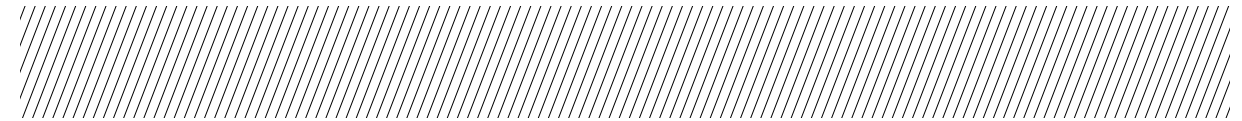


# 01

**Modelo de Gestión para la Internacionalización de Artesanías en el Azuay.  
Caso específico: Macana Ikat Gualaceo**  
*Management Model for the Internationalization of Handicrafts in Azuay.  
Specific case: Macana Ikat Gualaceo*

Fecha de recepción: 04/02/ 2019  
Fecha de aprobación: 04/09/2019



## Resumen

Ximena Abril<sup>1</sup>  
Carlos Vélez<sup>2</sup>  
Belén Yungasaca<sup>3</sup>

Como respuesta a la ausencia de conocimiento técnico e investigativo en materia comercial y artesanal para las artesanías ecuatorianas, se busca desarrollar un modelo de competitividad, gestión y comercialización de la macana Ikat de Gualaceo<sup>1</sup>, capaz de adaptarse a cualquier otra artesanía ecuatoriana que garantice mejoras en el modelo económico actual del país. A través de los principios de mejora continua, planeación estratégica y propuesta de valor se diseñan los procesos de: gestión, producción, financiación, comercialización y talento humano, a base de teorías científicas desarrolladas para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), aplicadas a las artesanías. Además, se describen, esencialmente, contribuciones y postulados de investigación, que argumentan la rentabilidad de este modelo en el mercado internacional. Esta investigación obtuvo eficientes resultados en todos los campos de estudio, evidenciados en proyecciones estadísticas sobre la comercialización de las macanas Ikat como bien de gama alta, la maximización de las ganancias con altos niveles de rentabilidad, el reconocimiento del talento artesanal como generador de apropiación cultural; y, como eslabón prioritario dentro de la cadena de valor y producción de la industria nacional.

### Palabras clave:

artesanía, Ikat, internacionalización, macana, modelo de gestión.

<sup>1</sup> Artículo derivado de la Tesis de Investigación: Modelo de Gestión Integral para la internacionalización de la macana IKAT de Gualaceo en el Azuay (Abril, Vélez, Yungasaca, 2019).

<sup>1</sup>  
Universidad del Azuay  
xabril@uazuay.edu.ec

<sup>2</sup>  
Universidad del Azuay  
cvelez@es.uazuay.edu.ec

<sup>3</sup>  
Universidad del Azuay  
byungasaca@es.uazuay.edu.ec



Imagen: <https://www.pinterest.de/pin/449163762834363094/>

## Abstract:

In response to the absence of technical and research knowledge in commercial and artisanal matters for Ecuadorian handicrafts, it seeks to develop a model of competitiveness, management and commercialization of the macana Ikat of Gualaceo, capable of adapting to any other Ecuadorian handicraft that guarantees improvements in the current economic model of the country. Through the principles of continuous improvement, strategic planning and value proposition, the processes of management, production, financing, commercialization and human talent are designed, based on scientific theories developed for SMEs, applied to handicrafts. In addition, contributions and research postulates are essentially described, which argue the profitability of this model in the international market. This research obtained efficient results in all the fields of study evidenced in statistical projections on the commercialization of the macanas Ikat as a luxury good, the maximization of profits, with high levels of profitability; the recognition of artisanal talent as a generator of cultural appropriation and priority link within the value and production chain of the national industry.

**Keywords:** crafts, Ikat, internacionalization, macana, management model.

## Introducción

Un modelo de negocio puede contribuir, científicamente, a generar oportunidades que permitan ser la guía en procesos de gestión internacional de diferentes productos y artesanías como la Macana.

La artesanía es una expresión artística cuyas raíces y orígenes descansan en las tradiciones de las comunidades, pueblos y generaciones. Su base, es la transmisión de conocimiento de manera predominantemente oral, lo que le hace muy especial e invaluable; sin embargo, esta no es precisamente la única definición. buscado no solamente definirla, sino determinar herramientas de su administración, técnicas para su comercialización y alcances en su desarrollo como rama productiva, económica y cultural de las naciones. Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, la sociedad civil y las organizaciones nacidas por sentimientos de pertenencia y tradiciones de varias naciones, han desarrollado significativos alcances en materia de administración y comercialización.

Aunque en un mundo globalizado, la idea de homogenización técnica, científica y cultural es una realidad, cuando se habla de artesanías no se puede despojar de ese sentimiento intrínseco de los pueblos por perpetuar y trascender sus costumbres y tradiciones (ONU, 2018). Por otro lado, un modelo de gestión se refiere al proceso

y descripción de las diligencias a cumplirse para gestionar o administrar. "Esta noción implica la concreción de acciones estratégicas que permitan el cumplimiento de objetivos, a través de la especificación y estandarización de diferentes herramientas y sistemas enfocados a cada una de las funciones administrativa" (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013, p. 479).

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 (Abordo, 2017). Hoy en día, se elaboran diferentes prendas de vestir hechas a base de 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 en las zonas de Bullcay y Bullzhún, 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.

