



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**MAESTRÍA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MENCIÓN EN GESTIÓN ADUANERA**

**Título**

***Modelo de gestión para la exportación de sombreros de paja toquilla  
de Montecristi hacia Italia***

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**Autora**

Ing. Zulay Alexandra Mogro Mendieta

**TUTOR:** Magíster Betty Aguilar de González

Guayaquil - Ecuador

**2012 - 2013**

## DEDICATORIA

*Este trabajo es parte de mis sueños plasmados, aunque me falta aún muchos caminos por recorrer dentro de este medio de COMERCIO EXTERIOR, quiero dedicar esta tesis a mis padres, ya que a pesar de la distancia, ellos siempre han tenido una palabra positiva hacia mí, para que siga adelante en mis objetivos y no dejarme vencer.*

*Zulay Mogro Mendieta*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría e impulso suficiente para poder lograr uno de mis objetivos, culminar la maestría. A mis padres, que a pesar de estar lejos, siempre han sabido apoyar mis decisiones y alentarme a seguir adelante. A un ser maravilloso mi abuela, que ya no está conmigo y gracias a ella me convertí en la persona luchadora y de buenos valores que soy.*

*A los maestros quienes compartieron sus conocimientos en esta maestría, que cada fin de semana dedicaban parte de su tiempo a compartir con nosotros sus sabidurías intelectuales.*

*Zulay Mogro Mendieta*

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Guayaquil, Febrero 7 del 2014

Yo, Zulay Alexandra Mogro Mendieta declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

Firma: \_\_\_\_\_

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, Febrero 7 del 2014

Certifico que el trabajo titulado ***Modelo de gestión para la exportación de sombreros de paja toquilla de Montecristi hacia Italia***, ha sido elaborado por Zulay Alexandra Mogro Mendieta bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Firma: \_\_\_\_\_

# ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>IV</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES .....</b>	<b>XIII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XV</b>
<b>MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>TEMA:.....</b>	<b>1</b>
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL .....</b>	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>5</b>
<b>CAMPO DE ACCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>6</b>

<b>HIPÓTESIS GENERAL .....</b>	<b>7</b>
<b>METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>PRODUCTOS OBTENIDOS.....</b>	<b>9</b>
<b>NOVEDAD Y APORTES TEÓRICO – PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b><u>CAPÍTULO I.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b>1.1 TEORÍA DEL ENTORNO PEST .....</b>	<b>11</b>
1.1.1 TEORÍA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	12
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	13
LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES .....	13
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	13
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	14
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	14
<b>1.2.- MODELO DE GESTION .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3- COMERCIO INTERNACIONAL Y EXPORTACIONES DEL ECUADOR .....</b>	<b>18</b>
1.3.1.- IMPORTANCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN LA ECONOMÍA .....	18
1.3.2.- ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES .....	19
1.3.3.- INTERCAMBIO COMERCIAL EN BASE A PRODUCTOS EXPORTADOS Y PAÍSES DESTINO POR PARTE DEL ECUADOR.....	22
1.3.4.PRINCIPALES ACUERDOS COMERCIALES FIRMADOS POR EL ECUADOR .....	24
1.3.5.SISTEMA LEGAL DEL COMERCIO EXTERIOR.....	24
1.4.- COMERCIO INTERNACIONAL Y EXPORTACIONES DE ITALIA .....	26
<b>1.5- SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA ECUATORIANO.....</b>	<b>26</b>
1.5.1.- HISTORIA .....	27
1.5.2 SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA CONSIDERADO COMO PATRIMONIO CULTURAL	32
<b>1.6. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA .....</b>	<b>32</b>
<b>1.7.- PRODUCCIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA Y SU COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>35</b>
1.7.1.-PRODUCCIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA .....	36
I. MATERIA PRIMA.....	36
II. PRODUCCIÓN .....	38
III. COSECHA .....	39

IV. DESAFANADO.....	40
V. COCINADO.....	40
VI. SECADO .....	41
VII. TEJIDO .....	41
VIII. AZOCADO .....	43
IX. LAVADO .....	44
X. BLANQUEADO .....	44
XI. TINTURA .....	45
XII. SECADO .....	45
XIII. TALLERES .....	46
XIV. PRENSA .....	47
XV. CALIDAD .....	48
XVI. CUIDADO .....	49
XVII. ENROLLADO .....	49
<b>1.8.-ORGANIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA .....</b>	<b>50</b>
<b><u>CAPÍTULO II.....</u></b>	<b><u>54</u></b>
<b><u>EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA .....</u></b>	<b><u>54</u></b>
<b>2.1.- MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>54</b>
<b>2.2.- GUÍA DE ENTREVISTA.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.- OBJETIVO DE LA ENTREVISTA.....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.- METODOLOGÍA.....</b>	<b>55</b>
<b>2.5.- RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>56</b>
<b>2.6.- TABULACIÓN, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS .....</b>	<b>57</b>
2.6.1 ENTREVISTA A TEJEDORA QUE INVOLUCRA A SU FAMILIA.....	57
2.6.2 ENTREVISTA A TEJEDOR QUE NO INVOLUCRA A SU FAMILIA.....	57
2.6.3 ENTREVISTA A TEJEDOR QUE SUBCONTRATAN PERSONAS EXTERNAS.....	58
2.6.5 ENTREVISTA A MAYORISTA .....	59
<b>2.7. ANALISIS DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>59</b>
<b>2.8. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>60</b>
2.9.1 LA EXPORTACIÓN DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA.....	62
<b>2.10.2 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA .....</b>	<b>65</b>

2.10.3.1 EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EXPORTACIONES .....	67
2.10.3.2.- INTERCAMBIO COMERCIAL EN BASE A PRODUCTOS EXPORTADOS E IMPORTADOS POR PARTE DE ITALIA.....	68
2.10.3.3.- RELACIONES BILATERALES ENTRE ECUADOR E ITALIA.....	69
<b>2.11. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>

**CAPÍTULO III.....73**

**FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....73**

<b>3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>73</b>
<b>ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>76</b>
<b>3.2. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTION .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2.1.- PROPUESTA .....</b>	<b>81</b>
<b>3.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>81</b>
<b>3.4.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>82</b>
3.4.1 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.....	91
3.4.2. PROPUESTA DEL MARKETING MIX .....	91
3.4.3. ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO ITALIANO .....	92
3.4.4. ETIQUETADO Y EMPAQUE .....	94
3.4.5. CONTRATOS Y FORMAS DE PAGO .....	95
3.4.6. TRÁMITES DE EXPORTACIÓN .....	96
3.4.7. FACTORES DEL MERCADO DESTINO QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA LA EXPORTACIÓN .....	105
3.4.8. BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA .....	107
<b>3.5. FACILITADORES DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>109</b>
<b>3.6. NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL .....</b>	<b>110</b>
<b>3.7.- PRESUPUESTO MENSUAL DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>111</b>
<b>3.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>112</b>
<b>3.9.- EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>113</b>
INVERSIÓN INICIAL .....	113
FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....	114
DIVISIÓN DE COSTOS Y GASTOS.....	115
PRESUPUESTO DE VENTAS.....	116
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	116

<b>3.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>119</b>
3.10.1 CONCLUSIONES .....	119
3.10.2 RECOMENDACIONES .....	121
<b><u>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</u></b>	<b><u>123</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA .....</u></b>	<b><u>125</u></b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1_MODELO DE GESTIÓN .....	16
GRÁFICO NO. 2_PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS ECUADOR 2012 .....	23
GRÁFICO NO. 3_PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL ECUADOR 2012 .....	23
GRÁFICO NO. 4_OTROS RUBROS DE EXPORTACIÓN (2008-2012) EN PORCENTAJES.....	31
GRÁFICO NO. 5 SOMBREROS SEMI-TERMINADOS QUE SE HAN EXPORTADO DEL ECUADOR .....	63
GRÁFICO NO. 6 SOMBREROS TERMINADOS QUE SE HAN EXPORTADO DEL ECUADOR...	64
GRÁFICO NO. 7 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA .....	65
GRÁFICO NO. 8 PRINCIPALES DESTINOS DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA EXPORTADOS .....	67
GRÁFICO NO. 9 BALANZA COMERCIAL DE ITALIA.....	67
GRÁFICO NO. 10 PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ITALIA HACIA EL MUNDO 2011 .....	68
GRÁFICO NO.11 PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ITALIA DEL MUNDO 2011 .....	68
GRÁFICO NO. 12 BALANZA COMERCIAL TOTAL ECUADOR – ITALIA.....	69
GRÁFICO NO. 13 PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR A ITALIA 2012 .....	70
GRÁFICO NO. 14 PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR A ITALIA 2012 .....	70
GRÁFICO NO. 15 ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EXPORTACIÓN .....	83
GRÁFICO NO.16 ANTES Y DESPUÉS DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA.....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO.1 CLASIFICACIÓN ARANCELARIA.....	33
TABLA NO. 2 SOMBREROS SEMI-TERMINADOS QUE SE HAN EXPORTADO DEL ECUADOR .....	63
TABLA NO. 3 SOMBREROS TERMINADOS QUE SE HAN EXPORTADO DEL ECUADOR.....	64
TABLA NO. 4 PRINCIPALES DESTINOS DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA EXPORTADOS .....	66
TABLA NO. 5 INVERSIÓN INICIAL DE LA PROPUESTA.....	113
TABLA NO. 6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA .....	114
TABLA NO.7 TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL .....	114
TABLA NO.8 DIVISIÓN DE COSTOS Y GASTOS .....	115
TABLA NO.9 PRESUPUESTO DE VENTAS .....	116
TABLA NO.10 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	117
TABLA NO.11 EVALUACIÓN FINANCIERA – ESCENARIO REAL.....	118
TABLA NO.12 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN – ESCENARIO REAL.....	118
TABLA NO.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD – TRES ESCENARIOS .....	119

## ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN NO. 1 LOGO DE PROECUADOR .....	20
IMAGEN NO. 2 LOGO DE COMEX .....	22
IMAGEN NO. 3 LOGO DE EXPORTA FÁCIL .....	22
IMAGEN NO.4 SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA ECUATORIANO .....	32
IMAGEN NO. 5 PLANTA DONDE SE EXTRAE PARA LA ELABORACIÓN DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA .....	36
IMAGEN NO. 6 COSECHA DE LA PAJA TOQUILLA .....	40
IMAGEN NO. 7 DESAFANADO DE LA PAJA TOQUILLA.....	40
IMAGEN NO. 8 COCCIÓN DE LA PAJA TOQUILLA .....	41
IMAGEN NO. 9 SECADO DE LA PAJA TOQUILLA .....	41
IMAGEN NO. 10 TEJIDO DE LA PAJA TOQUILLA .....	42
IMAGEN NO.11 AZOCADO DE LA PAJA TOQUILLA.....	43
IMAGEN NO. 12 LAVADO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA.....	44
IMAGEN NO. 13 BLANQUEADO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA .....	44
IMAGEN NO. 14 TINTURA DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA.....	45
IMAGEN NO. 15 SECADO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA .....	45
IMAGEN NO.16 PLANCHADO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA.....	46
IMAGEN NO. 17 MASETEADO AL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA.....	46
IMAGEN NO. 18 MÁQUINA PARA EL PENSADO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA ...	47
IMAGEN NO. 19 DECORACIÓN DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA .....	48

IMAGEN NO. 20 TEJIENDO EL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA .....	48
IMAGEN NO. 21 ENROLLADO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA .....	50
IMAGEN NO.22 CAJA DE SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA .....	95
IMAGEN NO.23 LOGO DEL ECUAPASS .....	96

## RESUMEN EJECUTIVO

El contenido de la presente tesis es de un modelo de gestión para la exportación de sombreros de paja toquilla de Montecristi hacia Italia, que permitirá conocer la importancia y el valor histórico, económico y social que se le debe dar al sombrero de paja toquilla, considerado una joya artesanal muy valorada y admirada fuera del Ecuador.

Efectuar un diagnóstico de este producto y su entrada al mercado italiano permitirá conocer los procedimientos productivos e incrementar, representativamente, la competitividad y, por ende, las exportaciones del sombrero de paja toquilla ecuatoriano a este mercado.

El objetivo central es ingresar con éxito al mercado italiano posicionando el producto mediante un adecuado modelo de gestión para la exportación, con el desarrollo de estrategias de marketing a realizar tanto al corto como en al largo plazo. Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información a nivel primario como estadísticas, consulta páginas web, etc., y a nivel secundario como investigación de campo, observación, encuestas, etc.)

La tesis cuenta con tres capítulos en los cuales se evidencian el proceso a llegar para una buena investigación, en la que el capítulo uno trata los fundamentos teóricos donde se detalla todo lo referente al mercado ecuatoriano y al mercado que se va a exportar, en este caso, el italiano; el capítulo dos trata de la evaluación diagnóstica donde se detalla la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, y finalmente el capítulo tres trata de la formulación y evaluación en donde se plantean propuestas para el modelo de gestión de exportación.

# **MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **TEMA:**

MODELO DE GESTIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA DE MONTECRISTI HACIA ITALIA

## **DESCRIPCIÓN GENERAL**

Se ha considerado la implementación de un Modelo de Gestión para la exportación de sombreros de Paja Toquilla elaborado en Montecristi, debido a que los artesanos de este sector tienen una producción de excelente calidad, pero desconocen acerca de la comercialización al exterior ya que estos sombreros son altamente competitivo en el mercado extranjero; además con valores muy cotizados, por su alta calidad en el tejido y la gran variedad de modelos y estilos como: Clásico, Diamante, Gambler, Bully, Plantación, Optimo y Especial en diferentes colores y con adornos al gusto de damas y caballeros, que pueden ofrecer en el mercado tanto nacional como internacional.

Entre sus orígenes podemos destacar que el sombrero de paja toquilla o sombrero Montecristi cobraron fama durante la construcción del canal de Panamá en 1914, debido al gran uso que le dieron los obreros.

Cabe destacar, que Eloy Alfaro financió la revolución Liberal en Ecuador gracias a la exportación en masa de estos sombreros finos. Con varios nombres se los conoce a estos sombreros, entre ellos destacan: Jipijapa y Montecristi.

Por los antecedentes que tiene este sector en cuando a la producción de los sombreros de paja toquilla, se toma como una ventaja para tratar de implementar el modelo de gestión para la exportación y que

los artesanos conviertan esta actividad de tradición en un negocio en potencia y que a su vez genere ingreso para sus familia lo cual contribuirá a mejorar la balanza de pagos en el Ecuador.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se considera que el tema tiene gran importancia en el ámbito comercial, debido a como se encuentra la industria actualmente, el tiempo es el “Talón de Aquiles” del Sombrero de Paja Toquilla, ya que este es un producto poco valorado en el país y muy bien cotizado a nivel internacional, pero actualmente se está presentando una competencia que es el mercado chino al tratar de producir este tipo de sombreros de forma no artesanal.

Sin embargo, para García (2010)<sup>1</sup> no todos los artesanos tienen la posibilidad de colocar su producto para la exportación debido a la falta de recursos que estos poseen, no son bien remunerados por la producción que ellos realizan. Por estas incidencias se considera la creación de un modelo de gestión para la exportación de los sombreros de paja toquilla producidos en Montecristi.

La finalidad de este Modelo de Gestión para la exportación de sombreros de Paja Toquilla de Montecristi hacia Italia, es tratar de que el artesano tenga una estabilidad y en lo posible que estos conozcan cómo manejar este mercado de forma internacional; y a su vez le den el valor agregado al sombrero y se conviertan más comercial y atractivos a la vista de los consumidores internos y externos.

Esta investigación servirá para que los artesanos de Montecristi que elaboran los sombreros puedan tener los conocimientos de todos y cada uno de los procesos para la exportación de sus productos, que se

---

<sup>1</sup> R. F. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y media empresa*. Club Universitario.

puedan unir, de esta manera los puedan aplicar en un futuro y se dediquen, a parte de la producción, a la elaboración, y exportación en forma directa lo cual contribuirá a que este cantón crezca en este sector y puedan tener un mejor estilo de vida.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente trabajo de investigación, se lo ha realizado debido a la situación actual en la que se encuentra la producción de sombreros de paja toquilla con fines de exportación en Montecristi desde hace algunos años atrás ha venido surgiendo un inconveniente el cual se debe a los intermediarios que día a día se incrementan, compran en Montecristi y envían los sombreros hasta Santo Domingo de los Tsáchilas, Quito o Guayaquil para ser exportados, lo que hace que el artesano tejedor, quienes son los verdaderos artistas, reciban menos precio por el producto.

Los microempresarios comentan que desde hace más de sesenta años cada uno vendía entre 50 a 90 sombreros mensuales a buen precio a ciudades como Guayaquil, Quito. Con el pasar del tiempo llegaron los intermediarios a Montecristi a comprar el producto para exportar por los contactos que estos tenían, lo cual vino a dañar el trabajo y desde ahí muchas personas se han retirado de la actividad porque las ganancias son pocas y la inversión del tiempo que ocupan para la elaboración de los famosos sombreros es grande, pues se llevan de 15 días a 3 meses trabajando (Tamayo & Malo, 2000)<sup>2</sup>.

Razón por la cual, cada uno de los países del mundo busca en la actualidad mantener y crear nuevos nichos comerciales mediante tratados, acuerdos o estrategias comerciales con otros países, permitiendo que las empresas locales dispongan de mayores

---

<sup>2</sup> Tamayo Abril, J., & Malo Toral, G. (2000). Paja toquilla

oportunidades de ventas y distribución de sus productos en otros países e incrementando las exportaciones de éstos.

En el Ecuador, se reflejó la ausencia de políticas y organismos de Estado relacionados al comercio exterior, en especial a las exportaciones. Esta situación no favoreció al país, debido a que las empresas locales necesitan tener oportunidades de acceso e información de los mercados del actual mundo globalizado, en donde la visión de negocios es vender más productos, generar mayor nivel de ingresos, producción y empleo, por lo cual en el año de 1997 las políticas comercial del Ecuador pasaron a ser normados por LEXI Ley de Inversión de Comercio Exterior e Inversiones, quien creó el COMEXI Consejo de comercio exterior e inversiones; cuya principal función es la determinar las políticas de comercio exterior de bienes, servicios y manufacturas considerando los compromisos internacionales asumidos por el país en materia comercial.

En virtud de esto, el Gobierno del Ec. Rafael Correa Delgado, estableció una visión mucho más amplia con acuerdos comerciales, transferencias de conocimiento, de tecnología, de responsabilidad ambiental y social, promoción de exportaciones e intercambios y transacciones comerciales y económicas, actividades que actualmente son efectuadas, coordinadas y supervisadas por PROECUADOR<sup>3</sup> y reguladas por el actual Código de la Producción, Comercio e Inversiones (anterior Ley Orgánica de Aduanas).

De acuerdo al Boletín de diciembre del 2012, para la economía ecuatoriana; el comercio internacional es de vital importancia, puesto que, al ser dolarizada, no puede emitir moneda propia y los dólares que circulan internamente provienen de remesas, endeudamiento externo y exportaciones, por lo que, las exportaciones de productos no petroleros han tenido un incremento en los últimos años.

---

<sup>3</sup> Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

## **OBJETO DE ESTUDIO**

Esta investigación basa su estudio en la problemática que presentan los artesanos ante el desconocimiento de la gestión de exportación en la producción de los sombreros de paja toquilla, se tratará de buscar solución a través de un modelo de gestión para la exportación de este producto; lo cual le permitirá a los artesanos tener un mayor conocimiento en esta área y a través de la cadena logística de exportación conocer el proceso de planificación, operación y control de la negociación, compraventa, movimiento y almacenamiento de las mercadería desde la fuente de materias primas hasta el punto de venta del producto terminado y las relaciones con el cliente a fin de satisfacer los requerimientos de este con mayor calidad posible.

Al final de esta investigación se confirmarán los resultados acerca del grado de dinamismo en las exportaciones de los sombreros de paja toquilla del cantón de Montecristi y si existen mejoras en su productividad y comercialización.

## **CAMPO DE ACCIÓN**

El trabajo investigativo será la exportación de sombreros de paja toquilla a Italia y se limitará al grupo de artesanos ubicados en la provincia de Manabí en el lugar de Montecristi, ya que se pretende establecer el porcentaje de producción que tiene de forma anual y cuanto de lo que ellos producen se exporta y las ganancias que estos tienen como resultado de la venta de los sombreros.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Fomentar la comercialización de sombreros de Montecristi, mediante la aplicación de un modelo de gestión de exportación que facilite el envío hacia el mercado italiano.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Analizar la situación actual de la producción de sombreros de paja toquilla de Montecristi, en relación al resto de sectores para determinar qué clase de sombreros son los más exportados y porque.
  
- ✓ Diseñar un Modelo de Gestión para la exportación de sombreros de paja toquilla de Montecristi hacia Italia que permita fomentar la comercialización de sombreros de Montecristi.
  
- ✓ Determinar los beneficios de la implementación de un modelo de gestión para la exportación en el resto de sectores que se dedican a producir este tipo de artesanía.

## **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Se ha considerado la implementación de un Modelo de Gestión para la exportación de sombreros de Paja Toquilla elaborados en Montecristi, debido a que los artesanos de este sector tienen una producción de excelente calidad pero desconocen acerca de la comercialización al exterior puesto que, estos sombreros son altamente competitivos en el mercado extranjero; con valores muy altos; sobre salen por su calidad en el tejido modelos y estilos como: Clásico, Diamante, Gambler, Plantación, Bully, Optimo y Especial en diferentes colores y con adornos al gusto de damas y caballeros, que pueden ofrecer en mercados tanto nacional como internacional.

En sus inicios, el sombrero de paja toquilla hizo su aparición por el año 1914, durante la construcción del denominado Canal de Panamá, puesto que, los obreros hacían un gran uso de este sombrero. A pesar de esto, en la presidencia del Gral. Eloy Alfaro, realizó un papel destacado para esta artesanía, principalmente en la financiación gracias a la gran exportación que se realizaban en las zonas de Montecristi y Jipijapa. El

sombrero de paja toquilla se convierte en un accesorio ideal que sirve para protegerse del sol, permitiendo a los consumidores lucir más elegante. Estos son comercializados tanto con su color natural o teñidos con vistosos colores y adornos que los combinan de una manera muy especial para hacerlos más competitivos y deseados (Córdova, 2008).

Además, existen otros productos elaborados con paja toquilla como: carteras, bolsos, adornos, vinchas para el pelo, collares, abanicos, muñecos, recipientes, canastas, etc. La producción de los sombreros de paja toquilla es reconocido ya sea por su calidad o por su variedad, ya que los artesanos poseen una habilidad muy especial en lo que se refiere a este tejido.

Por los antecedentes que tiene este sector en cuanto a la producción de los sombreros de paja toquilla, se toma como una ventaja para tratar de implementar un modelo de gestión para la exportación, ya que los artesanos conviertan esta actividad de tradición en un negocio en potencia, que a su vez, genere ingreso para sus familias lo cual contribuirá a mejorar la balanza de pagos en el Ecuador.

## **HIPÓTESIS GENERAL**

La implementación de un modelo de gestión para la exportación de sombreros de paja toquilla contribuirá al desarrollo del sector exportador de Montecristi con el mercado Italiano.

**Variable Dependiente-** Implementar un modelo de gestión para la exportación de sombreros de paja toquilla de Montecristi hacia el mercado italiano.

**Variable Independiente-** Contribuir al desarrollo del sector exportador de Montecristi con el mercado Italiano.

## **METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar la investigación se recopiló información directamente de las personas involucradas, y se consultó autores tradicionales, informaciones de internet, periódicos, páginas web, informaciones oficiales de los organismos e instituciones vinculadas al tema objeto de la investigación, además se hizo el levantamiento, análisis y procesamiento de información de acuerdo a la técnica de la encuesta planteada, que fue parte de la investigación y que permitió obtener información ajustada a la realidad.

El método de muestreo utilizado fue aleatorio simple, debido a que nuestra población es pequeña no se empleó la fórmula de tamaño de muestra.

La encuesta se realizó mediante preguntas formuladas al grupo de artesanos ubicados en la provincia de Manabí, precisamente en la zona de Montecristi, lo que permitió establecer el porcentaje de producción que tiene de forma anual y cuanto de lo que ellos producen se exporta y las ganancias que estos tienen como resultado de la venta de los sombreros y por ende en que aspecto hay que poner énfasis para buscar la oportunidad de la internacionalización de sus productos al mercado Italiano, mediante la misma se obtuvo información relevante y resultados de interés para promover las exportaciones.

