



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y**  
**ECONOMICAS**

**"Propuestas de un Plan de Negocios para el  
Fortalecimiento de las Exportaciones  
Artesanales de Sombreros de Paja Toquilla"**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la Obtención del Título de  
Economista con Mención en Gestión Empresarial**  
**Especialización: Finanzas y Marketing**

**Presentada por :**

***Priscilla Carrasco Corral***  
***Jéssica Solórzano Rendón***



**Guayaquil, mayo 2003**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**

**“PROPUESTAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES  
ARTESANALES DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
ESPECIALIZACIÓN: FINANZAS Y MARKETING**

Presentada por:

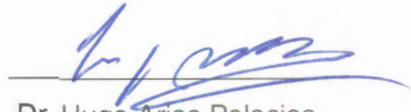
***Priscilla Carrasco Corral  
Jéssica Solórzano Rendón***

***Guayaquil, mayo 2003***

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Néstor Alejandro  
PRESIDENTE



Dr. Hugo Arias Palacios  
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Marco Tulio Mejía  
VOCAL PRINCIPAL



Ing. Bolívar Pastor  
VOCAL PRINCIPAL



## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

Ing. Omar Maluk Salem  
DECANO DEL ICHE  
PRESIDENTE



---

Dr. Hugo Arias Palacios  
DIRECTOR DE TESIS



---

Ing. Marco Tulio Mejía  
VOCAL PRINCIPAL

---


Ing. Bolívar Pastor  
VOCAL PRINCIPAL

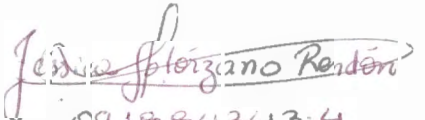


## DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

Priscilla Carrasco Corral  
Jéssica Solórzano Rendón

  
091508707-6

  
091884343-4

## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1. GENERALIDADES DEL SECTOR ARTESANAL DE PAJA TOQUILLA.....</b>	<b>9</b>
1.1. Origen del sombrero de Paja Toquilla .....	9
1.2. Características de la producción de sombreros de paja toquilla en Ecuador.....	10
<b>1.3. Elaboración tradicional de sombreros de paja toquilla.....</b>	<b>13</b>
1.4 Cadena de Valor.....	18
<b>2. LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS ARTESANALES DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA, COMO BASE EN EL PROCESO DE EXPORTACION.....</b>	<b>21</b>
2.1. Modalidades de asociatividad.....	22
2.2. Esquema propuesto para la asociatividad.....	23
2.3. Criterios para la viabilidad de la asociatividad.....	26
2.3.1. Organización.....	27
2.3.2. Capacitación .....	31
2.3.3. Productividad.....	42
<b>3. DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA. ....</b>	<b>48</b>
3.1. Análisis del Mercado.....	48
3.1.1 Mercado internacional.....	48



3.1.2	Mercado ecuatoriano.....	52
3.1.3	Mercado meta – Estados Unidos.....	54
3.2.	Planteamiento del marketing estratégico.....	61
3.2.1.	Foda.....	61
3.2.2.	Matriz FCB.....	62
3.2.3.	Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter.....	64
3.2.4.	Estrategias básicas de desarrollo.....	66
3.2.5.	Ventajas comparativas y competitivas.....	67
3.2.6.	Macrosegmentación.....	69
3.2.7.	Microsegmentación.....	70
3.2.8.	Matriz de ANSOF.....	72
3.2.9.	Empresa: Posicionamiento, Misión, Visión, Objetivos.....	73
3.3.	Planteamiento del Marketing Operativo.....	75
3.3.1	Producto .....	76
3.3.2	Precio.....	80
3.3.3	Distribución.....	81
3.3.4	Herramientas de Comunicación .....	83
<b>4.</b>	<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA Y SOCIAL.....</b>	<b>88</b>
4.1	Objetivos de la asociación.....	88
4.2	Capacidad de Producción.....	90
4.3	Estructura de Costos.....	91
4.4	Análisis del punto de equilibrio.....	94
4.5	Necesidades de Financiamiento.....	94
4.6	Proyección de Ventas para los próximos 6 años.....	95
4.7	Análisis de Resultados- Evaluación Financiera.....	97
4.8	Evaluación Social.....	99
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	106
<b>ANEXOS.....</b>	107
Cluster de Paja Toquilla .....	107
Exportadores Ecuatorianos (Datos).....	108
Mayoristas estadounidenses.....	110
Ferias Sectoriales.....	113
Tramites de Exportación.....	114
Acuerdos Comerciales.....	118
Tratamiento Arancelario.....	123
Cuidados del Sombrero.....	128
<b>DETALLE: EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	130
Costo Unitario Sombrero Regular.....	130
CIF x unidad producida.....	131
Costos Totales de Producción.....	131
Flujo de Caja.....	132
Estado de Perdidas y Ganancias.....	133
Depreciación.....	134
Mantenimiento y Reparaciones.....	135
Resultados SPSS: Proyección de la Demanda.....	136
<b>ILUSTRACIONES: PÁGINAS DE INTERNET.....</b>	138

## INTRODUCCIÓN

El sector de las artesanías tiene una alta importancia económica y social para el Ecuador, considerando que el potencial de este sector es enorme.

Contamos con excelentes productos, cuyo valor de mercado es mucho mayor a lo que actualmente se queda en el país. Sin embargo, actualmente es un sector en crisis.

Es de conocimiento general que los gremios artesanales de la cerámica, cuero y paja toquilla atraviesan una crisis que amenaza con desaparecer esta clase de productos, que no sólo representan el principal ingreso de vida para el campesinado que trabaja con estas artesanías, sino que representa la pérdida de imagen de nuestro país con éstos productos, que encierran una cultura, tradición e historia.

El presente trabajo se enfoca a realizar un análisis del sector artesanal de la paja toquilla de nuestro país, que encierra toda la cadena productiva.

Con esto se quiere realizar una propuesta de mejora para el sector de los sombreros de paja toquilla, partiendo de temas centrales como los son el proceso productivo, estructura de comercialización, y desarrollo sustentable de este tipo de producto a partir de un trabajo que involucre a todas las partes relacionadas con este tipo de artesanías.



## **FOMENTAR ESPIRITU EMPRESARIAL EN EL ARTESANO:**

El país esta lleno de profesionales desempleados en busca de empleos, y otros sub-empleados. Lo que el país necesita es fomentar el espíritu emprendedor, mediante lo cual cualquier persona poseedora de una habilidad, conocimiento o expertísimo propenda y busque formar una empresa y aprenda a administrarla, dirigirla y hacerla crecer.

Los artesanos tejedores de sombreros de paja toquilla poseen sin lugar a duda una habilidad impresionante, además de años de experiencia realizando esta labor, sin embargo para crear una empresa hacen falta otras cualidades como: organización, conocimiento de administración, etc.

Con una correcta combinación de habilidad en la producción y manejo administrativo y de costos se puede empezar a hacer empresa; es esto lo que buscamos al plantear la asociatividad como medio para dejar a un lado la informalidad y crear empresarios, con la ayuda de personal calificado en las áreas en las cuales los artesanos no tienen experiencia.

El Mercado Nacional es limitado, somos poca gente con limitada capacidad económica y cualquier mediana producción saturaría el mercado, debemos buscar mercados externos; además el éxito está en producir en volumen ya que esto abarata los costos fijos en los que debe incurrir la empresa.

El propósito de todos debe ser el promover empresas dedicadas a la exportación de productos con valor agregado, como el caso de los sombreros de paja toquilla, conocidos mundialmente como Panama hats.

Al exportar traemos divisas al país, generamos fuentes de trabajo, por lo tanto disminuimos la migración y la desmembración familiar.



# **CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL SECTOR ARTESANAL DE PAJA TOQUILLA.**

## **1.1 ORIGEN DEL PANAMA HAT:**

El legítimo "Panama Hat" es en realidad un producto netamente ecuatoriano tejido a mano con paja toquilla. Esta denominación surgió durante la construcción del Canal de Panamá, en el que ingenieros y trabajadores utilizaban los sombreros ecuatorianos para protegerse del sol, por lo que fueron erróneamente asociados con ese país centroamericano.

La paja toquilla es una planta que crece exclusivamente en Ecuador y que no necesita ser cultivada, ya que se desarrolla por sí sola en las zonas de producción de las provincias de Manabí, Guayas y Región Amazónica. Se trata de una paja única utilizada para confeccionar sombreros que, por su calidad y diseño, son reconocidos como los más finos y bellos del mundo. Los sombreros de paja toquilla del Ecuador, nacen de la habilidad de tejedores ubicados principalmente en Cuenca y Montecristi.

El sombrero de paja toquilla es considerado por hombres y mujeres como un accesorio ideal para protegerse del sol, adaptándose con elegancia a las distintas tendencias de la moda. A través de los años, políticos, actores, modelos y reconocidos personajes en el mundo han utilizado los sombreros de paja toquilla.



De color natural o teñidos de exquisitos colores, los sombreros de paja toquilla se exhiben en las más prestigiosas casas de moda a nivel mundial.

### **Algo de Historia**

En Ecuador, el trenzado de paja toquilla es una tradición ancestral. Ya en 1534, al llegar a las costas de Manabí, los españoles observaron los extraños adornos de paja toquilla tejida que lucían los indígenas sobre sus cabezas. Así, alrededor del año 1630, Ecuador inicia la producción de sombreros de paja toquilla, los cuales llegaron a ubicarse entre los principales rubros de exportación a partir de mediados del siglo XIX.

Tejer la paja toquilla es un trabajo largo, que demanda paciencia y una singular destreza. El tejido del sombrero se hace manualmente y el tiempo requerido para su confección oscila entre 3 semanas hasta 6 meses, dependiendo de la calidad de la textura y el tamaño del mismo. A esta actividad se dedican casi exclusivamente mujeres y ancianos, quiénes transmiten esta habilidad de generación a generación.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA EN EL ECUADOR.**

### **Zonas de Cultivo**

Las principales zonas donde este producto es cultivado están ubicadas en la Provincia de Manabí; en las Zonas de Pile, Montecristi, Jipijapa y San Lorenzo. También hay sembríos en las provincias de Esmeraldas y Guayas y esporádicas zonas de cultivo

en la Provincia de Morona Santiago, pero no son tan prominentes como en el caso de la provincia de Manabí.

### **Requerimientos básicos de clima y suelo**

La paja Toquilla necesita ser cultivada en suelos húmedos, y lugares como éstos son propicios para el caso. La Paja Toquilla 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 (por flexibilidad).

Una de las grandes ventajas que tiene el cultivo de Paja Toquilla es que esta planta puede ser cultivada en cualquier época del año.

En las zonas de MONTECRISTI, PACOCHE, JIPIJAPA, FILE Y SAN LORENZO, existen sembríos de paja toquilla durante todo el año.

**Principales labores de cultivo:** Se calcula que la superficie del cultivo de Paja Toquilla entre las provincias de Manabí y Esmeraldas es de 400 a 500 Km<sup>2</sup> aproximadamente, siendo Manabí el punto de distribución del producto a las provincias que se dedican a fabricar sombreros y artesanías de Paja Toquilla.

Los comerciantes quienes se dedican a la venta y compra de la paja toquilla (sin procesar); Compran el producto a los cultivadores. Luego la paja Toquilla es vendida en atados los que toman el nombre de "Cogollos".

Esta es una planta que no necesita mucho cuidado, basta con un suelo húmedo para que crezca normalmente. La Paja toquilla toma aproximadamente de 4 a 5 meses desde que es sembrada hasta que este lista para ser recolectada.

Cada planta de paja toquilla puede dar aproximadamente de 15 a 20 cogollos.

**Variedades.-** No se ha encontrado variedades de cultivos de paja toquilla en las zonas donde el producto es sembrado.

Sin embargo, existen cultivos de otra planta llamada, 'paja mocora', la cual es parecida a la primera pero no ofrece las condiciones para fabricar sombreros finos de paja toquilla.

Es importante señalar, que existen algunos cultivos de la planta Carludovica Palmata "paja toquilla" y paja mocora en algunos países de Centroamérica y América Latina.

El Ecuador es el único país que reúne las condiciones favorables, por la riqueza de minerales de sus suelos, para el cultivo de la "paja toquilla" que luego es utilizada para fabricar los ya, mundialmente famosos sombreros "Panama Hat".

Sin embargo cuando la planta es recolectada, ésta da diferentes clases de hojas, las cuales pueden ser más finas o mucho más gruesas.

Para esto, los artesanos clasifican las hojas en cogollos de diferentes clases y tamaños. Los cogollos de hojas finas para

sombreros mucho más finos y laboriosos y los cogollos de hojas gruesas para sombreros más gruesos y más fáciles de tejer.

En ocasiones, los artesanos compran los cogollos de hojas gruesas, y luego ellos mismos las deshebran o peinan, en fibras sumamente finas para fabricar los sombreros llamados los "superfinos".

Con los cogollos de hojas gruesas se pueden fabricar innumerables artesanías como bolsos, carteras, canastas, porta vasos, figuras de animales etc.

## **1.2 ELABORACIÓN TRADICIONAL DE LOS SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA.**

En la fabricación de sombreros de paja toquilla y otros adornos hechos con el mismo material, no se utiliza una tecnología industrial avanzada.

El proceso de fabricación de sombreros y adornos es hecho de manera manual. Los artesanos que se dedican a exportar un gran número de sombreros tienen a su haber un número considerable de tejedores, dependiendo del tamaño de su empresa y la cantidad de sombreros que exporte.

En Cuenca, a diferencia de Montecristi, Pile, Jipijapa y San Lorenzo hay empresas que tienen prensadoras es decir máquinas que dan la forma de la copa o casco, éstas prensadores traen las medidas de las copas, es decir las tallas de los sombreros.

En Montecristi, y en otros lugares de Manabí como Jipijapa y Pile la obra es manual, se utilizan planchas (las antiguas planchas que son calentadas en fuego) para ir dándole la forma a la plantilla y a la falda del sombrero.

Por otro lado, los exportadores de la provincia de Cuenca realizan este proceso de manera diferente. Ellos compran a las artesanas los sombreros dependiendo del tipo, modelo, calidad, cantidad y el tiempo que inviertan en la fabricación de sombreros.

**Materia Prima.-** Para la elaboración de los sombreros de Paja Toquilla o Panamá Hats se utiliza como materia prima las hojas de una palma sin tronco (*Carludovica palmata*), proveniente de las zonas de Guayas, Manabí, Esmeraldas, Morona Santiago).

Antes de obtener la paja toquilla lista para tejer los sombreros es necesario que sea sometida al siguiente proceso:

1. Cosecha
2. Peinamiento
3. Cocimiento
4. Ordenamiento en cogollos
5. Sahume o blanqueado



Terminado con todas las fases mencionadas la materia prima esta lista para ser adquirida por las tejedoras en los mercados de Cuenca, Azogues Sigsig, Biblián y otros lugares.



**Partes del Sombrero.-** El sombrero está conformado por la plantilla, la copa o casco y la falda.

El proceso de elaboración del sombrero empieza por la plantilla, las artesanas suelen dejar sin cortar la paja sobrante de la falda del sombrero. Es decir no esta completamente terminado: se hace esto para que los clientes internacionales le den el acabo final que ellos deseen.

El tejido del sombrero se lo hace manualmente y el tiempo utilizado para la confección de cada sombrero, depende de la calidad, textura, tejido y el tamaño de la prenda.

**Sombrero rudimentario.-** Para la fabricación de un sombrero rudimentario se emplean 10 cogollos a un precio que fluctúa entre 0.10 y 0.20 c/u aproximadamente.

En este caso los cogollos no son deshebrados completamente lo que facilita la confección (el tejido) de un sombrero. Los artesanos emplean entre 1 a 2 días para confeccionar un sombrero irregular.

Hay que tener en cuenta que esto va a variar dependiendo de las horas que emplee en elaborarlo.

Un artesano que teja durante 8 horas seguidas un sombrero rudimentario, puede terminar un sombrero en un día completamente y comenzar a trabajar en otro.

Un sombrero de calidad y tamaño medio necesita de 3 o 4 días de tejido, realizándolo en ciertos ratos libres. Las ganancias obtenidas

por las casas comercializadas en el exterior suelen rebasar el 400% del costo inicial.

**Sombrero súper fino.-** Para hacer sombreros finos se necesitan de 10 a 12 cogollos. Sin embargo en este caso los cogollos necesitan ser deshebrados en fibras muy, muy finas para obtener un tejido impecable, laborioso y sobretodo costoso.

Este tipo de sombreros es más codiciado en el mercado internacional, se lo puede adquirir en un precio que fluctúa entre los 900 y 5000 dólares.

Los pequeños artesanos, también fabrican sombreros muy finos pero el tiempo que toma un sombrero de estas condiciones es de 5 a 6 meses; hay que considerar que este trabajo es realizado en tiempos parciales y no durante todo el día.

Por eso los artesanos optan por hacer sombreros no muy laboriosos que pueden ser vendidos con facilidad.

En mayoría de los casos el tejido es hecho por mujeres, sin embargo hay hombres artesanos en la zona de Montecristi, Pile, San Lorenzo renombrados internacionalmente.

Además su uso se expande a los hacendados, grandes ganaderos, hombres de negocios, campesinos de la región, y a turistas que visitan el país.

Cuando se desea que los sombreros sean tinturados, éstos pasan por un proceso de teñido, en el cual se selecciona el color exacto sobre la base de una mezcla adecuada de los diferentes colorantes.

En algunas ocasiones, luego del terminado, los productos son entregados a los exportadores, quienes les dan un tratamiento final al sombrero que consiste en darle forma, corregir errores, hormarlo, blanquearlo, plancharlo. Luego se procede a la exportación.

En muchas ocasiones, los importadores son los que le dan el toque final al sombrero: el prensado y el hormado final.

**Almacenamiento y Empaque.-** Los sombreros, campanas y otras artesanías hechas con paja toquilla son almacenadas de diferentes maneras:

Fundas de lienzo

Cajas de cartón

Cajas de madera de balsa

El empaque para exportar dependerá del gusto del cliente que recibe la mercadería. La mayoría de los artesanos que exportan y empresas exportadoras envían el producto en cartones; Los clientes importadores también suelen pedir las cajas de balsa pequeñas; donde los sombreros son guardados unitariamente, para que al momento de vender los sombreros en los países de destino adquieran una mejor presentación dándole un toque rústico y nativo del país.

Cabe destacar que los artesanos exportadores y los exportadores en general de paja toquilla, utilizan el sistema FOB, es decir ellos son responsables de la mercadería hasta el momento que son embarcados en los barcos, de ahí en adelante los compradores internacionales son los responsables de la mercadería.



Aquí los intermediarios son los que más ganan, las tejedoras ganan cantidades irrisorias, siendo ellas las que tejen el sombrero. Después los intermediarios venden a los exportadores y estos los venden tanto en el mercado interno como externo, siendo este último mercado el que ofrece mayores ganancias.

### 1.3 CADENA DE VALOR

Existen 4 niveles definidos dentro de la cadena de valor o Canales de comercialización.

1. Taquilleros Procesadores: Son pequeños agricultores y campesinos de la costa Ecuatoriana, que ganan ingresos complementarios por la venta de la paja (toquilla entre \$20-40/mes). Venden a \$0.10 - \$0.20 por paja necesitada para sombrero.
2. Intermediarios Paja Toquilla: Viajan por la zona productiva, compran y compilan Paja toquilla procesada y la llevan al Austro.
3. Tejedores: Ubicados en el Austro y Manabí. Tejen en promedio 5 sombreros de mediana calidad a la semana. Los venden a un precio de \$3 a \$6 por cada sombrero de mediana calidad
4. Comisionista: Trabajan en Asociación con los exportadores. Compran al mayoreo y compilan sombreros en las zonas productivas. Se tiene un precio de compra de \$2-3 /sombrero. Con un precio de venta en \$5-8/ sombrero (sombrero regular).



Fuente: MICIP (Análisis de Competitividad para el desarrollo de las artesanías, año 2000)

Al igual que en la Paja Toquilla, en la mayor parte de las artesanías los beneficios económicos más grandes se quedan a nivel del intermediario.

Inclusive en ciertos casos como la Paja Toquilla los mayores beneficios ni siquiera se quedan en el país con los intermediarios, mayoristas o exportadores, sino que se quedan en manos del comercializador del exterior el mismo que únicamente le agrega un pequeño valor al sombrero.

## **Pequeños, Medianos y Grandes Artesanos**

- Los pequeños artesanos confeccionan (tejen) los sombreros de paja toquilla.
- Los medianos artesanos se dedican también a exportar pero lo hacen en volúmenes inferiores con relación a los grandes exportadores.

Generalmente este es un trabajo familiar que toda la familia se dedica a esta labor. Ellos confeccionan entre 3 a 5 sombreros finos mensualmente trabajando diariamente.