Las Micro, Pequeñas, Medianas Empresas (Mipymes) desempeñan un rol importante en la economía nacional y en el Azuay. Por mucho tiempo, los sectores productivos han sido escenarios de los actores económicos con mayor capacidad de participación, ya sea por el monto de dinero que comercializan, la cantidad de bienes y servicios que producen o hasta, incluso, por su impulso continuo a la exportación y la participación en mercados internacionales; sin embargo, las artesanías en el Azuay, pese a tener un gran nivel de participación dentro de su economía, no han sido consideradas, por muchos años, como representativas. De hecho, la ausencia de información relacionada con el sector y la empírica producción que realizan los artesanos, garantiza este postulado. El sector artesanal textil en el Ecuador y mucho más en la provincia del Azuay, se encuentra muy poco desarrollado con relación a los demás sectores artesanales. Su importancia y valoración cultural en Europa y Estados Unidos le otorga diferentes posibilidades de comercialización y de percepción como un producto de alta calidad y excelencia artesanal, de acuerdo a los diseños ancestrales plasmados en sus tramas y tejidos.

El establecimiento de un modelo de negocio es uno de los factores iniciales que se debe desarrollar cuando se pretende participar en un nuevo mercado. Indistintamente de la manera en que lo haga, este instrumento genera confiabilidad para las transacciones del sector. Así, el sector artesanal no requiere de intentos sucesivos individuales por participar en el mercado internacional sin resultados; de lo contrario, es preciso determinar y preparar el escenario comercial para los artesanos, a través de un solo instrumento concreto y general que garantice su eficiencia y éxito.

Así surgió la idea de desarrollar un modelo de gestión que pueda esquematizar los procesos fundamentales, a la vez, impulse el talento artesa-

nal y la contribución de su creatividad como valor agregado en cada una de sus obras. Proyectados, descritos y desarrollados para un caso específico: la macana Ikat. El objetivo de esta investigación es brindar un modelo de gestión para las Mipymes, como guía para los artesanos ecuatorianos, que permita la internacionalización de las macanas Ikat a diferentes mercados internacionales. En cuanto al método a usarse, se optó por un análisis exploratorio y descriptivo para la obtención de mayor información y así, este trabajo, resultase como una guía práctica y eficiente para mejorar la productividad en un solo instrumento concreto.

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. Pues, un modelo de gestión internacional enfocado a las artesanías en el Azuay, debería facilitar la adaptación de estas de manera natural: en este caso, para la macana Ikat se deja de concentrar esfuerzos en el precio, para resaltar el valor cultural y talento artesanal de los artesanos.

En este caso, el planteamiento de hipótesis no podría generar resultados eficientes en comparación a proyectos y otras investigaciones que presenten resultados; sin embargo, esto no significa que este modelo no pueda ser probado. El siguiente artículo demuestra la eficiencia y rentabilidad de los procesos que plantea este modelo de negocio, a través de contribuciones científicas de diferentes autores, de tal manera que, la información desarrollada pueda estar argumentada desde distintas perspectivas, así como la generación de oportunidades que permitan ser la guía para el proceso de gestión internacional de diferentes productos y artesanías.

## Estado de Arte

Es importante estandarizar procesos que garanticen la calidad del producto. que permitan una eficiente gestión de talento humano y que garanticen un paradigma empresarial de mejora continua.

Se pretende describir un modelo de gestión que contemple desde el más mínimo detalle en su producción, para asegurar la creciente construcción de su posición en la continua participación dentro del mercado internacional. Es decir, crear la primera herramienta administrativa que permita concentrar esfuerzos esquematizados en las ciencias que lo ameriten y especializarlos para aquellos procesos que requieran de una esquematización práctica y determinada. Así, cada sistema integrador de este modelo de gestión, resumirá y se convertirá en una guía práctica para los artesanos azuayos en el campo textil. Estos sistemas contemplarán diferentes técnicas administrativas, de producción y de calidad, comercialización y participación en el mercado internacional; así como, teorías económicas y financieras que expongan herramientas prácticas que permitan el funcionamiento de estas ideas culturales de negocio.

De esta manera, el sistema administrativo contempla, de manera determinada, los modelos de producción, abastecimiento y manufactura basados en los postulados de Michael Porter (como se citó en Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013), para garantizar la competitividad y sus estrate-

gias, así como teorías japonesas que disminuyen el desperdicio y maximizan la utilidad de cada uno de los factores.

De igual manera, se considerarán los tradicionales paradigmas administrativos que han guiado a la mayoría de empresas y Mipymes en el cumplimiento de sus objetivos y metas. Saavedra & Milla (2017), desarrollaron en sus investigaciones los postulados a través del cual una Mipyme podría ser competitiva. Este modelo propuesto adopta estos postulados de manera que el artesano pueda adquirir una costumbre natural en la gestión del proceso; es decir, considerar a la competitividad como un medio, mas no un fin, que permita el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, la determinación de precio, plaza, producto y promoción expresados a través de estrategias técnicas, garantizan la comunicación y las relaciones redituables de los diferentes emprendimientos. Es menester señalar, además, diferentes prácticas aplicadas a distintas empresas alrededor del mundo, provenientes de diferentes certificaciones y entidades como la *Boston Consulting Group* (Kotler, 2007).

Sin embargo, es importante, estandarizar procesos que garanticen la calidad del producto. Procesos, herramientas y técnicas tradicionales de certificación como el Premio Unesco<sup>2</sup>, han generado mecanismos clave de éxito para más de una empresa, con diferente razón y actividad económica, comercializadas en más de un mercado. De esta manera, el avance técnico en materia de calidad artesanal desarrollado por la Unesco, determina las bases fundamentales para la gestión del artesano de macana Ikat (ONU, 2018). Basándonos en los postulados del ciclo Deming y el modelo Ishikawa se determinaron, además, diferentes herramientas y principios que permitan una eficiente gestión de talento humano y que garanticen un paradigma empresarial de mejora continua, en donde lo único importante, radique en la estandarización de procesos de calidad que vuelvan a la artesanía cada vez más competitiva en el mercado internacional como Evans & Lindsay (2015) lo plantean en sus ejemplares teóricos.