Conociendo las condiciones actuales del acceso a la información global y su participación en todo proyecto, así como su determinación y necesidad, para estructurar un tema de tesis, la información puede ser diversa, verás u objetiva, todo dependerá del interventor, por lo que es necesaria la aplicación de un análisis crítico en la selección de la fuente de la información. El objeto es aportar al proyecto con información

sintetizada, la misma que pueda ser utilizada en proyectos futuros a corto tiempo.

Parte de la investigación es definir si es necesaria la utilización de variables cualitativas o cuantitativas, aportando a la comercializadora a impulsar y direccionar sus objetivos, conocer su logística, demanda, gustos, así como preferencias, establecer estrategias funcionales en la mayoría de sus procesos, y alcanzar una posición en el mercado de Italia.

Esta tesis, empleará dos metodologías: Analítica, la cual se encargará de analizar los resultados obtenidos a través de las fuentes de datos (estadísticas, resultados de observaciones directas, estudios, etc.), y aplicativa y comprobatoria, la cual mediante la experiencia que se obtenga, comprobará lo planteado en la hipótesis (la creación del modelo de gestión).

## **PRODUCTOS OBTENIDOS**

El modelo de gestión debe elaborarse con el fin de ser una guía para que las personas y empresas exportadoras realicen esta actividad con eficiencia, y puedan obtener ganancias por ello y puedan lograrlo:

- Precisar fortalezas y debilidades
- Evaluar oportunidades existentes en el mercado italiano
- Identificar las ventajas y desventajas
- Definir estrategia de entrada a los mercados
- Determinar metas y objetivos
- Analizar antecedentes y situaciones actuales

## **NOVEDAD Y APORTES TEÓRICO – PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El proyecto de tesis se define como una estructura integral, la misma que contempla varias etapas durante su análisis, las que se inician con el tejedor, su proceso de transformación, previa a la obtención del sombrero terminado, básicamente constituye el producto de exportación; dicho producto alcanza un diseño propio para el mercado italiano, el sombrero a su vez es resultado de estudios realizados que marcarán su mejor introducción al mercado meta italiano.

La etapa de conformación de la sociedad constituye la parte funcional y legal, siendo la parte tangible. Su estructura dependerá del grado de inversión que se realice, su permanencia dependerá de la demanda, así como de la aplicación de sus estrategias comerciales, conociendo que los procesos de exportación requieren de experiencia y profundos conocimientos (empaquete, embalaje, canal de distribución, tramitología). Después de sus etapas, se plantea alcanzar un nivel de mejora continua, aplicando diferentes variables como: (competencias, diferenciación, crecimiento, sostenibilidad y sobre todo rentabilidad).

La metodología utiliza procedimientos que se emplean para alcanzar los objetivos de un proyecto, consiste en una serie de pasos a seguir sobre el estudio de tesis planteado, el mismo que tendrá que recabar la información necesaria mediante el diagnóstico elegido, el objetivo de este capítulo es explicar la metodología a utilizarse en este estudio. El punto de partida es determinar el tipo de investigación que se va a llevar a cabo y así poder plantear el mejor diseño para la metodología más aplicable. El siguiente paso es ejecutar el método efectuando la observación científica, apoyándose en más métodos de ser necesario, finalizando la investigación con la estimación de los datos.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La teoría PEST nos permitirá analizar los factores del entorno, político, económico, social y tecnológico, del modelo de gestión para la exportación del sombrero de paja toquilla del sector de Montecristi.

### 1.1 Teoría del entorno PEST

**Factores políticos:** Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar los intereses de la compañía. Es por este motivo que se investigará las leyes de exportación, ayudas e incentivos por parte del gobierno, seguridad social, legislación relacionada con la protección del artesano, certificados necesarios, prevención de riesgos y seguridad, a fin de que el artesano pueda exportar o vender su producto con las debidas regulaciones de nuestro país, para que en el momento que el producto ingrese al país destino lo haga cumpliendo con todas las formalidades de importación que exige en este caso Italia.

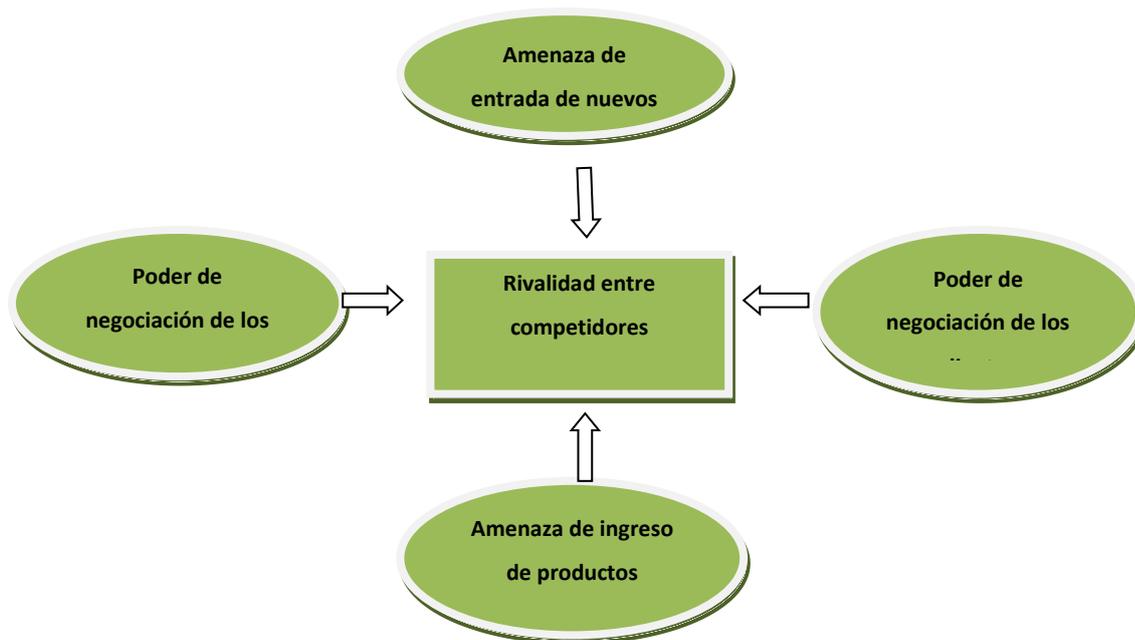
**Factores económicos:** Los hábitos de consumo por parte de la sociedad están ligados con factores económicos como la tasa de desempleo, tipo de cambio, ingreso disponible, tasas de inflación, etc., por esta razón es importante analizar la distribución y uso de estos recursos económicos. Conociendo el efecto que la evolución de estos factores pueda ocasionar, se implementarán medidas de prevención en contra de determinados riesgos.

**Factores sociales y demográficos:** La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes y decrecientes niveles de riqueza, el status económico, composición étnica, distribución

geográfica poblacional y diferencias en el nivel de ingresos. Se recopilará la información detallada a través del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Además se determinará los hábitos de consumo, tendencias y nuevos estilos de vida.

**Factores tecnológicos:** Generan productos innovadores y servicios, además mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final, dentro de esta innovación podemos involucrar la negociación personalizada a través de los sitios web, que nos permitirá comercializar el sombrero de paja toquilla de una forma más directa con el consumidor final.

### 1.1.1 Teoría de las 5 fuerzas de Porter



**Elaboración:** Autora

La teoría presentada a continuación permitirá mostrar la opinión de expertos en la materia, de acuerdo a lo manifestado por Luis Muñiz<sup>4</sup>, en

---

<sup>4</sup> Muñiz, L. (2010). Guía Práctica para mejorar un Plan de Negocio. (79-82). Barcelona: Profit editorial.

su libro sobre las cinco fuerzas de Porter que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. Se clasifica en cinco grandes fuerzas:

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son interesantes puesto que, depende de las barreras de entrada que son fáciles o no de traspasar por participantes novatos que puedan llegar con recursos innovadores y capacidades para así apoderarse de un segmento del mercado.

Cuando un competidor decide incursiona en un nuevo mercado por primera vez, lo hace con nuevas ideas, ya que como objetivo es captar parte de este mercado.

### **La rivalidad entre los competidores**

Competir en un mercado o en uno de sus segmentos es muy complicado debido a que los competidores están muy bien posicionados, sean éstos muy numerosos o los costos fijos sean altos.

La rivalidad entre los competidores se presenta cuando quieren conseguir una posición en el mercado, a través de la competencia de precios y nuevos productos.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será interesante cuando los proveedores estén muy bien acoplados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan hacer imposiciones a sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

En ocasiones los proveedores pueden llegar a tener un poder de negociación positivo en el mercado meta siempre que el precio que ellos propongan no supere al de sus competidores, lo cual le permitirá tener una trazabilidad con el costo de su competidor.

### **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será interesante cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado, pueden elegir a los proveedores que se compra o a los clientes a que se vende; en ocasiones el comprador puede encontrar productos alternos que pueden permitir cambiar de proveedor.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es interesante si existen productos sustitutos reales o potenciales, hay que considerar que muchas veces la combinación entre la calidad y precio que ofrecen los productos sustitutos es algo clave que debemos de considerar ya que es un punto clave para posicionar nuestro sombrero.

## **1.2.- MODELO DE GESTION**

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (Cassini, 2008).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesño* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar con (Cassini, 2008).

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

### **Consideraciones sobre el desarrollo de un Modelo**

Un modelo es una forma de representar “en pequeño” una realidad determinada, es por tanto, una simplificación, puede ser, también, un “ideal” que sirva para efectos de investigación o experimentación.

Como es lógico suponer, el modelo no pretende ni puede ser entendido como la realidad que representa; es más, su construcción, necesariamente, involucra cierta dosis de subjetividad. Lo importante es que sea útil.

Como se puede suponer, la organización social, es extremadamente compleja como para que un modelo responda a satisfacción de los miles de requerimientos que se le podrían plantear.

**Gráfico No. 1**  
**Modelo de gestión**



**Elaboración:** Autora

### **Filosofía:**

*Declaraciones sobre la participación, que orientan la forma en que las personas se interrelacionan en la asociación de artesanos y con los grupos de interés y la forma como participan en el devenir empresarial:*

- Reconocer al artesano como participante esencial, quien es protagonista de su propio desarrollo.
- Reconocer el valor de la diferencia en las interrelaciones.
- Construir relaciones fundamentadas en la confianza.
- Las relaciones con los grupos de interés son armoniosas y productivas, y contribuyen a la sostenibilidad y a la creación conjunta de valor.

### **Valores:**

*Responsabilidad social y ambiental:* Actitud de reconocimiento de la responsabilidad y de los deberes que se tiene como personas

(ciudadanos) y como empresa con el desarrollo sostenible y la construcción de una sociedad justa y equitativa.

*Respeto a las personas:* Actitud de reconocimiento de la dignidad y del valor propio y de los demás sin importar su condición o posición en la sociedad o en la empresa.

*Humildad:* Actitud derivada del auto conocimiento personal, que le permite a un ser humano reconocer sus posibilidades y limitaciones y que lo lleva a actuar sin soberbia.

### **Fundamentos empresariales:**

Expresan los propósitos de la Empresa en términos de lo que hace, el negocio en donde se encuentra, lo que aspira ser en el largo plazo, el camino que elige seguir para alcanzar su visión, y las propuestas de valor y los compromisos con los grupos de interés.

### **Organización del trabajo:**

*Procesos Corporativos:* Son aquellos que requieren el concurso de todos los procesos de la Empresa para alcanzar objetivos estratégicos que implican transformaciones importantes y permanentes en la Organización.

*Políticas:* Son marcos de actuación que permiten asumir la responsabilidad integral y orientan las decisiones y actuaciones de los procesos.

*Planes:* Los planes responden por los objetivos estratégicos, la sincronización de toda la organización, y el flujo de los recursos en forma eficiente.

## **MINTZBERG Y LA DIRECCIÓN**

La eficacia de los directivos está influida, significativamente, por la idea que tienen de su propio trabajo. Su comportamiento depende de lo bien que conozcan y respondan a las presiones y dilemas del trabajo.

En el primer capítulo habla de la naturaleza del trabajo de dirección, lo que las personas llamadas directivos hacen en realidad en la oficina durante todo el día. Este primer artículo aclara la discrepancia, muy común y costosa en las organizaciones, entre lo que realmente sucede y ciertas ideas ambiguas, y a veces descaminadas, sobre lo que debería suceder.

El segundo artículo examina el proceso del desarrollo de la estrategia. En contraste con la percepción tradicional de lo que es un proceso de planificación, aquí está caracterizado como si fuera una “artesanía”, lo cual tiene toda una serie de implicaciones para los directivos y las organizaciones.

Ambos artículos insinúan que está sucediendo algo, además de los procesos altamente analíticos y tradicionales.

El tercer artículo, inspirándose en la investigación de los dos hemisferios del cerebro humano sugiere que, en la carrera por arrojar la luz del análisis sobre la dirección, se puede haber perdido de vista el proceso llamado intuición. El ensayo que sigue, se introduce más profundamente en este aspecto, examinando primero el debate fundamental entre análisis e intuición y proponiendo luego, las formas en que los dos se pueden acoplar para dirigir las organizaciones complejas.

### **1.3- COMERCIO INTERNACIONAL Y EXPORTACIONES DEL ECUADOR**

#### **1.3.1.- Importancia del Comercio Internacional en la economía**

Dado que el Comercio Internacional es la reciprocidad de bienes entre países, se entiende que en un país existen importaciones desde otros países y las exportaciones hacia otros países. Ecuador es un país

lleno de riquezas y con la mega diversidad por metro cuadrado más alta del mundo, lo que conlleva a que pueda apreciar productos de bienes primarios tales como el café, cacao, banano de alta calidad, considerados “productos tradicionales” y otros productos como flores, camarón, sombrero de paja toquilla, tagua, madera, entre otros, denominados “productos no tradicionales”. El PIB del Ecuador ha presentado una tendencia creciente, es así como, la tasa de crecimiento promedio anual en el periodo 2007-2012 es del 4.20%. En el 2011, el PIB fue de USD 78,189 millones y el PIB per cápita alcanzó los USD 5,428.<sup>5</sup>

El ser productores de excelentes bienes se ha permitido promover el desarrollo mediante el incremento del intercambio comercial con otros países, factor clave para el crecimiento de la economía de las naciones. Pero, el comercio internacional no tiene que ser etiquetado solamente como el intercambio de productos de un país a otro, sino también de tecnología y conocimientos que servirán para facilitar y mejorar la producción de bienes para el consumo interno y el comercio internacional. El comercio internacional también tiene beneficios como la inversión extranjera y el aumento de la competencia que pueden generar crecimiento económico, que no es posible sin el comercio con otros países.

### **1.3.2.- Actividades de promoción de exportaciones**

La economía del Ecuador forma parte integral de la modernización mundial, por este motivo se han realizado reformas administrativas y legales con el propósito de llegar al mercado internacional.

- Derogación de la Ley Orgánica de Aduanas y emisión del Código de Producción, Comercio e Inversiones.

---

<sup>5</sup> Guía Comercial Pro Ecuador 2013

- Creación del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR) que es el encargado de realizar incentivos a las exportaciones e inversiones que se realicen en el país, con la misión de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales en los mercados en el exterior.

**Imagen No. 1**  
**Logo de PROECUADOR**



**Fuente:** Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Para llevar a cabo las mencionadas actividades, PROECUADOR ha implementado las siguientes áreas:

➤ Inteligencia Comercial

Estudios de las tendencias de consumo de los mercados internacionales con el objetivo de que los exportadores puedan identificar las oportunidades y amenazas para el ingreso de productos nacionales en estos mercados. En esta área se encuentra:

- ❖ *Coordinación de Gestión de la Información:* Se encarga de elaborar los perfiles de productos y mercados, análisis sectoriales y guías comerciales de países.
- ❖ *Coordinación de Logística:* Se encarga de identificar la logística como el embalaje y etiquetado; asimismo

de los canales de distribución en países extranjeros para comunicar sobre las mejores rutas y frecuencias entre Ecuador y el país de destino.

❖ *Coordinación de Reportes Comerciales:* Se encarga de elaborar informes con datos que se proporcionan por las Oficinas Comerciales; recopilando y difundiendo información estadística sobre comercio exterior, de manera que los usuarios se encuentren al día sobre las tendencias del intercambio comercial nacional e internacional.

➤ Promoción de Exportaciones

❖ *Oferta exportable:* Constituida por coordinadores sectoriales que incentivan las exportaciones de los 16 sectores productivos.

❖ *Ferias:* Eventos cuyo objetivo principal es la obtención de contactos comerciales y reuniones entre exportadores ecuatorianos y empresas extranjeras.

- Fortalecer el Comité de Comercio Exterior (COMEX), es una institución ejecutadora de políticas de comercio exterior e inversiones conservando un enlace entre el sector público y privado para promover las relaciones, estrategias comerciales y realizar incentivos al sector productivo.

## Imagen No. 2

### Logo de COMEX



Fuente: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

- Creación e implementación del sistema EXPORTA FÁCIL, se define como un servicio simplificado que sirve para reducir el tiempo, trámites, también es de carácter económico dirigido a exportadores potenciales que desean enviar sus productos a mercados del exterior por medio de la empresa pública Correos del Ecuador, lo cual motiva la constitución de empresas exportadoras.

## Imagen No. 3

### Logo de EXPORTA FÁCIL

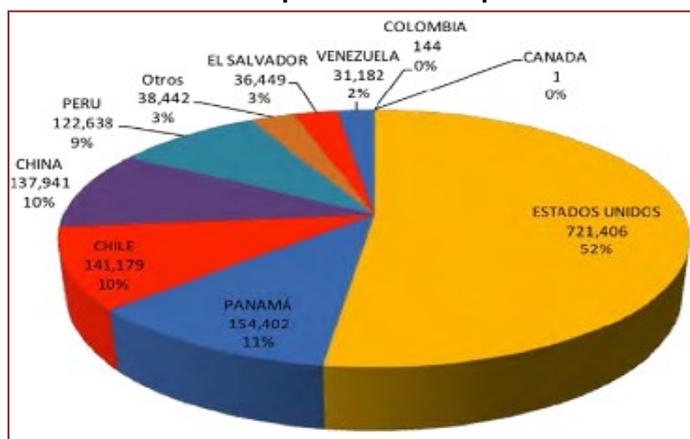


Fuente: Correos del Ecuador

### 1.3.3.- Intercambio comercial en base a productos exportados y países destino por parte del Ecuador

En relación al porcentaje de participación en las exportaciones se basa en que el país tiene el mayor número de exportaciones no petroleras, es decir los bienes donde Estados Unidos con el 52% del total de exportaciones en dólares FOB, le sigue Panamá con un porcentaje 11%, del mismo modo se puede apreciar a China y Chile con un 10%, Perú tiene un porcentaje considerable del 9% y después le siguen países como Venezuela, El Salvador, Colombia, Canadá, entre otros, con valores mínimos.

**Gráfico No. 2**  
**Principales destinos de las exportaciones no petroleras Ecuador 2012**



**Fuente:** Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

**Elaboración:** Autora

**Gráfico No. 3**  
**Principales productos de exportación del Ecuador 2012**



**Fuente:** Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

En relación a los productos que se exportan a los países, según gráfico en la parte superior, se encuentran varios, el principal es el banano o plátano que posee una representación del 29%, le sigue el camarón con un porcentaje del 15%, los enlatados de pescado poseen el 13%, del mismo modo, las flores naturales con un porcentaje menor, con 12%. El Ecuador exporta productos que tienen un porcentaje mínimo tal es el caso de la manufactura de cuero, plástico, caucho, café y elaborados; vehículos, químicos y fármacos, extractos de aceite vegetal, atún y pescado, cacao y elaborados y otras manufacturas de metal.

#### **1.3.4.Principales acuerdos comerciales firmados por el Ecuador**

Los principales acuerdos comerciales son:

- ✚ **Sistema Global de Preferencias Comerciales (SGPC).**- Es un esquema preferencial mediante el cual cierta cantidad de productos que provienen de países en desarrollo perciban la disminución parcial o total de los derechos arancelarios aduaneros por parte de los países desarrollados.
  
- ✚ **Comunidad Andina de Naciones (CAN), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y Mercado Común del Sur (MERCOSUR).**- Convenios firmados por el Ecuador con los países de Centro y Sur América, y que dentro de su estructura se otorgan entre los países firmantes medidas que favorecen el intercambio comercial a través de los acuerdos comerciales.

#### **1.3.5.Sistema legal del Comercio Exterior**

Es importante conocer el respaldo jurídico que tiene el Comercio Exterior ecuatoriano y qué leyes o reglamentos regulan su desarrollo, crecimiento y procedimientos.

##### **Constitución de la República del Ecuador**

El Art. 306 de la Carta Magna, publicada en el Registro Oficial N°449 del 22 de octubre del 2008, establece que el Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal, situación que beneficia a los macro empresarios y artesanos ecuatorianos que se dedican o se están iniciando en el negocio de la exportación del sombrero de paja toquilla, para lo cual el

Gobierno Nacional está encargado de brindar ayuda a través de proyectos.

### **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

Mediante Registro Oficial N°325 del 20 de diciembre del 2010 se publicó el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, derogando ciertas leyes, entre ellas a la Ley de Aduanas. De acuerdo a lo manifestado en el Art. 127, las operaciones aduaneras y demás actividades derivadas de estas serán reguladas por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

El Art. 5 del referido Código establece que entre sus fines, se encuentra fomentar y diversificar las exportaciones, facilitar las operaciones de comercio exterior y promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo.

Se observa que el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, al igual que la Constitución de la República del Ecuador, brindará facilidades para que los operadores puedan realizar sus transacciones comerciales al exterior.

A través de la Constitución Política del Ecuador podemos evidenciar que uno de los principales objetivos en el sector de comercio exterior es promover las exportaciones para la generación de empleo y valor agregado dando preferencias aquellas que provengan del sector artesanal. Actualmente, Ecuador cuenta con beneficio al momento de exportar esta artesanía, ya que por ser miembro de la OMC<sup>6</sup> al instante de ingresar el producto hacia el mercado italiano este ingresa con un arancel

---

<sup>6</sup> Organización Mundial del Comercio

del 0%. La creciente economía mundial se manifiesta en muchos factores, siendo el más notable, el comercio internacional de bienes y servicios que desempeña un rol fundamental como motor del crecimiento, generador de empleo e impulsor del desarrollo de los países.

#### **1.4.- COMERCIO INTERNACIONAL Y EXPORTACIONES DE ITALIA**

No hay nación que sea autosuficiente y no necesite relacionarse con los demás estados, aún las naciones más desarrolladas necesitan recursos de los cuales carecen y gracias a las negociaciones y acuerdos comerciales satisfacen sus necesidades en otras zonas. Durante los últimos años, el comercio internacional de Italia ha pasado de tener un pequeño porcentaje en la actividad económica a convertirse poco a poco en la tercera parte de ésta, gracias a la buena práctica de las relaciones internacionales, lo que se refleja con casi la mitad de las ganancias adquiridas por la industria manufacturera de Italia proveniente de ventas en el exterior.

Italia se encuentra entre las diez principales naciones comerciales del mundo, y el comercio representa más de 55% del PIB (OMC, media 200-2011). Los productos manufacturados suponen más del 90% de las exportaciones del país. Italia presenta una balanza comercial deficitaria, cuyo saldo se ha agravado desde la crisis mundial de 2008/2009, ya que las importaciones se recuperan a mayor ritmo que las exportaciones. En 2012, por primera vez desde 2004, la balanza comercial presenta un superávit debido a la baja de las importaciones como consecuencia de las restricciones presupuestarias y el alza de las exportaciones. Esta tendencia debiera continuar en 2013.

#### **1.5- SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA ECUATORIANO**

El sombrero de paja toquilla es un referente cultural que hace historia, por este motivo está considerado dentro de la investigación, debido a su historia, evolución que ha tenido en el proceso de producción,

el puesto que ocupa actualmente en el mercado, las ventajas que se pueden obtener con un buen manejo en la comercialización de esta artesanía.

El comercio internacional y en especial el comercio exterior es muy importante para el crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo; más aún en la actualidad tiene un peso importante en la actividad económica de los países, el mismo que es demostrado por las evidencias de los países desarrollados y las experiencias de los "países exitosos" que han logrado su crecimiento y desarrollo económico gracias al crecimiento de las exportaciones.

