.org/>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México D.F: Pearson Education.

Anexos

Tabla 72 Selección de Proveedores

Selección de Proveedores				
Insumo 1				
Patrones de Calificación	Ponderación	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Total				

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 73 Nómina de Inventario

Inventario		
Fecha		
Materiales e Insumos	Existencia	Pedido
Total		

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Tabla 74 Solicitud de Pedidos

Solicitud de Pedido		
Nombre del Cliente		
Forma de Negociación y Pago		
Fecha de Pedido		
Fecha de Entrega		
Diseño		
Cantidad		
Precio Final		

Fuente: Propia

Realizado por: Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Ilustración 34 Factura

FACTURA



No.
RUC artesano
Dirección artesano
Número de autorización SRI
Fecha de autorización SRI
RUC cliente

EMPRESA IMPORTADORA:		NOMBRE DE CONTACTO	
		REFERENCIA:	
DIRECCIÓN:		Nro CLIENTE:	
RESPONSABLE:		Nro PEDIDO:	
LA MERCANCÍA HA SIDO ENVIADA EN:			
DIMENSIONES DEL EMBALAJE: :		FECHA:	
PESO BRUTO:			
PESO NETO:			
PAIS DE ORIGEN:			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V.UNITARIO	TOTAL
INCOTERM	CPT:		
		BASE IMPONIBLE 12%	
		BASE IMPONIBLE 0%	
		DESCUENTO COMERCIAL	
		VALOR SUBTOTAL	
		VALOR IVA	
		VALOR DE ICE	
		VALOR TOTAL	

Artesano

Cliente

Dirección de Imprenta: Agustín Cueva y Gonzalo Cordero 3-89

Fuente: Propia

Realizado por: Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

LISTA DE EMPAQUE



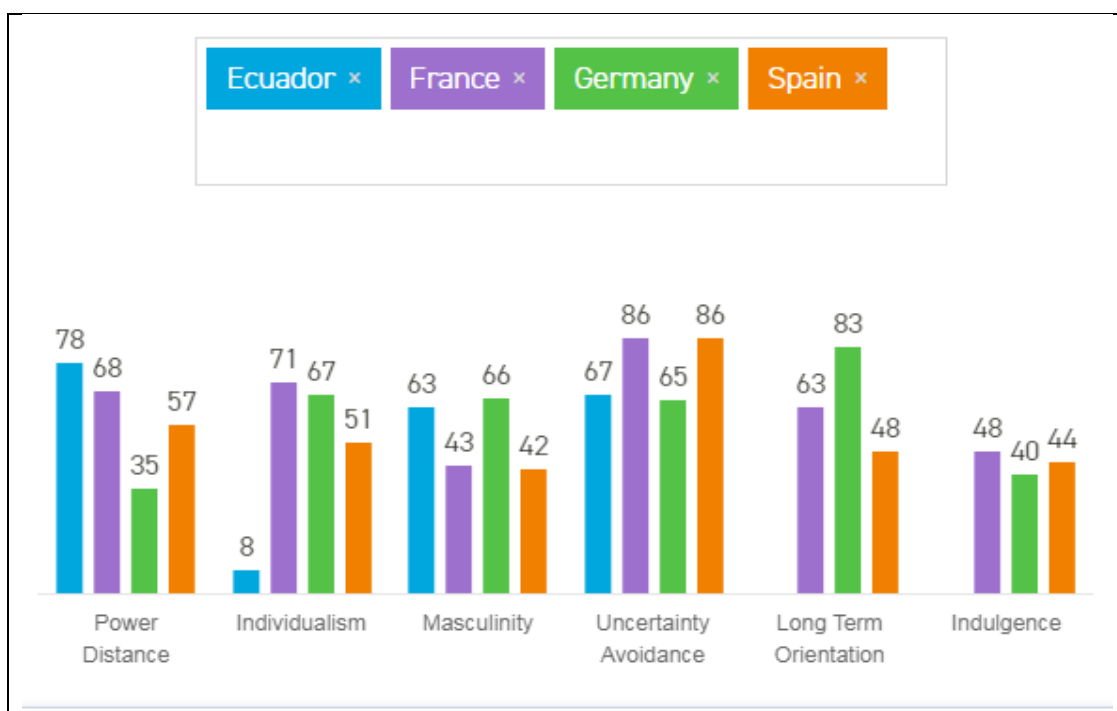
COMPRADOR				
DIRECCIÓN:				
TELÉFONO:				
E.MAIL:				
DETALLE DEL EMBALAJE				
Nro. BULTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PESO NETO	PESO BRUTO
TOTAL:				
EMBALAJE:				
FACTURA:				

Artesano

Cliente

Realizado por: Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

Ilustración 36 Hofstede



Fuente: Hofstede

Tabla 75 Hofstede

Dimensión	Ecuador	España	Francia	Alemania
Distancia de Poder	78	57	68	35
Individualismo	8	51	71	67
Masculinidad	63	86	43	66
Evasión de la Incertidumbre	67	86	86	65
Orientación a Largo Plazo	-	48	63	83
Indulgencia	-	44	48	40
Promedio	54	62	63, 16	59,33

Fuente: Hofstede

Realizado por: Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén

La distancia de poder en Alemania es relativamente baja. Esto beneficia un espacio de desarrollo prometedor, teniendo la libertad de expresarse y compartir las ideas dentro del ámbito de trabajo. Sin embargo, en el Ecuador la libertad de expresión se ve vulnerada frente a la gran distancia de poder entre un empleado y el jefe que predomina.. Por otro lado, el nivel de individualismo entre ambos países es

totalmente opuesto, esto se debe a las tradiciones y costumbres culturales que han acompañado a los ciudadanos a lo largo de su vida.

Con respecto al nivel de masculinidad, ambos valores son casi iguales. Esto significa que los hombres han sido criados con valores más determinantes, a diferencia de las mujeres. Por lo tanto, la desigualdad de género es un problema que perdura en ambos países. Por consiguiente, en lo que respecta a el nivel de evasión de la incertidumbre, ambos países omiten la preocupación de lo que pasara en un futuro. The Hofstede no analiza el factor de la orientación a largo plazo para Ecuador, solamente para Alemania. El puntaje de Alemania muestra que este país apoya la iniciativa empresarial e invierte en el impulso empresarial.