El sistema técnico económico y financiero, no puede estar estandarizado para la variedad de artesanías en la provincia del Azuay. Así, a base de un sistema contable simple, se pretende determinar la rentabilidad de negocio. De acuerdo a los principios determinados por Patiño (2009), en su investigación a través del análisis de ratios financieros y el establecimiento de políticas y manuales

administrativos, la información concluida con los datos contables podrá garantizar resultados óptimos para las empresas e ideas de negocio artesanales. Patiño (2009), además, señala la importancia del establecimiento de presupuestos en el estudio de estados financieros a generarse. De esta manera, se pronostican tres tipos de escenarios a ocurrir y las respuestas factibles o las más óptimas para que las empresas puedan reaccionar y responder a estas situaciones.

Así, un modelo de gestión adaptado a las artesanías en el Azuay no solo permite que se estandaricen los procesos y técnicas usadas sino, también, funciona como una herramienta de eficiencia y desarrollo para mejorar y controlar los métodos empleados en las distintas áreas en las que se tiene que enfocar un artesano. El desafío al cual están llamados los artesanos no se queda solo en vender su artesanía, sino en alcanzar la internacionalización sus productos en categoría de gama alta, obteniendo mayor prestigio y, por supuesto, mayores ingresos. Para esta última oportunidad, el modelo de gestión propuesta determina sus postulados a base de los planteamientos que Hurtado & Escandón (2016) mencionan en su investigación, sobre la postura emprendedora y su influencia en el desempeño exportador.

2 Organización de las Naciones Unidas, para la Educación la Ciencia y la Cultura, UNESCO, por sus siglas en inglés.

## Metodología

La teoría se fundamentó en paradigmas administrativos, de comercio y de finanzas. A través de los métodos cuantitativos se describió el diagnóstico de la situación financiera de rentabilidad y productividad.

Este modelo de gestión nació de dos necesidades. La primera, el deseo imparable por propagar la cultura ancestral del Ikat y llevar su filosofía de vida a diferentes partes del mundo; y, la segunda, el insatisfactorio reconocimiento nacional que se le otorga a este tipo de artesanía. Si bien, la internacionalización conlleva costos, todo consiste en un cambio de mentalidad en la que se deje de ver a lo desconocido, en este caso, el mercado extranjero, como un gasto y se convierta en una inversión.

La investigación es de carácter descriptivo, inductivo, no experimental, de corte transversal. Sánchez (2015), además de referirse a Bacon y los principios fundamentales del método inductivo, expone en su investigación el punto de equilibrio entre los estudios cualitativos y cuantitativos. A base de estos postulados, los enfoques de investigación usados se componen por dos etapas: la primera, la fase exploratoria, enfocada a generar información y extender las oportunidades de las PYMES por participar activamente en el comercio nacional; la segunda, la fase descriptiva, buscaba determinar el proceso que las artesanías han tenido que enfrentar para internacionalizar su produc-

to, desde el punto de vista de la competitividad y la mejora continua.

Los métodos de investigación empleados para la formulación de conclusiones, por lo tanto, fueron cualitativos y cuantitativos. Así, este estudio se encargará de las dos primeras etapas de acción participativa: la etapa inicial, constará de sucesivas observaciones a los artesanos que producen la macana de tejido Ikat; la etapa intermedia, describirá las características a mejorar; y, los diagramas de flujo, que el artesano deberá adoptar para el cumplimiento de sus objetivos.

Para la etapa descriptiva o inicial, se recolectaron los datos a través de la técnica de la entrevista. Se realizó un trabajo de campo para establecer la situación actual del artesano de macana Ikat y sus oportunidades por generar una Mipyme, además de plantear la posibilidad de identificar los factores que determinan su competitividad y la internacionalización de sus obras. De los tipos de entrevista en profundidad se optó por una mezcla entre narración de vida y aquella que tiene por finalidad, el aprendizaje sobre acontecimientos no

observables directamente, pues, mediante estas, los entrevistados reflexionan y describen de manera más auténtica la forma cómo aprendieron y actuaron sobre los objetos de su experiencia. Se determinó el espacio de acción en las zonas en donde se producen las macanas Ikat. Estas asociaciones fueron elegidas a través de un sistema de datos del Centro Interamericano de Artesanías Populares (CIDAP, 2018).

Debido a la informalidad comercial del sector y a la ausencia de información oficial, se decidió realizar entrevistas a los artesanos en Gualaceo. De estas, tres fueron entrevistas a profundidad, en diferentes sesiones a los presidentes de las asociaciones con mayor representatividad en cada una de las zonas analizadas en estudios anteriores: sector de Bullcay, sector de Bullzhún y la parte anterior a estos caseríos.