El sombrero de paja toquilla ecuatoriano es reconocido por su calidad mundialmente, esta actividad de tejer los sombreros de paja nace de la habilidad de los tejedores en el sector de la costa ecuatoriana; la cual se los puede confeccionar utilizando la hoja tierna o la corteza de la planta, es una especie de palma (Regalado, 2010).

### **1.5.1.- HISTORIA**

La actividad sombrerera de los habitantes de Jipijapa se habría enraizado en la provincia de Portoviejo desde el año de 1630, cuando llegó a la provincia un criollo llamado Francisco Delgado, quien al observar la habilidad con que manejaban los nativos la fibra de palma para la elaboración de envolturas y cobertores, se le ocurrió hacer "tocas" para cubrir la cabeza. Así el uso de los sombreros se habría hecho extensivo, los elaborados de la paja más delicada eran tan finos que podrían guardarse en un bolsillo. Las "toquillas", diminutivo de "tocas", se fecundaron y nacieron en Jipijapa y Montecristi (Aguilar, 2009).

Los sombreros de paja toquilla han fomentado un gran orgullo, acumulado a través de siglos de historia, décadas de abandono público y un estado actual de elegancia innegable, favoreciendo a aquellos que

buscan la simplicidad y la protección. Para Domínguez (1991) llevar a Panamá fue insultar a Ecuador, un país que una vez fue pasado por alto por un público hambriento de estilo, independientemente de su costo y la fuente. Para usar un sombrero de paja toquilla es como abrazar una cultura, un artista, propietario y creador del sombrero más famoso y trascendente en la historia (Domínguez, 1991). Pero la trascendencia de los sombreros a nivel comercial se inicia a partir de las tres últimas décadas del siglo XVIII, cuando los sombreros empezaron a exportarse al Perú.

En 1874 salen 4238 sombreros de paja y en el año 1788 se exportaron alrededor de 17299, a un peso cada uno. Siendo, por tanto, los sombreros de paja toquilla, los únicos productos nuevos aparecidos durante el “boom” del cacao nos parece que la economía indígena supo utilizar esta coyuntura para introducir en el mercado externo un artículo que no era solo de recolección o siembra, sino que requería de mucha destreza para transformar la fibra vegetal en un objeto para proteger la cabeza del inclemente sol canicular. El valor de los sombreros radica en la habilidad de los tejedores, ya que la paja utilizada para su confección no habría representado más del 10 a 15 por ciento del precio de venta que el tejedor daba al sombrero. El hábitat de la paja toquilla es la provincia de Manabí, los cerros de Colonche.

El proceso de creación de los sombreros de paja requiere de laboriosidad y meticulosidad. Las hojas de la planta son cortadas con machete cada tres meses, justamente antes de que empiecen a desarrollarse, cuando todavía estén de color verde-amarillento. Generalmente se cortan las hojas a unas pocas pulgadas de su nacimiento para facilitar su manejo. Luego se separan las hojas en fibras por medio de un rastrillo con dientes en forma de aguja. Se ponen las fibras en agua hirviendo por tres o cuatro horas, para quitar la clorofila y tornarlas más flexibles. La paja es extendida en bastidores para secarla y

blanquearla al sol, luego es clasificada según su finura. Por la noche, es expuesta al rocío, después de lo cual es cuidadosamente lavada, suspendida mediante estacas y expuesta toda la noche a vapores de azufre.

Un sombrero corriente necesita de ocho a diez manojos de paja, en tanto que uno fino requiere de veinte a veinticinco manojos de paja más delgada. La paja fina es más corta y tiene el inconveniente de que buena parte de las fibras no son utilizadas debido a sus variaciones del color y tamaño. Los tejedores seleccionan cuidadosamente la paja para evitar vetas de diferente color en los sombreros. La tejeduría del sombrero se hace en hormas que son colocadas en la falda del tejedor o frente a él en un banco de poca altura. Una vez terminados los sombreros se los lava para quitarles las partículas adheridas para su manufactura. Luego se secan y se blanquean parcialmente al sol, antes de ser expuestos por doce horas a vapores de azufre para el blanqueo final (Basile, 1945).

Los seguidores de esta artesanía estaban dispuestos a pagar diez veces más del valor por obtener este sombrero, sólo para obtener el mejor del mercado local. A finales de la década de 1950, los sombreros de paja toquilla habían aparecido en cerca de treinta películas y ha contribuido generosamente a los estilos de vestir de muchos. Sin embargo, en 2007 la revista Financial Times del Reino Unido, estimó que esta forma de arte sobreviviría apenas veinte años antes de que se extingan. Como la historia sigue su curso una vez más, comprar sombreros que en muchos casos ignoran su origen que viene de los artesanos de Montecristi, los de Cuenca y en otras regiones del Ecuador.

Ahora bien, esta forma única de exportación ecuatoriana está siendo amenazada por la producción en serie destinada a satisfacer un mercado de consumidores desinformados, desesperados por su elegancia, pero no por el conocimiento. Los diseñadores, como Cozmo

Jenks en Londres, están tratando de preservar el arte a través de la liberación de nuevas formas de disfrutar los sombreros de paja toquilla, pero aun así, los artesanos que una vez dominaron este arte de tejer poco a poco van sustituyendo a sus trabajos. Los niños ya no se les enseña a tejer y una habilidad que una vez se practicaba en el pasado, ahora está desapareciendo paulatinamente (Tómala & Trujillo, 2012).

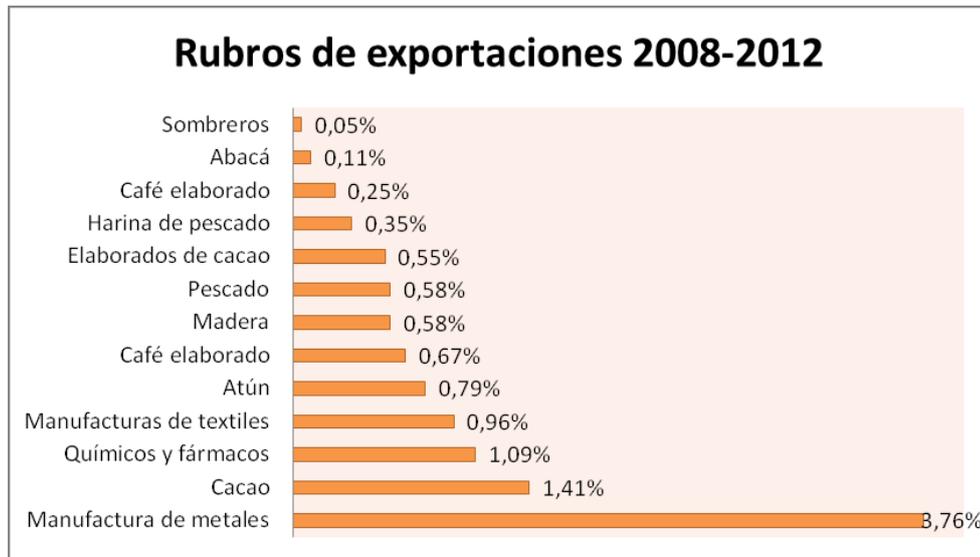
Las exportaciones son consideradas como un elemento importante para el desarrollo económico de un país, con la cual se pretende crear fuentes de trabajo e implementación de nuevos negocios que ayudaran a la reducción de la pobreza. Esta actividad ayuda a la creación de nuevos negocios en el mercado internacional, la cual permitirá nuevas opciones de comercialización e incrementará la producción y mejora de calidad en productos o servicios. Por este motivo, Paredes (2008) enfatiza que la finalidad de esta actividad es conservarla para así generar ingreso de divisas al Ecuador.

Según el Plan Maestro de Cultura Exportadora del vecino país Perú, las exportaciones son un elemento básico para el crecimiento económico de un país, la reducción de la pobreza y generación de nuevos negocios en mercados internacionales. También, consolida nuevas alternativas de comercialización, aumenta la productividad y mejora la calidad de los productos o servicios. Si todos estos beneficios se mantienen a largo plazo se incrementará el empleo, se mejorarán los salarios, habrá más ingreso de divisas originando bienestar social y económico del país (Albornoz, 1949).

Siendo el Ecuador un país dependiente de sus productos exportables, es importante realizar una diversificación de su oferta y que será una herramienta indispensable para la exportación de productos con alto valor agregado, tomando en cuenta que la base de las exportaciones no debería ser el tamaño del país, sino la calidad del producto.

Los productos exportables no tradicionales del Ecuador, que a pesar de las variaciones en el comercio internacional, se ha mantenido en la lista:

**Gráfico No. 4**  
**Otros rubros de exportación (2008-2012) en porcentajes**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autora

De los productos mencionados y considerando el principio de la ventaja absoluta, se puede destacar el SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA como un producto ecuatoriano elaborado con mejor calidad que otros países asiáticos y latinoamericanos.

Es por esto, que compradores de todo el mundo están dispuestos a pagar miles de dólares por esta fibra ecuatoriana con fino acabado y alta calidad. El sombrero de paja toquilla es uno de los recuerdos más bonitos y comprados en Ecuador. Además, tiene un trasfondo natural y cultural extremadamente interesante, llegando a ser un verdadero patrimonio nacional.

## 1.5.2 SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA CONSIDERADO COMO PATRIMONIO CULTURAL

Imagen No.4  
Sombrero de paja toquilla ecuatoriano



Fuente: Omero Ortega&Hijos

El sombrero de paja toquilla fue incluido en la lista de patrimonio cultural por UNESCO<sup>7</sup>, desde el 5 de diciembre del 2012 por el estilo considerado como el más fino del mundo. Esto ayudo para su reconocimiento a nivel internacional y se reconocerá al sombrero de paja toquilla como producto netamente ecuatoriano.

## 1.6. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

El Ecuador, dentro del “Arancel Nacional Integrado” de la Aduana mismo que se basa en la Nomenclatura arancelaria Común de la Comunidad Andina (NANDINA), los sombreros de paja toquilla se clasifican en la subpartida arancelaria N° 6502.00.10.00 que son los cascos para sombreros trenzados o fabricados por unión tiras de cualquier materia sin ahormado ni perfilado del ala y sin guarnecer o de paja Toquilla o de paja mocora.

---

<sup>7</sup> La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

**Tabla No.1  
Clasificación Arancelaria**

	<b><i>Descripción Arancelaria</i></b>
<b>SECCIÓN XII</b>	Calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello
<b>CAPITULO 65</b>	Sombreros, demás tocados y sus partes
<b>PARTIDA 6502</b>	Cascos para sombreros, trenzados o fabricados por unión tiras de cualquier materia, sin formar, acabar ni guarnecer
<b>SUBPARTIDA NACIONAL  6502.00.10.00</b>	Cascos para sombreros trenzados o fabricados por un unión tiras de cualquier materia sin ahormado ni perfilado del ala y sin guarnecer....- De paja Toquilla o de paja mocora

**Fuente:** Arancel de Importaciones del Ecuador

**Elaboración:** Autora

En ocasiones no se debería considerar el tamaño del mercado, sino la calidad del producto, el sombrero de paja toquilla ecuatoriano

resalta por su calidad en relación a otros países que lo producen de forma no tradicional como lo son los países asiáticos. La Clasificación arancelaria para los sombreros de paja toquilla dentro del Arancel Nacional Integrado del Ecuador, basado en la Nomenclatura Arancelaria para los países miembros de la NANDINA<sup>8</sup>, que a su vez ha tomado como base la nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de las mercancías que es la nomenclatura base de los aranceles de todos los países a nivel internacional, se ha ubicado a los sombreros de paja toquilla en la siguiente codificación arancelaria:

Dado que Italia tiene gran importancia como mercado artesanal y, en particular de sombreros de paja toquilla, que se manifiesta en la gran demanda de objetos manufacturados y con el fin de lograr ampliar las exportaciones del sombrero de paja toquilla ecuatoriano es recomendable diseñar un Plan Estratégico Exportador dirigido al mercado italiano.

**PROECUADOR**, en su Boletín de Octubre del 2012, expresa que la única forma de lograr el desarrollo económico es a través de una inserción estratégica a nivel mundial basada en la cultura productiva, la generación de valor agregado y la diversificación de mercado, es necesario:

- Saber cómo diversificarlo
- Lograr apertura comercial
- Identificar las oportunidades
- Establecer políticas para que los productos ecuatorianos lleguen a los mercados mundiales

---

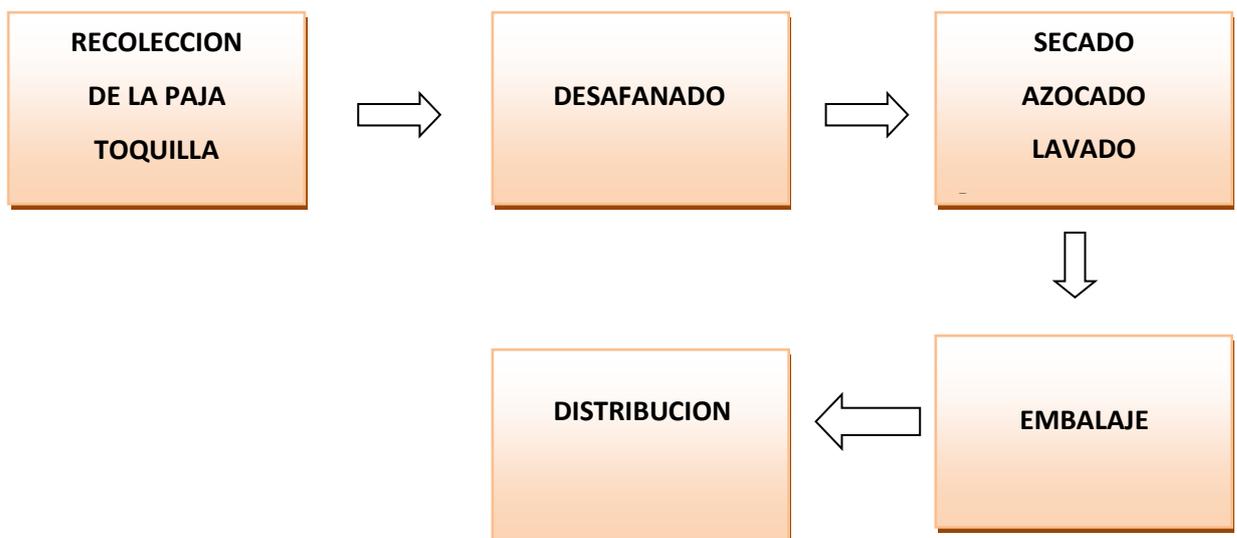
<sup>8</sup> Nomenclatura Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina (CAN)

- Implementar un Plan de Promoción y Fomento de Exportaciones Ecuatorianas.

Según el artículo “Necesidad de un Plan Estratégico Exportador en el Perú”, la ampliación y diversificación de la oferta exportable es importante para alcanzar un crecimiento del ingreso y empleo, para lo cual se debe priorizar el desarrollo y la implementación de un Plan Estratégico Exportador y ser considerado como el instrumento central de la política económica para mejorar la productividad y competitividad de la producción nacional y alcanzar una eficaz penetración en los mercados externos.

### **1.7.- PRODUCCIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA Y SU COMERCIALIZACIÓN**

El proceso de producción de sombrero de paja toquilla inicia con la recolección de la materia prima, y termina con el embalaje, previo su comercialización de forma interna o externa.



## 1.7.1.-PRODUCCIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA

### I. MATERIA PRIMA

Como se conoce, los sombreros son elaborados de paja toquilla, planta nativa del continente americano, que se cultiva en zonas templadas y laderas tropicales. En el Ecuador, esta planta solo crece en las cercanías de la costa ecuatoriana. La paja toquilla es una especie de palmera sin tronco, cuya raíz es un tubérculo similar a la papa, del cual nacen los pecíolos cilíndricos, que miden hasta tres metros de largo y de ellos se abren hojas anchas de color verde claro y en forma de abanico.

**Imagen No. 5**  
**Planta donde se extrae para la elaboración del sombrero de paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

La extracción de la materia prima para los sombreros se realiza de las hojas tiernas y cerradas que recién salen de la raíz. Luego, son cocidas y secadas al viento sin sol para convertirse en fibras rubias y delgadas que serán seleccionadas según su color, elasticidad, resistencia y finura; y, empacadas para ser vendidas en los mercados de las localidades de tejedores de sombreros.

### **Zonas de cultivo**

Ecuador es el único país que reúne las condiciones favorables, por la humedad y la riqueza de minerales de sus suelos, para el cultivo de la

paja toquilla, que no puede ser cultivada en suelos secos porque, aunque puede crecer con riegos abundantes y abonos, la calidad del producto final no sería la misma que aquella cultivada en suelos húmedos.

Las tierras bajas de Manabí cuentan con las condiciones ideales para que estas plantas crezcan; tierra rica en nutrientes, rica en humedad, aire fresco y sombra generada por otras plantas. En Jipijapa y Montecristi hay ciertas partes en la montaña que tienen un clima muy especial. Se encuentran cerca de la playa lo que hace pensar en un clima tropical, sin embargo hay zonas de clima frío que casi siempre pasan nubladas, lo que permite que el suelo pase húmedo la mayor parte del tiempo, condiciones que hacen esta zona adecuada para el cultivo de paja toquilla.

Asimismo, esta planta se cultiva en los bosques tropicales de la región occidental de la cordillera costera de Chongón-Colonche en la provincia de Santa Elena, que tiene una extensión de 68.000 hectáreas, centro de amplia y rica flora y fauna, que se extiende desde el sur-occidente del Ecuador hasta el noroccidente del Perú. En esta cordillera se encuentran las comunidades Barcelona, Loma Alta, Dos Mangas, Sinchal y el Recinto El Suspiro. La manera de plantarlas es dejando espacios de aproximadamente cuatro metros entre sí, de manera que tengan luz y espacio suficiente para su crecimiento ya que se transforman en una tupida vegetación.

### **Temporadas de cultivo**

La paja toquilla puede ser cultivada en cualquier época del año ya que no necesita de mucho cuidado; tiene aproximadamente de 2 a 3 años desde que es sembrada hasta que esté lista para ser recolectada y ha alcanzado un desarrollo de por lo menos 1.5 metros.

## II. PRODUCCIÓN

Los inicios de la manufactura del sombrero de paja toquilla se dieron en la provincia de Manabí (Montecristi y Jipijapa), luego se difundió y enseñó el tejido en las provincias de Azuay y de Cañar (Cuenca, Azogues y Biblián), es por esto que, actualmente, esta actividad se encuentra distribuida en Costa y la Sierra.

Los aspectos técnicos dentro de los procesos productivos de los sombreros son ejecutados en su mayoría a través de trabajos manuales, no disponen de estandarización, automatización, ni trabajos en serie y solo pocos de los productores han logrado semi-industrializar sus procesos pero básicamente contemplan un principio artesanal. Actualmente la mayoría de productores parten de un producto semi-elaborado, que luego de ocho etapas, que incluye varios sub-procesos se obtendrá el sombrero terminado, listo para su disposición final previo a la exportación.

Para elaborar un sombrero de paja toquilla se comienza cortando la planta de la paja toquilla, que se denomina *Carludovica Palmata*, de allí esta materia prima se utiliza para la manufacturación que crece generalmente en la costa del Ecuador, precisamente en la provincia de Manabí. La planta crece aproximadamente entre 1.5 a 2 metros, después de los 3 años, sus hojas están listas para la cosecha.

En la preselección de la paja toquilla, los tallos se abren y las hojas son separadas para luego hacer la división en fibras finas, y por ende clasificarlas por tamaño y grosor. De allí, para el proceso de cocción, la paja se la coloca dentro de una olla calentada con carbón, azufre y leña, y dejarla hervir por cinco segundos, para que así quede el color natural beige.

En el secado, la paja es ubicada en los cordeles para que se ventilen y bajo sombra para que después vaya a ser tejida. Aquí se hace una clasificación por tamaño y color, seleccionando la mejor para elaborar el sombrero; se comienza a tejer con 16 pajas para moldear la plantilla. Una vez formada se la ubica en el molde, donde se va tejiendo la falda y la copa.

Dependiendo del modelo de sombrero, puesto que encada uno varía el tiempo de elaboración, mientras más fino es el sombrero, más tiempo y por ende el costo es mayor. Para el ajuste del sombrero, se lo hace en todo el contorno, terminando en los bordes de las alas, todo esto para darle un buen perfil al ala del sombrero y después se recortan las puntas del sombrero para un mejor acabado.

Adicionalmente, pasa al lavado del sombrero, se quita la suciedad que pueda existir en el sombrero, de allí se coloca los sombreros en un recipiente con azufre para el saumado para que tome la coloración. Después, se los deja secar al ambiente durante un buen tiempo. Una vez pasado este proceso, pasa al apaleado del sombrero en la cual se lo realizada sobre una piedra con azufre para que se suavice y pueda ser limpiado, quitándole el azufre para la respectiva planchada, todo esto para que el sombrero no tenga ninguna arruga. Finalmente, está listo para darle la forma deseada y listo para empacarlo, transportarlo y comercializarlo al exterior.

### **III. COSECHA**

La cosecha de la paja toquilla se realiza en los días en que las hojas son menos húmedas y más ligeras. Mediante el rpiado o unas púas, se elimina la parte exterior de la fibra o sus filos para obtener la paja. Los tallos, que contienen varias hojas envueltas, son abiertos con machete y las hojas internas son separadas y luego divididas en docenas de fibras delgadas que quedan adjuntas a la base del tallo.

**Imagen No. 6**  
**Cosecha de la paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

#### **IV. DESAFANADO**

Este proceso se divide en:

- *Desvenado:* Quitar la corteza que envuelven las hojas tiernas cosechadas.
- *Espinado:* Dividir las hojas en finas hebras con agujas.

**Imagen No. 7**  
**Desafanado de la paja toquilla**



#### **V. COCINADO**

El tallo y sus fibras se cocinan con agua en tanques a 100°C por aproximadamente 2 horas para eliminar la clorofila de la planta, es decir, el color verdoso.

**Imagen No. 8**  
**Cocción de la paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

## **VI. SECADO**

La paja se seca por 1 o 2 días, bajo sombra y con la influencia del calor del sol, para que se transforme en fibras cilíndricas y rubias. Se debe secar bien para evitar que la fibra vegetal se pueda podrir. Una vez secada, la paja se clasifica, por su grosor y tamaño de aproximadamente un metro, para ser empacada y vendida a los tejedores.

**Imagen No. 9**  
**Secado de la paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

## **VII. TEJIDO**

El tejido de la paja toquilla, además de ser un medio de obtención de ingresos para cubrir las necesidades diarias de los tejedores y sus familias, es una tradición que se ha transmitido de generación en

generación y que convierte al sombrero de paja toquilla en una pieza de arte única

**Imagen No. 10**  
**Tejido de la paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

El sombrero consta de tres partes: plantilla, copa y falda.

*La plantilla:* Su centro tiene una forma circular.

- *La copa:* Se teje usando la horma para darle forma de sombrero.
- *La falda:* Es el ala del sombrero.

El tejido del sombrero de paja toquilla comienza por la plantilla, que debe tener un ancho de 5 a 10 cm de diámetro, para lo cual se usan pocas hebras de paja y se añaden otras hasta alcanzar la mencionada medida. Se continúa con la copa hasta llegar a la falda de 7 a 15 cm. La finura del tejido depende del grosor de la paja. Mientras más fina la paja, más fino el tejido. Para obtener hebras finas, los tejedores mojan la paja y la cortan con las uñas varias veces hasta conseguir el grosor necesario para cada tipo de sombrero.

La forma clásica de tejer artesanías en la costa es apoyándose en una horma que va sobre un trípode de madera. Esta posición muy incómoda. En el caso de la Sierra, la clásica chola cuencana teje sentada, es decir, de una manera más cómoda que la de los tejedores costeños. Es importante recalcar que el tejido no es realizado durante todo el día, sino sólo dos o tres horas al día, evitando los rayos o el resplandor del sol y éste dañe el tejido del sombrero disminuyendo su calidad. Una vez finalizado el tejido del sombrero, se realiza el “remate”, que consiste en tejer, de derecha a izquierda, realizando un entrelazado especial al filo del sombrero y sin cortar las pajas sobrantes.

Cuando los sombreros se terminan de tejer, sin decorado alguno, se denominan “campanas” y se les tiene que efectuar varios procesos (azocado, luego lavado, blanqueado, secado, maceteado, planchado, tinturado y prensado) y esté listo para su uso.