Cuando tienen la necesidad de exportar contratan más artesanos, aumentando las horas de trabajo para poder terminar con lo requerido por los clientes.

- Grandes Artesanos y exportadores pueden exportar entre 1000 y 1500 sombreros semestralmente y en ocasiones mucho más.

Ellos tienen, ya una industria. Tienen a su haber a muchas familias artesanas trabajando (principalmente en el sector de Cuenca), además también compran sombreros a otros pequeños artesanos, cuando necesitan abastecer un pedido de entrega inmediata. Finalmente ellos pasan los sombreros por un proceso de revisión para mejorar el trabajo de los artesanos.

## **CAPÍTULO 2. LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS ARTESANALES DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA, COMO BASE EN EL PROCESO DE EXPORTACION.**

Lograr una visión de conjunto incrementa la capacidad de respuesta de un determinado sector ante los nuevos desafíos competitivos. Más aún en el caso de artesanos y pequeñas empresas en general.

Existen varias opciones y modalidades de organización, coordinación y cooperación empresarial, con fortalezas y debilidades, por medio de las cuales los artesanos serían más competitivos si definieran su trabajo de acuerdo a objetivos comunes, realidad e idiosincrasia, con el respaldo de una asociación artesanal.

Entonces, la necesidad de diseñar y adelantar estrategias que beneficien a este grupo artesanal, debe orientarse a desarrollar ventajas competitivas que permitan generar un trabajo sustentable y rentable en el tiempo.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros.

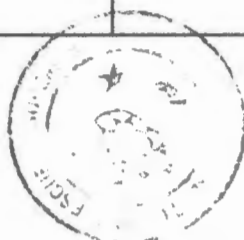
## 2.1. CARACTERÍSTICAS Y MODALIDADES DE ASOCIATIVIDAD

Los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a distintos criterios:

- En función de las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización.
- Con relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios.

Las Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas

Fase / función	Financiamiento	Aprovisionamiento	Recursos Humanos
I. Investigación, desarrollo y diseño	Nuevos productos, procesos patentes	Materiales y servicios de ensayos	Intercambio y contratación de asesores
II. Producción	Capital de trabajo, activos fijos	Materia prima, servicios de producción, ensayos, mantenimiento	Reclutamiento de personal, protección médico-social
III. Comercialización	Investigación de mercados	Servicios de venta, despachos, transporte, post-venta	Reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores





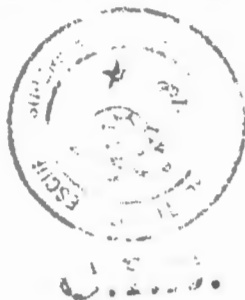
Correlacionando las posibilidades de asociatividad según las fases del proceso empresarial con las funciones básicas se puede obtener una matriz, que ilustra las diferentes combinaciones posibles. Para cada configuración de asociatividad existirán retos gerenciales específicos y una alta, mediana o baja probabilidad de viabilidad en función de los sectores industriales y geográficos involucrados.

Además de los diferentes tipos de asociatividad que se pueden dar en atención a las distintas combinaciones relacionadas anteriormente, es factible configurar organizaciones para este mecanismo de cooperación en atención a su alcance geográfico, industrial o funcional. Por ejemplo, las asociatividades geográficas pueden tener ámbitos desde locales hasta supranacionales, incluyendo nacionales; mientras que en algunos sectores industriales se pueden crear varias organizaciones de asociatividad si las especificaciones y el número de empresas participantes justifican una focalización sectorial.

## **2.2. ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ASOCIATIVIDAD ARTESANAL.**

Considerando las tres modalidades definidas anteriormente para establecer una asociatividad se trabajara en la misma con un enfoque hacia la fase de producción de sombreros de paja toquilla en el sector de Manabí.

Con este esquema se quiere disminuir intermediarios en este el proceso productivo y venta del producto terminado, con lo que los miembros de la asociación percibirían mejores ingresos por su labor.





Esta asociatividad, tiene como objeto crear una conciencia de empresa entre sus involucrados, no solamente administrativamente, sino que por medio de una continua capacitación se vayan forjando como microempresarios, concientes que solo el trabajo bien hecho garantiza todo negocio emprendido.

La presente propuesta plantea una asociación inicial de 40 artesanos en los primeros tres años. Se dará oportunidad a que dentro de esta asociación, exista por lo menos un 60% de mujeres, pertenecientes a sectores de la provincia de Manabí, como Pile, Pacoche, Montecristi, Jipijapa o San Lorenzo.

Dado que esta asociación persigue una mejora en esta artesanía, se establecerán parámetros para el funcionamiento de la misma, que cree un compromiso entre los asociados y la parte administrativa – técnica de este proyecto.

La figura de asociatividad da un respaldo a los artesanos en la obtención de fuentes de financiamiento, representa fuentes de trabajo para cada uno de los asociados, beneficiando a 40 familias rurales de escasos recursos.

### **Deberes y derechos de los asociados**

El pertenecer a la asociación, brinda ciertos respaldos y beneficios a sus miembros, siendo estas:

- La asociación les proveerá a los artesanos de la materia prima y materiales para su trabajo
- Percibir un ingreso por la confección de cada sombrero
- Percibir un bono de eficiencia (\$0.50) por cada sombrero adicional elaborado por semana.
- Contar con el beneficio de recibir utilidades provenientes de la venta de sombreros, considerando las unidades aportadas en esa venta.
- Contar con un programa de capacitación microempresarial con temas en trabajo responsable, liderazgo, control de costos y procesos. Esto se lo hará una vez por mes.
- Ser parte de la Asamblea General de Artesanos de la Asociación

Dentro de los deberes de los asociados se encuentran:

- Cumplir con una jornada de 8 horas en el Centro – taller artesanal, en el horario de 7h00 a.m. a 3h00 p.m. de lunes a viernes
- Cumplir con la elaboración de un sombrero diario, establecido vía un análisis de producción



- Asistir obligatoriamente a todas las capacitaciones programadas por la administración de la asociación
- Rendir con una evaluación trimestral de las capacitaciones recibidas en ese periodo

### **2.3. CRITERIOS PARA LA VIABILIDAD DE LA ASOCIATIVIDAD**

Para lograr una asociación sustentable para los involucrados, se deberá trabajar bajo un marco administrativo que defina los recursos necesarios para su correcto funcionamiento.

La asociación tendrá sus instalaciones en un centro artesanal, en donde funcionara el área de confección – producción de sombreros, oficinas de administración, y un local para exhibir productos terminados, como herramienta de promoción.

En lo que respecta en el **esquema de elaboración de los sombreros**, se trabajara en bajo dos grupos. En primer lugar se tendrán a los artesanos que confeccionan el sombrero en si, sin encargarse del proceso de terminado del sombrero.

El segundo grupo de personas, definido como los auxiliares de producción, se encargaran del tratamiento de la materia prima previa a la elaboración del sombrero y del proceso de terminado (blanqueado, lavado, hormado, planchado y prensado).

En lo que refiere a la **venta de sombreros**, ya sea al menudeo, como para mayoristas esta se la llevara a cabo en las oficinas del Centro Artesanal, donde funciona la asociación. En cuanto al precio de venta al menudeo, se maneja un 37% del precio al mayorista,

calculo que se lo explicara en la parte financiera del presente proyecto.

Los **criterios para la viabilidad de esta asociación** están definidos por tres puntos básicos en la estructura de todo negocio u organización:

- Organización
- Capacitación
- Productividad

### 2.3.1. Organización.-

En cuanto al aspecto de organización de esta asociatividad es importante considerar, que el ámbito administración, es una base importante para poder sacar adelante las metas de la asociación.



Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solorzano

De esta manera se propone establecer la siguiente estructura organizacional para la asociación

**Gerente Administrativo General.-** Es el representante legal y es responsable de negociar con los proveedores de materia prima, coordinar y velar por el trabajo en las áreas de costos, ventas y producción como bases en el desempeño integral de la asociación. Es quien se encarga de atender necesidades tratadas en las Asambleas Generales con los artesanos, o con su respectivo representante. Por tanto, la persona que desempeñe este cargo deberá tener una preparación universitaria en carreras administrativas.

**Contador General de Costos.-** Es la persona encargada de velar por la estructura de costos, manejada en la producción de los sombreros, y que es responsable por la correcta administración de los fondos generados de la venta de sombreros de paja toquilla y que éstos sean administrados a los artesanos de acuerdo a la cantidad de sombreros que elaboraron y que fueron incluidos dentro de la venta efectuada. Se manejará un pequeño porcentaje para manejo administrativo de la Asociación, el mismo que sería propuesto en un 10% sobre el precio de venta. Por tanto, esta persona deberá tener una formación en manejo de costos y aspectos financieros básicos.

**Coordinador de Ventas.-** Es la persona encargada de realizar los diferentes contactos, ya sea con los mayoristas a nivel local, exportadores o con importadores de los mercados destino.

Cabe señalar que inicialmente se buscara vender la producción de sombreros a mayoristas a nivel local, que realicen los contactos con los respectivos compradores en mercados externos, sin descartar el esquema de comercializarlos directamente, a medida que el

desarrollo de la estructura de asociatividad así lo requiera. Este cargo deberá ser desempeñado por alguien con conocimiento en mercadeo y ventas, con una formación de una carrera administrativa o a fin.

**Supervisor de Producción.-** Será la persona encargada de velar por el control de todos los asociados, de acuerdo a la capacidad de producción de cada uno de los involucrados. Velará por que cada artesano cumpla el compromiso de elaborar los sombreros establecidos por día considerando el tejido y modelo ya acordado. Esta persona deberá tener una formación en control de procesos industriales, para que se cumpla con un esquema de estándares que productividad.

**Control de calidad.-** Esta persona velara por la correcta confección del sombrero. Por tanto esta responsabilidad puede estar en manos de algún artesano con basta experiencia en la elaboración de sombreros finos y regulares, por los menos 10 años.

**Mecánico – electricista.-** Es la responsable del correcto funcionamiento de maquinaria, así de toda instalación eléctrica en el taller de trabajo donde se llevan a cabo la confección de los sombreros.

**Auxiliares de producción.-** Habrán dos auxiliares de producción que se encargaran del traslado de materiales, así como de colaborar en los procesos finales en la elaboración de los sombreros (lavado, blanqueado, secado, empaque).





**Artesanos productores.-** Para la confección de los sombreros de paja toquilla, trabajaran 40 artesanos asociados, que asistirán a un taller en donde se contara con los materiales necesarios para que hagan su trabajo en un tiempo establecido (8 horas) por jornada, en la que entregaran un sombrero.

**Guardianía o Seguridad.-** Se tendrá un guardia de seguridad, para velar por los materiales, equipos, materia prima y productos terminados que estarán en el taller artesanal, en donde funciona la asociación.

**Representante General ó Presidente de la Asociación.-** Es la persona que representará al gremio artesanal de quienes formen parte de esta asociación. Por lo que se encargara de comunicar las necesidades, inquietudes o sugerencias de los artesanos a la Administración General, quien tratara esos temas en una Asamblea General por mes.

**Asamblea General.-** Conformada por todos los artesanos de la Asociación, esta figura tiene como fin mantener una relación directa con todos sus miembros y tratar temas de interés general para el desarrollo integral de esta organización.

**Cuerpo Asesor.-** Está conformado por profesionales en el ámbito de capacitación, administración de recursos financieros y comercialización de productos artesanales a mercados externos. Este grupo se encargará de asesorar a la asociación en el establecimiento de directrices en cada una de las áreas concernientes a sacar adelante la gestión a realizarse por los miembros de la asociación; entendiéndose a éstas Administración,

Financiero, Comercialización, Capacitación y Control de la productividad en la generación de un producto que sea sustentable en el mercado destino.

### **2.3.2. Capacitación**

La necesidad de elaborar un esquema de capacitación para el grupo de artesanos que conforman la asociación, estará orientada a enfocarse en los siguientes puntos

- Proceso Productivo
- Mentalidad Empresarial (hacer empresa)
- Estructura de Costos

**Proceso Productivo.-** Se deberá elaborar un plan de capacitación que mejore las diferentes fases de elaboración de los sombreros de paja toquilla, así se definirán parámetros en cada etapa del proceso de la siguiente forma

#### **Fases previas al proceso de elaboración.**

**Recolección:** Se debe establecer que la palma sea recogida o cortada una vez que ésta alcance por lo menos 1.50 metros, para que sea considerada como materia prima óptima para ser procesada



**Peinamiento:** Se contara con dos tipos de peine metálico (uno para división de fibra mas gruesa, para sombreros regulares, y otro con peines mas unidos para los sombreros finos.



**Cocimiento:** En este proceso se debe cuidar que la paja sea hervida por una hora, ya que no dará la misma consistencia a la materia prima para el posterior tejido; este proceso tiene como finalidad eliminar la clorofila de la planta y por ende eliminar el color verdoso de la misma.



Luego las fibras son secadas al sol para ser clasificadas.



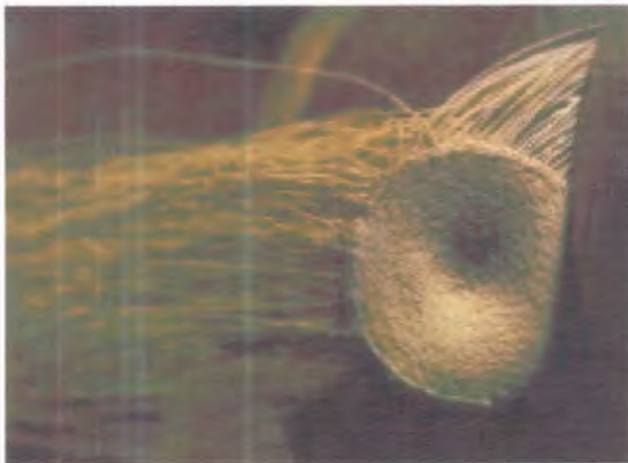
**Ordenamiento en cogollos:** En esta etapa se debe cortar y amarrar la paja para que quede lista para transportarse (para la venta y traslado) previo el siguiente paso. Lo importante en este punto es que cada atado de estos mantengan la misma longitud (1.20 cm.) y características.



**Sahume o Blanqueado de la fibra:** Esta labor se la realiza en cajones herméticos por una hora, donde el vapor azufrado blanquea la fibra, Terminada esta tarea la paja toquilla se vuelve materia prima para la elaboración de los sombreros.

**Capacitación en el proceso de elaboración del producto.-** En este punto se deberá definir parámetros que velen por el aspecto final del producto, considerando el siguiente orden:

**Tejido del sombrero.-** La confección del sombrero comienza por la plantilla, que inicia en forma circular, y se empleará una horma, para considerar el tamaño del sombrero a confeccionarse.



Como segundo paso se procederá a elaborar el casco del sombrero para lo cual adicional, a la horma se empleará un cintillo de cuero, para ir templando las fibras para garantizar consistencia del producto.



Luego se retira el sombrero de la horma y se procede al tejido de la falda.

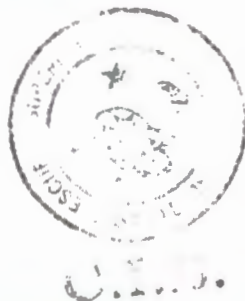


Para terminar el trabajo de tejido, los artesanos realizaran el rematado que es un refuerzo para evitar que este se abra (esto sin cortar la paja).

Entonces luego de este proceso de tejido, el sombrero está listo para el proceso de terminado, en donde los auxiliares de producción son los responsables de cumplir con los pasos posteriores.

**Etapas de sahume o blanqueado en el sombrero terminado .-** Se procede por segunda ocasión a aplicar este proceso para cuando el sombrero ya se encuentra tejido, y se lo somete por 1 hora empleando los cajones herméticos (hornos).

Continuando con este tratamiento final, se procede al lavado del sombrero, mismo que se realiza en recipientes de acero con rejillas, por 1 hora hasta que quede nuevamente limpio.





Después, al sombrero se lo seca al aire libre al calor solar durante 4 horas. Una vez ya secado, el sombrero pasa al proceso de hormado, planchado y prensado.



En el proceso de hormado, el sombrero se ajusta a la forma mientras se lo golpea cuidadosamente con un mazo de madera. Esta operación es muy delicada pues se puede estropear el tejido.



Una vez maceteado o hormado se plancha el sombrero para efectos de forma y textura en la fibra



El último paso es el prensado, el sombrero se somete a la acción de presión, misma que le proporcionará las características deseada al sombrero.

El sombrero en este estado, se encuentra listo, constituyendo una única y singular obra de arte.







### **Aspectos de acabado.**

Color: (catálogo calidades – tejido) Se cuidará que el color del sombrero guarde las tres tonalidades mostradas a continuación, que guardan relación con la calidad del tejido. Por tanto la confección estará orientada a sombreros sin proceso de teñido, dejando el color natural de la fibra blanqueada, por el proceso de blanqueado.



Accesorios: Se emplearán cintas decorativas, para resaltar la presentación y acabado de los sombreros, por que se emplearán de preferencia los colores negro, azul índigo, plomo. Esta cinta deberá tener un ancho de 2,5 cm. Para que se guarde uniformidad en la confección de los sombreros

Empaque: Los sombreros serán empacados en fundas de lienzo, para la venta local.

Cuando exista solicitudes de compradores externos, adicionalmente se los pondrán en cartones de 35x75 cm. , Donde entrarían 12 docenas. Entre sombrero y sombrero, se coloca papel celofán para mayor protección de la calidad del producto.

En caso de manejar una pequeña producción de sombreros finos, serian vendidos en cajas de balsa, dándole así una presentación rústica, elegante y a su vez tradicional del país de origen.

Brochure: Se incluirá de manera conjunta en el empaque del producto un tríptico (ingles-español) que mostrará la confección de este tipo de artesanía, resaltando el origen, tradición e historia de este producto, que identifica a una región de nuestro país. Otros puntos a resaltar son el cuidado y uso de esta exclusiva artesanía

**Mentalidad Empresarial.-** Para dar una formación integral a los artesanos asociados se trabajara con un programa de capacitación mensual que desarrollara temas micro empresariales organizados por módulos, de la siguiente manera

### Importancia del desarrollo de microempresas

- Fuente de trabajo
- Fuente de ingreso
- Impacto social
- Impacto económico

### Características del liderazgo empresarial

- Responsabilidad laboral: cumplimiento laboral, puntualidad,
- Trabajo en equipo: estructura organizacional, cooperación
- Importancia de la formación: manejo de procesos, especialización del trabajo

### Manejo de Recursos empresariales

- Manejo del recurso humano.
- Manejo de materiales, insumos
- Manejo de los recursos financieros (costos)



### Competitividad y eficiencia

- Análisis situacional de las microempresas
- Competitividad
- Eficiencia
- Productividad

**Capacitación en manejo de costos.-** Se les brindara una capacitación práctica en la administración de la economía domestica y en el manejo de costos en una microempresa.

### Administración de la economía domestica.

- Ingresos familiares
- Consumo Familiares

- Ahorro familiar

### Manejo de una estructura de costos para una microempresa

- Que es una estructura de costos
- Costos Directos
- Costos indirectos
- Costos fijos
- Utilidad

### **2.3.3. Productividad**

Considerando que los productos artesanales, son en cierto punto, bienes cuyo proceso de producción ha pasado de generación en generación, es una realidad encontramos con el hecho de que no se tiene establecido un control sobre los diferentes productos que se elaboren.

A pesar de esta premisa es importante considerar que hoy en día los mercados son cada vez más exigentes, sobre todo cuando se trata de bienes que son únicos, por el hecho de ser elaborados a mano. Por tanto para establecer una imagen de un producto sustentable en el tiempo es necesario definir parámetros que permitan definir una capacidad productiva, para así tener una oferta estable en el momento de comercializar este tipo de producto artesanal.

Por consiguiente se planteará definir la productividad, dada por la ecuación siguiente:

$$\text{Productividad} = \text{eficiencia} * \text{utilización}$$

A continuación se procederá analizar estos parámetros considerando la producción de los sombreros tradicionales de paja toquilla.

**Eficiencia:** Determina el grado de desempeño de un individuo frente a un estándar de producción preestablecido.

Para obtener el porcentaje de eficiencia en la producción de sombreros por mes se aplicará la siguiente fórmula, definida por:

$$\text{Eficiencia} = \text{unidades producidas mes} / \text{unidades esperadas mes}$$

Es de señalar que las unidades esperadas por mes, van a determinar mi estándar de producción, en base al que se obtendrá el grado o porcentaje de eficiencia empleado en la fabricación de los sombreros.

Los artesanos emplearán 5 días a la semana para la producción semanal de sombreros en el Centro – Taller Artesanal. Para fabricar una unidad de producto (sombrero), emplean 1 día trabajando de 8 horas.