Al ser inductiva se obtuvo información sobre las distintas actividades que resultan en artesanías de tejidos Ikat de diferentes texturas, materiales y procedimiento, con el mismo fin en común: la comercialización de sus productos a nivel nacional e internacional. Se determinaron aspectos relevantes y esenciales que permitan estandarizar un modelo que pueda ser de utilidad para los artesanos que practiquen la técnica Ikat. Además, a partir del fundacionalismo, esta investigación centró lo empírico y la importancia de la labor práctica para el artesano. Esta etapa se basó en los resultados obtenidos a partir de sucesivas observaciones a los artesanos dedicados a la técnica Ikat, para la exportación o con una participación prominentemente nacional; el análisis de la eficiencia de la técnica del asociativismo, aplicado en los últimos tiempos para artesanos de la región; y, los sucesivos efectos negativos para emprendedores artesanos, al momento de buscar su internaciona-

lización.

El carácter exploratorio o etapa intermedia consistió en elaborar la propuesta de este modelo de gestión con diferentes postulados descritos en los últimos cinco años, a base de las diferentes teorías y escuelas de la administración internacional. Estos modelos se analizaron de acuerdo a su capacidad de adaptación a las Mipymes ecuatorianas, así como a la característica volátil de su mercado.

En el desarrollo del modelo de gestión se siguieron las recomendaciones sobre diseño y tratamiento de datos al dividirlos en cuatro etapas: la primera, consiste en el desarrollo de un análisis FODA o de situación actual; la segunda, es la descripción general de los procedimientos administrativos y productivos a desarrollar para la macana Ikat; la tercera, se relaciona directamente con la esquematización del proceso a internacionalizar; mientras que, la cuarta parte, se refiere a la proyección y supuestos contables a base de los principios de reconocimiento de valor contable.

La teoría fundamentada estuvo conformada por la recolección de información de teorías y paradigmas administrativos, de comercio y de finanzas; su codificación, delimitación y asignación de lugar se realizó a través de la adaptación a la naturaleza del sector artesanal de la producción de macanas con el tejido Ikat. A través de los métodos cuantitativos se buscó describir el diagnóstico de la situación financiera de rentabilidad y productividad.

## Resultados

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.

Durante los últimos cuatro años, el sector textil en el Azuay ha incrementado su participación, en comparación con las demás industrias. El análisis de su situación actual demostró mayor objetividad entre las fortalezas y oportunidades. Este análisis planteó un escenario favorable para la ejecución de este modelo en la producción de los artesanos de Bullcay y Bullzhún en Gualaceo. La idea de esquematizar los procesos fundamentales adminis-

trativos, proyectó resultados que rompen con los paradigmas tradicionales administrativos; mientras que, el valor agregado consistía en la dedicación y creatividad de cada artesano.

El encadenamiento productivo, así como las diferentes técnicas y estrategias administrativas planteadas, convergen en la internacionalización de la macana Ikat como bien de gama alta. De hecho, el enfoque de producción de calidad que se le otorgó a cada uno de estos procesos enfocó, de manera natural, el reconocimiento internacional de la macana Ikat, tanto por el sistema de producción como por su compromiso determinante a la comunidad y a la construcción de un medio ambiente sostenible.

A través de la investigación se generó un modelo productivo, admini-



nistrativo, financiero y contable que contemple el talento artesanal desde su concepción hasta el servicio de post-venta que genere el consumidor con cada uno de los artesanos de macanas Ikat. Un sistema administrativo que enfoque la internacionalización de las macanas Ikat, como objetivo principal, requiere de la estandarización de las cuatro funciones administrativas.

El campo administrativo y de planificación se planteó bajo el principio del encadenamiento productivo. Este 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, iniciando por la etapa de la cur-

tiembre de las fibras de hilo, hasta concluir con un bien de gama alta bajo el efecto del telar de cintura.

El sistema de producción se plantea bajo los pilares de acción del abastecimiento a largo plazo, la filosofía de manufactura esbelta, las 5S japonesas, entre otras. Mientras tanto, el eje de planificación adopta la teoría contemporánea de Meijer (2018) con su modelo OTISM. 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. Así, los objetivos a corto y largo plazo, la estrategia y el control dentro del proceso de elaboración permite garantizar excelentes resultados en la aplicación de este modelo. La función administrativa, por lo tanto, se propone de la siguiente manera:

Figura 1. Modelo OTISM



Fuente: Elaborado por los autores

Además, es menester señalar que este modelo propone la ampliación, interpretación y análisis de tres factores adicionales al tradicional 4ps para manejar un marketing adecuado en la producción y comercialización. Por lo tanto, el área de producción y marketing podrá resumir en el siguiente esquema:

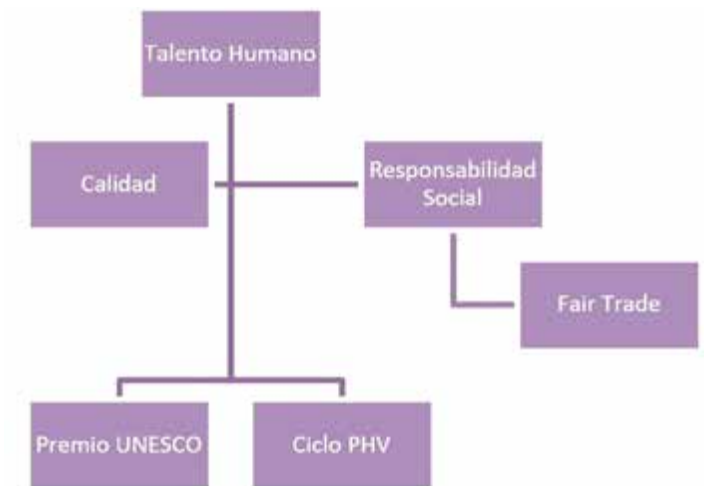
Figura 2. Área de Producción y Marketing



Fuente: Elaborado por los autores

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. Este modelo de gestión describe los parámetros a través de los cuales, la elaboración de la macana Ikat y su proceso productivo se vuelve sustentable y amigable con el medio ambiente. De hecho, plantea los pasos específicos para que el artesano pueda acceder a una certificación internacional como requisito de comercialización internacional. Analiza e interpreta a la calidad como un proceso que, junto con el talento humano artesanal, conllevan los pilares fundamentales de este modelo.