### **VIII. AZOCADO**

Es un proceso que consiste en apretar el remate del sombrero para asegurar que no se abra y cortar las pajas sobrantes.

**Imagen No.11**  
**Azocado de la paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

## IX. LAVADO

El lavado se realiza en tanques con agua bien caliente y detergente normal o jabón líquido con el fin de quitar la grasa e impurezas que suelen quedar en los sombreros.

**Imagen No. 12**  
**Lavado del sombrero de paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

## X. BLANQUEADO

Es un proceso manual en donde se colocan los sombreros en tanques rectangulares de acero inoxidable y se los mueve dentro del tanque para que se penetre mejor la solución blanqueadora (agua oxigenada). Este proceso se realiza para obtener dos tipos de blanco: total o medio. Luego, se realiza un semi-secado, es decir sacar el exceso de agua en una centrífuga, lo que facilitará el secado del sombrero al sol.

**Imagen No. 13**  
**Blanqueado del sombrero de paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

## XI. TINTURA

Este proceso consiste en darle color al sombrero; los sombreros se sumergen en tanques que contienen tinturas naturales que no dañan los sombreros.

**Imagen No. 14**  
**Tintura del sombrero de paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

## XII. SECADO

Se realiza con la ayuda del sol en patios o lugares amplios. La duración de este proceso depende de las condiciones del clima. En verano, los sombreros se secan en una o dos horas. En invierno, se requiere de toda una mañana.

**Imagen No. 15**  
**Secado del sombrero de paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

### XIII. TALLERES

En los talleres se realizan los procesos de:

- *Planchado*: Las planchas a carbón caliente se han usado durante muchos años y se siguen usando, dado que tienen el peso adecuado para un buen planchado. Este proceso se realiza para quitar las ondulaciones del sombrero.

**Imagen No.16**  
**Planchado del sombrero de paja toquilla**



- *Maseteado*: Este procedimiento se utilizó un mazo de madera y mediante golpes al sombrero ajustado a la horma, se busca igualar y suavizar la superficie de tejido, mejorando su aspecto general y que quede más agradable al tacto.

**Imagen No. 17**  
**Maseteado al sombrero de paja toquilla**



- *Compostura*: Es devolver la forma original al sombrero y prepararlo para el prensado.

#### **XIV. PRENSA**

Todos los procesos son manuales, excepto la prensa, que es la única máquina que se utiliza. La prensa es una máquina a vapor, en la cual una horna de aluminio con un caucho en su parte alta le da forma al sombrero y definirá las medidas de la copa, es decir, la talla del sombrero.

**Imagen No. 18**  
**Máquina para el prensado del sombrero de paja toquilla**



**Fuente:** Comuna de Pile

Este procedimiento se realiza especialmente en la Sierra, puesto que en Montecristi, Jipijapa y Pile se utilizan planchas calentadas en fuego para darle forma a la plantilla y a la falda del sombrero.

Concluido este proceso se clasifica los sombreros, de acuerdo a su calidad, forma, tamaño y color, para proceder a decorarlos a través de la creatividad y destreza manual de los artesanos y que dan como resultado concebir sombreros exclusivos y demandados a nivel mundial. Luego del decorado, se realiza el empaque para su comercialización.

**Imagen No. 19**  
**Decoración del sombrero de paja toquilla**



Fuente: Comuna de Pile

## **XV. CALIDAD**

La calidad del sombrero depende del tejido y como se encuentra la fibra; para elaborar un sombrero fino, la hebra debe ser más delgada y lo contrario para los sombreros básicos.

Una forma popular de medir la finura del sombrero es levantarlo hacia la luz y contar las “vueltas” en el interior de la corona. Las vueltas se forman cuando se añade una paja al tejido. Mientras mayor número de vueltas se observen, el tejido es más fino y de mejor calidad. Un sombrero económico o básico tiene 3 vueltas y un sombrero muy fino tiene 25 vueltas.

**Imagen No. 20**  
**Tejiendo el sombrero de paja toquilla**



Desafortunadamente, no existe un sistema fijo para medir la finura del sombrero, por lo que cada productor o artesano utiliza su propio sistema de medición.

## **XVI. CUIDADO**

El sombrero de paja toquilla, a pesar de tener una amplia durabilidad por su excelente calidad, requiere de ciertos cuidados como:

- Mantenerse en un lugar seco; la paja toquilla absorbe el agua y al secarse pueden quedar manchas y debilitar a la paja, por lo que se recomienda no tenga contacto con el agua. Si el sombrero se moja, se debe secar en la sombra.
- No dejar el sombrero expuesto al sol, puesto que al hacerlo y con el pasar del tiempo la paja se vuelve quebradiza.
- Si el sombrero se ensucia, se debe limpiar con pañitos faciales o pañitos para bebé. No se debe usar jabón y agua para limpiarlo.
- Si el sombrero pierde su forma original, ésta se puede recuperar con vapor; se debe pasar el sombrero por encima de una olla con agua hirviendo y con la mano se le devuelve la forma; también se puede planchar, utilizando un paño o tela delgada en el medio.

## **XVII. ENROLLADO**

La flexibilidad del sombrero de paja toquilla permite enrollarlo, sin que sufra daños para poder guardarlo; pero es importante saber que enrollarlo puede dejar una marca que posiblemente alterará su forma, para lo cual se recomienda planchar.

Para enrollar un sombrero se debe:

- Enrollar y no doblar; si se dobla puede quebrar la paja o dañar el tejido
- Como ya se lo mencionó, se debe enrollar el sombrero para fines de viaje; mientras permanezca enrollado por más tiempo, se demorará en tomar su forma original.

**Imagen No. 21**  
**Enrollado del sombrero de paja toquilla**



### **1.8.-Organización de la cadena productiva**

Al mencionar la organización de la cadena productiva se está refiriendo a cada uno de los actores que participan en ella y los cuales se nombrarán a continuación:

- *Procesadores*: Son campesinos de escasos recursos que viven en zonas rurales y cultivan, cosechan, cocinan, secan y clasifican la paja toquilla, según su calidad y grosor, para venderla a los intermediarios o tejedores.
- *Intermediarios*: Recorren las poblaciones para venderles directamente la materia prima a los tejedores y asegurar, posteriormente la compra de los sombreros.

- *Tejedores:* Los tejedores son considerados “artesanos”, que de acuerdo a la Ley del Artesano del Ecuador, se definen como trabajadores manuales, maestros de taller o artesanos autónomos que desarrollan su actividad y trabajos personalmente; son los protagonistas de la cadena productiva, porque de su trabajo depende del resto de la cadena al igual que los procesadores.
  
- *Asociaciones:* Funcionan como centros de acopio y se encargan de recolectar los sombreros y venderlos a las exportadores. Están conformadas por tejedoras que se asocian a ellas.
  
- *Intermediarios nacionales:* Las asociaciones son sus principales competidores; se trasladan a las poblaciones de tejedores, compran los sombreros y los venden a las exportadoras; a pesar de no pagar precios justos y buscar fallas e imperfecciones en los sombreros para pagar precios aún más baratos, son actores “necesarios” que solucionan los problemas económicos de los tejedores al pagarles de contado o por adelantado y evitarles los gastos de viaje al trasladarse desde sus pueblos hasta sus ciudades para vender sus sombreros; suelen actuar como intermediarios de materia prima, puesto que al vendérsela a los tejedores aseguran mercancía para ofertar y vender a las casas exportadoras.
  
- *Exportadoras:* Compran campanas y se encargan de su proceso de acabado, transformándolos en sombreros para comercializarlos al mercado extranjero. Cuando venden las campanas sin el proceso de acabado, éste se realiza en el exterior, a diferencia de los sombreros terminados que ya están listos para ser usados por el consumidor final.

- *Intermediarios extranjeros:* Son mayoristas que venden los sombreros a los minoristas y tiendas en el exterior incrementando el precio del sombrero terminado en un 200% al 300%, por lo que demandan en mayores cantidades las campanas para realizarse los procesos de acabado e incrementar el valor del producto en un 500% o más.
- *Tiendas del exterior:* Venden el sombrero al consumidor final.
- *Consumidor final:* Es la persona que, de acuerdo a su gusto, elegirá y utilizará el sombrero de paja toquilla.

Para aprovechar de mejor manera las fortalezas, la estrategia a ejecutar, será la sostenibilidad del producto a través de compras directas a los micro productores, pagos justos y a tiempo, también bajo la elaboración de contratos con anticipos de mutuo acuerdo, los cuales eviten a los pequeños productores realizar préstamos poco accesibles a intereses que reducen los márgenes de rentabilidad para los productores.

De igual manera, al disponer de conocimiento de los mercados de aprovisionamiento como el mercado comercial, las estrategias generadas deberán enfocarse en: el aseguramiento del producto y al fortalecimiento de las relaciones comerciales con los clientes actuales y futuros. En cuanto al conocimiento de los trámites de exportación, solo la experiencia y las prácticas constantes producirán los mejores resultados. Los diferentes canales de distribución, serán las mejores herramientas para fortalecer la exportación en sí, evitar pagos innecesarios, así como el aprovechar las ventajas que proporcionan los acuerdos establecidos.

Las estrategias definidas para aprovechar las oportunidades serían: al ser el mercado italiano un destino turístico reconocido a nivel mundial, el

producto deberá adaptarse a las exigencias del mercado, es por ello que se ha estudiado la colocación de cintas adicionales con los colores de la bandera de Italia, o de cualquier otro país del que provenga el turista que lo adquiere (proyecto de valor agregado).

Una de las estrategias que se empleará, sería la elaboración de fundas de tela, con la forma del sombrero que le da un valor agregado y que facilitara la venta a nuestro cliente mayorista.

## CAPÍTULO II

### EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

#### 2.1.- MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el presente trabajo investigativo se utilizó la siguiente técnica:

- La entrevista tipo censo.

#### 2.2.- Guía De Entrevista

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
DR. ALFONSO AGUILAR RUILOVA

*Encuesta dirigida al Sector Artesano Ecuatoriano, Empresas Exportadoras, Productores, Empresas Afines, y Organizaciones e Instituciones, relacionadas al sector, los datos proporcionados serán muy importantes para el proyecto de tesis previo a la obtención del título de Magister en Comercio Exterior mención Gestión Aduanera.*

1. ¿Cuántos sombreros produce mensualmente?
2. ¿Qué tipos de sombreros elaboran con más frecuencia?
3. ¿Qué tiempo le toma darle el terminado a un sombrero de paja toquilla?
4. ¿Conoce usted de la importación que tiene este producto en el mercado internacional?
5. ¿Considera usted que cuenta con los conocimientos necesarios para comercializar su producción sin tener que recurrir a intermediarios?
6. ¿Cree usted que esta actividad se esté perdiendo en la nueva generación?
7. ¿Considera usted que los intermediarios le pagan un precio justo por la producción de cada sombrero?
8. ¿Considera un buen mercado Italia para la exportación del sombrero de paja toquilla?
9. ¿Cuáles son los tipos de sombreros más exportados?
10. ¿En la actualidad cree usted que dedicarse a la confección de los sombreros de paja toquilla para su exportación ayudara a mejorar su economía?

### **2.3.- Objetivo De La Entrevista**

Con la presente investigación se desea obtener información para la creación de un Modelo de Gestión para la exportación de sombreros de paja toquilla hacia el mercado italiano, el cual ayudará a los artesanos del sector de Montecristi al desarrollo económico y a una mejor comercialización del producto de forma independiente y directa es por este motivo que se utilizará el método investigación acción participativa.

### **2.4.- METODOLOGÍA**

Existen 25 artesanos para lo cual se procedió a realizar entrevistas que fueron segmentadas de acuerdo a los siguientes parámetros:

- entrevista a tejedores que involucran a su familia en el proceso de producción
- entrevistas a tejedores que no involucran a su familia en el proceso de producción
- entrevistas a tejedores que subcontratan personas externas cuando la demanda es alta y entrevista al representante de la asociación, y entrevistas a mayorista.

#### **Método de Medición**

Se consideró la entrevista puesto que se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el entrevistador. Dentro de una investigación, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el entrevistador para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas. Por otra parte, la entrevista ofrece al investigador una excelente oportunidad para establecer una

corriente de simpatía con el personal, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

### **Instrumento de medición**

El instrumento aplicado para la presente investigación fue la observación activa y participativa.

a) Anotar el número de personas que realizan la recolección de la paja para llevarla a los artesanos.

b) Pasear por la zona de elaboración por parte de los artesanos o por las aldeas y visualizar el número de personas que confeccionan los sombreros de paja toquillas.

c) Observar los registros de interacción que se dan en las reuniones, entre los artesanos y los intermediarios o clientes.

La observación puede dar una imagen al momento de lo que realmente sucede. Reduce además el riesgo de que los sujetos hagan modificaciones en sus hábitos de conducta por la presencia del investigador. Sin embargo, la información está expuesta a la parcialidad del observador, y la cantidad de datos que se van a recolectar será pequeña en comparación con lo que se necesita. La observación pasiva es un instrumento muy utilizado para corroborar y complementar la información que se recopila durante las encuestas.

### **2.5.- RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada, siendo el principal instrumento el banco de preguntas objetivas que constan de 10 preguntas.

## **2.6.- TABULACIÓN, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS**

En este proyecto se realizó investigación de mercado enfocado hacia aquellos artesanos ecuatorianos que realizan el sombrero de paja toquilla en el cantón Montecristi, realizándose la encuesta sobre el total de 25 que es el universo total de artesanos del sector, donde se formulará 10 preguntas que tiene la entrevista tipo censo, las mismas que cumplen con las características antes mencionadas.

### **2.6.1 Entrevista a Tejedora que involucra a su familia**

Se realizó la entrevista a la tejedora María Cleofe Quijije Pilozo con cédula de identidad 130009734-0, que es comunera de Pile, procedente del cantón Montecristi la cual indicó que generalmente para la producción de los sombreros de paja toquilla se hace como tope 50 sombreros, de los cuales menciona que la mayoría se los elabora finos, en el caso de ella, para confeccionarlos, debe involucrar a su familia, que son su esposo y sus dos hijos, en las cuales ellos se encargan en cortar la planta de toquilla y lavarlos, para después comenzarlos a hacer, la cual lograr producir un poco más de sombreros dependiendo de la demanda.

La tejedora comentó que no tiene conocimientos acerca de cómo comercializarlos la cual necesita de intermediarios, asimismo afirmó que esta actividad no se está perdiendo ya que su familia está inmersa en este negocio igual que sus antepasados, y finalmente indicó que los intermediarios en los cuales incurren, no le pagan lo justo ni reciben el trato correcto por la confección de sombreros de paja toquilla terminados.

### **2.6.2 Entrevista a Tejedor que no involucra a su familia**

Dentro de la comuna de Pile, del cantón Montecristi, se entrevistó a otro tejedor Rosendo Vicente Delgado Garay con cédula de identidad

130024550-1, durante la entrevista indicó que él elabora con sus propias manos la cantidad de 50 sombreros al mes, además los elabora con un buen acabado, ya que él tiene la técnica que le enseñó su padre cuando era pequeño, sus sombreros, los hace con un diseño único, él indicó que se demora en hacer de 8 a 10 sombreros a la semana. Sin embargo, expresó que se está perdiendo la tradición ya que sus hijos que ya son mayores de edad, están involucrados en otros trabajos alejados del arte de tejer, para poder comercializarlos él recurre a intermediarios que le paguen un precio justo pero no suficiente por el acabado único que él le da.

### **2.6.3 Entrevista a Tejedor que subcontratan personas externas**

Se realizó la entrevista a un comunero llamado Galo Ulpiano Pachay Anchundia con cédula de identidad 090029967-8 de Montecristi, indicando que para elaborar sus sombreros tiene una pequeña asociación que son sus compadres, amigos de la infancia, que iniciaron este negocio, la cual cada uno tiene la meta de llegar a elaborar 50 sombreros o un poquito más al mes, todos ellos poseen la habilidad innata de confeccionarlos, indica que cuando elaboran los sombreros se ponen a conversar también, creando un ambiente ameno dentro de su entorno, sus familiares no intervienen ya que ellos son el sustento de su hogar, muchos intermediarios incurren a ellos, ya que ellos solo han terminado la primera y tienen poco conocimiento sobre exportación de sus sombreros.

### **2.6.4 Entrevista a Representante de Asociación de Tejedores**

Dentro de la comuna de Pile, se encuentra una representante de todos los tejedores del sector cuyo nombre es Gladis Noemi Alonzo Alarcón con cédula de identidad 130047336-8 expresando que como representante de una asociación, sabe que para la confección de sombreros finos de paja toquilla, algunos de sus tejedores involucran a su

familia, otros no, y otros subcontratan a terceros, lamentablemente indica que esta tradición se está perdiendo con los años con las nuevas generaciones y sabe la importancia que tiene este producto en el mercado internacional como son el europeo y el asiático, donde ella expresa que no quiere recurrir a intermediarios, y en la que está trabajando en encontrar una institución que ayude a exportarlos, a un buen precio y que ellos sean remunerados de igual manera por dicha confección.

### **2.6.5 Entrevista a Mayorista**

Se entrevistó al mayorista Ecuandino que vende sombreros de paja toquilla en una página web añadiendo un valor agregado que pueden ser el color, accesorios, etc. Ellos indican que compran los sombreros en algunos casos a tejedores fijos las cuales son muy hábiles para confeccionarlos, del mismo modo acuden a la asociación de tejedores donde el precio es muy accesible para ellos, la cual les favorece ya que ellos lo venden a precios caros en el mercado exterior. Este sombrero en los últimos meses, son muy demandados por el exterior lo que hace pedir más en la producción de sombreros, pero indican que se está perdiendo un poco la tradición, indicando que los que más se venden en el exterior son los sombreros con un acabo fino más el valor agregado que le da Ecuandino.

## **2.7. ANALISIS DE LAS VARIABLES**

Básicamente el aprovechamiento, de la confección de los sombreros de paja toquilla en Montecristi, crea condiciones favorables que implican el mejoramiento de la variedad y la composición estructural de la elaboración, lo cual asegura un rendimiento sostenible adecuado. El aprovechamiento no sólo pretende obtener mayores ingresos, sino también lograr un equilibrio entre ofertantes y demandantes.

Asimismo los artesanos manabitas se asocien y exporten directamente a los mercados internacionales lo cual servirá para mejorar los ingresos económicos en sus hogares, reducir la pobreza y fomentar el desarrollo local rural. También beneficiará a la región en la medida que estos cantones manabitas se vayan desarrollando, habrá más fuentes de trabajo e inversiones como: carreteras, escuelas, centros de salud, etc. que incidirá positivamente en estos sectores.

## **2.8. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado referente a la encuesta tipo censo, en las encuestas realizadas a los entes involucrados se obtienen las siguientes recomendaciones:

- ✚ Los artesanos ecuatorianos tiene la capacidad de confeccionar hasta un máximo de 50 sombreros de paja toquilla al mes, esto quiere decir que existe mucha demanda de este producto y que existe materia prima para elaborar, puesto que cada persona se dedica a confeccionar 10 a 12 sombreros semanales.
- ✚ Entre los dos tipos de sombreros que confeccionan los artesanos se tiene el regular que no tienen mucho acabado, sin embargo la mayor parte hace sombreros finos que están bien elaborados y bajo un control de calidad por parte de ellos escogiendo lo mejor de lo mejor.
- ✚ Por la habilidad que poseen los artesanos antiguos, estos se toman una semana para confeccionar los sombreros.
- ✚ Se debe afianzar más el conocimiento sobre la comercialización del sombrero de paja toquilla entre los artesanos.

- ✚ Por la falta de capacitación ante la comercialización del sombrero de paja toquilla, los artesanos recurren a intermediarios o la gran mayoría no sabría qué hacer en un caso como este, se sugiere la creación de un manual o una asociación que los respalde.
  
- ✚ Las nuevas generaciones están perdiendo el interés ya que encuentran poco atractiva esta actividad; sin embargo, hay familias que a través de sus generaciones aún conservan esta tradición ya que todos los miembros ayudan desde escoger la materia prima hasta que esté el producto final.
  
- ✚ Los intermediarios no pagan un precio justo por la producción de cada sombrero, puesto que cobran precios que ellos imponen y de esta manera perjudica a la mayoría de los artesanos ecuatorianos que confeccionan los sombreros de paja toquilla.
  
- ✚ Efectivamente, Italia podría ser un buen mercado para la exportación del sombrero de paja toquilla, ya que este país es considerado la Capital de la moda, por esta razón, se hace más factible esta investigación porque los artesanos ecuatorianos ven a Italia como una fuente de economía para ellos.
  
- ✚ Los tipos de sombreros que se exportan al mercado internacional son los semi-terminados y los terminados, según las encuestas realizadas.
  
- ✚ Los artesanos ecuatorianos se arriesgan aún por la confección de los sombreros de paja toquilla porque según

ellos dedicarse a eso es lo que les hace seguir adelante, es el sustento de su hogar, ya que es su profesión.

## **2.9. ANALISIS DIAGNOSTICO DE MERCADO**

### **2.9.1 LA EXPORTACIÓN DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA**

El sombrero de paja toquilla ha tenido altos y bajos desde los inicios de su exportación hacia la actualidad. Su exportación comienza en 1830 con el envío de pequeñas cantidades de sombreros manufacturados en Manabí a otros países. Luego de algunos años, también se exportaron sombreros elaborados en las provincias de Azuay y Cañar. La producción de Manabí era embarcada en el puerto de Manta y la de Azuay era llevada a Guayaquil para ser embarcada y enviada al mercado panameño.

Desde los años sesenta a los ochenta se produjo un resurgimiento de la exportación del sombrero de paja toquilla pero con problemas políticos, sociales y económicos en el Ecuador, en 1990 se experimentó una nueva crisis extendiéndose hasta el 2003, año en el cual, este rubro empezó a recuperarse en cifras manteniendo un crecimiento estable y notable hasta la actualidad.

Cabe destacar que las exportaciones ecuatorianas del sombrero de paja toquilla se realizan en base a dos productos: casco o campana que es el sombrero semi-terminado y el sombrero terminado. Durante los últimos cuatro años se ha reflejado un incremento de las exportaciones de estos dos productos, siendo los cinco principales destinos para el sombrero semi-terminado: Italia, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Brasil; y para el sombrero terminado están Francia, Alemania, Estados Unidos, España y Japón.

Entre los sombreros semi-terminados se puede apreciar que desde el año 2008 hubo 41.86 toneladas de este producto para exportar, consecuentemente cada año siguió incrementando el FOB y las toneladas hasta llegar a 69.31 toneladas que equivale a 8115.10 dólares para el año 2012.

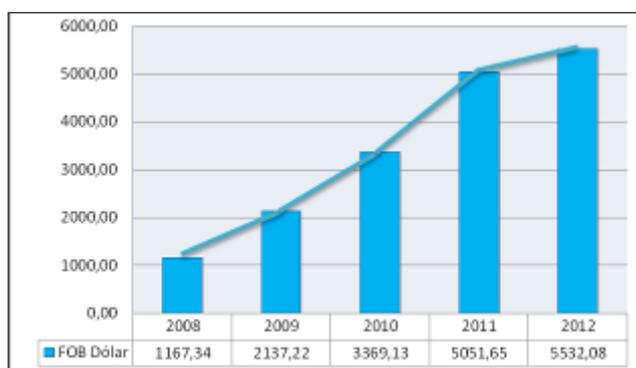
**Tabla No. 2**  
**Sombreros Semi-Terminados que se han exportado del Ecuador**

<b>SOMBREROS SEMITERMINADOS</b>		
<b>Año</b>	<b>Toneladas</b>	<b>FOB Dólar</b>
<b>2008</b>	24,00	1167,34
<b>2009</b>	32,11	2137,22
<b>2010</b>	48,08	3369,13
<b>2011</b>	125,24	5051,65
<b>2012</b>	130,50	5532,08

Fuente: PROECUADOR

Elaboración: Autora

**Gráfico No. 5**  
**Sombreros Semi-Terminados que se han exportado del Ecuador**



Fuente: PROECUADOR

Elaboración: Autora

En el caso de los sombreros terminados, es menor que el de los sombreros semi-terminados ya que en el año 2008 se exportaron 24

toneladas de este producto, asimismo el valor FOB es bastante considerable para la economía ecuatoriana llegando a 130.50 toneladas que es el mejor valor que se ha exportado en la historia de sombreros de paja toquilla.