Si sacamos el cálculo de horas/hombres trabajadas x 5 días se tiene:

**Horas hombre = (días x semana)(horas por día)**

**HN semana: 5 días \* 8 horas por día = 40 horas/semana**

**Se producirían 5 somb/sem.**



En este cálculo, se está tomando en cuenta el tiempo que los artesanos se demoran por lo regular por unidad, cuando su capacidad real si es que se aplicaran a trabajar plenamente en la elaboración de sombreros tradicionales sería de **1.2 sombreros por día, ocupando 8 horas.**

Por tanto se tendría la siguiente comparación en la producción real versus nominal para un mes que se emplearía:

**Producción mes = (capacidad producción día)(5 días semana)(4 semanas por mes)**

Producción Real estimada =  $1,2 \cdot 5 \cdot 4 = 24$  sombreros

Producción Nominal =  $1 \cdot 5 \cdot 4 \Rightarrow 20$  sombreros

Planteando la respectiva comparación en la producción de sombreros sería:

**24      100%**

**20      x%**

**Eficiencia =  $(20 \cdot 100) / 24 = 83.33\%$**

**Utilización:** Es el índice que mide que tan bien se usan los recursos disponibles para elaborar una unidad de producción (materia prima, maquinaria-equipos, y mano de obra). Nos permite cuantificar el grado de empleo de los recursos disponibles para producir un sombrero.

En términos generales los rubros analizar estarán dados por la materia prima empleada, dada por los cogollos en la fabricación de los sombreros.

En este proceso de selección, se rechaza un 10% de los cogollos previamente seleccionados para elaborar los sombreros

Adicionalmente existen otros rubros que no se pueden medir, que están contemplados como parte de los Costos Indirectos de Fabricación como son el agua y azufre empleados en los procesos de cocimiento y blanqueado respectivamente.

Por tanto se tendría una utilización de un 90% de los materiales en el proceso de elaboración por unidad producida.

Concluyendo el cálculo del índice de la productividad actual se procederá a multiplicar los índices de eficiencia y utilización de la siguiente manera:

**Productividad = eficiencia \*utilización.**

**Productividad = 83.33% \* 90%**

**Productividad = 0.75 => 75%**

## **Sistema de Incentivos para los asociados**

Para respaldar y motivar el trabajo de los involucrados dentro de la asociación se definirá el siguiente sistema de incentivos.

### **Artesanos Asociados**

- Dada que la capacidad productiva es de cinco sombreros semanales, se les reconocerá \$0,50 adicionales por cada sombrero extra que elaboren por semana.
- Recibirán una compensación por cumplimiento mensual de producción (20 sombreros)
- Todos los asociados percibirán su respectivo porcentaje de utilidad, de acuerdo a las unidades producidas, en el periodo en que se liquidasen las utilidades
- Recibirán gratuitamente un programa de capacitación que se dictara cada mes.

**Penalizaciones.-** De la misma forma de que los asociados tienen incentivos por su cumplimiento, de esa misma forma se consideran medidas de control que velen por el cumplimiento productivo y bienestar de la asociación.

- En caso de atraso a la jornada laboral (a partir de 10 minutos), no se les permitirá laborar el respectivo día en que se incurrió en la impuntualidad.
- En caso de falta, no se dejara laborar al día siguiente.
- En lo que refiere al incumplimiento por trabajo por sombrero diario, se verá el cumplimiento semanal, y se existiese menos de la cantidad establecida producida, se hablará con el artesano y se procederá a buscar a otro artesano, que se desempeñe en forma responsable.

- En caso de faltar a alguna de las capacitaciones programadas, deberá asumir un costo de \$1
- Quien no se presentase a rendir la respectiva evaluación sobre lo que se haya capacitado, no se le permitirá laborar hasta que rinda la prueba.
- Quien llegase a sacar algún material del Centro Artesanal, sin autorización, deberá reponerlo y automáticamente deja de pertenecer a la asociación.

### **Agente Negociador – Intermediario**

Cuando se trabaje la venta hacia mercados externos, se lo hará por medio de un Agente Negociador, quien recibirá un 5% de comisión por cada unidad vendida, sobre el precio de venta establecido.

## **CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA.**

### **3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO**

Para plantear un plan de negocios que impulse las exportaciones de sombreros de paja toquilla se debe realizar como punto de partida un análisis del mercado de este producto, considerando la demanda internacional, oferta ecuatoriana y definir el mercado meta de esta artesanía.

#### **3.1.1. Mercado internacional**

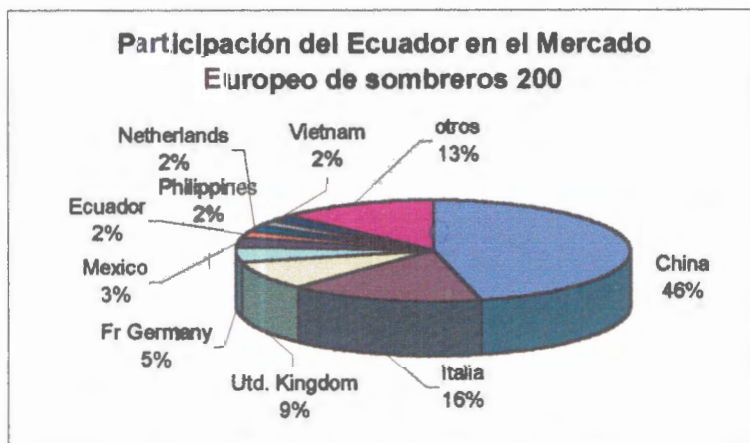
Las artesanías de paja toquilla, especialmente el rubro de sombreros de paja toquilla representan un producto cotizado en países desarrollados, siendo los más importantes Reino Unido, Italia, Estados Unidos, Francia, Alemania, Canadá, España, Chile, Australia y Puerto Rico. Podemos mencionar que el primer bloque consumidor de este tipo de sombreros está representado más del 50% de las exportaciones destino a Europa, en segundo lugar encontramos a Norteamérica, y finalmente tenemos el bloque conformado por los países de centro y Sudamérica.

**Oferta mundial de sombreros.-** El grado de participación de los países exportadores de sombreros de acuerdo a los diferentes bloques económicos es el siguiente:



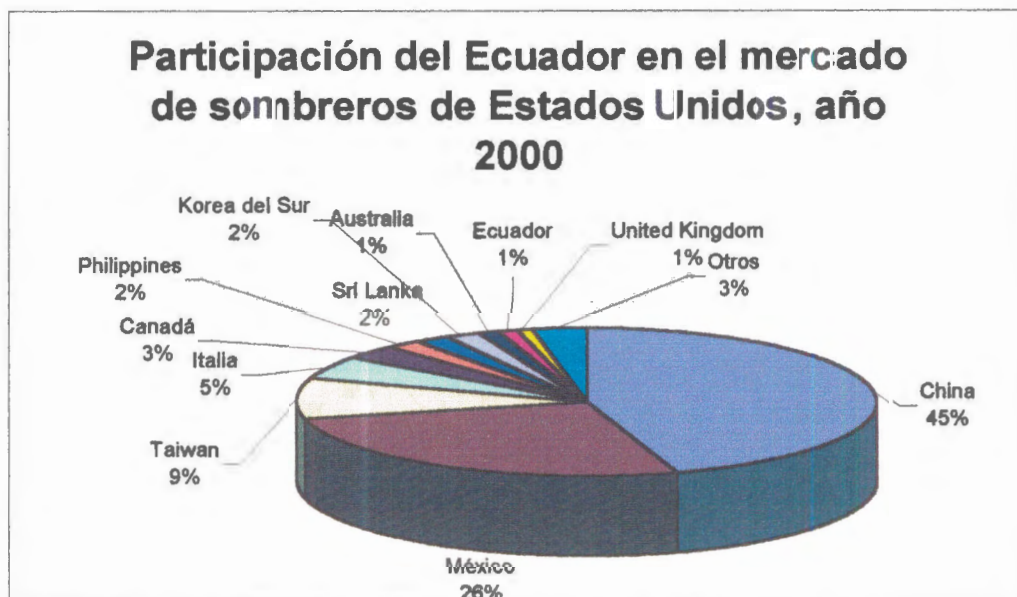


La participación del Ecuador en el Mercado Europeo de Sombreros, en el año 2000 era de:



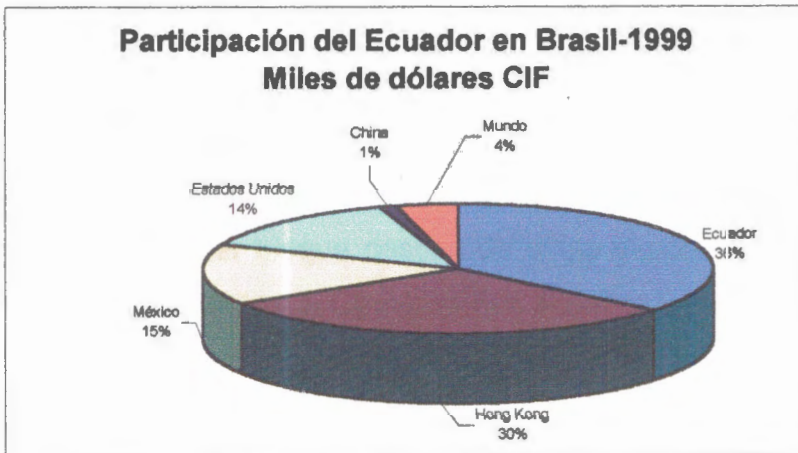
Fuente: Eurostat. Tomado de Investigación de la Paja toquilla - Corpei

Participación del Ecuador en el mercado de sombreros de Estados Unidos, año 2000

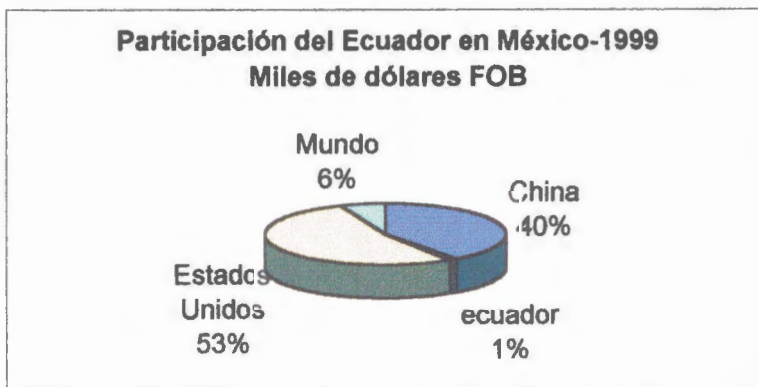


Fuente: The World Trade Atlas. Tomado de Investigación de la Paja toquilla Corpei

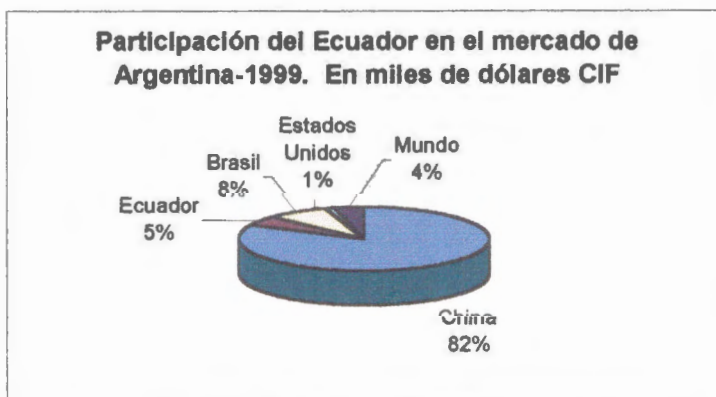
**Participación del Ecuador en el mercado Latinoamericano de sombreros:**



Fuente: ALADI Tomado de Investigación de la Paja toquilla - Corpei



Fuente: ALADI Tomado de Investigación de la Paja toquilla - Corpei



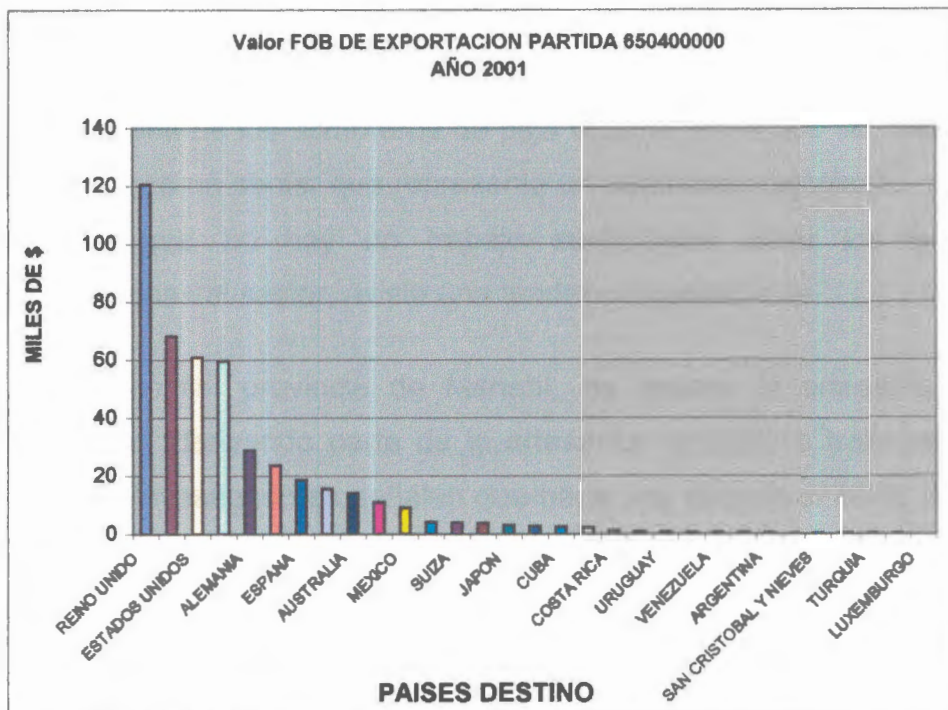
Fuente: ALADI Tomado de Investigación de la Paja toquilla - Corpei

## **Destino de las exportaciones de sombreros y demás tocados trenzados del Ecuador**

Las exportaciones correspondientes a la partida 650400000, que refiere a la categoría de sombreros y demás tocados trenzados tienen como principal destino a los países Europeos, en un segundo lugar está el bloque de América del Norte con estados Unidos y Canadá, y como tercer bloque destino de estas exportaciones están los países pertenecientes a Centro y Sur América. Considerando porcentajes de los países más importantes según desempeño de los valores FOB del 2001, del rubro 6504000, tenemos los siguientes datos: en primer lugar tenemos a Reino Unido con un 26%, luego con un 15% encontramos a Italia, en tercer lugar encontramos a Estados Unidos y a Francia con un 13% del destino de esta partida, con un 6% encontramos a Alemania, 5% a Canadá 4%, 3% Chile y Australia.

Actualmente, las exportaciones se clasifican de la siguiente manera:





Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solorzano

### 3.1.2. Mercado ecuatoriano

Existen cerca de 2020 talleres que producen sombreros de paja toquilla (CENAPIA 1991), conocidos internacionalmente como "Panamá hats" o sombreros "Jipijapa", hechos artesanalmente en Ecuador utilizando (*Carludovica palmata*).

La participación de los sectores agrícolas y artesanales en la venta del producto final ha disminuido drásticamente, de un 60% a un 20% entre 1950-1988. Los efectos inmediatos han sido la casi desaparición de la artesanía en la Parroquia Manglaralto en Guayas y en poblaciones como Jipijapa en Manabí.

Según el estudio realizado por Corpei sobre "La Competitividad de las Artesanías Ecuatorianas", entre las cuales se trata la problemática de los sombreros de paja toquilla, en la que se deja en claro que es un sector que representa un potencial crecimiento, pero dado a que no hay un trabajo sustentable entre los entes involucrados del sector, existe una tendencia decreciente.

En Montecristi, provincia de Manabí, es escasa la artesanía de sombreros, derivando parte de la artesanía de tejido a trabajos de cestería. Investigadores señalan que hace una década el 95 % de la población se dedicaba al tejido de sombreros, en 1988 no llegaba al 5%.

El total de la producción es adquirida por empresas de Cuenca y Guayaquil quienes los exportan según el listado de concentración de pedidos de exportación (1987 BANCEN) bajo la denominación de sombreros, racimos, paquetes. En el exterior reciben una nueva denominación según su nomenclatura arancelaria. En el caso de México, éstos ingresan bajo la fracción sombreros de Jipijapa.

Los cultivos de paja toquilla no tienen seguimiento, existen bajos índices de productividad de paja toquilla por ha en Guayas y Manabí (respectivamente 1 136 kg/ha y de 2 724 kg/ha).

En lo que se refiere al contingente de empresas dedicadas a la exportación de este tipo de artesanías, podemos notar que la mayoría pertenecen a la región de la sierra, específicamente de la provincia del Azuay y de Quito. En cuanto a la región de la costa podemos mencionar al Sr. Pachay oriundo de Montecristi, y que a su vez es el mayorista más grande de sombreros de paja toquilla en la provincia de Manabí.



A continuación nombramos los principales exportadores de sombreros de paja toquilla, de los cuales 6 pertenecen a la ciudad de Cuenca.

- Exportadora de Sombreros de Paja Toquilla Ávila Hnos.
- Homero Ortega P.E. Hijos Co. Ltda.
- Industria Exportadora de Sombreros Ecuatorianas Cía Ltda..
- K. Dorfzaun Cía Ltda.
- Moseley Ariyama International S.A.
- Serrano Hat Export Cía Ltda.
- Procesadora de Sombreros Cía Ltda.
- Rafael Paredes S. & Hijos Cía Ltda.

Adicionalmente a estas empresas exportadoras se suman organismos gremiales que tienen un enfoque a exportar los productos que elaboran, entre los que encontramos:

- Organización de Toquilleras María Auxiliadora de SIG SIG
- Cooperativa Unión Cañari
- Cooperativa de Producción y Comercialización Artesanal Biblián Arte.
- Asociación Artesanal del Museo Chordeleg.

### **3.1.3. Mercado Meta – Estados Unidos**

En la selección de un mercado externo para la venta de los sombreros de paja toquilla, se ha definido orientarlos al mercado estadounidense, ya que según el comportamiento de sus importaciones totales de la partida 650400, ha mostrado un crecimiento anual promedio de un 8%.

Además hay una importación mayor dada por sombreros de fibras, partida 6504003000, que según datos del año 2000 se destinaba un 48.7% de las importaciones de la partida general 650400. A continuación se muestran los datos de las importaciones de los Estados Unidos correspondiente a la partida 650400 con su respectiva clasificación, para los años 1998, 1999 y 2000

**POSICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ESTADOS UNIDOS**  
**650400** SOMBREROS Y DEMAS TOCADOS, TRENZADOS O FABRICADOS POR UNION DE TIRAS DE CUALQUIER MATERIA, INCLUSO GUARNECIDOS

IMPORTACIONES TOTALES					
Posición	Descripción	1998	1999	2000	PAR TIC. 2000
		CIF (US\$)	CIF (US\$)	CIF (US\$)	(%)
<b>6504003000</b>	<b>SEWED HATS&amp;OTHER HEADGEAR; VEG FIBR, PAPER YRN&amp;COMBO</b>	15,258,641	17,606,688	20,363,560	48.70
<b>6504006000</b>	<b>HATS&amp;OTHR HEADGEAR, NOT SEWD, VEG FBR, PAPER YRN&amp;COMBO</b>	12,337,888	13,858,983	15,218,422	36.39
<b>6504009015</b>	<b>SEWED HATS &amp; OTHER HEADGEAR OF MAN-MADE FIBERS</b>	4,734,173	4,587,000	3,920,034	9.37
<b>6504009045</b>	<b>SEWED HATS &amp; OTHER HEADGEAR OF MATERIALS NESOI</b>	623,691	655,477	1,186,619	2.84
<b>6504009060</b>	<b>HATS&amp;OTH HDGEAR, NOT SEWD; PLAIT/ASSMB MAN-MADE FIBR</b>	491,017	617,932	466,679	1.12
<b>6504009075</b>	<b>HATS&amp;OTHER HEADGEAR, NOT SEWED, OF MATERIALS NESOI</b>	599,201	854,991	663,210	1.59
<b>TOTAL</b>		<b>34,044,611</b>	<b>38,181,071</b>	<b>41,818,524</b>	<b>100.00</b>

Fuente: The World Trade Atlas

Como podemos notar las importaciones del rubro 650400 de Estados Unidos, tiene un comportamiento ascendente en los años mostrados. Por tanto, a nivel de esta partida existe un crecimiento que sustenta el atender este mercado.

A continuación se mostraran datos bases empleados para generar una proyección de la demanda de Estados Unidos, según el periodo analizado en la parte financiera.