Figura 3. Talento Humano y Responsabilidad Social



Fuente: Elaborado por los autores

Alemania es el segundo consumidor mundial después de Estados Unidos en importar prendas de vestir de punto; no obstante, en 2017, Ecuador no exportó 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. La propuesta del plan de exportación determinó la elección de la República Federal de Alemania como mercado objetivo, de acuerdo al análisis desarrollado sobre su población, la capacidad para hacer negocios y la apertura fiscal para artesanías latinoamericanas planteando, además, la oportunidad con los demás países de la Unión Europea.

Con el enfoque de venta anual internacional de 60 macanas, sin considerar la comercialización local y nacional, se obtuvieron resultados favorables sin tomar en consideración la implicación de una creciente apertura de mercado y desarrollo de información. Bajo el régimen de exportación de mensajería acelerada o Courier, a través de programas gubernamentales, la internacionalización de la macana Ikat se consideró totalmente rentable con indicadores financieros positivos a largo plazo (Véase la Tabla 1) y con una disminución de riesgo continuo para el artesano a través de la ejecución de este modelo.

De hecho, se demostró la factibilidad del proyecto con la proyección de los Estados Financieros principales a quince años de gestión, con resultados alentadores para el sector artesanal, después de un minucioso análisis descriptivo de los costos, gastos e ingresos a proyectarse con la determinación de precios de venta al consumidor, con un 20% de ganancia para el talento artesanal, en promedio, a través de la venta de macanas de lana y de seda.

**Tabla 1.** Indicadores Financieros proyectados a 15 años de gestión.

Indicador	Resultado
Costo de Capital	14,58%
VAN	16873.12
TIR	101%
Beneficio / Costo	1,38

Fuente: Elaborado por los autores

**Tabla 2.** Ficha Técnica de Exportación

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.
<b>NANDINA</b>	<b>61 17 10 00. Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares.</b>
Descripción Comercial del Producto	Macanas Ikat
País de Origen	República del Ecuador
País Exportador	República del Ecuador
Empresa Exportadora	Artesanos y Asociaciones de Macanas Ikat
País Importador	República Federal de Alemania
Régimen de Exportación	Mensajería acelerada o Courier
INCOTERM 2010	CPT (Carried Paid To)
<b>Cajas enviadas al año por artesano</b>	<b>60 Individuales / 5 Docenas</b>
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: Tabla realizada por los autores.

## Discusión

El modelo administrativo planteado para las macanas Ikat, permite la exportación de modalidad temprana y el nacimiento *born* global para las micro, pequeñas y medianas empresas en el sector.

Es indiscutible como las Mipymes cumplen un papel importante en las economías mundiales. Las artesanías alrededor del mundo son reflejo de la esquematización de las estructuras sociales y la poca atención técnica, financiera y administrativa por parte de los diferentes actores del mercado. Desde la concepción de su significado, hasta la manera en la que se adopta para comercializarla, las artesanías presentan un esquema difuso o poco determinado. Estas han ofrecido, sin excepción de la macana, una clara resistencia a la industrialización.

Según los resultados de investigación, los artesanos poseen todas las potencialidades para responder al mercado exterior. Para ello, es necesario empezar por los factores internos como la educación, motivación y nivel de innovación del artesano, antes de fijar herramientas para garantizar los factores externos que aporten a la internacionalización. A base de los postulados de La Paz, Domínguez & Toledo (2004), las macanas Ikat integran comúnmente una industria fragmentada. En esta compiten diferentes asociaciones y artesanos independientes; sin embargo, ninguno de estos tiene suficiente influencia en el sector industrial. Esto, no quiere decir, que el modelo plantee la necesidad de un actor líder en el sistema; sin embargo, se buscó la idea de que todos los recursos y planteamientos enfoquen a crear verdaderamente líderes en el mercado. Este modelo intentó esquematizar las etapas para internacionalizar la producción y responder ante la extenuante volatilidad del mercado.

El modelo administrativo planteado para las macanas Ikat, permite la exportación de modalidad temprana y el nacimiento *born* global para las Mipymes en el sector. Estudios alrededor de Latinoamérica describen los patrones generales a través de los cuales, la internacionalización de las Mipymes, pueden convertirse en una realidad, basándose en el sentimiento emprendedor

de los artesanos. Sin alejarse de la situación de los artesanos de macanas Ikat, las capacidades organizacionales que provean a este modelo la metodología a través de la cual la determinen; y, la integración de las cuatro funciones administrativas que contemplan los tres pilares, se vuelven fundamentales para este tipo de emprendimiento.

Es estos estudios la cultura, trascendencia y costumbres administrativas de cada uno de los artesanos, influye de manera directa como factores internos, en su desempeño por responder a las necesidades del mercado internacional. Estas características describen el carácter emprendedor y de innovación del artesano (De la Paz, Domínguez, & Toledo, 2004). El primero, relacionado con la capacidad del productor para poner en marcha al proyecto; mientras que, el segundo, se vincula directamente al valor agregado, derivado de la creatividad que presenta al elaborar las macanas. La satisfacción del cliente y el servicio de postventa es el motor de las relaciones comerciales, es la reciprocidad del consumidor con el emprendedor.