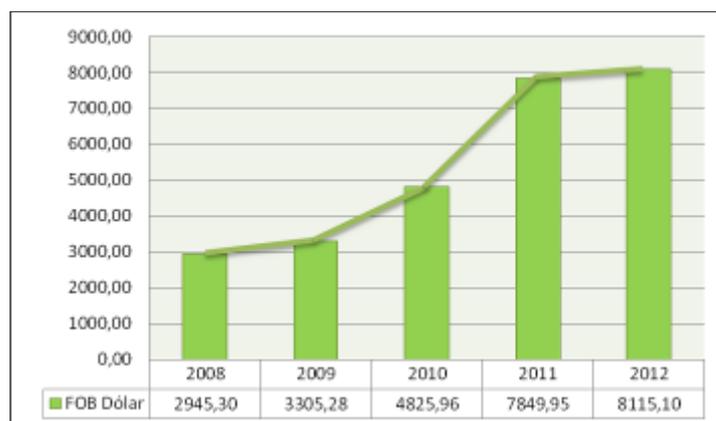
**Tabla No. 3**  
**Sombreros Terminados que se han exportado del Ecuador**

<b>SOMBREROS TERMINADOS</b>		
<b>Año</b>	<b>Toneladas</b>	<b>FOB Dólar</b>
<b>2008</b>	41,86	2945,30
<b>2009</b>	44,09	3305,28
<b>2010</b>	55,48	4825,96
<b>2011</b>	66,94	7849,95
<b>2012</b>	69,31	8115,10

**Fuente:** PROECUADOR

**Elaboración:** Autora

**Gráfico No. 6**  
**Sombreros Terminados que se han exportado del Ecuador**



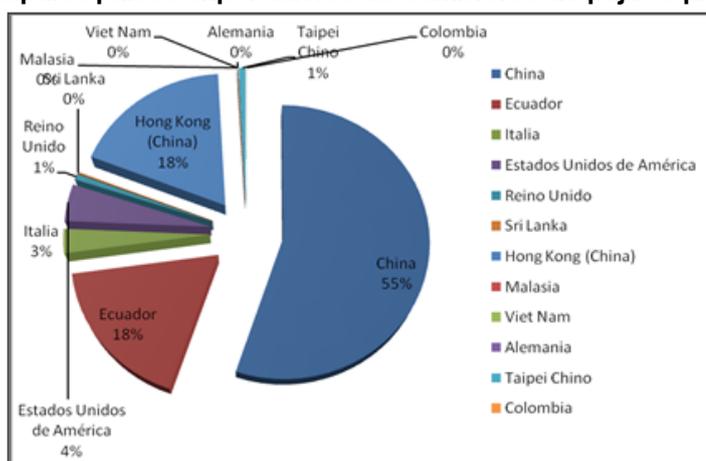
**Fuente:** PROECUADOR

**Elaboración:** Autora

Tanto en los sombreros semi-terminados como en los terminados, se observa un aumento constante de las toneladas en los últimos años, siendo superior la variación de incremento del año 2011 al 2012, y en especial, en los sombreros terminados, rubro en el cual el volumen de toneladas exportadas fueron tres veces mayores.

## 2.10.2 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA

**Gráfico No. 7**  
Principales países exportadores de sombreros de paja toquilla



Fuente: PROECUADOR

Elaboración: Autora

A nivel mundial, existen muchos países que elaboran sombreros de paja toquilla en la que el principal exportador es China con un 55% del total, le sigue empatado Ecuador y Hong Kong con un 18%, conjuntamente Italia con un 3%, el Reino Unido con el 1% y Taipéi Chino, con un porcentaje ínfimo se encuentra Sri Lanka, Malasia, Vietnam, Alemania y Colombia.

Entre los principales destinos se encuentran Italia que representa el 35% del total de los sombreros de paja toquilla exportados,

de allí Estados Unidos con el 18%, le sigue Alemania con el 9%, el Reino Unido representa el 7% igual que Brasil, Japón, México y España representan el 5%, Hong Kong el 4%, Francia el 3% y finalmente Argentina con el porcentaje del 2%.

**Tabla No. 4**  
**Principales destinos de sombreros de paja toquilla exportados**

<b>PAISES</b>	<b>FOB USD</b>
<b>ITALIA</b>	7371,08
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	3836,81
<b>ALEMANIA</b>	1803,49
<b>REINO UNIDO</b>	1421,28
<b>BRASIL</b>	1384,3
<b>JAPON</b>	1097,01
<b>MEXICO</b>	1071,44
<b>ESPAÑA</b>	957,65
<b>HONG KONG</b>	919,56
<b>FRANCIA</b>	558,92
<b>ARGENTINA</b>	354,91

**Fuente:** PROECUADOR

**Elaboración:** Autora

El conocimiento de contabilidad que los artesanos ecuatorianos tienen a nivel nacional es necesario para el análisis de comercialización externa, permite tener conocimiento real de los costos directos e indirectos, los ingresos por sombreros confeccionados, las utilidades, la tasa de retorno marginal y el costo de producción en cajas de los sombreros de paja toquilla.

**Gráfico No. 8**  
**Principales destinos de sombreros de paja toquilla exportados**



Fuente: PROECUADOR

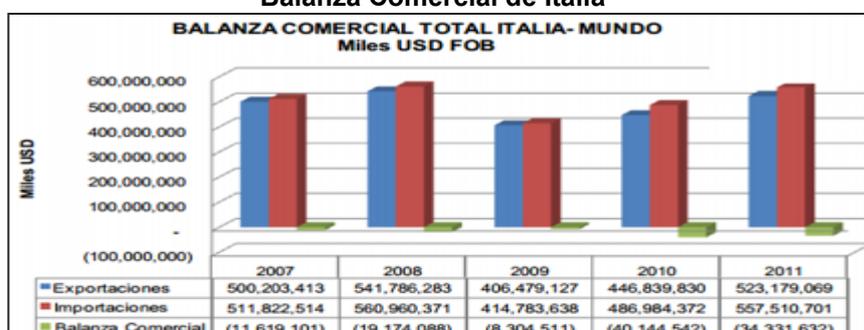
Elaboración: Autora

## 2.10.3 ESTUDIO DE MERCADO

### 2.10.3.1 Evolución y situación actual de las exportaciones

La balanza comercial de Italia que representa el total de exportaciones e importaciones que se dan por parte de este país, se encuentran en un nivel aceptable tanto desde el 2007 al 2011, pero cabe recalcar que en el año 2009, fue el período donde hubo una disminución de las exportaciones e importaciones de Italia debido a la crisis mundial pero todo esto conlleva a un déficit en la balanza comercial.

**Gráfico No. 9**  
**Balanza Comercial de Italia**



Fuente: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

### 2.10.3.2.- Intercambio comercial en base a productos exportados e importados por parte de Italia

Italia exporta productos varios hacia el mundo en la cual los destilados de petróleo ligero es la principal opción al momento de exportar, le siguen los medicamentos preparados, el alcohol de aviación, asimismo el oro en bruto, excepto en polvo, para uso no monetario, las demás partes y accesorios de vehículos, artículos de grifería y órganos similares, conjuntamente con la joyería de otros metales preciosos, incluso aquellos revestidos o chapados, vinos, máquinas y aparatos para el transporte de mercancía y con función propia.

**Gráfico No. 10**  
Principales productos exportados por Italia hacia el mundo 2011



Fuente: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

**Gráfico No. 11**  
Principales productos importados por Italia del mundo 2011

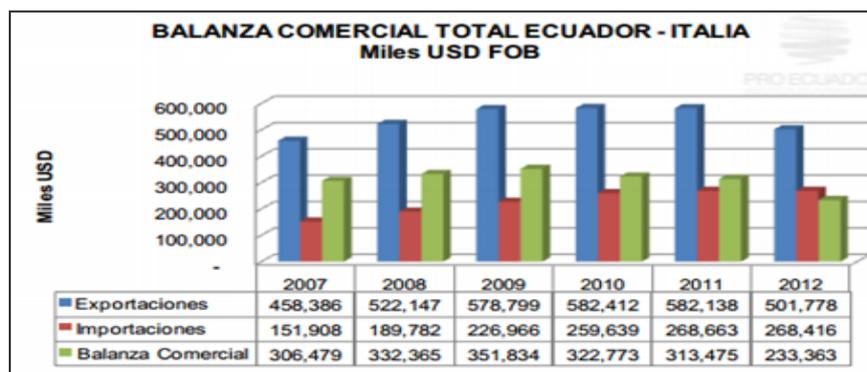


Entre los productos que Italia importan se encuentran como el más necesario los aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos, le sigue el gas natural en estado gaseoso, los vehículos con motor de embolo, los medicamentos preparados, los destilados de petróleo ligero, dispositivos semiconductores fotosensibles, donde se incluyen las células, vehículos con cilindrada superior a 1000 cc, también los cátodos de cobre refinando y finalmente entre los principales no puede faltar el oro en bruto, excepto en polvo para uso no monetario.

### 2.10.3.3.- RELACIONES BILATERALES ENTRE ECUADOR E ITALIA

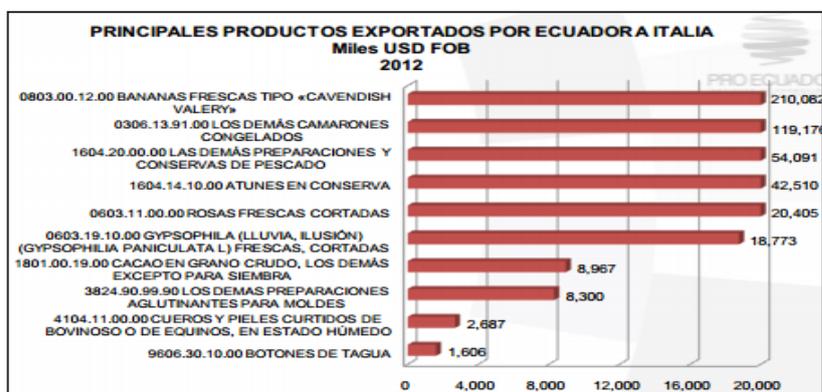
La balanza comercial entre Ecuador e Italia presenta variaciones, puesto que las exportaciones son superiores en los periodos del 2007 al 2012, en la cuales los mejores periodos fueron 2009 y 2010. En relación a las importaciones son menores, la más baja se dio en el 2007, pero la balanza comercial entre Ecuador e Italia presenta un superávit gracias a que las exportaciones son superiores a las importaciones.

**Gráfico No. 12**  
**Balanza Comercial Total Ecuador – Italia**



**Fuente:** Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

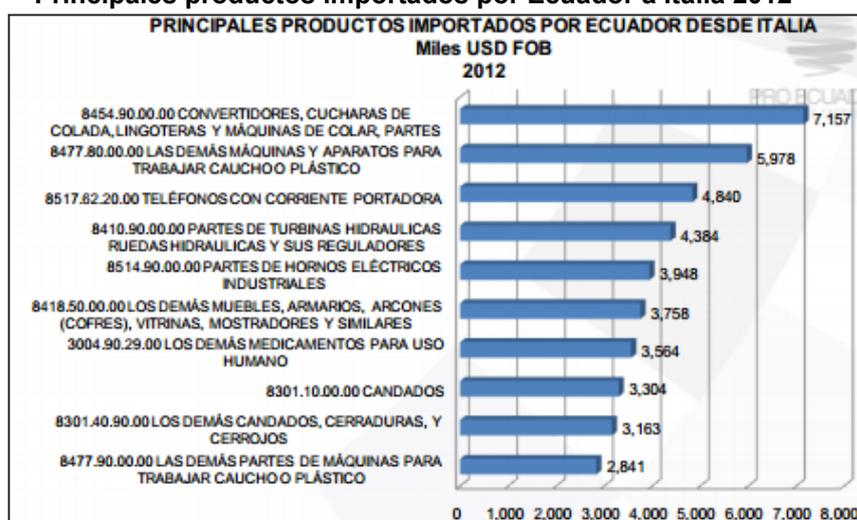
**Gráfico No. 13**  
**Principales productos exportados por Ecuador a Italia 2012**



Fuente: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Los principales productos que se exportan por parte del Ecuador hacia Italia se encuentran las bananas frescas, camarones congelados, preparaciones y conservas de pescado, atunes en conserva, rosas frescas cortadas, gypsophila frescas cortadas, cacao en grano crudo excepto para siembra, preparaciones aglutinantes para moldes, cueros y pieles curtidos de bovinos o de equinos en estado húmedo y botones de tagua.

**Gráfico No. 14**  
**Principales productos importados por Ecuador a Italia 2012**



Fuente: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

En cuanto a las importaciones, entre los principales productos están los convertidores, cucharas de coladas, lingoteras, máquinas de colar, máquinas y aparatos para trabajar caucho plástico, teléfonos con corriente portadora, partes de turbinas hidráulicas, ruedas hidráulicas y sus reguladores, partes de hornos eléctricos industriales, muebles, armarios, vitrinas, mostradores, medicamentos para uso humano, candados, cerraduras, cerrojos.

## 2.11. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
<b>Los artesanos fabricantes de los sombreros de paja toquilla no están asociados coherentemente</b>	No pueden negociar mejores precios en el mercado internacional	Promover la asociación y reuniones periódicas para diseñar estrategias de ventas
<b>Muchos fabricantes de sombreros de paja toquilla acuden a intermediarios para que sus productos sean vendidos</b>	La mayoría de los artesanos pagan valores altos por realizar dicha transacción con los intermediarios	Eliminar los intermediarios y elaborar un modelo de gestión de negocio para los artesanos
<b>Se está perdiendo la habilidad de tejer sombreros de paja toquilla en la nueva generación</b>	Desencadenaría que el producto baje sus ventas y así afectaría la economía de dicho sector	Impulsar a las nuevas generaciones en programas de capacitación y actividades para conocer el proceso de confección para que no desaparezca la tradición de elaborar sombreros.

<b>Los artesanos no saben dónde vender exactamente sus productos al exterior</b>	El producto no tendría más impacto en economías internacionales	Hacer una inversión y exponer el producto en ferias que se realizan en el exterior y así entablar relaciones comerciales con los países
--	---	---

## **CAPÍTULO III**

### **FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **PROPUESTA**

Modelo de gestión para la exportación de sombreros de paja toquilla de Montecristi hacia Italia

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El modelo de negocios ha sido elaborado con la finalidad que sirva de guía para que los artesanos que confeccionan sombreros de paja toquilla y a su vez sirva también para empresas exportadoras del sector de Montecristi de manera que puedan efectuar esta actividad de una manera más eficiente, segura, para obtener ganancias y logren entre otras cosas lo siguiente:

- Precisar fortalezas y debilidades
- Evaluar oportunidades existentes en el mercado italiano
- Identificar las ventajas y desventajas
- Definir estrategia de entrada a los mercados
- Determinar metas y objetivos
- Analizar antecedentes y situaciones actuales

En la actualidad la globalización ha hecho que los países quieran ser cada día más competitivos y estén en la búsqueda constante para ser frente a los retos que exige la misma, en muchos de los países a nivel mundial han buscado fortalecer sus relaciones comerciales; ya sea a través de convenios o acuerdos bilaterales o multilaterales.

Entre los productos que tiene el Ecuador constan los commodities y el petróleo, y su política comercial ha estado orientada únicamente a proteger la producción ambiental, descuidando la promoción de productos no tradicionales con mayor valor agregado y gran potencial exportable.

### **Análisis del entorno PEST**

**En lo político/legal.-** La normativa legal exige que los responsables de las instituciones inmersas en la propuesta, apliquen las normas y sistemas de control permanente, tomando en cuenta la naturaleza de las funciones y las disposiciones emanadas por las autoridades competentes.

Se debe dar importancia a la actividad artesanal con fines de exportación, ya que estas generan fuentes de trabajo benefician a nuestra balanza comercial, aprovechando lo que tenemos preferencia con algunos de nuestros productos al momento de ingresar a otros países, en el caso del sombrero de paja toquilla, ingresa con 0% de arancel al mercado Italiano.

**En lo económico.-** La consecuencia de un título de Maestría demanda un proceso sistemático de acciones que tiende a ser un requisito indispensable, como lo es la ejecución de una propuesta en áreas de interés colectivo y fundamentos en el bienestar colectivo del sector poblacional inmerso en ella y con esto difundir nuestra identidad ecuatoriana e incrementar el desarrollo económico del país.

La actividad de los tejedores del sector de Montecristi les ha permitido mantener a sus familias, sin embargo les podemos dar un plus a sus vidas al implementar el modelo de gestión que fines de exportación, ya que esto les puede servir para mejorar el estilo de vida de sus familias.

**En lo social.-** El sombrero de paja toquilla, además de ser un producto que brinda oportunidades comerciales internacionales, su elaboración, venta y exportación concede muchos beneficios a nivel nacional, entre ellos: la generación de dos tipos de empleos, costo bajo por puesto de trabajo, uso de recursos propios y generación de ingreso de divisas.

El SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA que se elabora con la paja toquilla y que durante mucho tiempo se pensó que era originario de Panamá, debido a que este país inicialmente era el que más comercializaba e importaba nuestros sombreros, lo que ocasionó que se lo mal llamara “Panama Hat”.

**En lo tecnológico.-** Los avances científicos y tecnológicos de la industria textil moderna, modifica o alterna los conocimientos tradicionales y las costumbres ancestrales que se utilizaban, consecuentemente innovan los procesos y resultados a obtener.

En la actualidad el Ecuador no está involucrado en su totalidad con las compra ventas vía online, lo que dificulta para alguno el manejo de esta herramienta, como está el mercado actualmente y tan de cerca que tenemos a la tecnología, muchas veces hacemos negocios por medio de las redes sociales o paginas altamente capacitadas, se considera utilizar la herramienta del PERR TO PERR O P2P.

Exportar exitosamente el producto a Italia, requiere del diseño de un MODELO DE GESTIÓN , que contenga información significativa sobre historial de exportaciones, características del mercado, acuerdos comerciales y que contemple estrategias y herramientas, la que tenemos alcance y que ayudara darle un valor agregado a este modelo de gestión es tratar de implementar el uso de la herramienta P2P que permite el intercambio directo de información entre el vendedor y comprador lo cual ayudara mejorar la promoción, posición y exportación del sombrero de paja toquilla

Este producto es muy apreciado en otros países por su valor agregado que se deriva de su proceso de elaboración que fusiona la fibra natural, la habilidad y la creatividad de nuestra gente. Uno de los mercados internacionales de la cual está enfocada esta tesis es el mercado italiano. Cuenta en la actualidad con bajas barreras a la importación de bienes provenientes de países y otorga tratamiento preferencial mediante programas.

## **Análisis Fuerzas de Porter**

### *Barreras de entrada*

No existe mayor complejidad en las barreras a superar, no depende de medidas fitosanitarias que por lo general son las más complejas de cumplir; sin embargo el conocimiento del mercado exterior es la ventaja que daría frente a otros competidores que deseen entrar al mercado italiano; de igual forma, la alianza con los productores que genera una ventaja única en cuanto a precio.

### *Amenaza de nuevos competidores*

La amenaza de nuevos competidores, especialmente grandes compañías exportadoras que por muchos años vienen comercializando el producto es un elemento muy importante que se debe tener en cuenta; sin embargo, se tiene como ventaja competitiva la atención personalizada y los precios, comparando con las grandes compañías exportadoras que manejan precios altos por los costos fijos y variables que los involucra.

De igual forma, se debe considerar la competencia del sombrero panameño que es muy similar al nuestro y que está ingresando a Italia a precios mucho más económicos, para lo cual se busca optimizar costos logísticos y mejorar la calidad en el terminado para contar con ese valor agregado ante esa competencia. En años anteriores, la competencia del sombrero chino afectó no solamente en el mercado italiano sino a nivel

mundial, situación que se la ha venido superando ya que dicho sombrero no cuenta con las bondades del sombrero ecuatoriano (duración, protección a los rayos solares, evita la sudoración, etc.).

#### *Poder de negociación de los proveedores*

En este caso es medio-alto y en ciertas temporadas la oferta no llega a satisfacer la demanda que se genera. Cada vez hay menos oferta y se presume que puede llegar a desaparecer el sombrero dentro de unas décadas, debido a que los tejedores no encuentran ese beneficio socio-económico por el esfuerzo que conlleva el trenzado de la paja, que para ciertos casos, puede llegar a tardar hasta un mes la elaboración de un sombrero (sombreros que son comercializados en el exterior en miles de euros).

#### *Poder de negociación de los compradores*

Existe un alto poder de negociación por parte de los compradores, al no ser un producto de consumo masivo, este exige por parte de sus compradores un alto grado de calidad y exigencias que todo producto representa.

Al vender un sombrero al gusto del consumidor esto hará en ocasiones que el comprador sea poco sensible al precio y se concentre en la calidad del mismo.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Existen la fabricación de productos sustitutos elaborados por los diferentes países como son: Perú, China, Taiwan, Japón, Italia, Filipinas, Hong – Kong y otros países orientales, que elaboran sombreros hechos con material sintético o fibras, a precios muy inferiores al sombrero de paja toquilla, pero que no se compara en calidad, resistencia, elegancia y beneficios.

El ingreso de productos sustitutos limitan las posibilidades en un sector que establece un tope a los precios de ventas, que muchas veces el propio sector puede fijar, si no existe una diferenciación en los productos, es posible que el crecimiento y beneficios del mercado se vean restringidos.

### **3.2. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTION**

A todo esto, el presente modelo de gestión incluye 4 factores importantes al momento de su ejecución:

#### **FILOSOFÍA:**

##### **❖ Organización:**

- La organización de artesanos está centrada en el ser humano.
- Reconocer el valor de la diferencia en las relaciones.
- Realizar un trabajo con criterios de sostenibilidad.
- La organización del trabajo estará orientada al aprendizaje y la innovación en la búsqueda de la excelencia empresarial.
- Buscar la integración de competencias internas y externas.
- Promover la transparencia en la gestión.
- Realizar el trabajo de acuerdo a la reglamentación interna.

##### **❖ Participación**

- Reconocer al artesano de sombrero de paja toquilla como participante esencial, quien es protagonista de su propio desarrollo.
- Construir relaciones fundamentadas en la confianza.

- Reconocer el valor de la diferencia en las interrelaciones.
- Las relaciones con los grupos de interés son armoniosas y productivas, contribuyendo a la sostenibilidad y a la creación conjunta de valor.

#### ❖ **Toma de decisiones**

- Mejorar los procesos y a los equipos para la toma de decisiones frente al cliente.
- Indicar a los artesanos para la elaboración y toma de decisiones que estén dentro de su marco de actuación y se fomenta la innovación y el mejoramiento de los procesos.
- La autoridad formal y la jerarquía facilitan el aprendizaje, el cual se enriquece capitalizando los errores.
- El interés de la propuesta prima sobre los intereses de los procesos.

#### **VALORES:**

La ética como valor fundamental es hacer las cosas correctamente y de buena fe; ser coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace; y privilegiar el bien común sobre el particular, contribuyendo a la sostenibilidad de la sociedad y del medio en que ésta se desarrolla.

Los valores con los que la presente propuesta se relaciona con el entorno son:

- Responsabilidad social y ambiental
- Enfoque al cliente
- Sentido económico

Los valores que se proyectan en la relación con los demás artesanos y para el crecimiento individual:

- Respeto a las personas
- Trabajo en equipo
- Autocontrol
- Disposición al cambio
- Humildad

### **FUNDAMENTOS EMPRESARIALES:**

Expresan los propósitos de la presente propuesta de modelo de gestión para la exportación de sombreros de paja toquilla al mercado italiano en términos de lo que se hace, el negocio en donde se encuentra, lo que aspira ser en el largo plazo, el camino que elige seguir para alcanzar su visión, y las propuestas de valor y los compromisos con los grupos de interés.

### **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:**

Dentro de la propuesta, la organización del trabajo está basada en procesos:

- En el ámbito de los procesos se definirá al trabajo de los procesos operativos y habilitadores, en términos de subprocesos, asuntos, actividades y equipos requeridos para la elaboración de los sombreros de paja toquilla que aseguren para la satisfacción del cliente.
- En el ámbito corporativo se definirá las políticas, directrices, sistemas de gestión, entre otros, para que la presente propuesta se articule como un todo.
- En la parte tecnológica nos alinearemos con la comercialización vía online lo cual establecerá una negociación directa entre el vendedor y comprador.