**Partida 650400 U.S. DOLLARS**

años	Imports USA	% crec
1998	34.044.611	
1999	38.181.071	12,15
2000	41.804.573	9,49
2001	42.374.385	1,36
2002	45.692.340	7,83

Fuente: The World Trade Atlas  
Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solorzano

Los años 2001 y 2002 muestran un menor crecimiento, dada la inestabilidad social que vivió Estados Unidos por efecto del ataque terrorista del 11 de septiembre, que trajo una serie de restricciones políticas – comerciales que repercutió de manera general en la economía del país. Es por esto que los crecimientos en las importaciones son considerablemente menores si los comparamos con años anteriores, donde el crecimiento porcentual supera el 8%.

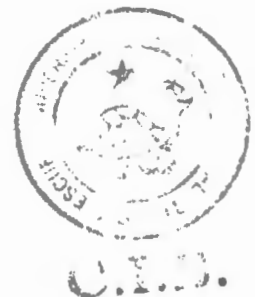
A continuación se muestra la ecuación generada con los datos anteriores bajo el uso SPSS (ver anexos)

$$y = 2748877 + 0,97x$$

La demanda proyectada para los años subsiguientes sería:

años	Imports USA	% crec
2003	47390293	3,72
2004	49049193	3,50
2005	50669939	3,30
2006	52253407	3,13
2007	53800456	2,96
2008	55311923	2,81
2009	56788625	2,67

Fuente: The World Trade Atlas  
Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solorzano



A continuación se muestra el gráfico de la proyección de las importaciones de Estados Unidos correspondiente a la partida 650400, para los próximos 10 años.



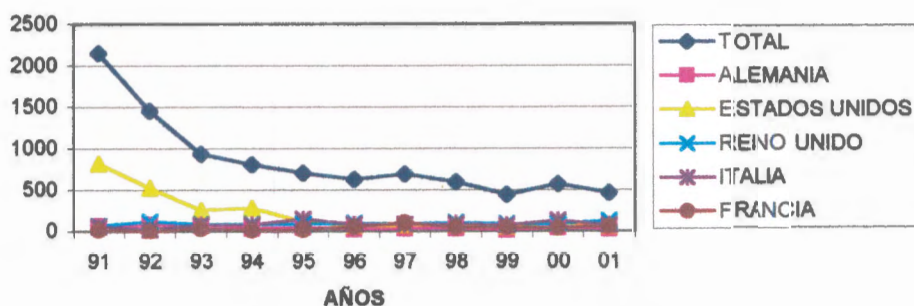
Fuente: Proyección generada en base SPSS  
Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solórzano

### **3.1.3.1. Características, expectativas y preferencias del cliente**

Los principales importadores de sombreros de artesanales paja toquilla ecuatoriano son: Reino Unido, Italia, Estados Unidos, Francia, Alemania y Canadá.



**EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES -VALOR FOB  
PARTIDA 640500**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solorzano

Los consumidores de este tipo de producto artesanal son empresas o comerciantes dedicados a la venta de artesanías, de la que existe una gran aceptación por parte de los mercados extranjeros como el estadounidense y europeo, donde los productos elaborados a manos gozan de autenticidad para quienes lo adquieran.

Para desarrollar el presente plan de negocios se ha definido el mercado de Estados Unidos como meta en el mercado internacional.

Hay que tener presente que Estados Unidos, es el país al que van dirigidas la mayor parte de las exportaciones ecuatorianas, constituyéndose en el primer socio comercial para nuestro país.

Si analizamos las exportaciones del rubro 65040000, correspondiente al rubro de "sombreros y demás tocados, trenzados fabricados por unión de cualquier materia, incluso guarnecido", podemos señalar que Estados Unidos representa el 3er destino en la



exportación de este rubro, en promedio en lo que respecta a partir del año de 1995.

Además la demanda de Estados Unidos en lo que refiere al rubro de sombreros de fibras naturales, en los últimos diez años ha mantenido un comportamiento ascendente, a pesar de que la oferta ecuatoriana haya destinado sus ventas a atender mercados en Europa, como es el caso de Reino Unido, Italia y Alemania.

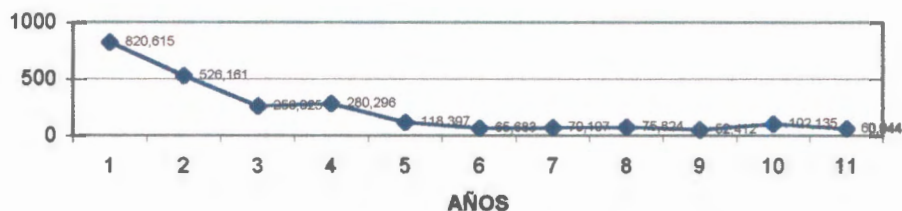
Considerando el rubro de sombreros de paja toquilla que se exportó en el año 2001, el mismo que representa el tercer consumidor de este producto artesanal.

Estados Unidos	Toneladas	Valor FOB
1991	19,085	820,615
1992	80,587	526,161
1993	11,441	256,325
1994	10,599	280,296
1995	4,37	118,397
1996	2,567	65,683
1997	2,494	70,107
1998	2,217	75,824
1999	2,55	52,412
2000	4,68	102,135
2001	3,201	60,944



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solórzano

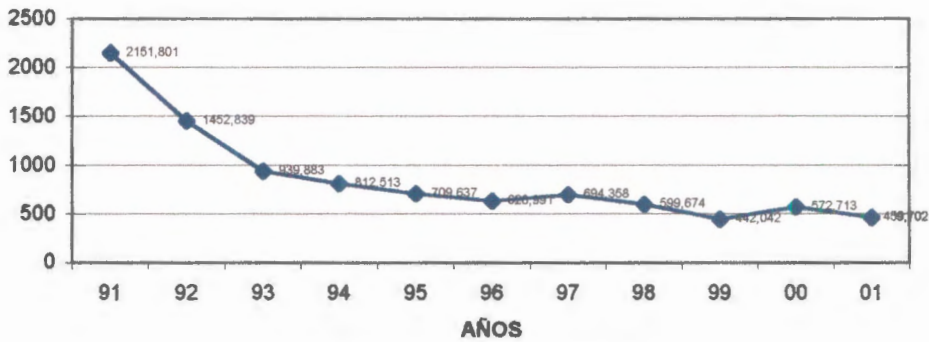
**EXPORTACIONES EN VALOR FOB  
PARTIDA 640500 ESTADOS UNIDOS**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solórzano

Al observar el gráfico de las exportaciones de sombreros y trocados de paja toquilla, observamos que en el mercado de Estado Unidos existiría una disminución de su demanda. Pero, esta situación se debe que a partir de esta última década ha existido una notable disminución de personas dedicadas a elaborar este tipo de artesanía, además que, al comercializar con países europeos, éstos han ido captando una considerable importancia, en el momento de la exportación, como es el caso de Reino Unido, Italia y Francia.

**EXPORTACIONES TOTALES DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA -  
VALOR FOB  
PARTIDA 640500**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solorzano

**Competencia.-** A pesar de que en el mercado norteamericano, el Ecuador ocupa el puesto 11 como proveedor de sombreros. China, México y Taiwán se disputan los primeros lugares como proveedores de sombreros hacia ese mercado. Cabe señalar que estos tres últimos países no cuentan con un producto de alta calidad fabricado con fibras naturales, y su puesto en el mercado se debe a que los costos de estos sombreros son inferiores a los que oferta nuestro país.

Como antes se mencionó dentro de los competidores encontramos como líder a China, que mantiene una estrategia de dominio en costos, pero ciertamente presenta un producto con un bajo valor percibido, punto que favorece a los panamá hats ecuatorianos.

Otro competidor representativo en esta categoría es México, que tiene una fabricación de sombreros de fibra natural empleando la paja mocora, que sigue siendo de menor calidad que la palmata carludovica ecuatoriana. El punto a favor de los productos mexicanos es justamente la cercanía y el fuerte intercambio comercial existente con Estados Unidos, dado a su vecindad, representando su primer socio comercial para el mercado azteca.

## **3.2. PLANTEAMIENTO DEL MARKETING ESTRATÉGICO**

### **3.2.1. Análisis FODA.**

Antes de iniciar el desarrollo del respectivo plan de Negocios para impulsar la exportación de sombreros de paja toquilla, es necesario realizar un análisis situacional de esta categoría

#### **Fortalezas**

Tienen una **marca muy antigua y respetada** (“Panama Hat”)

Son una **tradición de buen vestir** en ciertos segmentos

Constituyen una **leyenda**

Poseer uno es **sinónimo de “clase”**

**Producto exclusivo**, no poseído por cualquiera

Es un **producto de alta calidad** percibida en el mercado



### **Oportunidades**

Existe demanda creciente de productos alternativos

Demanda exterior altamente exigente

### **Debilidades**

No se percibe liderazgo ni estrategia común en el sector:  
descoordinación

No hay estándares de calidad ampliamente aceptados

Sombreros ecuatorianos son todavía un commodity<sup>2</sup> sin mayor  
diferenciación

No hay marcas nacionales fuertes

### **Amenazas**

Decreciente histórico del consumo mundial “sinsombrerismo”

Poca innovación en la moda de sombreros de hombre

No hay estudios formales de mercado que identifiquen las  
preferencias del consumidor y los canales de distribución.

No hay una demanda local grande ni relevante

Grupos ambientalistas internacionales afectan la imagen ecológica  
ecuatoriana

Reglamentos ambientalistas más rígidos. (futuros)

Competidores con bajos precios en el mercado internacional, China

### **3.2.2. Matriz FCB – respuesta del consumidor**

En el modelo de FCB, que define los niveles de implicancia (fuerte o débil), según las respuestas de los potenciales consumidores, siendo éstas: cognitiva (learn), afectivo (feel) y de comportamiento (do).

Para definir los rasgos de cada respuesta se tiene las siguientes características:

- Respuesta cognitiva: Pone de relieve las informaciones asimiladas y el conocimiento
- Respuesta afectiva: corresponde a la actitud y el sistema de evaluación.
- Respuesta comportamental: describe la acción, es decir, no solamente el acto de compra sino también el comportamiento después de la compra.

En este proceso de respuesta no solamente evalúa la de compra en base a la implicación, sino que incluye el parámetro de aprehensión de lo real, dados por el modo intelectual y el modo afectivo o emocional.

El modo intelectual de aprehensión de lo real se apoya esencialmente de la razón, lógica, el razonamiento y las informaciones objetivas (lado izquierdo de la matriz).

El modo afectivo, se apoya en las emociones, la intuición, afectividad, los sentidos, lo no verbal (lado derecho de la matriz)

	APREHENSION INTELLECTUAL	APREHENSION EMOCIONAL
IMPLICACION FUERTE	<p><b>APRENDIZAJE</b> Learn, feel, do</p> <p><b>Panamá hats (regular)</b></p>	<p><b>AFECTIVIDAD</b> Feel, learn, do</p> <p><b>Panamá hats (fino)</b></p>
IMPLICACION DEBIL	<p><b>RUTINA</b> Do, learn, feel</p>	<p><b>HEDONISMO</b> Do, feel, learn</p>

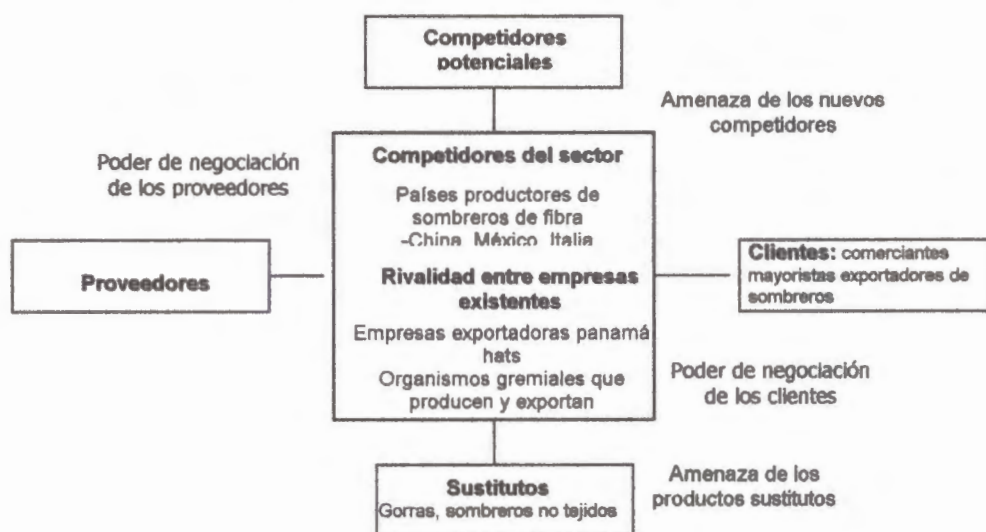


Una vez que se tiene claro el sentido de este análisis, se ha procedido a clasificar los panamá hats, según la respuesta del consumidor. A esto encontramos dos tipos de consumidores.

Cuando se habla de los **sombreros regulares de paja toquilla** el potencial consumidor, adecua su respuesta a una aprehensión intelectual y con una implicación fuerte, por tanto, se ubica en el cuadrante de **aprendizaje**, que inicialmente se informa, evalúa y compra el producto. Eso se lo define porque existe un conocimiento de la marca del producto, por su calidad, estilo y prestigio. Considerando que no es cualquier sombrero, sino que, son modelos exclusivos, como en el caso de un producto masivo.

En lo que refiere a los **sombreros finos de paja toquilla**, a diferencia de los sombreros regulares, el comprador se encuadra en el esquema de **afectividad** según el modelo FCB, ya que primeramente evalúa su compra en base a estilo, exclusividad del producto, luego se informa y finalmente efectúa la compra.

### 3.2.3. Análisis Competitivo de las fuerzas de Porter



Elaborado por Priscilla Carrasco – Jéssica Solórzano

Analizando las fuerzas del segmento al que nuestro producto va a estar dirigido tenemos cinco puntos referentes.

En primer lugar tenemos el grado de rivalidad entre los competidores que atienden el segmento meta de sombreros de fibra en Estados Unidos, donde los principales competidores están dados por China y México. Esto se debe en gran parte a que los precios ofertados por estos países son mas bajos y competitivos, tanto así que China maneja dos tipos de sombrero uno para el segmento medio bajo y otro para un segmento que tiene una mejor condición, representado por el sector medio típico.

Si consideramos el aspecto de nuevos participantes, pueden haber mas empresas dedicadas a la venta de sombreros de paja toquilla, sobre todo de origen chino, quienes con sus precios bajos, dan apertura a que se difunda la venta de este tipo de sombreros.

En cuanto a los compradores de este tipo de sombrero, podemos encontrar dos grupos. El primero que busca exclusividad, elegancia y distinción al comprar sombreros finos. El segundo grupo corresponde a un grupo de clase media que busca en este tipo de sombrero una prenda habitual, dado que es ligero, tiene buena calidad y protege del sol. En este grupo nos estamos refiriendo a aquellas personas que viven en la zona sur de Estados Unidos, y que no esta siendo debidamente atendida.

El grupo de sustitutos, esta dado por el otro grupo de sombreros que no están hechos de fibra y que atienden al mismo segmento meta.

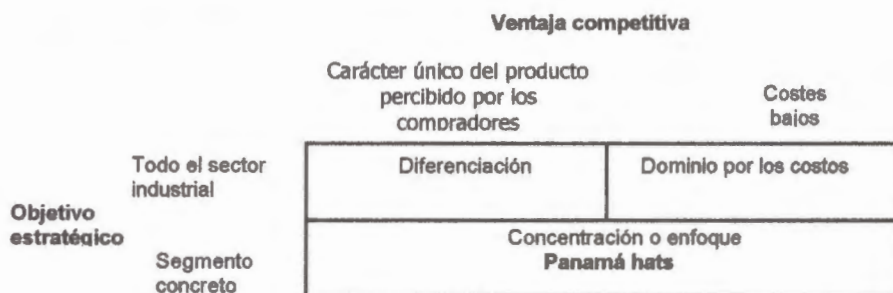
Además otro producto sustituto son las gorras, que tienen una buena acogida en el mercado para todas las edades.

En cuanto al poder de negociación que ejercen los proveedores en este sector, esta dado fundamentalmente por la informalidad en la venta de la materia prima para elaborar los sombreros. Por eso se ha propuesto manejar estas compras de abastecimiento con volúmenes grandes que optimicen recursos a ambas partes.

### 3.2.4. Estrategias básicas de desarrollo

Según las estrategias básicas de desarrollo según Porter se pueden tener tres esquemas según la orientación que se quiera dar al producto y mercado.

Para efecto del mercado de panamá hats en Estados Unidos, se ha definido manejar la estrategia de concentración o enfoque, combinando un manejo de costos bajos y una diferenciación del producto, que permita impulsar la compra de nuestros sombreros en el mercado meta. De esta forma se tendrá un mayor alcance hacia el segmento medio que es el consumidor potencial del sombrero regular – panamá hat. Con esto se está impulsando a una frecuencia más habitual de este tipo de panamá hat



Elaborado por Priscilla Carrasco – Jéssica Solórzano

### **3.2.5. Ventajas competitivas y comparativas**

Ecuador cuenta con excelentes artesanías. En algunos casos la calidad ha bajado, pero los productos aún valen mucho más que el precio que se recibe localmente.

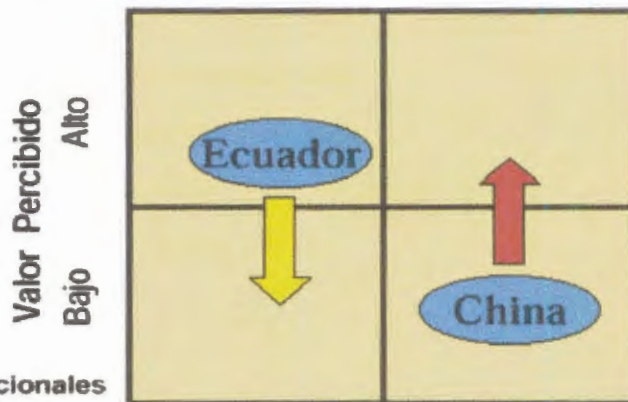
Los artesanos están compitiendo donde menos pueden aprovechar sus ventajas competitivas. En el mercado masivo, en lugar de en nichos.

Si no hacemos nada, el sector va a seguir en CRISIS. Tendencia a disminuir o desaparecer.

Existe un alto potencial, pero hay que revisar el planteamiento estratégico, y en todo caso tener coherencia. Los resultados de un nuevo posicionamiento estratégico se verán a largo plazo, pero puede empezarse con grupos pilotos de resultados más inmediatos.

Actualmente este tipo de artesanía debe afrontar la competitividad ejercida por China, quien a nivel mundial mantiene una estrategia de bajo costo y bajo valor percibido, mientras que nuestros producto (refiriéndonos a los sombreros de paja toquilla), se basa en el buen nombre y calidad del sombrero "Panama hat"





Precios Internacionales  
 Segmento Medio  
 Shangtung o Toyo Panama  
 China: US\$25 PVP  
 Panama Hat Ecuador: US\$ 25-30

Segmento Bajo:  
 Sombrero Chino: US\$ 5-7

Fuente: CorpeI "Análisis de Competitividad de las Artesanías del Ecuador"

#### Actividades Claves China:

Estrategia de bajo valor percibido y bajo costo de entrega

- Economías de escala
- Materia prima industrial
- Relación con proveedores

#### Actividades Claves Ecuador:

Estrategia de alto valor y alto costo de entrega

- Posicionamiento del "Panama Hat"



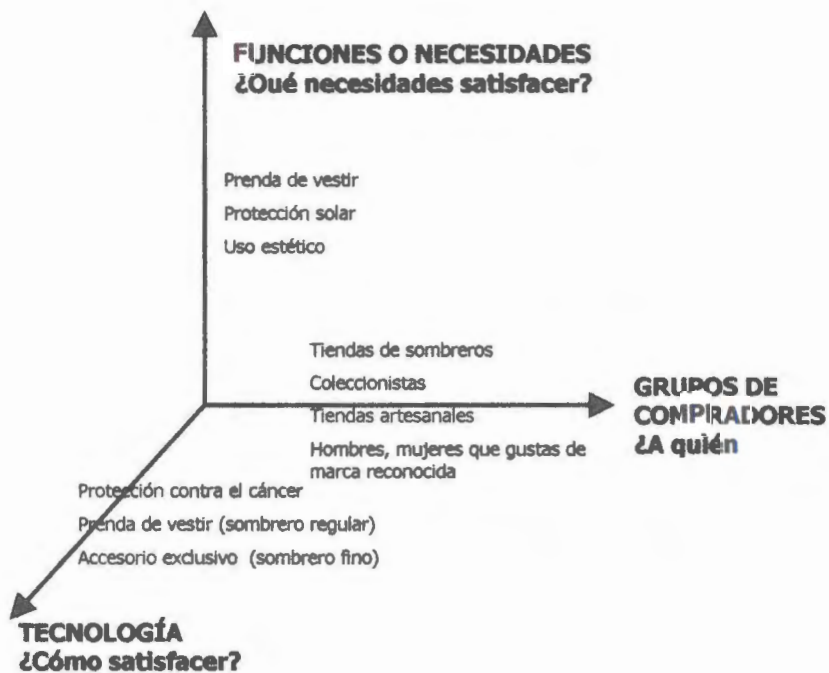
Por lo tanto, toda clase de artesanía debe considerar que lo óptimo es sacar provecho de las variables propias de nicho de mercado siendo éstas:

- Expresión artística.
- Origen étnico indígena: valores y simbolismos.
- Origen geográfico específico.