Agregando el tamaño de la empresa, se entiende que mientras más pequeña sea la Mipyme, mayor flexibilidad de adaptación y respuesta tendrá a los cambios del mercado internacional. Al tomar en consideración factores exógenos al artesano como el sector económico, la competencia, sus oportunidades de mercado y el impacto sobre el ambiente de negocios, el modelo descrito, garantiza efectividad en su gestión con una influencia directa (Hurtado & Escandón, 2016). También las estrategias competitivas y la capacidad de innovación influyen positivamente en la internacionalización (De la Paz, Domínguez, & Toledo, 2004). Estos pilares se reflejan en el modelo de gestión planteado para las macanas Ikat, cuyo desarrollo de información concentra en determinar las variables de ventaja competitiva, la gestión de recursos, la toma de decisiones, las características de la Mipyme y la percepción de oportunidades.

Cuando se habla de gestión se puede referir a distintos postulados, concepciones y perspectivas de la administración. En este modelo de gestión no se plantearon principios generalmente aceptados, codificación establecida que demuestren su significado. La gestión de este modelo se basa en la práctica, los criterios de planeación, dirección, organización y control que se han de diseñar para cada caso específico. De ahí que, los trabajos de investigación utilizados en esta discusión se proponen contribuir a la ampliación de modelo de gestión desarrollado, así como argumentar sobre los postulados iniciales.



Este modelo de gestión no solo trata de encontrar el punto de convergencia entre las cuatro funciones administrativas para garantizar la efectividad en un negocio. Así como se debe innovar en los procesos de producción, la idea de gestión también debe innovar. Se habla de una gestión al corazón del negocio, a la raíz de la empresa, a su razón de ser; de tal manera, que los planteamientos y pautas a describirse no sean meramente procedimientos para cumplir con lo escrito o lo establecido, sino dirigido al valor agregado de la empresa y a su diferenciación como ventaja competitiva en el mercado.

El artículo de Arroyave (2012), *Internacionalización de la PyME latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia*, respalda la tesis de este modelo sobre la internacionalización de la macana Ikat de Gualaceo. A través de las perspectivas de internacionalización que maneja Arroyave (2012) como son: economía, procesos, teoría de redes y born global, se puede extender cualquier actividad, producto o servicio al exterior para evitar el congestionamiento de ofertas en el sector local y así, de esta manera, satisfacer necesidades del sector global.

Como resultado, se obtuvo la adopción un modelo de gestión que utilice las nuevas condiciones imperantes como ventajas internas, así como colaborar con agentes en todo el mundo para poder desarrollarse y mantenerse en el mercado, postulados que Hegemann & Berumenn (2014) ya desarrollaron en su investigación relacionada con la minería.

Durante toda esta investigación se ha descrito a la competitividad como la estrategia clave para la internacionalización; sin embargo, el reto está en poderla identificar dentro de este proceso de valor. Por ventaja competitiva se entiende cualquier actividad, procedimiento o factor que genere valor agregado a un producto final (Quintero & Sánchez, 2006). Generalmente, existen dos formas de poder alcanzar la competitividad en una empresa: el liderazgo en costos o la diferenciación en sus productos (De la Paz, Dominiguez, & Toledo, 2004).

Ahora bien, la competitividad en un sector fragmentado, como lo es la macana Ikat, no tiene alternativa alguna. Esto conlleva dejar en segundo plano al costo del producto, así se enfocaron los esfuerzos de este modelo de gestión en generar valor agregado a las macanas. Las artesanías, por su naturaleza cultural, comercial y de producción, no pueden generar herramientas de liderazgo en costos. Cuando las características del producto y la posibilidad para abaratar costos no son adecuadas, la innovación y el emprendimiento son los factores que tienden a determinar la rentabilidad

del negocio. Este modelo de gestión provoca un paso más allá de la competitividad, la internacionalización. Botero hace hincapié en la diferenciación de un bien. Esta es una estrategia que protege no solo al producto, sino a la mano de obra, tiempo y trabajo que costó elaborar un producto (Pinzón, 2014).

García y Milla describen los factores esenciales para la generación de competitividad de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). De esta manera, la planeación estratégica, el abastecimiento estratégico, el control de inventarios, la gestión de procesos de calidad y la generación de información como investigación de mercado, generación de estados financieros, generación de capital y políticas ambientales, enfocados en este modelo de gestión, garantizan su rentabilidad y adaptación a cualquier artesanía (Saavedra & Milla, 2017).

Otra herramienta importante identificado en este modelo de gestión es el Marketing. Como lo mencionan en su tesis *Marketing en Periodo de Crisis*, los autores Mesa, Martínez, Machuca, & Uribe (2013), un proyecto con visión necesita aplicar un marketing proactivo que brinde a toda la cadena de valor una ventaja competitiva. Esta estrategia, dentro del modelo de gestión, presentado podrá retener a los clientes y mantener las ventas, especialmente, en tiempo de crisis (Mesa et al., 2013).

Según Quintero y Sánchez (2006), dentro de un mercado es normal que las cadenas de valor difieran entre los diferentes actores, ya sea por la falta de canales de comunicación o por la diferenciación en sus estrategias administrativas. Este modelo de gestión se basó en la técnica del encadenamiento productivo, asegurando una gestión de pensamiento estratégico en donde los objetivos, metas y enfoque a largo plazo, dirigen el accionar de la empresa. Esto quiere decir que la cadena de macanas Ikat puede verse con un flujo continuo de información y actividades, pese al diferente origen y sector de ejercicio de sus actores.