### **3.2.1.- PROPUESTA**

La presente propuesta tiene viabilidad técnica, social, económica y legal que permiten la ejecución de la misma. El aprovechamiento, de la confección de los sombreros de paja toquilla en Montecristi, crea condiciones favorables que implican el mejoramiento de la variedad y la composición estructural de la elaboración, lo cual asegura un rendimiento sostenible adecuado. El aprovechamiento no sólo pretende obtener mayores ingresos, sino también lograr un equilibrio entre ofertantes y demandantes.

Esta propuesta consiste en que los artesanos manabitas se asocien y exporten directamente a los mercados internacionales lo cual servirá para mejorar los ingresos económicos en sus hogares, reducir la pobreza y fomentar el desarrollo local rural. También beneficiará a la región en la medida que estos cantones manabitas se vayan desarrollando, habrá más fuentes de trabajo e inversiones como: carreteras, escuelas, centros de salud, etc. que incidirá positivamente en estos sectores.

Por la era en la que vivimos actualmente, la tecnología está a la vista de todos, la cual se ha convertido en una herramienta fundamental en la mayoría de los negocios, nos permitirá mantener reuniones de negocio vía online y vender los productos de una forma más personalizada.

### **3.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

- Impulsar la promoción y consolidación del tejido productivo a través de alianzas estratégicas que cuenten con una buena planificación y adecuada coordinación, recursos humanos debidamente capacitados, infraestructura productiva, tecnologías apropiadas y acceso a mercados; además que se originará un producto con el que se beneficiarán las personas que confeccionan los sombreros

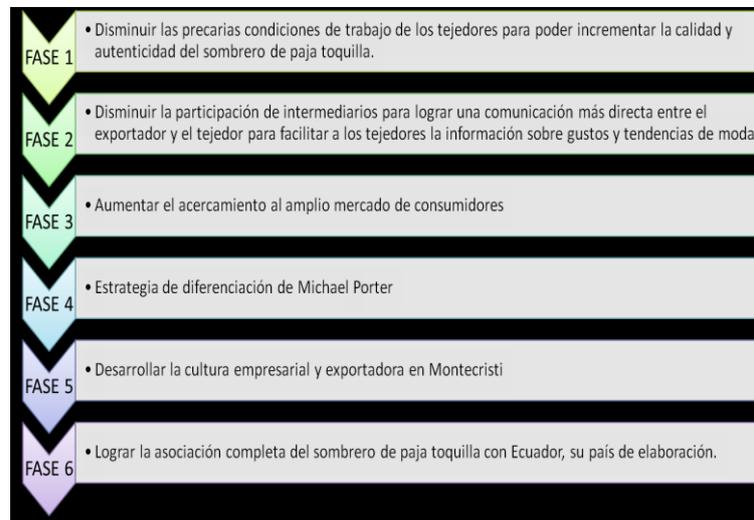
de paja toquilla en los cantones de Manabí, y también a la ciudadanía en general.

- Impulsar el desarrollo económico y productivo tratando de disminuir los niveles de pobreza en beneficio de las comunidades inmersas en la actividad.
- Promover el fortalecimiento con el objeto de contar con sujetos que contribuyan a los procesos de desarrollo sustentable y aportará a la generación de fuente de ingresos, plazas de trabajo y mejoramiento del nivel de vida de los involucrados contribuyendo con la responsabilidad social de cada empresa. Aparte, el conocimiento de los costos de producción es básico para la implementación de cualquier actividad textil, ya que permite comparar su rentabilidad con otra actividad o alternativa dentro del mismo sector.
- Impulsar a que hagan uso de la tecnología para que puedan negociar de una forma más innovadora y personalizada el sombrero de paja toquilla.

#### **3.4.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Para el modelo de gestión de sombreros de paja toquilla se establecieron varias fases:

**Gráfico No. 15**  
**Etapas del Modelo de Gestión para Exportación**



**FASE 1: Disminuir las precarias condiciones de trabajo de los tejedores para poder incrementar la calidad y autenticidad del sombrero de paja toquilla.**

La calidad del sombrero depende de su tejido y al mejorar uno, se incrementa el otro. La falta de herramientas nuevas y un espacio cómodo para realizar dicha tradición es muy importante, porque cabe recalcar que los artesanos tejedores ecuatorianos no pueden cambiar la incómoda posición de elaborar los sombreros, es decir con la espalda curvada y el pecho para sostener el sombrero en su confección ya que se perdería la esencia que tiene el artesano y perdería la curvatura y originalidad del sombrero de paja toquilla.

Es por esto que se necesitan actividades para mejorar las condiciones, las mismas que han sido iniciadas por Red Productiva al analizar la referida situación e incorporar la ergonomía para mejorar la comodidad de los tejedores, pero en el entorno. Otro factor necesario para mejorar la calidad del sombrero son las capacitaciones enfocadas en

el perfeccionamiento de técnicas de tejido y el aprendizaje de nuevas técnicas, que han sido brindadas a las tejedoras.

Las capacitaciones se pueden realizar en dos grupos:

- Capacitación a tejedoras: Con una duración de tres meses con el objetivo de perfeccionar la preparación de la materia prima, selección, limpieza y procesamiento, aparte el tejido de los sombreros con un buen mantenimiento del lugar de trabajo.
- Entrenamiento de tejedoras maestras: Seleccionarlas y capacitarlas con el fin de difundir lo aprendido a otras comunidades y grupo de tejedoras

**FASE 2: Disminuir la participación de intermediarios para lograr una comunicación más directa entre el exportador y el tejedor para facilitar a los tejedores la información sobre gustos y tendencias de moda.**

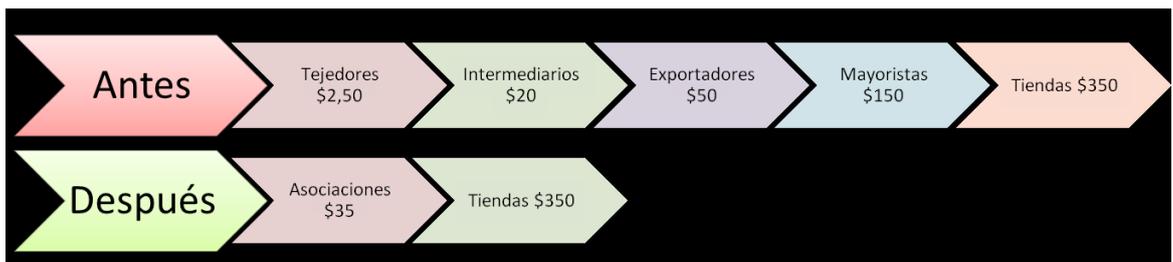
La alta participación de intermediarios tiene muchos efectos negativos, siendo uno de ellos la falta de comunicación entre el exportador y los tejedores causando la falta de información acerca de gustos y tendencias de moda, sufrida por los tejedores, debido a que los intermediarios no difunden este tipo de información necesaria para mejorar el trabajo de los tejedores.

En la Sierra, se crearon y mejoraron las asociaciones como centros de acopio para que tengan un trato directo con los tejedores eliminando la intervención de los intermediarios, que se llevaban gran parte de utilidad del precio pagado por las exportadoras y entregando valores irrisorios a los tejedores. Logrando una comunicación más precisa con las exportadoras que les proporcionan información periódica de gustos y tendencias de moda, con lo que se disminuía el riesgo de producir sombreros que no puedan ser vendidos y se planificaba la producción al

recibir pedidos indicando las características solicitadas por los compradores.

De lo expuesto en la fase 1 y 2, esto es, la mejora de calidad del sombrero y eliminación de intermediarios, se benefician las exportadoras y los tejedores. En este caso los primeros, con mejor calidad pueden vender los sombreros a mayor precio; y, los segundos, reciben precios justos por los sombreros, lo que ayudaría a frenar la disminución de capacidad productiva provocada por la migración de tejedoras a la ciudad en busca de trabajos mejor remunerados.

**Gráfico No.16**  
**Antes y después de la comercialización del sombrero de paja toquilla**



**Elaboración:** Autora

### **FASE 3: Aumentar el acercamiento al amplio mercado de consumidores**

En Italia, ir de compras es un pasatiempo que los italianos realizan por recreación y diversión; por falta de tiempo libre y las enormes distancias, se efectúa con más frecuencia las compras por Internet; es por esto, que las exportadoras ecuatorianas deben implementar sus propias páginas web y adherirse a las redes que actualmente, son el nuevo medio de comunicación más directo entre las empresas y sus posibles clientes que permite incrementar las ventas a cualquier país y dar mayor importancia al comercio online. Italia es uno de los países donde se

ha dado con mayor rapidez la adopción de las redes sociales para fines comerciales,

Las redes sociales más famosas en la actualidad son el Facebook considerado un eficaz medio de comunicación entre jóvenes en el que comparten gustos, imágenes, opciones; también está el Twitter que, a pesar de tener un perfil diferente al Facebook, es más simple y va dirigido a personas entre 25 y 34 años, es decir público adulto y con mayor capacidad de compra.

También se utilizan los blogs para proveer información de las marca y mantenerse en contacto con los clientes. El Youtube es otra forma de comunicación, no tan personalizada con los clientes, es de mucha utilidad porque permite publicar videos sobre su marca, proyectos, tendencias actuales, campañas de publicidad, entre otros.

Toda empresa ha necesitado construir y difundir una imagen para informar acerca de sus productos al público, lo que se realizaba a través de costosa publicidad y actividades de relaciones públicas como son los periodistas y personajes famosos y que sólo podían realizar y financiar las grandes empresas. Gracias al Internet, las pequeñas empresas también pueden llevar su imagen a los consumidores sin necesidad de grandes inversiones.

Aunque el gasto de adherirse a las redes sociales es casi nulo, siendo ventajoso para empresas pequeñas y medianas, gracias a este medio, pueden competir en igual condiciones que las grandes empresas; se necesita planificación de lo que se va a comunicar a través de estas promociones y rebajas, creatividad, dedicación y atención diaria, por lo que se recomienda contratar o designar un encargado que edite, supervise y atienda los contenidos y funcionamiento de la página.

#### **FASE 4: Estrategia de diferenciación de Michael Porter**

Como estrategia de diferenciación, el sombrero de paja toquilla llega al consumidor final con un precio superior a la competencia debido a sus canales de distribución, por lo que, se debe acortar el canal de comercialización, es decir tratar de realizar una venta más directa, con el fin de mejorar la posición en el mercado italiano y tener precios más competitivos.

Es por esto, que se debe buscar accesos más directos al consumidor italiano, para lo cual se recomienda trabajar a través de los siguientes canales de distribución:

- Mayoristas entregan a tiendas departamentales, boutiques, tiendas de regalos o a minoristas con un margen del 200%.
- Minoristas venden al consumidor con un incremento del precio en un 100%.
- Tiendas departamentales, al igual que los minoristas, venden al consumidor pero con un 500% más del precio.

Es por este motivo que los minoristas están dispuestos a pagar, por eso una opción es incrementar el precio del sombrero en menor porcentaje, otra opción recomendable es la firma de un convenio directo entre exportador y minoristas con el fin de vender los sombreros a precios menos costosos, sin dejar de recibir la respectiva utilidad, pero que permitiría competir con los productos de la competencia.

Otra alternativa, es la ubicación en una tienda de Italia perteneciente a los clúster que realicen las ventas a precios más asequibles, permitiendo obtener ganancias tanto para sus empresas como a los tejedores, logrando el incremento de ventas en el exterior,

captando el mercado que prefiere artículos económicos de buena calidad y desplazando paulatinamente a los competidores asiáticos.

### **FASE 5: Desarrollar la cultura empresarial y exportadora en Montecristi**

Casi la totalidad de los sombreros confeccionados en Manabí son dirigidos al mercado turístico local y al mercado de exportación, pero de manera indirecta, son trasladados a la Sierra y llevados al mercado exterior por las empresa exportadoras cuencanas o son comprados por extranjeros que vienen al Ecuador y los venden en otros países.

Montecristi no cuenta con empresas exportadoras que dan empleo a los tejedores y les transmitan medidas para afrontar problemas y oportunidades de adaptación a cambios y requerimientos del mercado exterior. Es por este motivo, que la creación de un modelo de gestión en Montecristi sería de gran importancia y utilidad para los tejedores, pues les resultaría mucho más fácil encontrar mercados demandantes de sombreros de paja toquilla, permitiendo tener conocimientos acerca de diseños, tendencias de moda, procesos de calidad, que puedan ser adaptados a los sombreros manabitas y de esta manera incrementarían las ventas, no solo de sombreros superfinos, sino también de los básicos.

La falta de empresas impide la creación de clúster y la implementación de proyectos que ciertas entidades nacionales como internacionales realizan a favor de esta concentración de empresas exportadoras.

Por lo expuesto, es necesario el desarrollo de programas de capacitación sobre constitución de empresas, negocios internacionales y comercio exterior. Otra herramienta necesaria para los tejedores manabitas, es la difusión de los proyectos de asesoría, asistencia, financiamiento y exportación realizados por el Estado a favor de los

medianos, pequeños y micro empresarios, pues la mayoría de ellos ignoran la existencia de estos programas. Finalmente, también se considera muy útil, la facilitación, mediante campañas publicitarias y medios informáticos a los tejedores costeños de los servicios de comercio exterior.

#### **FASE 6: Lograr la asociación completa del sombrero de paja toquilla con Ecuador, su país de elaboración.**

El sombrero de paja toquilla ecuatoriano es reconocido a nivel mundial como “Panamá Hat” (Sombrero de Panamá), denominación equivocada que surgió debido a su intensa comercialización en el referido país. Es por este motivo, que es necesario utilizar la Marca País en la exportación y comercialización del sombrero.

La Marca País fue creada con el propósito de que los productos ecuatorianos exportados a otros países tengan identidad propia y que se conozca que son productos que tienen excelente calidad, proporcionada desde la selección de la materia prima hasta su confección, cuidando el ambiente y no provocando daño alguno al artesano o trabajador ecuatoriano ni al consumidor.

La Marca País no solo buscar ser una etiqueta de promoción, sino también una marca de exportación de calidad, que al llegar a los consumidores extranjeros generen una respuesta positiva sobre el efecto country of origin, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

El efecto “country of origin” es la percepción de la imagen y la reputación que los consumidores tienen y relacionan con los productos de un país, creadas por sus características: historia, tradiciones, habilidad, etc. Este efecto explica por qué los consumidores aceptan o rechazan productos de un determinado país cuando conocen el origen del producto.

## **Modelo Peer-to-Peer**

La economía P2P es un modelo de relación económica entre iguales en la que las partes comparten valor en base a relaciones distribuidas de igualdad.

Básicamente, los procesos P2P:

- 1.- Producen valor de uso mediante la libre cooperación de productores que tienen acceso al capital distribuido
- 2.- Están dirigidos por la propia comunidad de productores, y no por la distribución del mercado o la jerarquía corporativa
- 3.- Hacen al valor de uso libremente accesible sobre una base universal, mediante nuevos regímenes de propiedad común.

El modelo tiene muchas variantes y formas de manifestarse, dependiendo de los objetivos de sus partes y del uso que se haga de la tecnología. Todos estos modelos abiertos se caracterizan por una clara libertad en interpretar sus funcionalidades y su ejecución.

El primer escenario en este tipo de modelo P2P presenta un control centralizado de la estructura que sostiene el intercambio y busca una acumulación del capital de ese agente que controla la estructura. Aunque su funcionamiento es P2P, sus objetivos son los de la acumulación de capital tradicional a través de modelos de distribución con control centralizado.. En estos casos se distingue el valor de uso del valor monetario, siendo distintos actores los que acumulan cada uno de ellos. La innovación está concentrada en el modelo de negocio y en la plataforma, y es gestionada desde la centralidad del acumulador del capital.

Un segundo escenario es aquel en que se sigue buscando la acumulación de capital pero desde una estructura de control distribuido. Las estrategias P2P se busca que tengan impacto global, apostando por un cambio global y un activismo a gran escala.

### **3.4.1 Importancia de la propuesta en el Comercio Internacional**

El ser productores de excelentes bienes se ha permitido desarrollar e incrementar el intercambio comercial con otros países, factor clave para el crecimiento de la economía de las naciones. Pero, el comercio internacional no tiene que ser visto solamente como el intercambio de productos de un país a otro, sino también de tecnología y conocimientos que facilitarán y mejorarán la producción de bienes para el consumo interno y el comercio internacional. El comercio internacional también tiene beneficios como la inversión extranjera y el incremento de la competencia que pueden generar crecimiento económico, que no es posible sin el comercio con otros países.

Dado que Italia es considerada la capital de la moda, su mercado es considerado de importancia para la comercialización del sombrero de paja toquilla, debido a que los objetos manufacturados tienen una gran demanda, lo cual ayudara ampliar las exportaciones del sombrero de paja toquilla ecuatoriano

### **3.4.2. Propuesta del Marketing Mix**

Siendo los italianos de 30 a 65 años con ingresos medios y altos los compradores más frecuentes del sombrero de paja toquilla ecuatoriano y tomando en cuenta la actual inserción a este mercado las generaciones de los ochenta y noventa, se debe adecuar el marketing mix según sus necesidades y características.

#### **Producto:**

Se dirigirá a estos compradores los diversos modelos de sombreros de paja toquilla, pero los que se caractericen por ser más llamativos, de muy elegante presentación y estén de acuerdo a la moda actual que no dejen de lado el factor calidad.

#### **Precio:**

Dado que los consumidores de sombreros de paja toquilla tienen un nivel de renta medio y alto; y, como se manifestó anteriormente están dispuestos a pagar miles de dólares, se estima conveniente mantener los precios actuales de los sombreros, estos es desde USD\$350 los sombreros básicos hasta USD\$3500 los sombreros superfinos.

**Plaza:**

Conociendo que hacer compras o ir de comprar es un pasatiempo para los italianos y que algunos de ellos, por falta de tiempo o distancias geográficas, realizan compras online, se considera que los sombreros de paja toquilla se ofrecerán en almacenes de boutiques, almacenes de regalos o tiendas departamentales, tiendas minoristas y mediante Internet, por ser convenientes, de preferencia y estar al alcance de los clientes.

**Promoción:**

Estando al tanto que la mayoría de empresas exportadoras ecuatorianas son medianas y pequeñas, y, algunas de ellas, no cuenta con grandes capitales para financiar actividades de relaciones públicas y patrocinios, se recomienda el marketing directo que es la relación comercial con los consumidores a través de ferias y el Internet que son herramientas importantes de publicidad y promoción, la presentación e información de las características del sombrero se darán mediante la participación de exportadores y exhibición de sus sombreros en ferias y misiones comerciales que se realicen a nivel internacional, especialmente en Italia, y mediante la adhesión y creación de perfiles en las redes sociales como Facebook y Twitter, además de otros medios de Internet como el Youtube, ebay.

**3.4.3. Estrategia de entrada al mercado italiano**

Para el caso del sombrero de paja toquilla, la manera más conveniente de entrar al mercado italiano es mediante la estrategia de

nichos de mercado, es decir enfocarse a un grupo de personas de 30 a 65 años, en el cual se incluye los nacidos en los años ochenta y noventa, que además de contar con autonomía económica y rentas medias-altas, realizan sus compras, siguiendo las tendencias de la moda porque cuidan mucho de su imagen, en almacenes, boutiques e Internet, es decir con gran poder adquisitivo beneficioso para el sombrero de paja toquilla ecuatoriano.

Para tener contacto comercial con los almacenes, boutiques, tiendas departamentales y minoristas que son los comerciantes intermediarios entre los exportadores y los consumidores, se debe establecer contacto comercial, para lo cual se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Solicitar a las oficinas comerciales ecuatorianas en Italia, como PROECUADOR, la información general sobre el mercado de interés y listados de potenciales clientes.
- Enviar correos previos a los contactos facilitados por las oficinas comerciales para solicitar una entrevista.
- Contactar a las empresas que han mostrado interés por enviarles mayor información.
- Preparar material de presentación como catálogos, listados de precios, en español e italiano para la entrevista concedida o reunión acordada.
- Ser puntual en las reuniones
- Plantear primero los negocios, ya que los italianos comienzan las relaciones comerciales a través de los negocios, no con relaciones amistosas personales.

- Tratar a todos los presentes en la reunión como si fueran la persona con la que ha de finalizar el negocio, sin considerar edad o cargo administrativo.
- Involucrar a la persona que tiene delante en el transcurso de la reunión y a la hora de tomar una decisión.
- Enviar los datos que les han solicitado en las entrevistas.
- Proceder con las sugerencias solicitadas en los productos, precios y material promocional.

Con respecto al Internet y tomando en cuenta que las ventas online se han incrementado actualmente, ya que gracias a ellas se llega a más consumidores, otra manera de ingresar al mercado italiano es a través de la web, puesto que algunas empresas han implementado tiendas virtuales. Otra de las formas de acceder al mercado de Italia, pero que no es tan conveniente ni recomendable pero alarga más la cadena de distribución encareciendo el sombrero, es contratando un representante de ventas, con mayoristas y minoristas, esto se lo realiza acudiendo a las Cámaras de Comercio, Oficinas Comerciales o Asociaciones.

#### **3.4.4. Etiquetado y empaque**

Las etiquetas de los productos textiles, en este caso el sombrero de paja toquilla, deben ser visibles al consumidor, estarán fijadas a la prenda y contendrán el nombre, razón social o denominación del fabricante, país en el que se fabricó el producto y la composición del producto.

En cuanto al empaque para la exportación y venta de los sombreros de paja toquilla se utilizan fundas de lienzo, cajas de cartón o cajas de madera de balsa, el cual dependerá de los requerimientos del cliente que demande el o los sombreros. La mayoría de los exportadores envían los sombreros en cartones ubicando un número de 35, 45

unidades o menos, pues se acomodan con el fin de protegerlos de no ser estropeados.

**Imagen No.22**  
**Caja de sombrero de paja toquilla**



Para el caso de la exportación a través de Exporta Fácil, el tamaño de los paquetes, sus lados sumados (alto, ancho y profundidad) no deberá ser superior a los 3 metros<sup>9</sup>.

### **3.4.5. Contratos y formas de pago**

Cuando el cliente realiza sus pedidos, el exportador procede a cotizar mediante correos electrónicos los precios y ratifica las cantidades y plazos de entrega. Las formas de pago varían de acuerdo a la experiencia que se tenga con el cliente:

- Con los *clientes nuevos*, se les solicita que primero cancelen la mercadería y una vez recibido el dinero o transferencia, el pedido se entrega inmediatamente. Este tipo de pago se realiza cuando se ha establecido una visita previa para iniciar la relación comercial.
  
- Con los *clientes frecuentes*, éste solicita al banco expedir una carta de crédito a favor del exportador, la que indica el nombre del receptor, destino, los precios FOB o CIF, el número de pedido, tipo de embarque, etc. El banco se compromete a pagar al exportador a

---

<sup>9</sup> PROECUADOR. Informe de Primer Nivel. Producto: Sombrero de Paja Toquilla a la Unión Europea

la entrega de los documentos de embarque, asimismo se puede utilizar la letra de cambio que, al igual que la carta de crédito, garantiza la entrega de la mercadería al importador y el pago al exportador, para esto se libra la letra, el exportador la presenta en el banco junto al documento de embarque ya sea factura, póliza de seguros y conocimiento de embarque, la letra se envía al banco del país importador que se encargará de cobrar al cliente y entregarle los documentos de embarque.

### **3.4.6. Trámites de exportación**

#### **a) ECUA-PASS**

Con el fin de mejorar el SICE implementado en el 2001 basado en el modelo de la Aduana de Perú que no cumplió la meta “cero papeles” y evitar las demoras y obstáculos en las operaciones de comercio exterior, en octubre del 2010 se celebró un convenio con el Servicio de Aduanas de Corea del Sur, la cual a través de una empresa de desarrollo de software, se comprometió a diseñar e implementar, en un plazo de 27 meses que concluye en marzo del 2013, un nuevo sistema denominado ECUAPASS.

ECUAPASS, cuyo funcionamiento está habilitado desde el 31 de enero del 2012, reemplazaría al SICE e integrará 30 entidades vinculadas a los trámites del comercio exterior, de las cuales el MIPRO será una de las primeras.