- Cultura prehispánica.
- Herencia y tradición colonial española.
- Mujeres madres trabajadoras con hijos.
- Evitar desintegración familiar. (migraciones)
- Solidaridad con comunidades pobres.
- No hay intermediarios.
- Hecho a mano.
- Amigable con el ambiente.

### 3.2.6. Macrosegmentación



Elaborado por Priscilla Carrasco – Jéssica Solórzano

## **Estrategia de cobertura del mercado de referencia**

Considerando la definición del macrosegmento del mercado dirigido a usuarios que buscan un sombrero de calidad, que sea durable y estético a la vez, se empleará como estrategia de cobertura del mercado es la **concentración**, que se enfocará al mercado de sombreros de fibras naturales, buscando incrementar su cuota de mercado, teniendo un precio competitivo, que sea más asequible a más número de usuarios.

### **3.2.7. Microsegmentación**

En el análisis de microsegmentación, se irá definiendo a los grupos homogéneos que se atenderán con la oferta de nuestro producto.

**Segmentación Descriptiva.-** Las características a considerar en el segmento del mercado estadounidense estarán basadas en los posibles consumidores según su **ubicación geográfica**. En el grupo ubicado en el sector sur de Estados Unidos, existe preferencia por la compra de sombreros para uso diario, como prenda de vestir, especialmente en los sectores tropicales, donde existe un impulso a las actividades agroindustriales, como es el caso los estados de: Alabama, Missori, Luisiana, Texas, Nuevo México, Arizona.



### Segmentación por ventajas buscadas.-

El segmento meta, al que se está orientando la oferta de los panamá hats presenta dos características:

- En primer lugar que el costo del sombrero sea promedio, es decir asequible considerando que según las regiones geográficas lo usan como una prenda de vestir.
- Otro segundo punto es que el sombrero que adquieran debe guardar singularidad y estética, para quien lo adquiera. Por tanto es un respaldo la marca de panamá hat ya conocida por el mercado.

### Segmentación Sociocultural o por estilos de vida.-

En el segmento meta podemos distinguir dos clases de compradores. En primer lugar, quienes adquieren sombreros promedios como prenda de vestir diaria, que pertenecen a una clase socioeconómica media. Y en segundo lugar tenemos quienes compran un sombrero panamá hat como prenda exclusiva y de clase, teniendo mayor poder adquisitivo, dado que pertenecen a un nivel socioeconómico medio alto y alto.

#### 3.2.8. Matriz de Ansof

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado <b>(Panamá hat)</b>	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. (Estrategia de diversificación)

Elaborado por Priscilla Carrasco – Jessica Solórzano

Según el análisis de la matriz de Ansof, adaptar una estrategia de crecimiento intensivo, ofreciendo un producto a un precio competitivo en mercados actuales, pero mal atendidos.



Esta estrategia es sustentable ya que los sombreros de paja toquilla producidos bajo el esquema de asociatividad garantizan precios bajos debido al arrestamiento de procesos que garantizan calidad, cumplimiento, precio competitivo y brinda la oportunidad en brindar un producto con valor agregado a nuestro mercado meta.

**Selección de la estrategia de ataque.-** Dentro de las diferentes estrategias de ataque que una empresa puede acoger, se aplicara un ataque de desvío, que se combine con una estrategia de guerrilla al manejar un precio competitivo que capte nuevos clientes, según la segmentación geográfica planteada.

El ataque de desvío además de tener una orientación indirecta contra los competidores, nos permite especializarnos en atender un mercado que no ha sido bien atendido, (potenciales usuarios del sur de Estados Unidos, de una clase media típica). Además que se tiene de respaldo un proceso estandarizado, que arresta costos y permite ofrecer un producto con un precio asequible para nuestros clientes objetivos.

### **3.2.8. Empresa – Recursos**

Nuestro negocio se define como una empresa productora de sombreros de paja toquilla con un esquema de asociatividad involucrando a 40 maestros artesanos de la provincia de Manabí del Ecuador. El centro de distribución artesanal de los sombreros producidos para una venta al por mayor para mercados externos estaría ubicado en el poblado de Montecristi, provincia de Manabí. Este centro artesanal tendrá aproximadamente 200 mt. Cuadrados,



destinándose la mitad del espacio físico para almacenamiento del producto terminado, y la otra parte para funcionamiento del taller artesanal.

Una herramienta importante en determinar la dirección de cualquier negocio es el posicionamiento, que busca categorizar el producto en la mente del consumidor.

**Posicionamiento.-** Para definir el posicionamiento de la producción de panamá hats, bajo el esquema de asociatividad se considerará un Posicionamiento en base a su cualidad distintiva que se apoye en un estilo de vida

**“ Panamá hats, tradicionalmente ecuatorianos, finos, exclusivos y elegantes para cada cliente.”**

El enunciado definido como el posicionamiento de la empresa, busca difundir el origen de esta artesanía, recalcando su tradición, características e identidad cultural de quienes fabrican este tipo de sombrero, conocido mundialmente como panamá hat. Es por eso que se conserva este nombre que remite al consumidor la figura y prestigio de este tipo de sombrero.

### **Misión**

Elaboración de sombreros de paja toquilla con la mejor calidad, regidos a procesos estandarizados elaborados en forma tradicional con el respaldo de su asociación de artesanos.



## **Visión**

Grupo líder en la fabricación de panamá hats, especializado en atender mercados internacionales, creando marca-país.

## **Objetivos**

- ✓ Crear imagen-país, con un producto que denota una tradición, historia e identidad ecuatoriana
- ✓ Velar por la producción de los panamá hats, bajo estándares, que permitan obtener calidad del producto
- ✓ Respalda la producción de esta artesanía, por medio de una asociación que permitirá mejorar la situación económica-social de los tejedores artesanos
- ✓ Establecer un esquema integrado de producción y de exportación de los panamá hats

### **3.3. PLANTEAMIENTO DEL MARKETING OPERATIVO**

La imagen que se quiere lograr en el mercado exterior estadounidense es reforzar el reconocimiento de los sombreros panamá hats, como producto artesanal de alta calidad, enfocando trabajar marca-país con este importante producto artesanal

Esto se quiere llevar a cabo considerando canales que nos proporcionen una imagen sólida, a través de los cuales se den a conocer el valor agregado de este producto artesanal, considerando todo su proceso de elaboración por artesanos ecuatorianos.

### 3.3.1. Producto

**Componentes.-** Los sombreros panamá hats ecuatorianos pertenecen a la categoría de productos artesanales. Estos sombreros son elaborados a base de una fibra natural proveniente de una palma sin tronco denominada palmata carludovica.

Se pueden distinguir diferentes clases de sombreros dependiendo del grosor del tejido, es decir la finura de la palma que emplean los artesanos para elaborar este tipo de sombreros.

Mientras más fina es la fibra con la que se elabora el sombrero, éste tendrá una mejor calidad y presentación para el cliente final.

**Sombrero regular**



### Sombrero fino



### Sombrero superfino



**Marca.-** La marca es sumamente importante puesto que en ella está implícita la imagen del producto. La marca es el nombre, el símbolo y el diseño que utiliza una empresa para diferenciarlo de la competencia.

Por tanto se plantea emplear la marca de **“Auténticos Montecristi”** hechos por manos ecuatorianas. Dado a que el nombre de Panama hats, es conocido mundialmente, éste será un soporte para la promoción e imagen de la marca.





**Empaque.-** Los sombreros terminados pueden ser almacenados, en fundas de lienzo, cartones o cajas de balsa. Cuando se trate de una venta a un mercado externo serán almacenados en cajas de cartón

Se considerara el sistema FOB en caso de una venta directa al exterior, es decir que la asociación es responsable de la mercadería hasta el momento que son embarcados en los barcos, de ahí en adelante los compradores internacionales son los responsables de la mercadería.

**Etiqueta.-** En lo que a etiqueta se refiere en ésta se debe incluir información exigida por el país al que se va a exportar. Como estamos hablando de un producto artesanal, ésta deberá incluir: el país de origen, el nombre de la empresa proveedora, el nombre del importador.

Adicionalmente, se debe considerar el idioma, hay algunos países en los cuales se deben incluir dos idiomas. En este caso consideramos incluir el inglés y español.

**Calidad del producto.-** La calidad está basada en la textura del tejido de los sombreros de paja toquilla. Es decir mientras más fino es el tejido, más codiciado por el comerciante internacional, así mismo representará un mejor precio.

**Color:** Se elaboraran sombreros de la fibra natural, de acuerdo al proceso de elaboración de este producto. Sólo en casos



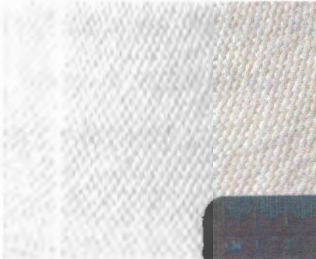
de que un comprador al mayoreo solicite un pedido en volumen, se realizará el debido proceso de tenido.

**Grosor:** El grosor del tejido de los sombreros dependerá del tipo de sombrero que se elabore, como se mencionó anteriormente, sea éste de tejido regular, fino o extrafino.

**Tejido superfino**



**Tejido fino**



**Tejido regular**



**Proceso de producción:** En el proceso de producción de los sombreros de paja toquilla consta de 11 pasos que han sido descritos en el segundo capítulo del presente trabajo, siendo éstos:

- Corte de la cosecha
- Peinamiento de la paja toquilla
- Cocimiento de la paja toquilla
- Blanqueamiento de la fibra
- Ordenamiento en cogollos (o atados)
- Elaboración o confección del sombrero
- Sahume o blanqueado, de sombrero tejido
- Lavado
- Hormado
- Planchado
- Prensado

### 3.3.2. Precio

Actualmente el precio de los sombreros de paja toquilla en el mercado destino de Estado Unidos, oscila desde \$30 hasta llegar a encontrarse sombreros por \$5000, en el caso de los sombreros superfinos. Por tanto los precios dependen de la calidad del tejido de sombrero, los mas económicos, son sombreros regulares y los que cuestan a partir de 100 dólares hasta alcanzar valores sobre los 3000 dólares son los finos y superfinos. (Ver anexo precios de empresas de sombreros - internet).

#### Política de fijación de precios

La fijación de precios esta definida a la elaboración de sombreros de mediana calidad, considerando su estructura de costos por unidad producida.

La estrategia de precios para ingresar al mercado estadounidense se basa en una combinación de tendencia de mercado y penetración, ya que se ha optado estipular un precio promedio que rige a nivel internacional y a la vez esperamos un aceptable volumen de ventas a este precio.

<b>Calculo del Precio</b>	
<b>Costo Total Sombrero Regular</b>	<b>5,46</b>
+ 60% de Util Bruta	<u>3,27</u>
<b>Precio de Venta</b>	<b>8,73</b>
<b>Margen de contribución unitario=</b>	
P.Vta. - Costo: .....	<u>3,27</u>

## **Costos relacionados con las exportaciones**

A continuación se definen los costos relacionados en una exportación, en donde debe considerarse:

- 1) Adaptar el producto: En este caso no existe un costo de adaptación, ya que se cuenta como antecedente la imagen de este producto artesanal en el mercado destino. Además se trabajará con contactos específicos que comercializan productos artesanales y antigüedades, afines con la comercialización de los sombreros de paja toquilla.
- 2) Costos operativos de exportación: El costo de exportación no es significativo. Solamente tenemos que cubrir el transporte terrestre hasta el puerto de embarque. (política de valor FOB)
- 3) Ingreso (tarifas, aranceles o tipo de cambio): No existen aranceles para el ingreso de este producto artesanal, ya que se cuenta con el Sistema General de Preferencial de Estados Unidos para nuestro país.

### **3.3.3. Distribución**

Los canales de distribución constituyen el enlace esencial entre el productor y el cliente. Se deben analizar los canales existentes de distribución y adaptarse a ellos, ya que la creación de un nuevo canal viene a ser sumamente costoso para el exportador.

En el caso específico de artesanías, los volúmenes ofrecidos por los exportadores ecuatorianos, no siempre permiten acceder a una cadena tan compleja.

El enfoque empleado por la mayor parte de los exportadores nacionales de artesanías, artículos de regalos y decoración, es uno en el que la negociación se establece directamente con cadenas de distribución, boutiques, tiendas de departamento, decoradores y otros. Hay que tener en cuenta que en caso de estos productos lo que se busca son canales menos masivos, más especializados y selectos.

A continuación se presenta una nómina de los canales más usados para la comercialización de productos artesanales en Estados Unidos.

<b>Tipo de empresas</b>	<b>Interés principal</b>
Taller de arte, galería	Información, cultura, alta calidad
Tiendas de museos	Cultural
Tiendas de turismo	Productos de bajo precio, que reflejen tradiciones
Coleccionistas Cultura	Tradiciones, personalizadas
Distribuidores de regalos corporativos- Hoteles	Precios bajos y productos que reflejen tradiciones
Cadenas de tiendas o tiendas de departamento	Buena calidad y precios adecuados
Mercados de ocasiones especiales	Volumen
Boutique y tiendas de regalos pequeñas	Bajo precio y calidad
Organizaciones de comercio alternativo	Vínculo con productores e información específica sobre el producto y proceso utilizado.





### **3.3.3. Momentos de comunicación para el proceso de negociación**

#### **Plantearamiento de la oferta**

En esta primera etapa permitirá tanto al exportador como al importador evaluar las necesidades y compromisos que tienen ambas partes entre sí.

El exportador elaborará una propuesta que se le hará llegar al importador, indicando el tipo de negociación que se va a realizar, la fecha de entrega del producto, fecha y forma de pago por la exportación, un informe sobre el producto, detallar características relevantes y diferenciales, que marcan una ventaja sobre los demás países exportadores de sombreros artesanales, etc.

**Formulación de estrategia.-** La negociación que se va a realizar, es por medio de un agente quien se encargará de llevar la propuesta de negociación, en forma directa hasta el importador

#### **Negociación**

En caso de que la asociación decida atender un mercado externo se especificará la forma de pago y la fecha de entrega del producto, es decir, se realizará un contrato en el cual ambas partes por acuerdo mutuo establecerán cláusulas donde se encontrarán, forma de pago, fecha, la aprobación de requisitos, etc. Este contrato se lo renovará periódicamente, modificándolo si se requiere, es decir tendrá mucha flexibilidad. Se realizará un convenio para seguir importando el producto, se incentivará a los importadores realizando descuentos si existiere pagos puntuales.



### **3.3.4.1 Estrategia de Comunicación: Decisiones a considerar**

#### **Definir oportunidades de comunicación**

Las oportunidades en la comunicación a las que se va a ser alusión en el momento de comercializar los sombreros de paja toquilla están dadas por:

- ◆ Garantía de un producto exótico con excelente calidad
- ◆ Producción artesanal, convirtiéndolos en ejemplares únicos
- ◆ Producto que enmarca una cultura, tradición e imagen de nuestro país.

#### **Recursos de la comunicación**

**Target:** Al segmento al que nos vamos a dirigir está dado por los diferentes grupos de empresas que adquieren determinados de productos artesanales, que cuenten con alto poder de negociación y que representen un canal de promoción para nuestro producto.

#### **Período de Inversión (AIDA)**

**Atención:** Para esta etapa se procederá a hacer contactos con los principales importadores, representados por el target según los canales de distribución para comercializar productos artesanales en Estados Unidos, para lo cual se desarrollará una base de datos, con lo cual se les hará llegar una propuesta vía mail.

Apoyando este esfuerzo se tendrá una página con la información de la asociación, que representa tradición y cultura de nuestro país. Así mismo se mostrará el respectivo proceso de elaboración de los diferentes tipos de sombreros de paja toquilla y el valor agregado que aporta un producto artesanal legendario para nuestro país.

**Interés:** Se procederá una retroalimentación con los importadores interesados en negociar con la asociación. Se enviará a un agente para hacer contactos con los interesados en comercializar con las personas que conforman la asociación de artesanos que exportaría este tipo de artesanía.

Para sustentar este esfuerzo se intervendrá en participaciones de ferias internacionales, orientadas al área artesanal.

**Deseo:** En esta etapa se propondrán negociaciones mediante convenios en donde se especificarán ventajas para quienes opten por demandar más volumen en un encargo.

**Acción:** Se hará un seguimiento de todo el proceso de negociación para crear fidelidad y poder establecer relaciones a largo plazo.

#### **3.3.4.2. Recursos de intermediarios**

Los importadores que negocien deben gozar de excelentes relaciones con los distintos canales de distribución en el país de destino, que equivale a tener un fuerte poder de negociación con los mismos.

## **Objetivos de Comunicación**

Crear conciencia de que el palmito ecuatoriano es un producto de calidad con características que lo hacen más apetecido por los mercados internacionales, resaltando que es un producto que encierra una cultura, tradición e imagen de artesanos ecuatorianos.

Trabajar en campañas de difusión sobre el palmito mediante la presencia en ferias internacionales



### **3.3.4.6 Plan de uso de herramientas alternativas**

En este punto se han seleccionado trabajar con una mezcla de comunicación estipulada de la siguiente forma:

**Publicidad.-** Se empleará publicidad cooperativa para dar a conocer que nuestro producto en los principales lugares de distribución proporcionando material en el punto de venta.

**Direct.-** Se empleará una base de datos con los principales importadores para proporcionarles información periódica sobre nuestros sombreros de paja toquilla, su proceso de elaboración, llevado a cabo por maestros artesanos. Esto se lo enviará por medio correo electrónico.

**Relaciones Públicas.-** Para esto se tendrá en cuenta la participación de la asociación de artesanos de la región de Manabí, para que estén presentes en ferias internacionales del sector artesanal, en donde se aprovechará hacer contactos con

intermediarios de otras regiones que les interese importar este tipo de producto artesanal.

**Promoción.-** Mediante una página en internet que de a conocer a la Asociación de artesanos ecuatorianos dando a conocer todo el proceso de elaboración de la región artesanal de la provincia de Manabí en Ecuador.

## **CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA Y SOCIAL**

### **4.1 OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN**

El modelo de asociatividad que planteamos para los artesanos tejedores de sombreros de paja toquilla tiene como principal objetivo rescatar el valor del artesano para nuestra cultura buscando por medio de la asociación que puedan tener las condiciones apropiadas para desarrollar su trabajo, mejorar la calidad del producto y optimizar el tiempo de elaboración por sombrero de modo que todo esto permita que ellos puedan recibir mejores ingresos por su trabajo y además ingresos más estables.

Además que como hemos analizado en capítulos anteriores la mayor parte de la ganancia por exportación de un Panamá Hat se queda en los intermediarios, impacto que se pretende disminuir al trabajar directamente con los mayoristas exportadores que se encargarían de colocar directamente nuestro producto en el mercado destino (Estados Unidos).

**Financiamiento.-** Se busca solucionar el problema de financiamiento presente en el sector artesanal al reducir la informalidad del sector y poder acceder al financiamiento necesario para trabajar en el tejido de los sombreros; pues aunque las artesanías pueden llegar a ser un buen negocio para la banca comercial pero para beneficio de ambos (tasas de interés activas un poco más altas que el promedio pueden ser atractivas para la banca, pero serían mucho mas bajas que las tasas que actualmente paga el artesano con el financiamiento informal) sin embargo el problema se



encuentra en que para la banca la mayoría de los artesanos no son sujetos de crédito.

Los créditos necesarios para la producción de los sombreros pueden ser solicitados a la banca privada a través de la asociación; en este proceso no se debe olvidar que los artesanos son asociados y por lo tanto todos serán responsables de garantizar (ya sea con bienes o mediante garantías personales) el valor que recibirán en materia prima o insumos para que puedan elaborar sus sombreros.

**Artesanos Asociados.-** Es importante que ellos se reconozcan como socios de la asociación, y como tales los sombreros que elaboran no son para una empresa particular y ajena, sino para ellos mismos; esta demás aclarar que esto no significa que ellos pueden disponer del producto para comercializarlo individualmente, pues el mismo forma parte de la garantía que deben dar ya que la asociación les provee de todo lo necesario para su elaboración.

La puntualidad y responsabilidad por cumplir con los tiempos y la calidad de producción, así como el velar por el buen estado de los equipos, maquinarias e instalaciones es un derecho antes que una obligación para los artesanos que se benefician de todo lo que la asociación pone a su disposición, con la libre y consciente decisión tomada por ellos para formarla y beneficiarse del esfuerzo personal y conjunto por “crear empresa” desde su realidad de artesanos.