Si el objetivo es ofertar al mercado extranjero, localmente los procesos de producción deben ser vigilados y asegurarse su calidad. Valencia (2013) aseguró que por medio de la aplicación de una gestión de proyectos *Lean* se pueden evitar desperdicios y despilfarros innecesarios que se generan en cualquier tipo de proyectos. Este modelo adopta estos principios para que los artesanos de macanas Ikat puedan posicionar el producto y obtener como nivel cero tolerancias con los desperdicios.

A través de un auto entrenamiento del artesano, el enfoque otorgado por Solís & Madriz (2009) para las empresas multinacionales, se presentan características adaptables para las Mipymes. En estos postulados, este modelo de gestión, con la contribución de los diferentes actores de la cadena de valor, el proceso de cambio en el paradigma administrativo garantiza resultados alentadores para las necesidades de internacionalización. El modelo de gestión planteado para las macanas Ikat adoptó la filosofía *Lean Manufacturing*, adoptada anteriormente por Toyota, mas esta versión, pone en consideración el análisis ergonómico del artesano como un todo, en vez de desempeñarse como variable. Basados en la reducción o eliminación de desperdicio, su objetivo principal es mejorar el accionar de los artesanos en el proceso de elaboración de las macanas Ikat.

La identificación de estos desperdicios tiene como fin mejorar la productividad a través de la aplicación de diferentes herramientas que, al parecer sencillas, generan la disminución del riesgo de enfermedades físicas relacionadas con la ergonomía (Solís & Madriz, 2009). Estas herramientas se pueden evidenciar en este modelo con la adaptación del análisis de las 5s Japonesas a los artesanos, la descripción de mecanismos que permitan determinar índices y mediciones sobre lo trabajado; y, la evolución del modelo Kaisen, a través de Nick Meijer (2018) o su modelo OTISM.

Este modelo de gestión propone la utilización de herramientas aplicadas a la calidad de los productos que, anteriormente, Arturo Ruíz & Falcó Rojas (2009) habían desarrollado en su investigación. No solo se utilizó el modelo Ishikawa sino también las 5s japonesas, diagrama de flujo, pirámide de Maslow entre otras herramientas para mantener la calidad en cada una de las etapas de la producción.

Un modelo de gestión no podría estar completo si el talento artesanal no se considera como un factor importante para generar competitividad. Según Davy (2011), el trabajo asalariado induce, generalmente, al abandono de la actividad en los artesanos. Sin embargo, al reconocer el talento artesanal como un factor productivo se garantiza la satisfacción de necesidades básicas en el artesano, sin la necesidad de abandonar su naturaleza ancestral productiva. La gestión del talento humano, hoy en día, constituye el pilar fundamental de los planteamientos estratégicos. De hecho, autores consideran a las personas como la fuente de mayor ventaja competitiva para las empresas (Jaramillo, 2005).

La propuesta de modelo administrativo, describe la proyección de costos, gastos e ingresos a base de la propuesta de valor que las macanas Ikat pueden generar en el mercado. Para proyectar los estados financieros de este modelo se decidió definir cada uno de los costos a incurrirse, así como los ingresos a recibir por cierto periodo de tiempo. Si bien, no se parte del análisis del costo histórico, se plantean los fundamentos a través de los cuales permita el análisis y la evaluación progresiva de la rentabilidad del proyecto, una vez que este entre en ejecución. Esta idea de valor relacionada a la parte financiera y contable no pierde credibilidad al no ser objetiva; de hecho, Patiño (2009) en su análisis de inversiones demuestra otra alternativa para describir información importante referente a la toma de decisiones económicas. Estas no necesariamente implican el análisis de costos históricos.

De tal manera, al no existir valores contables del sistema de producción y administración de las macanas Ikat accesibles de operación, se procedió a una estimación por la capacidad misma que le corresponde para intercambiarse como valor de mercado. Este método fue analizado en Latinoamérica, en los países de Argentina, Chile, México y Colombia. Aplicable en las macanas, la armonización y esquematización en materia contable y financiera, ha traído nuevas maneras de valorar estados financieros, cada vez con mayor capacidad de globalización. De hecho, la aplicación de su postulado de valor razonable se vincula, directamente, a la manera en la que se adopta el sistema contable para este modelo de gestión.

## Conclusiones

Desde la misma globalización es posible empezar a pensar en lo nuestro, si consideramos que el valor cultural del talento artesanal es el factor que predomina al momento de adquirir el bien.

Este modelo de gestión es, sin duda, el primer avance de información que permita 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.

Es cierto que se requiere de un análisis posterior para determinar los resultados de este proyecto administrativo; pero, también es cierto, que al igual que otras teorías, son meramente postulados. La clave está en la contribución de desarrollo e información que demuestren rentabilidad desde diferentes perspectivas, de ahí que este modelo pueda ser adaptado a más de una artesanía.

Sin lugar a duda, este sector, posiblemente productivo, garantiza ingresos significativos para el país, así como un incremento en el nivel de productividad del sector. Este modelo de gestión certifica el mejoramiento continuo y el desarrollo de herramientas que permitan adoptar los objetivos de la empresa a las necesidades, condiciones y dinamismo del mercado nacional e internacional.

En esta guía, el valor cultural del talento artesanal es el factor que predomina al momento de adquirir el bien por parte de los consumidores. Empezar a pensar que lo nuestro es más importante que lo de afuera, puede sonar ilógico en referencia a la globalización, pero, contribuir a que de una pequeña parte del Ecuador puedan surgir herramientas comerciales que impulsen la economía alrededor del mundo, puede convertirse en una realidad.