**Imagen No.23**  
**Logo del ECUAPASS**



**Fuente:** SENAE

Con la implementación del sistema ECUAPASS, basado en el modelo coreano UNIPASS y en el acceso en “3C”, es decir cualquier momento, cualquier lugar y cualquier dispositivo; se espera reducir el tiempo y costo de transacción, solicitar autorizaciones y certificaciones por internet, minimizar papeles, manejar eficientemente los servicios aduaneros y facilitar el comercio a través del desarrollo de nuevos módulos detallados a continuación:

- Portal de comercio exterior
  
- Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE)
  
- Módulo de carga y despacho para importaciones y exportaciones
  
- Control posterior
  
- Devolución condicionada de tributos
  
- Gestión de riesgos
  
- Sistema de manejo de pistas de auditoría

Con la implementación de ECUAPASS, algunos aspectos y procedimientos relacionados a operaciones de comercio exterior tendrán ciertos cambios:

- Para el manejo del nuevo portal se deberá cumplir con un proceso de solicitud para uso del mismo, registro de usuario

- El código del SICE es de 4 dígitos, el nuevo código del ECUAPASS tendrá 8 dígitos relacionados al Tipo de Operador (2 dígitos), subtipo (2 dígitos) y el Código actual del operador de comercio exterior (4 dígitos).
- La codificación actual de los documentos electrónicos está estructurado de 13 dígitos, el nuevo código del ECUAPASS tendrá 21 dígitos que definirán el nuevo código (8 dígitos), año del documento (4 dígitos), secuencial del documento (8 dígitos) y medio de transmisión de la declaración (una letra).
- Las declaraciones se presentarán y se elaborarán a través de un software gratuito que pondrá a disposición el SENA E.
- En cuanto a las firmas electrónicas, herramienta que permite avalar los trámites electrónicos, éstas se registrarán, tanto por personas naturales y jurídicas, de la siguiente manera:
  - **Persona Natural:** Personas que trabajen por cuenta propia o para otra persona natural, es decir que no tienen una empresa constituida y que realizarán operaciones de comercio exterior en el ECUAPASS (exportadores). Se ingresará en ventanilla de COMEX del Banco Central en la que se presentara la cédula, nombre completo, dirección, teléfono, ciudad, RUC, copia de la cédula o pasaporte a color, certificado de votación actualizada y de la última factura de pago de luz, agua o teléfono.
  - **Persona Jurídica:** Compañía que realiza operaciones de comercio exterior en el ECUAPASS, como las

compañías exportadoras, se ingresará mediante ventanilla de COMEX del Banco Central en la que se presentara RUC, cédula, nombre completo y cargo del suscriptor, dirección, teléfono, ciudad y país, además, copia de cédula o pasaporte a color, certificado de votación actualizada y copia del representante legal.

Las firmas electrónicas se realizarán utilizando el dispositivo “tokens”, similar a un pendrive, que facilitan la autenticación y almacena claves criptográficas como firmas electrónicas<sup>10</sup>. Con el ECUAPASS, los exportadores podrán realizar trámites en línea para agilizar algunos procesos de exportación, que actualmente se realiza en el MIPRO de manera física: certificado de origen, permisos de exportación, entre otros, con lo que se conseguirá reducir el tiempo en un 20% y reducir los gastos de uso de papel, tiempo y recursos.

## **b) Documentos para exportar**

Para exportar se deben presentar los siguientes documentos:

**Manifiesto de Carga:** Documento que presenta física o electrónicamente el transportista o el operador de transporte a la SENA E antes de la salida del país y que detalla:

- Los datos del medio de transporte y del transportista.
- Lugar y fecha de salida y de destino de la mercancía.
- Número de conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte.

---

<sup>10</sup> Nuevos procesos aduaneros. ECUAPASS. PUDELECO S.A.

- Número de bultos, peso e identificación de la mercadería.

El Manifiesto de Carga se presenta en diferentes plazos dependiendo del transporte de las exportaciones:

- Por vía marítima, hasta 12 horas después de la salida del medio de transporte.
- Por vía terrestre, hasta el momento que se realice la operación de cruce de frontera.
- Por vía aérea, hasta 12 horas después de la salida del medio de transporte.
- Por consolidación de carga, hasta 2 días hábiles después de la salida del medio de transporte y habrá un manifiesto por cada consolidador o agente de carga.

**Declaración Aduanera de Exportación (DAE):** Documento presentado por el exportador de manera física o electrónica ante la SENA, quien además de ser responsable de la información detallada como la identificación del declarante y del medio de transporte, descripción, origen, procedencia y valor de la mercancía, también será de adjuntar los respectivos documentos de soporte:

- *Documento de Transporte:* Documento que el exportador envía electrónicamente a la SENA y que indica la transferencia de propiedad de la mercancía al Operador de Transporte, mediante un contrato donde éste se compromete a llevar la mercancía a un determinado destino y entregarla al consignatario o comprador de la misma. En este documento se debe especificar lo siguiente:
  - Lugar y fecha del contrato
  - Nombre y dirección del operador de transporte, exportador y consignatario o comprador.

- Lugar y fecha de recepción y de destino de la mercadería.
- Descripción de la carga (tipo, cantidad, peso, marcas, valor).
- Costos de transporte
- Instrucciones de modo de transporte.
- Lista de documentos entregados al operador de transporte.

El nombre del Documento de Transporte dependerá de la vía en que se realice la exportación, esto es, si ésta se da por vía marítima se denominará Conocimiento de Embarque; si es vía aérea, Guía Aérea; y, si es vía terrestre, Carta de Porte.

- *Factura comercial:* Documento emitido por el vendedor de las mercancía exportadas en el que se detalla el valor de la transacción comercial y se indica:
  - Puerto de entrada
  - Fecha, lugar, origen del cargamento, nombres del comprador y vendedor
  - Descripción de la mercadería, el grado de calidad, marcas, números, símbolos y precios que se utiliza para su venta.
  - Cantidades en precios y medidas.
  - Cargos sobre mercadería (flete, seguro, comisión, cajas, contenedores, envolturas, costo de empaques)
  - Reintegro de derechos de aduana como rebajas
  - País de origen
  
- *Certificado de Origen:* Documento que demuestra la nacionalidad, es decir el territorio aduanero o región de origen del producto y

permite solicitar los beneficios de preferencias arancelarias o liberación de impuestos al comercio exterior concedida por convenios, tratados o programas comerciales.

Previo a la obtención del certificado de origen el exportador, deberá:

- Registrarse en el Sistema Informático de Gestión de Certificados de Origen (SIGCO), a través de la página web del MIPRO, en la cual llenará formularios electrónicos con los datos del exportador como razón social, nombre del representante legal, dirección, correo electrónico, subpartida, usuario y contraseña. La activación del registro será notificada al exportador vía correo electrónico.
- Presentar y registrar, ante el MIPRO, la Declaración Juramentada de Origen (DJO) por cada subpartida arancelaria y producto que se vaya a exportar.

Hasta el 6 de febrero del 2012, los exportadores podían presentar la DJO simplificada impresa y suscrita en las oficinas de la MIPRO, en la cual llenará solo los campos de datos del exportador, identificación del producto, nombre comercial y subpartida. Esta DJO solo tendrá una validez de 6 meses, luego de lo cual deberá ser reemplazada por la DJO de la VUE<sup>11</sup>.

### **c) Procesos de exportación**

Para la salida de mercancías, en este caso el sombrero de paja toquilla a Italia, el exportador debe cumplir diferentes procesos y presentar distintos documentos dependiendo del valor de exportación, esto es, si es superior o inferior de US\$5,000.00.

- ❖ Si el **VALOR DE EXPORTACIÓN SUPERA LOS US\$5,000.00**, las compañías exportadoras cumplen y presentan los siguientes

---

<sup>11</sup> Circular exportadores ampliación plazo

procedimientos y documentos. Los exportadores están obligados a obtener el REGISTRO DE EXPORTADOR, para lo cual debería realizar lo siguiente:

- Registrar los datos del operador de comercio exterior a través del ECUAPASS una vez obtenido el TOKEN.
  
- ❖ Si el **VALOR DE EXPORTACION NO SUPERA LOS US\$5,000.00** y su peso máximo es de 30kg se puede realizar a través del servicio de correo postal, mediante el programa EXPORTA FACIL creado por la Agencia Nacional Postal para ampliar el número de exportadores de micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas (MIPYMES), incluidos los artesanos y promover el acceso de éstos a los mercados internacionales a través del servicio postal.

**EXPORTA FACIL** es un servicio que se caracteriza por tener un proceso menos complejo con costos bajos y con una duración de trámite de una hora a un día, facilitando a las MIPYMES y artesanos realizar exportaciones de sus productos, gracias a que éstos tienen acceso a este servicio mediante el internet y desde cualquier parte del país, para iniciar las gestiones de exportación.

Los exportadores pueden acceder a este servicio desde cualquier parte del país haciendo uso de una herramienta web para iniciar los trámites de exportación y obtener la información necesaria para exportar de forma simple, segura y oportuna.

Para usar este servicio, el exportador está obligado a:

- Obtener certificados de origen en el MIPRO.

- Cumplir con el límite de US\$5,000.00 y 30 kg.
- Declarar correctamente el contenido del envío.
- Presentar documentos que se soliciten.

Para las exportaciones se puede utilizar el SERVICIO EMS, en el cual se asigna el paquete un código de barras que se encuentra en la guía del envío, que garantiza su rastreo y seguimiento hasta su entrega final. El tiempo mínimo y máximo de llegada del sombrero a Italia, mediante el uso del EXPORTA FACIL ES 4 y 8 días laborales, en su orden.

Para exportar sombreros de paja toquilla, el exportador debe presentar:

- Solicitud de exportación
- Declaración Aduanera Simplificada (DAS)
- Factura Comercial
- Documento de Transporte
- Certificado de Origen (opcional)

La persona que está en ventanilla se encargará de verificar y validar la información y que se encuentre en regla y completa.

#### **d) Recomendaciones para exportadores**

El Servicio de Aduanas de Italia, para desaduanar rápidamente recomienda:

- Preparar las facturas cuidadosamente y de forma clara, evitando escribir datos fuera de las columnas.
- Asegurarse que las facturas tengan la misma información de la lista de empaque y que se detalle minuciosamente los artículos contenidos en cada paquete.
- Señalar en forma legible y notoria el país de origen de las mercancías.
- Cumplir con las leyes especiales de Italia que se apliquen a la mercancía y con las instrucciones que dé el importador en cuanto a la facturación, el embalaje, las marcas, las etiquetas, etc.
- Facilitar la inspección mediante la consolidación de la mercancía en plataformas o contenedores que permitan abrir y mover con equipos en lugar de hacerlo manualmente y dejar espacios en el contenedor para que puedan acceder a los perros detectores de narcóticos.

### **3.4.7. Factores del mercado destino que se deben considerar para la exportación**

#### ***3.4.7.1 Selección del mercado objetivo***

El exportador debe hacer un análisis del entorno, es decir las fuerzas internas y externas, a nivel nacional e internacional, para poder seleccionar su mercado objetivo, definir si actúa solo o busca

intermediarios o representantes en el exterior para poder promocionar e introducir sus productos, en este caso el sombrero de paja toquilla.

Dentro de las fuerzas externas internacionales, todo exportador debe investigar:

- ❖ Restricciones arancelarias
- ❖ Precios internacionales
- ❖ Restricciones no arancelarias
- ❖ Regulaciones de importación
- ❖ Beneficios de ciertos regímenes
- ❖ Stock disponible para la entrega
- ❖ Líneas de crédito a nivel nacional e internacional conocer perfectamente las bondades del sombrero de paja toquilla
- ❖ Forma y plazo de pago más ventajoso para ambas partes
- ❖ Solicitar información al Servicio de Asesoría al Exportador (SAE)

#### *3.4.7.2 Búsqueda y conquista de nuevos mercados*

El exportador en la búsqueda y conquista de nuevos mercados debe ser muy cauteloso, midiendo siempre los beneficios o desventajas que ofrece la investigación realizada al respecto. El entorno empresarial y del mercado dará la pauta necesaria en la toma de decisiones, para lo cual se debe tener presente los siguientes puntos:

1. Determinar el precio de exportación atractivo para ambas partes.
2. Tener una página en web sites.
3. Promocionar el producto a través de folletos, catálogos, etc.
4. Enviar de acuerdo a la situación, muestras del sombrero de paja toquilla.
5. Realizar viajes oportunos y mantener siempre contactos directos de clientes.

6. Participación en ferias, misiones comerciales, citas de negocios, etc.
7. En lo posible buscar y mantener representantes o distribuidores de su producto.
8. Elegir el embalaje más adecuado de exportación.
9. En lo posible disminuir los costos operativos sin dañar la calidad.
10. Analizar el entorno nacional e internacional para la toma de decisiones oportunas y acertadas.

#### **3.4.8. Beneficiarios de la propuesta**

- Los tejedores y artesanos de sombreros de paja toquilla en los cantones manabitas.
- Las familias de los tejedores de sombreros, quienes se beneficiarán de las ventajas por recibir.
- Los que importarán los sombreros, quienes adquirirán un producto de excelente calidad con el buen acabado ya sea semi-terminado o terminado.
- El estado, quien incrementará las recaudaciones impositivas originadas en la salida del sombrero de paja toquilla y con el ingreso de divisas, tan necesarias para el bienestar social.

Otro de los factores a potencializar es el apoyo estatal para los micro exportadores a través del programa “Exporta fácil”, dicho proyecto promueve, tres factores claves (tiempo, costo y servicio) lo cual impulsará a este proyecto de exportación mediante la reducción de complicados trámites aduaneros, procesos de exportación y los procesos burocráticos.

Con el programa Exporta Fácil la exportación se reduce a la elaboración del formulario DAS, la factura comercial y el certificado de origen. Otra de las ventajas será la reducción de los costos en: El flete,

embarque y en el pago a los agentes de carga o aduaneros. En cuanto a las debilidades, las estrategias se direccionan a la creación de un programa de información a través de la elaboración de tarjetas de presentación, entrevistas personales, etc.

Con este plan informativo se atacará otra de las debilidades detectada, que es la falta de conocimiento del sombrero de paja toquilla en el mercado italiano. En cuanto a las tasas de interese altas para empresas no establecidas se aplicará la estrategia ya mencionada utilizando crédito con los productores y pidiendo anticipo al cliente en el exterior, de tal manera, que no sea necesaria la intervención de créditos financieros. En cuanto a la oferta en temporada alta será controlada a través de la utilización del capital de trabajo, que ya mencionamos, provendrá de fondos propios.

### **Determinación de la capacidad productiva**

Para determinar la capacidad productiva, se empleara un formulario, el cual será entregado a cada proveedor a través del cual se consultará su capacidad de producción diaria, semanal, mensual, así como determinar el nivel de activos disponibles como maquinarias, personal, conocimientos y técnicas, además se podrá conocer sus necesidades futuras etc.

Una vez ingresado el pedido se distribuirá entre los asociados, el objetivo es alcanzar pedidos fijos mensuales que les permita conocer con anticipación sus cuotas a producir; esto permite organizarse en tiempos y contratación de personal. La obtención de información de los posibles productores se basará en la modalidad “boca a boca” los cuales se los obtendrá entres los: (asociados, comisionistas, tejedores, etc.)

### **3.5. Facilitadores de Capacitación**

Parte de la propuesta del modelo de gestión es ser facilitadores de información sobre capacitación, hacia los socios “productores” a través de una gestión con el gobierno, para lograr la implementación de un plan de capacitación gratuito al sector de la paja toquilla sobre temas técnicos, de calidad, de seguridad entre otros. Uno de los factores a contribuir para lograr este objetivo es que el gobierno tiene al sector de la “Paja Toquilla” como uno de los sectores de exportación más representativos, destinando fondos a programas no reembolsables principalmente para temas de capacitación. Realizar una adecuada investigación direccionada al campo de las oportunidades comerciales que ofrece el mercado italiano.

Para lograr la captación y motivar la participación en este proyecto a los pequeños productores de Montecristi, se han realizado varias visitas de campo a los sectores donde elaboran los productos, se ha visitado a los productores y consultado su oferta del producto, para lo cual se ha venido manteniendo varias reuniones de trabajo planteando la opción que a través de la comercializadora ellos recibirán un “pago justo” por su trabajo, de igual manera se les ha propuesto realizar pagos con un abono anticipado al pedido; de esta manera, lograr que ellos no dependan de entidades financieras, evitando altas tasas de interés que involucran costos adicionales al producto.

La alianza estratégica entre la asociación de productores y la exportadora involucra propuestas reales y claras a conseguir con la inclusión. Como parte de la motivación hacia los proveedores, la propuesta es mantener una búsqueda de información y gestión de la misma. Es así, que se ha identificado a través del programa Emprende Ecuador la capacitación virtual en temas de: Productividad, buscando oportunidades, financiamiento, servicio al cliente, calidad; de igual manera, se está solicitando el apoyo para conseguir la asistencia de un técnico para alcanzar la estandarización de sus procesos.

### 3.6. Negociación Internacional

Mediante la investigación de campo se pudo obtener las mejores herramientas para la comercialización, así como para la negociación internacional, obteniendo la siguiente información:

- ❖ La negociación debe ser en dólares, principalmente por la inflación y devaluación que está sufriendo su moneda actual, la devaluación continua de los precios en euros lograría disminuir la rentabilidad del producto, es por esto que al mantener los precios en dólares se logrará estabilidad en los ingresos y reducción de la pérdida al momento de la compra venta de los dólares.
- ❖ Dentro de las ventas la figura principal será que el comisionista entregue el producto del stock que se disponga en la bodega en Italia, de ser mayor el pedido o de no disponer del volumen requerido, la herramienta que se utilizará al momento de negociar internacionalmente son las condiciones de venta considerando que la mejor opción sería valores FOB, es decir, que no se correría con la responsabilidad de asumir transporte y seguro.
- ❖ Para las ventas desde el Ecuador, se negociará tipo de empaque y embalaje.
- ❖ Se deberá considerar también, como un aspecto importante la cultura italiana, al momento de la negociación, aspectos como el saludo, el trato de “tu” que es muy común en su cultura, así como también hablar de temas como el futbol o su gastronomía.

### 3.7.- PRESUPUESTO MENSUAL DE LA PROPUESTA

El beneficio de implementar esta propuesta es para realizar una inserción con los tejedores de la comuna de Montecristi en forma de asociación para que perciban ingresos de manera igualitaria y sean reconocidos como tal.

No.	Actividades	Valores
1	Capacitación para mejorar los procesos dentro de la asociación de artesanos.	USD \$ 300.00
2	Creación de un sitio web para promocionar sombreros al mercado italiano.	USD \$300.00
3	Documentos de acompañamiento para las exportaciones.	USD \$150.00
4	Capacitaciones a tejedoras y tejedores principiantes y maestros para continuidad de la elaboración de sombreros (refrigerios y material)	USD \$400.00
5	Capacitación sobre cultura empresarial y cultura exportadora (refrigerios y material)	USD \$400.00
<b>TOTAL DE ACTIVIDADES CONTÍNUAS</b>		USD \$1,550.00

No.	Actividades	Valores
1	Pasajes y Viáticos a Guayaquil para registrarse como exportadores de 3 personas.	USD \$200.00
2	Pasajes y Viáticos para inscripción de la marca país en el IEPI.	USD \$250.00
3	Pasajes y Viáticos para obtención de certificados en el MIPRO.	USD \$250.00
4	Implementación de internet.	USD \$ 60.00
5	Capacitación para promoción en redes sociales y en el sitio web (refrigerios y material)	USD \$ 200.00
<b>TOTAL DE ACTIVIDADES FIJAS (1 SOLA VEZ)</b>		USD \$960.00

<b>TOTAL MENSUAL DE LA PROPUESTA</b>	USD \$2,510.00
--------------------------------------	----------------

### 3.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	Actividad	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14
1	Estructura de la propuesta	■	■									
2	Aprobación de la propuesta		■	■								
3	Selección de la información básica		■									
4	Procesamiento de la información		■	■	■	■						
5	Tratamiento de la información				■							
6	Capacitación a los miembros de la agrupación					■	■					
7	Aplicación en campo					■	■	■	■			
8	Evaluación y análisis de resultados						■	■	■			
9	Implementación de nuevas tecnologías							■				
10	Informe preliminar							■				
11	Seguimiento y Monitoreo								■	■	■	■
12	Informe del periodo											■

### 3.9.- EVALUACIÓN FINANCIERA

#### Inversión Inicial

Para esta propuesta, se consideró una inversión inicial de \$27,800 de los cuales están incluidos los rubros de activos fijos, activos diferidos e imprevistos que pueda haber durante la elaboración y evaluación del proyecto.

**Tabla No. 5**  
**Inversión Inicial de la Propuesta**

<b>Empresa: EXPORTADORA PAJA TOQUILLA</b>			
<b>Inversión Inicial</b>			
<b>Cortado a:</b>		dic 31, 2014	
<b>Moneda:</b>		US\$	
<b>Rubros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>US\$</b>
<b>Edificios</b>			<b>7.000,00</b>
Terreno	1	2.000,00	2.000,00
Edificio e Instalaciones	1	5.000,00	5.000,00
<b>Equipos y Muebles de Oficinas</b>			<b>1.080,00</b>
Escritorios	4	100,00	400,00
Sillas	4	25,00	100,00
Sillón ejecutivo	2	100,00	200,00
Archivadores	3	30,00	90,00
Telefonos Inalambricos	2	45,00	90,00
Calculadoras, perforadoras, grapadoras, sacac	4	50,00	200,00
<b>Equipos de Computación y Software</b>			<b>1.020,00</b>
Computadoras Compaq - Presario CQ5500Y	2	400,00	800,00
Impresora láser, copiadora todo en uno - HP IV	1	100,00	100,00
Router Inalambrico	2	60,00	120,00
<b>Vehículos</b>			<b>15.000,00</b>
<b>Activo Diferido</b>			<b>1.200,00</b>
Gastos de Constitución			1.200,00
<b>Gastos de Preoperación</b>			<b>2.500,00</b>
Imprevistos (5% valor inversión inicial)			2.500,00
<b>Total Rubros US\$</b>			<b>27.800,00</b>

Elaboración: Autora

## Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento serán las internas que conformarán el capital social de los artesanos tejedores dentro de la asociación con una proporción del 20%, y el 80% serán por fuentes de financiamiento externas que serán las obligaciones a una entidad financiera.

**Tabla No. 6**  
**Fuentes de Financiamiento de la Propuesta**

Fuentes de Financiamiento	Monto US\$	Proporción %	Tasa %	Ponderación
Capital Social	5.468	20%	25%	4,92%
Obligaciones Financieras	22.332	80%	11%	8,96%
<b>Totales</b>	<b>27.800</b>	<b>100%</b>		<b>13,87%</b>

Elaboración: Autora

Dicha fuente de financiamiento externo será apalancada por el Banco de Fomento por un valor de \$22,332.00 con una tasa anual del 11.15% por considerarse este proyecto, a un plazo de 3 años con un periodo de gracia normal de 6 meses.

**Tabla No.7**  
**Tabla de Amortización Anual**

### EXPORTADORA PAJA TOQUILLA

#### Tabla de Amortización

Acreeedor			
Principal	22.332		
Tasa %	11,15% Anual		
Plazo	36 Meses	30	(Con 6 Meses de Gracia)

Periodo	Dividendo	Interés	Principal	Saldo
0				22.332,00
1	856,40	2.398,45	3.984,93	18.347,07
2	856,40	1.611,75	8.664,99	9.682,08
3	856,40	594,67	9.682,08	0,00
<b>Total</b>	<b>2.569,19</b>	<b>4.604,87</b>	<b>22.332,00</b>	

Elaboración: Autora

## División de Costos y Gastos

Dentro de este rubro, constan aquellos costos que pertenecen al área de producción por un valor total mensual de \$26,226.03 incluyendo la mano de obra directa e indirecta y gastos generales de producción. Del mismo modo, se encuentran los gastos administrativos por un total de \$3,578.33 y finalmente los gastos de venta por un valor de \$1,899.34 todos estos gastos y costos incurrirán en los estados financieros.