## 4.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

	Número de Artesanos sombrero	días x 1	Días de trab. x semana	# de sem. x mes	Total / somb. x mes
	40	1	5	4	
<b>Producción mensual de sombreros:</b>					<b>800</b>

Considerando un total de 40 artesanos asociados, la capacidad de producción con la que contamos si los artesanos trabajan 8 hrs. Diarias es de 800 sombreros mensuales.

Cabe señalar la posibilidad de que con los mismos recursos se pueden trabajar 2 jornadas diarias empleando a un número mayor de artesanos y ampliando nuestra capacidad de producción de 800 a 1600 sombreros con 80 artesanos trabajando, éste caso y la explicación de las utilidades que generaría este proceso se explica más adelante en el análisis del punto de equilibrio.

Los tejedores además pueden elaborar más de 5 sombreros semanales pues en un día pueden terminar un sombrero y comenzar a trabajar en otro, esto dependerá de las habilidades y el compromiso de cada uno de los artesanos, en este caso ellos recibirán no \$1.80, sino \$2.30 por sombrero adicional entregado.

<b>Producción año 2</b>						
1er turno (40 artesanos)	Número de Artesanos	días x 1	días de trab. x semana	# de sem. x mes	Total / somb. x mes	Total / somb. x año
2do turno (20 artesanos)	60	1	5	4		
<b>Producción mensual de sombreros: .....</b>					<b>1200</b>	<b>14.400</b>

**Producción año 3**

1er turno (40 artesanos)	Número de	días x	días de trab. x semana	# de sem. x mes	Total / somb. x mes	Total / somb. x año
2do turno (40 artesanos)	Artesanos sombrero					
	80	1	5	4		
Producción mensual de sombreros: .....					1.600	19.200

**4.3 ESTRUCTURA DE COSTOS**

-Materia Prima.- En la elaboración de un sombrero regular se emplean 10 cogollos, el precio al que se lo compra a los toquilleros es de 0.10 ctvs. Por cogollo (\$1 por sombrero), además se calcula un 10% de desperdicio de la paja; también se incluye el costo de cinta para adornar.

-Mano de obra directa.- Dentro de éste concepto los artesanos asociados reciben \$1.80 por sombrero terminado, ellos realizan ésta labor en una jornada de 8 hrs. Diarias.

-Costos indirectos de Fabricación.- Equipos, materiales y mano de obra indirecta que intervienen en el proceso de fabricación del sombrero.

**C.I.F.:**

Equipos:	Cantidad	Costo Unitario(\$)	Costo Total(\$)	Años de Deprec. Deprec.	Deprec. por año	Deprec. por mes
Hormas de aluminio ajustable			500,00	5	100,00	8,33
Tijeras	40	5,00	200,00	1	200,00	16,67
Planchas de acero	40	20,00	800,00	5	160,00	13,33
Horno artesanal	1	500,00	500,00	5	100,00	8,33
Caldero	1	2.000,00	2.000,00	10	200,00	16,67
Prensa formadora	1	500,00	500,00	5	100,00	8,33
Bandejas de Horneo	20	20,00	400,00	1	400,00	33,33
Tarimas de secado	80	8,00	640,00	1	640,00	53,33
<b>Total</b>		3.053,00	5.540,00		1.900,00	158,33

	Cantidad	Costo	Costo	Costo
Materiales Indirectos:	x año	Unitario(\$)	Total(\$)	Mensual(\$)
Azufre(kilos)	200	1,00	200,00	16,67
Agua (metro cúbico)	10.200	0,35	3.570,00	297,50
Funda de Empaque	6.000	0,10	600,00	50,00
<b>Total</b>				<b>364,17</b>

	Cantidad	Sueldo	Total
Mano de Obra Indirecta		mensual	x mes
Supervisor de Producción	1	350,00	350,00
Enc. Control de Calidad	1	250,00	250,00
Auxiliar de Producción	2	200,00	400,00
Mecánico Electricista	1	300,00	300,00
<b>Total</b>			<b>1.300,00</b>

**Total C. I. F.: US \$1.822,50**

Para calcular el CIF por unidad producida se divide el total para el número de horas trabajadas por mes. Y se multiplica por las horas empleadas en cada sombrero.

Nota: El C.I.F. Va a dar soporte a 4 semanas de 40 horas con 40 obreros				
# de horas laboradas x mes =	Horas x sem.	Número De semanas	Número de Obreros	Total hrs. x mes
	40	4	40	<b>6.400</b>

C.I.F. X hora de trabajo:	\$	1.822,50
hrs.		6.400
R// .....	\$	0,28
# de hrs. De Trab. x somb	hrs.	8
<b>C.I.F. X sombrero</b>	<b>\$</b>	<b>2,28</b>

- **Costos Fijos:** Costos en los que se debe incurrir mensualmente independiente del volumen de producción.

**COSTOS FIJOS (C.F.)**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	POR MES (\$)
<b>Sueldos Administrativos:</b>		<b>1.400,00</b>
Gerente-Administrador	1	500,00
Contador General y de Costos	1	300,00
Asesor a tiempo parcial	1	200,00
Gerente de ventas	1	400,00
<b>Gastos Administrativos:</b>		<b>630,00</b>
Alquiler del local (galpón y ofic.)		200,00
Renta de equipos		100,00
Teléfonos		100,00
Agua, luz		100,00
Movilización		80,00
Certificados de exportación		10,00
Imprevistos		40,00
<b>TOTAL.....</b>		<b>2.030,00</b>

**\*COSTO UNITARIO**

El costo total por elaboración de sombrero es de US \$ 5.46, con una producción de 800 sombreros mensuales.

<b><u>Materia Prima</u></b>	<b>1,38</b>
Cogollos de Cauriodovica Palmata(10 unid)	1,00
10% desperdicio M.P.	0,10
Cintas elásticas	0,28
<b><u>Mano de Obra Directa</u></b>	<b>1,80</b>
Por sombrero 8 hrs. De trabajo (1 día)	1,80
<b><u>Costos Indirectos de Fabricación</u></b>	<b>2,28</b>
<b>COSTO TOTAL.....</b>	<b>5,46</b>



#### 4.4 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>Punto de Equilibrio =</b>	
Ctos. Fijos/ margen de contribución	620

#### Margen de contribución:

<b>Costo Total Sombrero Regular</b>	<b>5,46</b>
+ 60% de Util Bruta	3,27
<b>Precio de Venta</b>	<b>8,73</b>
<b>Margen de contribución unitario=</b>	
P.Vta. - Costo: .....	3,27

Producción mensual de sombreros	800
(Menos: - ) punto de equilibrio =	620
<b>Excedente sobre el Pto. De eq.</b>	<b>180</b>

<b>Util Bruta por mes .....</b>	<b>589,90</b>
Excedente sobre el Pto. De eq.	180
(por: x) Margen de contrib. Unitario	3,27

#### 4.5 NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO

CONCEPTO:	Costo Total(\$)
<b>Equipos (CIF):</b>	<b>5.540,00</b>
Hormas de aluminio ajustable	500,00
Tijeras	200,00
Planchas de acero	800,00
Horno artesanal	500,00
Caldero	2.000,00
Prensa formadora	500,00
Bandejas de Horneo	400,00
Tarimas de secado	640,00

	<b>Costo</b>		<b>Costo</b>
	<b>Unitario (\$)</b>		<b>Total(\$)</b>
<b>Infraestructura</b>			
<b>Equipamiento de oficina</b>			<b>2.000,00</b>
<b>Otros activos</b>			<b>2.467,00</b>
Silla sin brazo	30,00	5	150,00
Escritorios	60,00	5	300,00
Mueble de Visitas	60,00	1	60,00
Teléfonos	20,00	2	40,00
Fax	143,00	1	143,00
Computadora	720,00	2	1.440,00
Impresoras	130,00	1	130,00
Archivadores	50,00	2	100,00
Máquina de escribir Eléctrica	79,00	1	79,00
Pizarron Liquido Pared	25,00	1	25,00
<b>Equipamiento taller</b>			<b>2.400,00</b>
Sillas	20,00	40	800,00
mesas de trabajo individuales	40,00	40	1.600,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b><u>12.407,00</u></b>

<b>CAPITAL OPERACIONAL:</b>	<b><u>5.514,25</u></b>
Materia Prima (2 meses de producción)	2.208,00
Mano de Obra Directa (45 días)	2.160,00
Materiales indirectos (45 días) (CIF)	546,25
Alquiler (3 meses de abono)	600,00

En total necesitamos **US \$17.921,25** de financiamiento para que la asociación pueda ponerse en marcha.

#### 4.6 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRÓXIMOS 6 AÑOS

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Sombreros Regulares</b>						
Cantidad	9.600	14.400	19.200	19.200	19.200	19.200
Precio	8,73	8,73	8,73	8,73	8,73	8,73
<b>Total</b>	<b>83.836,80</b>	<b>125.755,20</b>	<b>167.673,60</b>	<b>167.673,60</b>	<b>167.673,60</b>	<b>167.673,60</b>

## **ASPECTOS FINANCIEROS:**

### **Supuestos y Metodología utilizada para los Análisis Financieros**

- 1) Se ha definido un horizonte de 6 años para las proyecciones de ingresos y costos
- 2) El proyecto apunta a asociar en primera instancia a 40 artesanos, en el segundo año 60, 40 en el primer turno y 20 en el segundo; y a partir del año 3 se trabajara con 80 tejedores, 40 en el primer turno y 40 en el segundo.
- 3) Los costos de producción disminuyen en el segundo año, pues el aumento de la producción hace que disminuyan los costos unitarios; y lo mismo podemos observar en el año 3 con respecto al año 2.
- 4) A partir del año 3 se ha fijado la cantidad de sombreros elaborados y el precio de ventas.
- 5) La capacidad de producción por tejedor es de 1 sombrero regular por día y de 6 sombreros finos semestrales.
- 6) Nuestro mercado objetivo es Estados Unidos, en base a este mercado están realizadas nuestras proyecciones de venta; mas no debemos descartar en un futuro abarcar otros mercados, dada la capacidad de producción con la que contamos.

- 7) Nuestros ingresos estimados por ventas en el primer año son US \$83.836
- 8) Las proyecciones en los costos se han hecho basándose en La inflación.
- 9) La inflación que vamos a utilizar es de 11% (estimado para el 2003).
- 10) La depreciación se ha hecho mediante el método de línea recta.
- 11) El precio por sombrero regular es de \$8.73, calculado con un 60% de utilidad bruta sobre el costo total unitario.
- 12) La política de cobranzas es contra entrega.
- 13) Para obtener el Valor Actual Neto hemos utilizado una tasa de descuento del 31%.

#### **4.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS - EVALUACIÓN FINANCIERA**

VAN: US \$21.189,06
TIR: 75%
TIRM: 53%

### **VAN.-**

El criterio del VAN plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual.

### **TIR.-**

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, comparando esta definición con el criterio del VAN podemos decir que es la tasa que permite al flujo actualizado ser cero.

La tasa así calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse y si es menor, debe rechazarse.

### **Análisis de sensibilidad.-**

La importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados.

El análisis de sensibilidad revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes.



### Análisis de Sensibilidad con respecto a la Producción

Escenario	VAN	TIR	TIRM	△	△	△
				VAN	TIR	TIRM
Disminución de la Producción - 10 %	\$12.067,62	57,72%	45,56%	-43,05%	-23,23%	-14,21%
Disminución de la Producción - 5 %	\$16.628,34	66,65%	49,57%	-21,52%	-11,36%	-6,66%
Aumento de la Producción 5 %	\$25.749,78	83,43%	56,28%	21,52%	10,97%	5,97%

### Análisis de Sensibilidad con respecto al Precio

Escenario	VAN	TIR	TIRM	△	△	△
				VAN	TIR	TIRM
Disminución de Precio -10 %	\$1.412,19	34,33%	32,98%	-93,34%	-54,35%	-37,90%
Disminución de la Precios -5 %	\$11.300,62	55,70%	44,82%	-46,67%	-25,91%	-15,60%
Aumento de la Precios 5 %	\$20.967,21	75,45%	52,94%	-1,05%	0,35%	-0,31%

## 4.8 EVALUACIÓN SOCIAL

Aquí buscamos medir el impacto que el proyecto tendrá sobre el bienestar de la comunidad.

A través de la evaluación social se intenta cuantificar los costos y beneficios sociales directos, indirectos e intangibles, además de las externalidades que el proyecto pueda generar.



## **Grupos involucrados en el Proceso Productivo de sombreros de paja toquilla**

Los grupos que intervienen en el proyecto de asociatividad que tiene como meta mejorar las condiciones de vida de los grupos relacionados al sector tenemos:

**Proveedores de paja toquilla:** Los proveedores de paja toquilla, actualmente perciben un ingreso de \$0.10, por cada cogollo que venden. A esto hay que considerar que su capacidad de recolección es de 48 cogollos por día. Estos cogollos son tratados por estos toquilleros, quienes hierven los cogollos, para eliminar el color verde de la clorofila.

A continuación se muestra un cuadro que muestra el beneficio de estos proveedores, al incrementar el valor por cogollo en \$0.11. Esta sería la propuesta que se les haría a los proveedores, para asegurar un abastecimiento sustentable que no interrumpa y ni atrase el proceso de producción de los sombreros.

**Intermediarios de paja toquilla.-** Este grupo de personas se encarga de proveer de estos cogollos a los artesanos de la zona de Azuay y sectores afines. Con tal situación, ellos pasarían a ser una segunda opción en venta, ya que la propuesta de asociatividad representaría una primera opción de venta.

**Artesanos tejedores.-** Con la asociación los artesanos podrán recibir mejores ingresos por su trabajo al mismo tiempo que tienen la oportunidad de realizar un mejor trabajo ya que cuentan con todos

los materiales y equipos necesarios para realizar la confección de los sombreros.

Tendrán la seguridad de que van vender su producción, pues es la asociación la encargada de buscar los contactos con los exportadores.

A continuación, se presenta un cuadro con los valores percibidos por sombrero para cada artesano con el esquema actual, versus empleando la propuesta de asociatividad.

#### **Artesanos de paja toquilla**

<b>Sombreros tradicionales</b>	<b>Sin Asociatividad</b>	<b>Asociatividad</b>
Producción semanal	3	5
Ing. X sombrero	1	1,8
Ing. Semanal	3	9
Ing. Mensual	12	36

Como se puede apreciar en el presente cuadro se tiene un aumento de un 300% en el ingreso percibido por cada artesano, que se dedica a la confección de sombreros de tejido regular.

Otra ventaja de trabajar bajo el esquema de asociatividad, es que ellos van a poder producir más sombreros, teniendo como herramienta una capacitación en el proceso de elaboración, y produciendo sombreros de mejor calidad, que lo harán un producto sustentable en el mercado.

**Familias de los artesanos.-** El aumento que recibirán los artesanos en sus ingresos genera un beneficio también para sus familias, ya que parte del ingreso familiar puede ser utilizado para dar educación

a sus hijos y en general mejorar su calidad de vida, además en la mayoría de los casos esto se convierte en un negocio familiar y su principal sustento de vida, así pueden contar con ingresos fijos confiables los mismos que pueden ser destinados a la adquisición de bienes de capital.

Es importante señalar que las familias beneficiadas pertenecen a zonas rurales, de escasos recursos que no cuentan con el soporte de organismos o representantes seccionales, que se preocupen por mejorar sus actuales condiciones.

La asociación genera utilidades después de impuestos que pueden ser repartidas en fondos que beneficien a las familias de los artesanos especialmente en el área de educación, vivienda y salud.

Por ende de las utilidades se destinaría un 10% para ser distribuido como un fondo pro mejoras entre los asociados.

**Intermediarios de sombreros de paja toquilla.-** Existen alrededor de veinte intermediarios de sombreros en la zona de Manabí, los que se dedican a comprar sombreros casi terminados a un menor precio para darles el acabado y de esta manera venderlo a turistas en el doble.

**Intermediarios exportadores.-** Referente al grupo exportador de sombreros, éste está representado por 10 comerciantes mayoristas, que se encargan de vender la producción a los mercados externos. Este grupo se ve afectado principalmente, en la adquisición de sombreros finos, ya que estos se elaboran únicamente en la zona de Manabí.

**Cuidado del Medio Ambiente.-** Un aspecto importante, es que al impulsar la producción de un producto artesanal y ecológico, incentiva a que esta cadena productiva ponga los medios concretos para establecer un sistema sustentable que inicia desde la obtención de materia prima hasta el acabado final de los sombreros de paja toquilla.

**Beneficio para las mujeres artesanas.-** El esquema de asociatividad propuesta, ampara primordialmente la labor artesanal de las mujeres de la región de Manabí, considerando que hay una mayor predisposición a comprometerse en este proyecto, dado que el ingreso que percibirían les representaría un importante sustento para sus familias asentadas en las zonas rurales de la región. Es un espacio para el desarrollo de la mujer ecuatoriana y además no tiene límite de edad.

**Actividad relacionada al turismo.-** La confección de este tipo de producto artesanal, representa un importante impulso a la actividad turística del sector que gusta de productos ecológicos, elaborados manualmente por una comunidad que se dedica a esta actividad de generación en generación. Además que representa una tradición, identidad e imagen de los artesanos ecuatorianos del sector de Manabí.

La figura de esta asociación, también se proyecta a atender una demanda al interior del país, dada en su mayoría por los turistas que visitan el sector de Montecristi en busca de sombreros de paja toquilla, que son sinónimo de calidad y exclusividad.



## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Nuestro trabajo quiere dejar en claro que actualmente hace falta difundir y promover el espíritu empresarial entre nuestras comunidades artesanales. Por esto al plantear una asociatividad entre artesanos de sombreros de paja toquilla se busca concienciar sobre el hecho de generar unidades productivas, eficientes y con una estructura que permita orientar sus esfuerzos productivos a impulsar la exportación de estos bienes.

Por medio de un esquema de capacitación se brindan herramientas prácticas que permitirán a los miembros de la asociación crecer como microempresarios, que aporten al sector productivo, con una formación continua en procesos, administración de recursos y a incentivar el espíritu emprendedor de estos artesanos.

La aplicación del concepto de productividad representa un apartado importante para este negocio, ya que sin el establecimiento de parámetros de medición en el trabajo de los artesanos, proceso productivo no se podría manejar políticas que incentiven el buen desempeño y tengan los debidos correctivos que promuevan un trabajo responsable y eficiente.

Con un control en el proceso de producción, se tiene como resultado una mejora en la calidad del sombrero y por ende un punto importante al hablar de atender un mercado, que exige calidad, estética y estandarización.

Otro punto clave de nuestra propuesta, radica en manejar una estructura de costos que permita establecer un precio competitivo, sin descuidar establecer un margen de rentabilidad que permita generar beneficios para todos los involucrados.

Teniendo un precio competitivo, nos permite llegar a mas compradores, siguiendo una estrategia de crecimiento en un mercado ya atendido con un producto que posee un prestigio de marca.

El Gobierno debería ayudar a promover las exportaciones de productos con valor agregado como es el caso de los sombreros de paja toquilla. De manera que las embajadas, por medio del agregado comercial se encargue de hacer una verdadera labor de relaciones comerciales con los principales compradores en los mercados destinos.

El esquema de asociatividad es aplicable a otras realidades, especialmente a los gremios artesanales, como el de la cerámica y cuero, que al igual que el sector de paja toquilla no cuentan con esquemas que generen la creación de unidades productivas de este tipo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

\*Globalización - MERCOSUR: Estrategias para PyMES, Autor, García Cairoli Andrés, Estudiante de Lic. en Administración, Fac. Ciencias Económicas UNLP, La Plata – Argentina

\*ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD de las artesanías ecuatorianas MICIP – CORPEI

\*World Trade Atlas - GTI (Base de datos Estadísticos) - Estados Unidos

\*EUROSTAT - (Base de datos estadísticas) - Unión Europea

\*EMPRESA DE MANIFIESTOS (Estadísticas de Exportación mensual) – Ecuador.

\*BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, estadísticas anuales de exportaciones de sombreros de paja toquilla.

\*Marketing Estratégico; Jean- Jacques Lambin, Mc. Graw Hill, 3era edición

\*Dirección de Mercadotecnia, 8ava edición, Phillip Kotler, editorial Prentice may

\*Fundamentos de Administración Financiera, Weston – Brigham, décima edición, McGraw Hill

\*Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag, Mc. Graw Hill, 4ta edición.