## Bibliografía

- Abordo. (2017). El Ikat es una Técnica con mucha Historia. *Revista Abordo*, 20.
- Arroyave, S. (2012). Internacionalización de la PyME Latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Redalyc.org*, 5-15.
- CIDAP. (08 de Junio de 2018). *Centro Interamericano de Artes y Artesanía Popular*. Obtenido de <http://www.cidap.gob.ec/>
- Daniels, Radebaugh, & Sullivan. (2013). *Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones*. México. Pearson.
- Davy, D. (2011). Comercialización de Artesanía Indígena y Noción de Tradición en Guayana Francesa: Hacia una Nueva Terminología. *Mundo Amazónico*, 43-66.
- De la Paz, J., Dominguez, M., & Toledo, A. (2004). Competitividad y Ambiente en sectores fragmentados. El Caso de la Artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 127-158.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y Control de la Calidad*. México DF: Cengage Learning. Obtenido de Administración y Control de la Calidad.
- Hegemann, P., & Berumenn, S. (2014). Colaborar globalmente o morir localmente: el reto de la internacionalización del sector minero Alemán. *Cuadernos de Administración*, 228 - 248.
- Hurtado, A., & Escandón, D. (2016). Antecedentes de la postura emprendedora y su influencia en el desempeño exportador de las Pymes en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 147-179.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 103-137.
- Kotler, P. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D. F.: Pearson Prentice Hall.
- Meijer, N. (15 de Agosto de 2018). *OTISM Model*. Obtenido de Meijer, Nick: <http://www.nickmeijer.nl/>
- Mesa, D., Martinez, C., Machuca, M., & Uribe, F. (2013). Marketing en periodo de crisis: la influencia en el marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuadernos de administración*, 235 - 250.
- ONU. (08 de Junio de 2018). *Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization: <https://en.unesco.org/>

Patiño, A. (2009). El valor razonable en las inversiones de grupos económicos. *Cuadernos Contables*, 67 - 86.

Pinzón, L. (2014). Internacionalización y Competitividad. *Redalyc.org*, 187 - 195.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor; una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS*, 377-389.

Rojas, A. (2009). Herramientas de Calidad. *Universidad Pontificia Comillas - Madrid*, 20-50.

Saavedra, M., & Milla, S. (2017). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro- México. *En Contexto*, 1-26.

Sanchez, M. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. Salamanca, España, España: Universidad de Salamanca.

Solis, R., & Madriz, C. (2009). Aplicación del Ergo - Lean Manufacturing en el análisis de valor. *Tecnología en Marcha Vol. 22*, 24-28.

Valencia, S. (2013). La filosofía LEAN aplicada en la gerencia de proyectos. *Universidad Nacional de Colombia*, 3-40.

Vanegas, N. (13 de Julio de 2018). Ikat, Técnica Ancestral. (C. Vélez, & B. Yungasaca, Entrevistadores)

## Anexos

**Figura 4.** Macana Ikat.



Fuente: Obtenido del Centro Interamericano de Artesanías Populares (CIDAP).

Figura 5. Propuesta de Ficha ProEcuador.

**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**  
Eco-Cert, OEKO-TEX® STANDARD 100, Ecolabel, Ecuador.

**LOGÍSTICA**  
Exporta Fácil 100%

**ARANCEL**  
0% (Alemania, España, Francia)

**PRESENTACIÓN**  
Caja por unidad y de 12 macanas

**PRINCIPALES DESTINOS**  
Alemania, España, Francia

**EMPRESAS EXPORTADORAS**  
Artesanos 100%

**ASOCIACIÓN**  
cidap / 100% Enero-Diciembre

**ESTACIONALIDAD**

Tabla 3. Flujo de Caja Proyectado para 5 años

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
I. Ingreso Operacional	-	8730,00	9453,80	10177,60	10901,41	11625,23
Ventas	-	8730,00	9453,80	10177,60	10901,41	11625,23
II. Egresos Operacionales	-	8727,75	8811,72	8844,49	8877,39	8910,42
Costos de Producción	-	6908,58	6986,81	7013,81	7040,93	7068,14
Gastos Administrativos	-	1011,33	1013,92	1016,53	1019,14	1021,76
Gastos Ventas	-	807,84	810,99	814,15	817,33	820,52
I-II. Flujo Operacional	-	2,25	642,07	1333,11	2024,02	2714,81
III. Ingreso No Operacional	2664,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito	2164,69	-	-	-	-	-
Aporte Accionistas	500	-	-	-	-	-
Recuperación Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
IV. Egresos No Operacionales	1937,38	149,01	621,78	725,08	1766,77	931,63
Inversiones Tangibles - Activos Fijos	1851,70	-	-	-	938,40	-
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos	85,68	-	-	-	-	-
15% Participación de Trabajadores	-	-27,26	3,77	112,95	222,10	331,24
5% Impuesto a la Renta	-	-7,72	1,07	32,00	62,93	93,85
Pago de Intereses	-	184,00	184,00	147,20	110,40	73,60

Fuente: Diseño elaborado por Arteaga, Isabel; Vélez, Carlos; Yungasaca, Belén.

Pago de Capital	-		432,94	432,94	432,94	432,94
V. Flujo No Operacional		-149,01	-621,78	-725,08	-1766,77	-931,63
VI. Flujo Neto Generado		-146,76	20,30	608,02	257,25	1783,18
VII. Saldo Inicial de Caja			-146,76	-126,46	481,56	738,81
VIII. Saldo Final de Caja		-146,76	-126,46	481,56	738,81	2521,99

Fuente: Tabla realizada por los autores.