**Tabla No.8**  
**División de Costos y Gastos**

<b>Costos y Gastos</b>		
<b>Moneda:</b>	<b>US\$</b>	
<b>División de Costos y Gastos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Costos de Producción</b>		
Materia Prima Directa	7.034,18	84.410,18
<b>MOD</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	17.499,58	209.994,90
<b>MOI</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	-	-
<b>GGP</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	1.212,35	14.548,20
Depreciación	246,53	2.958,34
Amortización	15,00	180,00
Otros GGP	218,40	2.620,80
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>26226,03</b>	<b>314.712,42</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	3.528,11	42.337,29
Depreciación	46,22	554,69
Amortización	4,00	48,00
<b>Total de Gastos Administrativos</b>	<b>3578,33</b>	<b>42.939,98</b>
<b>Gastos de Venta</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	1.882,93	22.595,20
Depreciación	15,41	184,90
Amortización	1,00	12,00
<b>Total de Gastos de Venta</b>	<b>1899,34</b>	<b>22.792,10</b>

Elaboración: Autora

## Presupuesto de Ventas

Las ventas proyectadas al primer año serán de \$436.800, las cuales mensualmente tendrán un valor de \$36.400,00 puesto que se van a exportar 104 cajas de 12 unidades conteniendo los sombreros de paja toquilla ecuatoriano, en la que las ventas serán al contado al 100%, hay que recordar que el margen de producción es del 20% la cual solo se usa la paja toquilla en un 95% y los 5% perteneciente a misceláneos.

**Tabla No.9**  
**Presupuesto de Ventas**

<b>EXPORTADORA PAJA TOQUILLA</b>				
<b>Presupuesto de Ventas</b>			<b>Moneda: US\$</b>	
<b>Cortado A</b>		<b>diciembre 2014</b>		
<b>Ventas Primer Año</b>				
<b>Meses</b>	<b>Ventas Totales Proyectadas</b>	<b>Venta Contado 100 %</b>	<b>Costo de Ventas 20 %</b>	
Enero	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Febrero	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Marzo	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Abril	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Mayo	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Junio	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Julio	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Agosto	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Septiembre	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Octubre	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Noviembre	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
Diciembre	36.400,00	36.400,00	7.280,00	
<b>Totales US\$</b>	<b>436.800,00</b>	<b>436.800,00</b>	<b>87.360,00</b>	

**Elaboración:** Autora

## Estado de Pérdidas y Ganancias

Dentro del estado de resultados se puede observar las ventas anuales en las cuales se incrementará el 5% por cada año, asimismo en los gastos operacionales que incurrieron en el proceso de producción de los sombreros de paja toquilla para dar un total en el ejercicio neto de \$24,259.65.

**Tabla No.10**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias**

<b>EXPORTADORA PAJA TOQUILLA</b>					
<b>Estado de Resultados proyectado</b>					
<b>Moneda: US\$</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	436.800,00	458.640,00	481.572,00	505.650,60	530.933,13
<b>(-) Costo de Producción</b>	<b>314.712,42</b>	<b>330.291,12</b>	<b>346.648,76</b>	<b>363.552,31</b>	<b>381.586,61</b>
Materia Prima Directa	84.410,18	88.630,69	93.062,23	97.715,34	102.601,10
Mano de Obra directa	209.994,90	220.494,65	231.519,38	243.095,35	255.250,11
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>20.307,34</b>	<b>21.165,79</b>	<b>22.067,16</b>	<b>22.741,63</b>	<b>23.735,39</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	14.548,20	15.275,61	16.039,39	16.841,36	17.683,43
Gastos de Depreciación	2.958,34	2.958,34	2.958,34	2.686,37	2.686,37
Gastos de Amortización	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Otros GGP	2.620,80	2.751,84	2.889,43	3.033,90	3.185,60
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>122.087,58</b>	<b>128.348,88</b>	<b>134.923,24</b>	<b>142.098,29</b>	<b>149.346,52</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>83.098,40</b>	<b>87.213,34</b>	<b>91.534,03</b>	<b>96.002,76</b>	<b>100.766,32</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>51.596,31</b>	<b>54.145,99</b>	<b>56.823,15</b>	<b>59.583,18</b>	<b>62.534,76</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	42.337,29	44.454,15	46.676,86	49.010,70	51.461,24
Gastos Generales	8.656,33	9.089,15	9.543,60	10.020,78	10.521,82
Gastos de Depreciación	554,69	554,69	554,69	503,69	503,69
Gastos de Amortización	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>31.502,10</b>	<b>33.067,36</b>	<b>34.710,88</b>	<b>36.419,58</b>	<b>38.231,56</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	22.595,20	23.724,96	24.911,21	26.156,77	27.464,61
Gastos de Publicidad y Promoción	8.710,00	9.145,50	9.602,78	10.082,91	10.587,06
Gastos de Depreciación	184,90	184,90	184,90	167,90	167,90
Gastos de Amortización	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>38.989,18</b>	<b>41.135,54</b>	<b>43.389,21</b>	<b>46.095,52</b>	<b>48.580,20</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>2.398,45</b>	<b>1.611,75</b>	<b>594,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos Financieros	2.398,45	1.611,75	594,67	0,00	0,00
<b>=) Resultado antes de impuestos y participación trabajadores</b>	<b>36.590,73</b>	<b>39.523,78</b>	<b>42.794,54</b>	<b>46.095,52</b>	<b>48.580,20</b>
Participación de Trabajadores 15%	5.488,61	5.928,57	6.419,18	6.914,33	7.287,03
Impuesto a la Renta 22%	6.842,47	7.390,95	8.002,58	8.619,86	9.084,50
<b>Resultado del Ejercicio Neto</b>	<b>24.259,65</b>	<b>26.204,26</b>	<b>28.372,78</b>	<b>30.561,33</b>	<b>32.208,67</b>

Elaboración: Autora

## Evaluación Financiera – Escenario Real

Dentro del estado de flujo efectivo que arrojó la proyección, se estimó que se exportará 1248 docenas anuales de sombreros de paja toquilla ecuatorianos al mercado italiano, en la cual, realizando la respectiva evaluación se obtiene un Valor Actual Neto de \$81.102 con una Tasa Interna de Retorno del 84% la cual es mayor a la tasa de descuento lo que se considera un proyecto financieramente factible, asimismo para recuperar la inversión inicial se debe estar 1 año con 8 meses.

**Tabla No.11**  
**Evaluación Financiera – Escenario Real**

<b>Evaluación Financiera</b>						
<b>Empresa: EXPORTADORA PAJA TOQUILLA</b>				<b>Escenario Real</b>		
<b>Moneda: US\$</b>						
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>13,87%</b>	<b>% de Ventas</b>		<b>100%</b>	<b>Docenas anuales</b>	<b>1.248</b>
	<b>Crecimiento</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Inversion Inicial</b>	<b>(27.800)</b>					
<b>Ingresos</b>		<b>436.800,00</b>	<b>458.640,00</b>	<b>481.572,00</b>	<b>505.650,60</b>	<b>530.933,13</b>
<b>(-) Costo de Producción</b>		<b>314.712,42</b>	<b>330.291,12</b>	<b>346.648,76</b>	<b>363.552,31</b>	<b>381.586,61</b>
Materia Prima Directa		84.410,18	88.630,69	93.062,23	97.715,34	102.601,10
Mano de Obra directa		209.994,90	220.494,65	231.519,38	243.095,35	255.250,11
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>		<b>20.307,34</b>	<b>21.165,79</b>	<b>22.067,16</b>	<b>22.741,63</b>	<b>23.735,39</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		14.548,20	15.275,61	16.039,39	16.841,36	17.683,43
Gastos de Depreciación		2.958,34	2.958,34	2.958,34	2.686,37	2.686,37
Gastos de Amortización		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Otros GGP		2.620,80	2.751,84	2.889,43	3.033,90	3.185,60
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>122.087,58</b>	<b>128.348,88</b>	<b>134.923,24</b>	<b>142.098,29</b>	<b>149.346,52</b>
<b>Inflación</b>			<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>
<b>Gastos Operacionales</b>		<b>83.098,40</b>	<b>87.213,34</b>	<b>91.534,03</b>	<b>96.002,76</b>	<b>100.766,32</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>51.596,31</b>	<b>54.145,99</b>	<b>56.823,15</b>	<b>59.583,18</b>	<b>62.534,76</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		42.337,29	44.454,15	46.676,86	49.010,70	51.461,24
Gastos Generales		8.656,33	9.089,15	9.543,60	10.020,78	10.521,82
Gastos de Depreciación		554,69	554,69	554,69	503,69	503,69
Gastos de Amortización		48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>31.502,10</b>	<b>33.067,36</b>	<b>34.710,88</b>	<b>36.419,58</b>	<b>38.231,56</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		22.595,20	23.724,96	24.911,21	26.156,77	27.464,61
Gastos de Publicidad y Promoción		8.710,00	9.145,50	9.602,78	10.082,91	10.587,06
Gastos de Depreciación		184,90	184,90	184,90	167,90	167,90
Gastos de Amortización		12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>38.989,18</b>	<b>41.135,54</b>	<b>43.389,21</b>	<b>46.095,52</b>	<b>48.580,20</b>
<b>Gastos No Operacionales</b>		<b>2.398,45</b>	<b>1.611,75</b>	<b>594,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos Financieros		2.398,45	1.611,75	594,67	0,00	0,00
<b>(=) Resultado antes de impuestos</b>		<b>36.590,73</b>	<b>39.523,78</b>	<b>42.794,54</b>	<b>46.095,52</b>	<b>48.580,20</b>
Participacion de Trabajadores	15%	5.488,61	5.928,57	6.419,18	6.914,33	7.287,03
Impuesto a la Renta	22%	6.842,47	7.390,95	8.002,58	8.619,86	9.084,50
<b>Resultado Neto</b>		<b>24.259,65</b>	<b>26.204,27</b>	<b>28.372,78</b>	<b>30.561,33</b>	<b>32.208,67</b>
<b>(+)(-) Ajustes</b>						
(+) Gasos de Depreciación y Amortización		3.937,92	3.937,92	3.937,92	3.597,96	3.597,96
(-) Redencion de Capital		(3.984,93)	(8.664,99)	(9.682,08)	0,00	0,00
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>		<b>(27.800)</b>	<b>24.212,64</b>	<b>21.477,19</b>	<b>22.628,62</b>	<b>34.159,29</b>
Calculo de la TIR		(27.800)	24.212,64	21.477,19	22.628,62	34.159,29
Calculodel VAN Puro		28.197,57	30.142,19	32.310,70	34.159,29	35.806,63
<b>Valor Actual del Flujo de Efectivo</b>		<b>21.263</b>	<b>16.563</b>	<b>15.324</b>	<b>20.315</b>	<b>18.700</b>

Elaboración: Autora

**Tabla No.12**  
**Resumen de la Evaluación – Escenario Real**

<b>Resumen de la Evaluación</b>	
<b>Valor Actual Neto PURO</b>	<b>81.102 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>84% La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada</b>
<b>Beneficio / Costo</b>	<b>3,3 : 1 Se Acepta el Proyecto</b>
<b>VAN</b>	<b>- Comprobación</b>
<b>Tiempo promedio recuperación inversión</b>	<b>27.800 1 año 8 meses</b>

Elaboración: Autora

Sin embargo, se realizó una evaluación mediante dos escenarios más, un escenario optimista con unas ventas estimadas de cincuenta docenas más dando un VAN de \$124.702 representa una TIR del 128% la

cual se lo considera viable, asimismo el costo beneficio de esta evaluación es 4,9 que indica que por cada \$4 invertidos, se gana noventa centavos. En el escenario pesimista, las ventas estimadas son cincuenta menos, es decir 1.198 cajas anuales, dando una VAN de \$37.503 que representa una TIR de 38%, factible también y la relación beneficio costo es 1.7 que por cada dólar invertido se gana setenta centavos.

**Tabla No.13**  
**Análisis de Sensibilidad – Tres Escenarios**

<b>Análisis de Sensibilidad</b>						
<b>Empresa:</b> EXPORTADORA PAJA TOQUILLA						
<b>Moneda:</b> US\$		<b>Tasa de Descuento</b>		<b>13,87%</b>		
<b>Escenario</b>	<b>Ventas Estimadas docenas</b>	<b>Ventas</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Beneficio Costo</b>	<b>Calificación</b>
Real	1.248	2.413.596	81.102	84%	3,3	a 1 Viable
Optimista	1.298	2.510.294	124.702	128%	4,9	a 1 Viable
Pesimista	1.198	2.316.897	37.503	38%	1,7	a 1 Viable

**Elaboración:** Autor

### 3.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

#### 3.10.1 CONCLUSIONES

- ✚ La política comercial ha descuidado la promoción de productos no tradicionales con alto valor agregado, siendo uno de ellos el sombrero de paja toquilla.
- ✚ Ecuador exporta dos clases de sombreros de paja toquilla que son: el sombrero semi-terminado y el sombrero terminado. El producto más exportado por Ecuador es la Campana.
- ✚ La producción y venta del sombrero terminado genera más empleo; puesto que, además del tejido también se realiza el proceso de acabado, resultando un mayor número de plazas de trabajo, tanto para tejedores como para artesanos.

- ✚ El sombrero terminado tiene mayor valor agregado que los semi-terminados que sólo son tejidos y no tienen acabados.
- ✚ El sombrero de paja toquilla se exporta en mayores cantidades a países como: Estados Unidos, Italia, Unión Europea y Japón.
- ✚ Italia cuenta con una población de un poder adquisitivo alto y medio alto y además tiene bajas barreras arancelarias y no arancelarias.
- ✚ Los italianos consideran al sombrero de paja toquilla ecuatoriano como una joya cultural y artesanal que brinda elegancia a quien lo utiliza.
- ✚ Las tiendas departamentales, boutiques y tiendas de regalo en Italia, cuentan con espacios exclusivos para exhibir y vender los sombreros ecuatorianos.
- ✚ La exclusividad y excelente calidad del sombrero de paja toquilla son características difíciles de igualar por parte de los competidores, como por ejemplo los sombreros chinos de fibra de papel y otros, ya que el ecuatoriano representa sus principales ventajas competitivas y fortalezas.
- ✚ La exportación de sombreros de paja toquilla tiene muchas debilidades como las precarias condiciones de trabajo de los tejedores, la falta de información sobre gustos y tendencias de moda, la falta de comunicación entre el exportador y los tejedores, la alta participación de intermediarios en la cadena productiva, precios superiores a la competencia, variedad poco extensa de modelos de los sombreros y disminución de capacidad de producción que se necesitan descartar.
- ✚ Las amenazas que se pudieron encontrar en la investigación es la alta penetración de sombreros chinos y no asociados con el Ecuador, que deben ser evadidas.

- ✚ Las fortalezas pueden impulsarse, las oportunidades, explotarse, las debilidades eliminarse, y las amenazas evitarse, mediante la implementación de estrategias, en los cuales participen todos los actores de la cadena productiva y comercial del sombrero de paja toquilla.
- ✚ Los análisis realizados acerca de la situación actual, procesos, actores e instituciones participantes y problemas del sector y de la exportación del sombrero de paja toquilla, además, de la fijación de objetivos para su desarrollo y crecimiento, determinan que el presente trabajo si es viable.

### **3.10.2 RECOMENDACIONES**

- ✚ Mejorar el ambiente laboral y las herramientas de trabajos, los tejedores y artesanos ecuatorianos mediante la dotación de sillas ergonómicas, materiales de limpieza, mejor iluminación, adecuado almacenamiento y distribución de la paja toquilla.
- ✚ Eliminar los intermediarios de la cadena productiva del sombrero de paja toquilla, que se lucran con la venta del sombrero, para incrementar las ganancias y valores pagados a los tejedores mejorando sus ingresos; y, evitando que más artesanos decidan abandonar este cultural y tradicional trabajo.
- ✚ Evitar a los intermediarios de la cadena de comercialización del sombrero de paja toquilla, que aplican altos márgenes de incremento a su precio de venta, para disminuirlo, haciéndolo más competitivo en los mercados internacionales.
- ✚ Lograr una relación más directa entre tejedores y exportadores, para que estos últimos puedan proveer información sobre gustos y tendencias de moda a los artesanos y evitar la pérdida de ganancias por los sombreros no vendidos o rechazados.

- ✚ Promover el uso de la Marca País y el reconocimiento como Patrimonio Cultural Intangible del sombrero de paja toquilla para que se conozca en todos los mercados que este sombrero es 100% ecuatoriano realizado por creativos y habilidosos artesanos y tejedores.
- ✚ Optimizar los canales de promoción y publicidad mediante la creación de páginas web y adhesión a redes sociales que permitan llegar a más consumidores del sombrero de paja toquilla e incrementar las ventas e ingresos.
- ✚ Estimular la aplicación de proyectos privados y la creación de empresas exportadoras en Manabí, con el fin de que los tejedores y artesanos de cierta región puedan beneficiarse con mejores precios al vender sus productos a exportadoras y no a extranjeros que venden el sombrero al mercado internacional.
- ✚ Actualización de información sobre perfiles de productos y consumidores, estadísticas de exportaciones, ventas, ferias y misiones comerciales por parte de las instituciones de comercio exterior y de oficinas comerciales para un mejor manejo y conocimiento de todos los actores de la cadena productiva y de comercialización de la paja toquilla.
- ✚ Impulsar al gobierno ecuatoriano a seguir con los proyectos que benefician al sector textil y en especial a los medianos, pequeños y microempresarios, así como la difusión de éstos en todas las provincias del Ecuador y quienes puedan beneficiarse para que tengan conocimiento completo y así poder participar con ellos.
- ✚ Mejorar el conocimiento tecnológico, a fin de que se haga uso de la herramienta potencial de hoy en día, el internet para que puedan comercializar el sombrero de una forma directa con el consumidor.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Azocado:** Proceso en el cual se aprietan los remates o cabos del sombrero, para evitar que se abran.

**Blanqueado:** Decoloración de la fibra o el sombrero por medio de sustancias químicas.

**Carludovica Palmata:** Nombre botánico de la materia prima (fibra) para tejer los sombreros, conocida popularmente como paja toquilla.

**Cinta:** Parte superior del sombrero que queda sobre la copa falda del mismo, accesorio utilizado para dar combinado y realce al sombrero.

**Copa:** Parte superior del sombrero que queda sobre la falda del mismo, para que cubra la cabeza.

**Comisionados:** Agentes encargados de comprar los sombreros recolectados por los perros, para vendérselos o entregárselos a los exportadores.

**Compostura:** Proceso por medio del cual se compone y prepara el sombrero.

**Compositores:** Personas encargadas de componer o preparar al sombrero azocado.

**Falda:** El ala del sombrero, base de la copa.

**Grado:** Hace referencia al número de particiones de la paja, previo al tejido. Según el grado, será la finura del sombrero.

**Horma:** Instrumento cilíndrico de madera utilizado en el tejido, para dar forma al sombrero.

**Hormado:** Prensado del sombrero para darle la forma deseada.

**Lavado:** Proceso que se lo efectúa en cestas, utilizando agua y cualquier tipo de detergente. Con agua fría y jabón, los artículos se lavan y se cepillan cuidadosamente.

**Maceteado:** Golpes suaves que se da con un mazo de madera al sombrero terminado, con el fin de igualar la superficie del tejido.

**Paja:** Hebra sacada del cogollo de la Carludovica Palmata, con la cual se tejen los sombreros.

**Pasadoras de paja:** Personas que realizan la sustitución de pajas buenas por malas o intercalan fibras en las partes ralas, en el sombrero ya terminado.

**Perros:** La persona subcomisionada que compra el sombrero directamente al tejedor.

**Tafilete:** Cintillo del sombrero colocado en la base de la copa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. E. (2009). *Tejiendo la vida. Los sombreros de paja toquilla en el Ecuador*. Cuenca: CIDAP.
- Albornoz, V. M. (1949). Cuenca y su industria de tejidos de sombreros de paja toquilla. Cuenca: s.e.
- Banco Central del Ecuador (2012). Evolución de la Balanza Comercial. Balanzas Comerciales de Ecuador con sus principales socios. (agosto-diciembre).
- Basile, D. G. (1945). *Sombreros "Panamá" de las Sierras Ecuatorianas*. Cuenca: Monografía mecanografiada.
- BUREAU INTERNATIONAL DES TARIFS DOUANIERES (2008). *Boletín Internacional de Aduanas, Ecuador, Cuaderno 58*, Edición 20.
- Carrillo, D. (2010). *Diagnóstico del sector textil y la confección*. Gestipolis.
- Chiaramonte, J. C. (1984). *Formas de Sociedad y Economía en Hispanoamérica*. México: Editorial Grijalbo.
- Chiluiza García, V. H., Rodríguez Santos, M. I., & Ricaurte, K. (2003). El sombrero de paja toquilla como atractivo cultural y su propuesta: La Ruta del Sombrero. [Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Recuperado de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1573/1/3118.pdf>
- Contreras, C. (1990). *El Sector Exportador de una Economía Colonial. La Costa del Ecuador*. Quito: FLACSO/Abya-Yala.

- Córdova, C. J. (2008, Mayo 5). *Vocabulario usado en la industria del tejido del sombrero de paja toquilla*. Texas: Casa de la Cultura Ecuatoriana.
- CORPEI (2010). Oportunidades comerciales en Italia para sombreros y artículos de decoración de paja toquilla.
- Domínguez, M. E. (1991). *El sombrero de paja toquilla: historia y economía*. Cuenca: Ediciones del Banco Central del Ecuador.
- Dueñas de Anhalzer, C. (1983). *Historia Económica y Social del norte de la Provincia de Manabí*. [Tesis de Pregrado, Universidad Católica del Ecuador]. Recuperado del Departamento de Antropología
- García, R. F. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y media empresa*. Club Universitario.
- González, R. (2011). *Diferentes teorías del comercio internacional*. Secretaría de Estado de Comercio Exterior del Gobierno de España.
- Grosse Luermen, E. (1995). *Panamá: Sombrero de Leyenda*. Quito: Ediciones Assouline.
- Hernández, J. et al. (2002). Canales de distribución y competitividad en artesanías. *Revista Gestión*, pág. 15.
- Hoffmeyer, H. (1988). Competibilidad de productos de paja toquilla. Quito: Ministerio de Bienestar Social.
- Hoffmeyer, H. (1988). Registro de técnicas artesanales en paja toquilla, Quito: Ministerio de Bienestar Social.

- López Alcívar, G. J. (2006). Propuesta comunicacional de sombreros de paja toquilla. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica Equinoccial]. Recuperado de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/7356>
- Manzano, G., et al. (2010). *Ecuador Comercio Exterior*. Universidad del Azuay.
- Miller, T. (1986). *The Panama Hat trail*. New York: s.e.
- Miller, T. (2003). *La ruta de los Panamás: memorias de un viaje andino*. Barcelona: Ramdon House Mandadori.
- Necesidad de un plan estratégico exportador en Chile (2008). *Apuntes de economía*. Chile.
- Paredes Roldán, J. F. (2008, Agosto 31). Juan Paredes Museo del Sombrero. [Lectura en línea]. Recuperado de: <http://elvado.wordpress.com/2008/08/31/museo-del-sombrero/>
- Presidencia del Ecuador (2012). Decreto ejecutivo N°284. Registro Oficial N°163. Marzo.
- PROECUADOR (2012). *Informe de primer nivel*. Producto: Sombrero de paja toquilla a la Unión Europea.
- Regalado Espinoza, L. (2010). *Las hebras que tejieron nuestra historia*. Quito: Instituto Nacional de Patrimonio Cultural.
- Revista Lideres.ec. (2012). *La elaboración del sombrero de paja toquilla es 100% artesanal*. [Lectura en línea]. Recuperado de: [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sombreros-paja\\_toquilla-artesanal-Ecuador\\_0\\_830316996.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sombreros-paja_toquilla-artesanal-Ecuador_0_830316996.html).

- Sánchez, M., et al. (2003). *El rol del comercio internacional en el crecimiento económico del Ecuador*. Antecedentes y Perspectivas Ediciones.
- Silva, G., et al. (2000). *La estructura del comercio exterior ecuatoriano y su incidencia*.
- Sisalema, L. & Rojas, M. (2007). *Proyecto de producción, comercialización y exportación de artesanías de paja toquilla en la Península de Santa Elena*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Tamayo Abril, J., & Malo Toral, G. (2000). *Paja toquilla: Fomento de productos alternativos al sombrero en las provincias de Azuay y Cañar*. Cuenca: Colección Cuadernos de Cultura Popular.
- Tomalá Reyes, L. P, & Trujillo Martillo, R. E. (2012, Mayo). Plan estratégico exportador para el fomento y la promoción del sombrero de paja toquilla ecuatoriana hacia los Estados Unidos. [Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1904>
- VISTAZO. (2012). *Sombrero de paja toquilla, patrimonio de la humanidad*. [Lectura en línea]. <http://revistaviajeroscuador.blogspot.com/2012/12/sombrero-de-paja-toquilla-hecho-en.html>