\*La Clave del Comercio: Libro de Respuestas para el exportador, FEDEXPOR

\*Entrevistas con artesanos de paja toquilla, sector de Montecristi.-  
Manabí

## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

Codigos nandina: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.ecuador.fedexpor.com](http://www.ecuador.fedexpor.com)

[www.intracen.com](http://www.intracen.com) Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC

[www.corpei.org](http://www.corpei.org)

[www.micip.gov.ec](http://www.micip.gov.ec)

Shushan's

536 Saint Peter Street - New Orleans, Louisiana 70116

(504) 586-1188 - Fax: (504) 586-1188

[www.shushans.com.pantropic.html](http://www.shushans.com.pantropic.html)

[www.sombrerosygorras.com](http://www.sombrerosygorras.com)

[www.millerhats.com](http://www.millerhats.com)

[www.kdorfzaun.com](http://www.kdorfzaun.com)

[www.finofino.com](http://www.finofino.com)

[www.ninacuro.com](http://www.ninacuro.com)

[www.homeroortega.com](http://www.homeroortega.com)

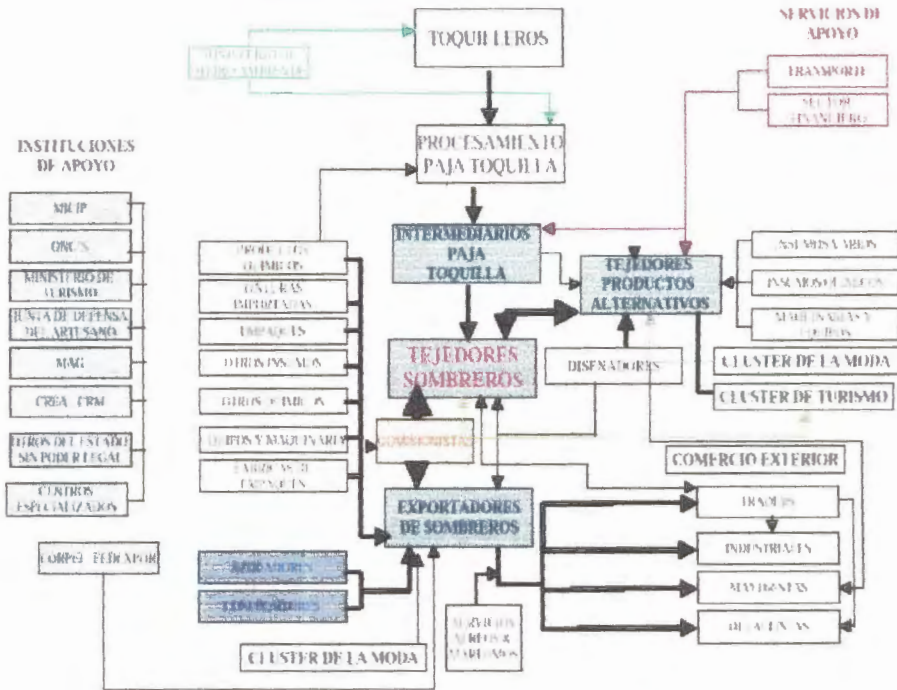
# ANEXOS



C.S.J.



## Mapa del Cluster de la Paja Toquilla



Fuente: CORPEI

### Explicación:

Como se puede apreciar en la gráfica de lo que representaría el mapa completo del cluster, éste debería interactuar con los diversos sectores de la economía como el estado, la industria, el comercio, los servicios, la educación, el turismo, etc.

Sin embargo, las relaciones con cada uno de estos actores no siempre son fuertes. Las mejores relaciones se dan entre actores que están relacionados con la actividad productiva específica de cada uno, mientras que con sectores como servicios, educación, turismo y el estado la relación es generalmente débil.

Debido a esta red de relaciones, una reactivación del sector de las Artesanías de Paja toquilla tendría un efecto multiplicador positivo sobre una parte importante de la economía del país.

### Datos de principales exportadores ecuatorianos

- Exportadora de Sombreros de Paja Toquilla Ávila Hnos.  
Ciudad: Cuenca  
Contacto: Jaime Ávila  
Camino Lazareto Gran Colombia 6-61  
Fax: (593-7)825-020
  
- Homero Ortega P.E. Hijos Co. Ltda.  
Ciudad: Cuenca  
Contacto: Eduardo Ugalde N.  
Gerente General  
Gil Ramírez Dávalos 386  
Teléfono: (593-7) 809-000  
Fax: (593-7) 867-600  
[www.homeroortega.com](http://www.homeroortega.com)  
E-mail: [info@homeroortega.com](mailto:info@homeroortega.com)
  
- Industria Exportadora de Sombreros Ecuatorianas Cía. Ltda..  
Ciudad: Cuenca  
Contacto: Nicolás Jara Mosquera  
Pío Bravo 557  
Teléfono: (593-7)823-212  
Fax: (593-7)831-371



- K. Dorfzaun Cía. Ltda.  
Ciudad: Cuenca  
Contacto: Vicente Andrade  
Ave. Gil Ramírez Dávalos 4-34  
Teléfono: (593-7) 807-563 807-537 807-608  
Fax: (593-7) 807-608  
[fndhesi@az.pro.ec](mailto:fndhesi@az.pro.ec)  
[fndhesi@c.ecua.net-ec](mailto:fndhesi@c.ecua.net-ec)
  
- Moseley Ariyama International S.A.  
Ciudad: Quito  
Contacto: Sr. Raúl Abad  
Av. 12 de Octubre 1942 y Cordero, edificio World Center,  
Suite 407  
Fax: (593-2) 2890-840  
E-mail: [craftsman@andinanet.net](mailto:craftsman@andinanet.net)
  
- Serrano Hat Export CIA Ltda.  
Ciudad: Cuenca  
Contacto: Dr. Leonardo Moreno  
Calle vieja # 6-38 y Manuel Valdivieso  
Teléfono: (593-7) 801-605 809-364 809-409  
Fax: (593-7) 862-119  
E-mail: [serranoh@az.pro.ec](mailto:serranoh@az.pro.ec)
  
- Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.  
Ciudad: Cuenca  
Contacto: Rafael Méndez Torres  
Beningo Vásquez 4-12 Ricaurte  
Telf. : (593-7) 890070 890371

Fax: (593-7) 890370

E-mail: [prosom@prosom.com](mailto:prosom@prosom.com)

[infor@prosom.com.ec](mailto:infor@prosom.com.ec)

- Rafael Paredes S. & Hijos Cía. Ltda.  
Contacto: Juan Fernando Paredes Roldán  
Calle Larga 10-41  
Telf. : (593-7) 831569  
Fax: (593-7) 836972  
E-mail: [rparedes@etapa.com.ec](mailto:rparedes@etapa.com.ec)

**Mayoristas estadounidenses  
Empresas o marcas localizadas en el mercado objetivo**

Bayly Incorporated  
4151 N 29th Ave. Hollywood, FL. 33020  
(954) 923-0255

---

Capsmith Incorporated  
250 National Pl. Longwood, FL. 32750  
(407) 331-4861

---

Hat World Inc  
2515 N Monroe St. Tallahassee, FL. 32303  
(850) 386-2308

---

Holiday Hats  
344 Ne 70th St. Miami, FL. 33138  
(305) 751-5735



---

**Jeff Gordon Incorporated**  
3340 Nw 67th St. Miami, FL. 33147  
(305) 836-2420

---

**King Of Hats & Caps**  
304 Sw 6th St. Miami, FL. 33130  
(305) 856-1858

---

**Sunshine Cap Company Cutting Department**  
1808 Olive St. Lakeland, FL. 33815  
(863) 683-1566

**Contactos comerciales**

**Hat World**  
3800 Us Highway 98 N. Lakeland, FL. 33809  
(863) 858-6236

---

**Hat World Inc**  
2515 N Monroe St. Tallahassee, FL. 32303  
(850) 386-2308

---

**Lids**  
8000 W Broward Blvd Ste 307. Plantation, FL. 33388  
(954) 474-4788

---

**Lids**  
4125 Cleveland Ave. Fort Myers, FL. 33901  
(941) 418-1210



---

Lids  
1910 Wells Rd. Orange Park, FL. 32073  
(904) 269-8896

---

Lids  
1675 W 49th St. Hialeah, FL. 33012  
(305) 826-5888

---

Lids  
1700 W International Speedway Blvd. Daytona Beach, FL. 32114  
(904) 258-6117

---

Lids  
303 Us Highway 301 Blvd W. Bradenton, FL. 34205  
(941) 708-0439

---

Lids  
7433 Sw 88th St. Miami, FL. 33156  
(305) 669-9696

Lids  
10300 Southside Blvd. Jacksonville, FL. 32256  
(904) 519-1221

---

Lids  
3034 Grand Ave. Miami, FL. 33133  
(305) 529-5865

---

Lids  
1657 S Kirkman Rd. Orlando, FL. 32811  
(407) 532-3329



---

Lids  
Tampa, FL. 33602  
(813) 684-1939

---

Lids  
2194 N Cove Blvd. Panama City, FL. 32405  
(850) 769-8226

## FERIAS SECTORIALES

**Arte**  
**ARTMIAMI**  
International Art Exposition  
Lugar: Miami beach - Estados Unidos  
<http://www.art-miami.com/>

---

**Moda**  
**FAE Accessories The Show**  
Exhibition for Fashion Accessories  
Lugar: New York - Estados Unidos  
[www.accessoriestheshow.com](http://www.accessoriestheshow.com)  
Telephone: +212-686-4412 Fax: +212-686-6821  
e-mail: [jackiel@busjour.com](mailto:jackiel@busjour.com)

---

**MANTS**  
**Mid-Atlantic Nurserymen's Trade show**  
Lugar: Baltimore - Estados Unidos  
<http://www.mants.com>

---

**Moda**  
**Panamerican Leather Fair**  
The leather event of the Americas in Miami  
Lugar: Miami Beach - Estados Unidos  
<http://www.aplf.com/>

---

**Arte - Ocio**  
**HIA USA**  
Annual Craft & Hobby Convention & Trade Show  
Lugar: Anaheim - Estados Unidos  
[hia@ix.netcom.com](mailto:hia@ix.netcom.com)

---

**Regalo**  
**OASIS**  
Exhibition for Gift Articles  
Lugar: Phoenix - Estados Unidos  
[info@oasis.org](mailto:info@oasis.org)

---

**Moda**  
**FAME -Fashion Avenue Market Expo**  
A bold new trade show for the women's apparel and accessories market  
Lugar: New York  
<http://www.fameshows.com>  
Telephone: +212-686-4412 extension 435 Fax: +212-576-1540  
e-mail: [shawnh@busjour.com](mailto:shawnh@busjour.com)

### **Tramites de Exportación**

- A) Obtención del visto bueno del formulario único de exportación en la banca privada autorizada por el Banco Central del Ecuador
- Presentar la declaración de exportación, en el **Formulario Único de Exportación FUE** (original y cinco copias)
  - Adjuntar la factura comercial (original y cinco copias), en donde debe constar la descripción comercial de la mercadería a exportarse.
  - No como un requisito obligatorio, sino como un complemento, puede ser necesario una **"lista de bultos" (packing list)**, especialmente cuando se embarca cierto número de unidades del mismo producto, o si varían las dimensiones, el peso o contenido de cada unidad.

- Para el visto bueno los documentos deben ser presentados ante los bancos corresponsales del Banco Central.
- El FUE en general, tiene un plazo de validez indefinido y será válido para un solo embarque; excepto cuando se trate de los siguientes casos especiales, en donde tendrán un plazo de validez de 15 días:
  - a) Cuando los productos a exportarse, estén sujetos a precios mínimos referenciales, cuotas, restricciones o autorizaciones previas.
  - b) Cuando los productos a exportarse sean perecibles en estado natural, negociados bajo la modalidad de venta en consignación.  
En estos casos, si se permite que se hagan embarques parciales, dentro del plazo de 15 días.

#### B) Procedimiento Aduanero

Después de obtener el visto bueno del FUE, se efectúa en la Aduana los trámites para el aforo, mediante la correspondiente declaración y el embarque de productos.

El interesado, entrega la mercadería a la aduana para su custodia hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre, autorice la salida del medio de transporte.

Las mercancías se embarcan directamente, una vez cumplidas las formalidades aduaneras y el pago de gravámenes o tasas correspondientes.

No se permite la salida de la mercancía si el FUE no está respectivamente legalizado.

La declaración de las mercancías a exportarse se presenta en al Aduana por parte del interesado en un plazo, desde siete días antes hasta 15 días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera, con los siguiente documentos:

- I. Declaración Aduanera (Formulario Único de Exportación)
- II. Factura comercial, en original y cuatro copias
- III. Original o copia negociable de la documentación de transporte (conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte, según corresponda)

Los exportadores están obligados a vender en el país las divisas provenientes de sus exportaciones, por el valor FOB, a los bancos y sociedades financieras privadas autorizadas por la Superintendencia de Bancos a operar en el mercado libre de cambios, sean o no corresponsales del Banco Central.

### **Tramites Especiales para Exportar**

En determinados casos, algunas mercaderías para su exportación se rigen por ciertas regulaciones y trámites especiales adicionales a los ya indicados.





## A) Exportación de productos Agropecuarios

Requisitos exigibles para el trámite interno :

- **Autorización Previa** : El Instituto Ecuatoriano de Forestación y Areas Naturales INEFAN, autoriza la exportación de especies provenientes de la flora y fauna silvestre en proceso de extinción y sus productos.
- **Certificado de Calidad**: Previo a la exportación, los interesados deben obtener una certificación de calidad del producto.

Requisitos exigibles para el trámite Externo:

- **Certificado Fitosanitario**: Para exportar productos agrícolas en cualquiera de sus formas, excepto industrializados, los interesados deberán acercarse a las oficinas de Cuarentena Vegetal del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (**SESA**), localizados en los diferentes puertos marítimos, aeropuertos, y puertos terrestres de las fronteras.
- **Certificado de Origen**: Esta certificación se requiere para aquellas mercancías que van a ser exportadas a los países de ALADI, COMUNIDAD ANDINA, Sistema General de Preferencias (Países de la Comunidad Europea ) y a los Estados Unidos de Norte América, según lo establecido en la ley de Preferencias Arancelarias Andinas.

Los certificados de origen son expedidos por el Ministerio de Comercio Exterior y por delegación suya, por las Cámaras de:

Industria Pequeña Industria, Comercio, Artesanos, y por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPORT)

## **Información para ingresar el producto al mercado meta**

### **Acuerdos Comerciales**

#### **Ley de Preferencias Andinas - ATPA1**

Para que el producto sea beneficiario de esta Ley, al menos el 35% del valor gravable del artículo importado en los Estados Unidos debe consistir, en cuanto a su costo o valor, de materiales producidos en uno o más de los países beneficiarios del ATPA y/o el costo directo de operaciones de procesamiento debe haber sido llevado a cabo en uno o más de estos países.

Así mismo, el costo o valor de los materiales producidos en el territorio aduanero de los Estados Unidos (que no sea Puerto Rico), puede tomarse en cuenta como parte del 35% del requisito de valor agregado, pero sin que exceda del 15% del valor aforado del artículo importado.

Además del certificado de origen, se debe anexar en la documentación la factura comercial en inglés, la lista de empaque y demás certificaciones requeridas de acuerdo al producto (registro sanitario, certificaciones sanitarias, fito y zoosanitarias, certificado cites, etc.)

---

<sup>1</sup> Es un Programa de comercio unilateral de los Estados Unidos para promover el desarrollo de los países afectados por el narcotráfico y favorece a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, se excluye Venezuela. Este mecanismo otorga franquicia aduanera a más de 6100 productos, por un período de diez (10) años, vigente a partir del 1o. De julio de 1991 hasta el 4 de diciembre del 2001.

#### Normas de Origen:

Para beneficiarse de las tarifas preferenciales establecidas por el ATPA, los productos deberán cumplir los siguientes requisitos:

Haber sido producido en un país beneficiario. Este requisito se cumple cuando: 1) las mercancías son en su totalidad, cultivadas, producidas o elaboradas en un país beneficiario; 2) las mercancías han sufrido una transformación significativa y se han convertido en un nuevo producto en el país beneficiario.

La mercancía debe ser importada directamente de cualquiera de los países beneficiarios, al territorio aduanero de los Estados Unidos.

Al menos el 35% del valor total del producto debe consistir en el costo de los materiales producidos en uno o más de los países beneficiarios del ATPA, o en los costos directos de las operaciones de elaboración realizadas, en uno o más de los países beneficiarios, o en la suma de estos dos factores.

Puerto Rico y las Islas Vírgenes de los Estados Unidos se consideran países beneficiarios para los fines de este requisito; por consiguiente, también puede tomarse en cuenta el valor atribuido a Puerto Rico o a las Islas Vírgenes. Así mismo, el costo de los materiales producidos en el territorio aduanero de los Estados Unidos (que no sea Puerto Rico), puede tomarse en cuenta como parte del 35% del requisito de valor agregado, pero sin que exceda del 15% del valor aforado del artículo importado.

El costo o valor de los materiales importados en los países beneficiarios del ATPA, puede incluirse en el cálculo del 35% del requisito de valor agregado de un artículo, que reúna los requisitos si los materiales han sufrido una transformación significativa, convirtiéndose en artículos comerciales nuevos y diferentes, y luego se han utilizado para elaborar el artículo que se beneficiará. La frase "costos directos de las operaciones de elaboración", comprende los costos incurridos directamente o los atribuidos de manera razonable a la elaboración del artículo, tales como el costo real de la mano de obra, los troqueles, los moldes, las herramientas, la depreciación de la maquinaria, la investigación y el perfeccionamiento, la inspección y las pruebas. Los gastos fijos de explotación, los gastos administrativos y las ganancias, así como los gastos comerciales generales, tales como el seguro contra daños y responsabilidad civil, la publicidad y los sueldos de los vendedores no se consideran costos directos de las operaciones de elaboración.

### **Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Estados Unidos2 .**

El esquema dispone que determinadas mercancías de ciertos países y territorios en vías de desarrollo, independientes o no (130 países aproximadamente, incluidos los países andinos), ingresen sin pago de derechos de aduana, a fin de fomentar su crecimiento económico.



Para obtener los beneficios de este acuerdo debe llevar el certificado de origen para el SGP y además anexar en la documentación la factura comercial en inglés, la lista de empaque y demás certificaciones requeridas de acuerdo al producto (registro sanitario, certificaciones sanitarias, fito y zoonosanitarias, certificado cites, etc.) y lista de empaque.

### Normas de Origen

Los productos designados como elegibles para beneficiarse de la franquicia aduanera establecida en el SGP, deben cumplir los siguientes requisitos:

Haber sido producido en un país beneficiario. Este requisito se cumple cuando: 1) las mercancías son en su totalidad, cultivadas, producidas o elaboradas en un país beneficiario; 2) las mercancías han sufrido una transformación significativa y se han convertido en un nuevo producto en el país beneficiario.

La mercancía debe ser importada directamente de cualquiera de los países beneficiarios, al territorio aduanero de los Estados Unidos.

El costo o valor de los materiales producidos en el país en desarrollo beneficiario o el costo directo de la elaboración realizada, deberá representar por lo menos el 35% del valor aforado de los artículos.

El costo o valor de los materiales importados en el país en desarrollo beneficiario, se puede incluir al calcular el requisito del 35% del valor agregado, para un artículo calificado si dichos



materiales se transforman de manera significativa en artículos nuevos y diferentes, y luego se usan como materiales constitutivos en la producción del artículo designado. La frase "costos directos de las operaciones de elaboración", comprende los costos incurridos directamente o los atribuidos de manera razonable a la elaboración del artículo, tales como el costo real de la mano de obra, los troqueles, los moldes, las herramientas, la depreciación de la maquinaria, la investigación y el perfeccionamiento, la inspección y las pruebas. Los gastos fijos de explotación, los gastos administrativos y las ganancias, así como los gastos comerciales generales, tales como el seguro contra daños y responsabilidad civil, la publicidad y los sueldos de los vendedores no se consideran costos directos de las operaciones de elaboración.

### **Barreras**

#### **Normas Técnicas:**

El Sistema de Normas Técnicas en los Estados Unidos es bastante heterogéneo y desorganizado a diferencia del sistema que aplican los demás países. Los productos importados deben cumplir con normas técnicas voluntarias desarrolladas por la industria doméstica, en consecuencia para conocer la norma que debe cumplir el producto hay que recurrir directamente al importador potencial. Existen normas técnicas generales, que se aplican a más de un producto, reguladas por diferentes instituciones gubernamentales y publicadas por el Code of Federal Regulations.

#### Restricciones:

Los capítulos 1 al 24 del HTS deben cumplir con los requerimientos de la U.S. Food and Drug Administration (FDA) en cuanto a pureza, identidad, fabricación y otras normas de los productos, en cumplimiento de la Ley que prohíbe las prácticas desleales y regula la producción (Sistema HCCP relativo al Análisis del Control de Puntos Críticos en el proceso de producción), venta e importaciones o exportaciones de alimentos, drogas, cosméticos y productos afines; requerimiento de etiquetado y tabla de nutrición y empaques para control de sustancias. Con el U.S. Department of Agriculture (USDA), que regula e inspecciona la importación de animales y productos de origen animal.

#### **Tratamiento arancelario**

##### Tarifas:

Toda mercancía que ingresa a los Estados Unidos está sujeta a arancel o está exenta de ellos, se pueden imponer derechos ad valorem, específicos o compuestos. Los derechos ad-valorem que son los más comunes, equivalen a un porcentaje del valor de la mercancía, los derechos específicos se aplican por unidad de peso o de otra cantidad (por ejemplo; 17 centavos de dólar por decena).

Los derechos compuestos representan la combinación de los derechos ad-valorem y de los específicos (por ejemplo, 0,7 centavos por kilogramo más el 10 por ciento ad-valorem).

Cada Estado es autónomo para determinar la tasa del impuesto a las ventas, es decir que depende del Estado al que ingresa el producto, se pagará la tarifa establecida, sin embargo la tarifa promedio es del 6% sobre el valor total de la mercancía.

## **Regulaciones y normas ambientales**

Las regulaciones y requerimientos especiales para la importación de productos al mercado de Estados Unidos, son esencialmente aplicados para la protección de la seguridad nacional y su economía, la conservación de la vegetación doméstica y la vida animal; así como para salvaguardar la salud de sus consumidores.

Algunas de estas regulaciones, adicionales a las establecidas por la aduana de los Estados Unidos, consisten por ejemplo en prohibir y/o limitar la entrada de productos, establecer puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplicar normas sobre marcado y etiquetado. Esto aplica a todo tipo de importaciones, incluyendo aquellas hechas por correo.

### **Regulaciones para la importación de algunos productos**

Las regulaciones y requerimientos especiales para la importación de productos dentro del mercado de Estados son esencialmente aplicados para la protección de la seguridad nacional y su economía, la conservación de la vegetación doméstica y la vida animal; así como para salvaguardar la salud de sus consumidores.

Algunas de estas regulaciones, adicionales a las establecidas por la aduana de los Estados Unidos, consisten por ejemplo en prohibir y/o limitar la entrada de productos, establecer puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplicar normas sobre marcado y etiquetado. Esto aplica a todo tipo de importaciones, incluyendo aquellas hechas por correo.

Existen normas reguladoras sobre productos específicos tales como: leche, queso y productos lácteos, frutas, verduras y



nueces, animales vivos, alimentos, drogas y productos cosméticos, maderas y muebles, cueros y artículos de cuero, productos textiles, productos químicos, tecnología de la información, equipo médico, energía y protección al consumidor, entre otros. A continuación se presenta una breve descripción de éstas.

La importación de productos lácteos está sujeta a permisos especiales del Departamento de Agricultura y la Food and Drug Administration (FDA), solo pueden importarlos quienes posean un permiso. Los productos agrícolas deben cumplir normas de tamaño, calidad y madurez. Los animales vivos deben entrar por puertos especiales acondicionados para la cuarentena y deben tener un permiso del Animal and Plant Health Inspection Service. Los productos alimenticios, drogas y cosméticos deben cumplir las normas del FDA y además normas de higiene, estos productos deben ser sometidos a inspección en el momento de su entrada a Estados Unidos. Para muebles de madera, no se pueden entrar aquellos que estén elaborados con especies en vías de extinción, los demás deben cumplir con las normas de la Consumer Products Safety Commission. Los artículos de cuero están sujetos al control del Departamento de Agricultura y existen fuertes normas para impedir el ingreso de pieles de animales en vías de extinción. En cuanto a los textiles, todos los productos deben cumplir normas de estampado, etiquetado, contenido, etc., establecidas por la Textile Fiber Products Identification Act. Además se debe consultar la "Agricultural Act", para establecer si el producto está sujeto o no a cuotas, visas o licencias de importación. Los productos químicos están reglamentados por la EPA y la OSHA algunos estados han promulgado leyes para regular el uso de ciertas sustancias químicas con impacto

ambiental negativo, que han tenido repercusión a escala nacional. La tecnología de la información está reglamentada por la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), sin embargo los sindicatos a nivel federal, estatal y local han negociado sus propias disposiciones reglamentarias. En cuanto al equipo médico, Las entidades reglamentadoras son la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), el Centro de Control y Prevención de Enfermedades (CDC) y el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH), las tres entidades pertenecen al Departamento de Salud y Servicios Humanos. Cualquier equipo que genere o utilice energía de radiofrecuencia debe cumplir con los requisitos de la FCC. La energía está reglamentada por el Departamento de Energía (DOE), el Departamento de Comercio (DOC), el Departamento de Trabajo (DOL/OSHA), el Departamento de Transporte (DOT) y el Departamento de Agricultura (USDA), el Organismo para la Protección del Medio Ambiente (EPA), la Comisión Reguladora de Energía Nuclear (NRC) y la Comisión de Comercio Interestatal (ICC). Además hay entidades gubernamentales estatales y departamentos estatales de control ambiental, a esto se suma que existen regulaciones específicas en cuanto a equipos a utilizar en los Estados mineros.

#### Normas Técnicas:

Las normas relacionadas con la protección del medio ambiente, están compiladas en las leyes de la Agencia para la Protección Ambiental de los Estados Unidos -EPA- (<http://www.epa.gov>).

El sistema de normas técnicas en Estados Unidos es manejado por el sector privado. Las normas técnicas son establecidas por la industria privada y son de voluntaria aplicación para ellos.



Sin embargo, se toman obligatorias cuando se piensa en exportar bienes a este país.

A diferencia de otras partes del mundo, el sistema estadounidense de normas técnicas es bastante heterogéneo y desorganizado. Las agencias del gobierno no juegan un papel preponderante, ni en la determinación ni en la publicación de las normas técnicas. Para establecer la norma técnica que debe cumplir un determinado producto, hay que recurrir directamente al importador potencial de dicho producto. Sin embargo, existen ciertas normas que son de cumplimiento obligatorio para todos los productos, éstas están publicadas en el Code of Federal Regulations y son administradas por las siguientes instituciones: Food and Drug Administration, National Highway Traffic Safety Administration, Environmental Protection Agency, Federal Trade Commission, Research and Special Programs Administration, Drug Enforcement Administration, Consumer Product Safety Commission, Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms, Animal and Plant Health Inspection Service, Agricultural Marketing Service, US Fish and Wildlife Service.



## **CUIDADOS DEL SOMBRERO**

Aquí encontrará algunos consejos que le ayudarán a dar un correcto mantenimiento a su sombrero de paja toquilla. De este modo usted podrá lucirlo por muchos años con orgullo y elegancia.

Para limpiar su sombrero K.Dorfzaun recomendamos hacerlo únicamente con un paño o cepillo muy suave.

El paño o cepillo debe ser humedecido con agua tibia.

Frote suavemente el sombrero en la parte afectada hasta eliminar la suciedad.

A continuación deje secar el sombrero al sol. no se recomienda el uso de secadores de cabello ni de máquinas secadoras. No utilice detergentes o disolventes de ningún tipo.

### **OTROS CONSEJOS:**

1. Consérvelo en la caja original, no coloque objetos pesados sobre la misma.
2. Guárdelo en un lugar seco y a temperatura no superior a los 40°C.
3. Protéjalo de los cambios extremos de temperatura y humedad.
4. Evite el contacto con agentes químicos y otros productos que puedan alterar la apariencia del sombrero.

Precaución: fibra natural inflamable.

¡Protéjase del sol! Los dermatólogos recomiendan el uso del sombrero de ala ancha como parte de la protección integral de la piel contra el cáncer.

## **CUIDADO DE LA PIEL**

El cuidado de la piel es sumamente importante. Los dermatólogos recomiendan el uso de sombreros de ala ancha como medida de prevención contra el cáncer de la piel. Además recomiendan periódicamente realizar un auto-examen para detectar manchas en la piel que pueden ser signos de enfermedad. Si usted detecta alguna de estas manchas en su piel consulte inmediatamente a su médico.



**DETALLE:  
EVALUACIÓN  
FINANCIERA**

**COSTO UNITARIO  
PRODUCCION DE SOMBRERO REGULAR Año 1**

<b>Materia Prima</b>	<b>1,38</b>
Cogollos de Caulodovica Palmata(10 unid)	1,00
10% desperdicio M.P.	0,10
Cintas elásticas	0,28
<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>1,80</b>
Por sombrero 8 hrs. De trabajo (1 día)	1,80
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>2,28</b>
-	
<b>Equipos:</b>	<b>0,20</b>
Hormas de aluminio ajustable	0,01
Tijeras	0,02
Planchas de acero	0,02
Horno artesanal	0,01
Caldero	0,02
Prensa formadora	0,01
Bandejas de Horneo	0,04
Tarimas de secado	0,07
<b>Materiales Indirectos:</b>	<b>0,46</b>
Azufre(kilos)	0,02
Agua (metro cúbico)	0,37
Funda de Empaque	0,06
<b>Mano de Obra Indirecta</b>	<b>1,83</b>
Supervisor de Producción	0,44
Enc. Control de Calidad	0,31
Auxiliar de Producción	0,50
Mecánico Electricista	0,38
<b>COSTO TOTAL.....</b>	<b>5,46</b>

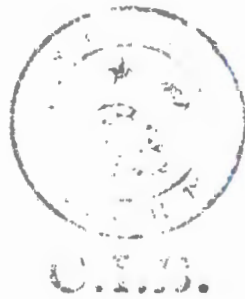


**CALCULO DEL CIF X UNIDAD PRODUCIDA**

C.I.F. X hora de trabajo:	\$	40 arte.	60 arte.	80 arte.
CIF total		1.822,50	1.822,50	1.822,50
hrs.		6.400	9.600	19.200
R//	\$	0,28	0,19	0,09
# de hrs. De Trab. x somb	hrs.	8	8	8
C.I.F. X sombrero	\$	2,28	1,52	0,76

**COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Mano de Obra Directa	17.280,00	28.512,00	38.016,00	38.016,00	38.016,00	38.016,00
Materia Prima	13.248,00	20.865,60	27.820,80	29.211,84	30.672,43	32.206,05
Costos indirectos de fabricación	21.870,00	22.963,50	15.309,00	16.074,45	16.878,17	17.722,08
<b>TOTAL</b>	<b>52.398,00</b>	<b>72.341,10</b>	<b>81.145,80</b>	<b>83.302,29</b>	<b>85.566,60</b>	<b>87.944,13</b>



**FLUJO DE CAJA**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
cantidad de sombreros		9.600	14.400	19.200	19.200	19.200	19.200
<b>- INGRESOS OPERACIONALES</b>							
Ingresos por ventas	0,00	83.836,80	125.755,20	167.673,60	167.673,60	167.673,60	167.673,60
<b>- EGRESOS OPERACIONALES</b>							
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>							
Mano de Obra Directa		17.280,00	28.512,00	38.016,00	38.016,00	38.016,00	38.016,00
Materia Prima		13.248,00	20.865,60	27.820,80	29.211,84	30.672,43	32.206,05
Costos indirectos de fabricación		21.870,00	22.963,50	15.309,00	16.074,45	16.878,17	17.722,08
<b>COSTOS FIJOS</b>							
Sueldos Administrativos		16.800,00	18.480,00	20.328,00	22.360,80	24.596,88	27.056,57
Gastos Administrativos		7.560,00	8.391,60	9.314,68	10.339,29	11.476,61	12.739,04
Mantenimiento y Reparaciones		296,75	311,59	327,17	343,53	360,70	378,74
Depreciación		1.067,83	1.067,83	1.067,83	1.067,83	1.067,83	1.067,83
Imprevistos (2%)		514,49	565,02	620,75	682,23	750,04	824,84
<b>- Egresos No Operacionales</b>							
Participación de Utilidades		857,13	3.774,46	8.323,52	7.538,98	6.690,75	5.773,09
Pago de créditos a M.P.		1.612,91	1.612,91	6.093,23	5.690,00	5.286,77	4.883,54
Adquisición de Activos Fijos	12.407,00						
Adquisición de Activos Diferidos	5.514,25						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-17.921,25</b>	<b>2.729,88</b>	<b>19.210,88</b>	<b>40.452,63</b>	<b>36.348,86</b>	<b>31.877,41</b>	<b>27.005,81</b>
<b>Impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>682,42</b>	<b>4.802,67</b>	<b>10.113,16</b>	<b>9.087,16</b>	<b>7.969,35</b>	<b>6.751,45</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-17.921,25</b>	<b>2.047,28</b>	<b>14.408,01</b>	<b>30.339,47</b>	<b>27.261,49</b>	<b>23.908,06</b>	<b>20.254,36</b>
+ Depreciación	0,00	1.067,83	1.067,83	1.067,83	1.067,83	1.067,83	1.067,83
<b>FLUJO NETO GENERAL</b>	<b>-17.921,25</b>	<b>3.115,09</b>	<b>15.475,85</b>	<b>31.407,30</b>	<b>28.329,33</b>	<b>24.975,89</b>	<b>21.322,19</b>

VAN	\$ 21.189,06
TIR	75%
TIRM	53%

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>Ventas Netas</b>	<b>83.836,80</b>	<b>125.755,20</b>	<b>167.673,60</b>	<b>167.673,60</b>	<b>167.673,60</b>	<b>167.673,60</b>
Costo de Producción	52.398,00	72.341,10	81.145,80	83.302,29	85.566,60	87.944,13
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>31.438,80</b>	<b>53.414,10</b>	<b>86.527,80</b>	<b>84.371,31</b>	<b>82.107,00</b>	<b>79.729,47</b>
Gastos de Administración	24.360,00	26.871,60	29.642,68	32.700,09	36.073,49	39.785,61
Mantenimiento y Reparaciones	296,75	311,59	327,17	343,53	360,70	378,74
Depreciación	1.067,83	1.067,83	1.067,83	1.067,83	1.067,83	1.067,83
<b>Uti. Neta antes Reparto Trab.</b>	<b>5.714,22</b>	<b>25.163,08</b>	<b>55.490,12</b>	<b>50.259,86</b>	<b>44.604,97</b>	<b>38.487,29</b>
15% Reparto Asociados	857,13	3.774,46	8.323,52	7.538,98	6.690,75	5.773,09
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>4.857,08</b>	<b>21.388,62</b>	<b>47.166,61</b>	<b>42.720,88</b>	<b>37.914,22</b>	<b>32.714,19</b>
Impuesto a las Utilidades	1.214,27	5.347,15	11.791,65	10.680,22	9.478,56	8.178,55
<b>Utilidad o Pérdida Neta</b>	<b>3.642,81</b>	<b>16.041,46</b>	<b>35.374,95</b>	<b>32.040,66</b>	<b>28.435,67</b>	<b>24.535,65</b>



**DEPRECIACIÓN:**

CIF	Cantidad	Costo		Años de Deprec.	Deprec. por año	Deprec. por mes
		Unitario(\$)	Total(\$)			
<b>*Equipos:</b>						
Hornas de aluminio ajustable	40	12,50	500,00	5	100,00	8,33
Tijeras	40	5,00	200,00	1	200,00	16,67
Planchas de acero	40	20,00	800,00	5	160,00	13,33
Horno artesanal	1	500,00	500,00	5	100,00	8,33
Caldero	1	2.000,00	2.000,00	10	200,00	16,67
Prensa formadora	1	500,00	500,00	5	100,00	8,33
Bandejas de Horneo	20	20,00	400,00	1	400,00	33,33
Tarimas de secado	80	8,00	640,00	1	640,00	53,33
<b>Total equipos</b>		<b>3.065,50</b>	<b>5.540,00</b>		<b>1.900,00</b>	<b>158,33</b>

	Cantidad	Costo		Años de Deprec.	Deprec. por año	Deprec. por mes
		Unitario(\$)	Total(\$)			
<b>*Infraestructura:</b>						
<b>Equipamiento de oficina</b>			<b>2.000,00</b>	<b>5</b>	<b>400,00</b>	<b>33,33</b>
<b>Otros activos</b>			<b>2.467,00</b>		<b>427,83</b>	<b>35,65</b>
Silla sin brazo	30,00	5	150,00	10	15,00	1,25
Escritorios	60,00	5	300,00	10	30,00	2,50
Mueble de Visitas	60,00	1	60,00	10	6,00	0,50
Telefonos	20,00	2	40,00	5	8,00	0,67
Fax	143,00	1	143,00	5	28,60	2,38
Computadora	720,00	2	1.440,00	5	288,00	24,00
Impresoras	130,00	1	130,00	5	26,00	2,17
Archivadores	50,00	2	100,00	10	10,00	0,83
Máquina de escribir Electrica	79,00	1	79,00	10	7,90	0,66
Pizarron Liquido Pared	25,00	1	25,00	3	8,33	0,69
<b>Equipamiento taller</b>			<b>2.400,00</b>		<b>240,00</b>	<b>20,00</b>
Sillas	20,00	40	800,00	10	80,00	6,67
mesas de trabajo individuales	40,00	40	1.600,00	10	160,00	13,33
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>			<b>6.867,00</b>		<b>1.067,83</b>	<b>88,99</b>

**MANTENIMIENTO Y REPARACIONES**

CIF	Cantidad	Costo Unitario(\$)	Costo Total(\$)	% para		
				mant. Y rep.	por año	por mes
<b>*Equipos:</b>						
Hormas de aluminio ajustable	40	12,50	500,00	1,00%	5,00	0,42
Tijeras	40	5,00	200,00	1,00%	2,00	0,17
Planchas de acero	40	20,00	800,00	2,00%	16,00	1,33
Horno artesanal	1	500,00	500,00	2,00%	10,00	0,83
Caldero	1	2.000,00	2.000,00	2,00%	40,00	3,33
Prensa formadora	1	500,00	500,00	4,00%	20,00	1,67
Bandejas de Horneo	20	20,00	400,00	2,00%	8,00	0,67
Tarimas de secado	80	8,00	640,00	1,00%	6,40	0,53
<b>Total equipos</b>		3.065,50	5.540,00		<b>107,40</b>	<b>8,95</b>
<b>*Infraestructura:</b>						
<b>Equipamiento de oficina</b>			<b>2.000,00</b>	2,00%	<b>40,00</b>	<b>3,33</b>
<b>Otros activos</b>			<b>2.467,00</b>		<b>101,35</b>	<b>8,45</b>
Silla sin brazo	30,00	5	150,00	1,00%	1,50	0,13
Escritorios	60,00	5	300,00	2,00%	6,00	0,50
Mueble de Visitas	60,00	1	60,00	2,00%	1,20	0,10
Telefonos	20,00	2	40,00	2,00%	0,80	0,07
Fax	143,00	1	143,00	5,00%	7,15	0,60
Computadora	720,00	2	1.440,00	5,00%	72,00	6,00
Impresoras	130,00	1	130,00	5,00%	6,50	0,54
Archivadores	50,00	2	100,00	2,00%	2,00	0,17
Máquina de escribir Electrica	79,00	1	79,00	5,00%	3,95	0,33
Pizarron Liquido Pared	25,00	1	25,00	1,00%	0,25	0,02
<b>Equipamiento taller</b>			<b>2.400,00</b>		<b>48,00</b>	<b>4,00</b>
Sillas	20,00	40	800,00	2,00%	16,00	1,33
mesas de trabajo individuales	40,00	40	1.600,00	2,00%	32,00	2,67
<b>Total mant. Infraestructura</b>			<b>6.867,00</b>		<b>189,35</b>	<b>15,78</b>
<b>TOTAL</b>					<b>296,75</b>	<b>24,73</b>



RESULTADOS OBTENIDO SPSS  
 CONSIDERANDO DATOS DE WORLD TRADE ATLAS  
 Demanda de Estados Unidos

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DEM_USA	40419396	4449511,724	5
AÑOS	3	1,58113953	5

Correlations

	DEM_USA	AÑOS
Pearson Correlation	DEM_USA	1
	AÑOS	0,976816502
Sig. (1-tailed)	DEM_USA	0,002111331
	AÑOS	0,002111331
N	DEM_USA	5
	AÑOS	5

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AÑOS		Enter

a All requested variables entered.  
 b Dependent Variable: DEM\_USA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	0,976816502	0,954170479	0,938893973	1099902,986	0,954170479	62,45999087	1	3	0,004222661	2,13881506

a Predictors: (Constant), AÑOS  
 b Dependent Variable: DEM\_USA

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	7,55633E+13	1	7,55633E+13	62,45999087	0,004222661
Residual	3,62936E+12	3	1,20979E+12		
Total	7,91928E+13	4			

a Predictors: (Constant), AÑOS  
 b Dependent Variable: DEM\_USA

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval for B		Correlations		Coll
	B	1 (Constant)					Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	
1	32172764,4	1153587,983	27,88930265	0,976816502	7,903163346	0,000101193	28501586	35843942,8	0,976816502	0,9768165	0,9768165
ANOS	2748877,2	347819,864	7,903163346	0,04222661	1641875,265	0,004222661	1641875,265	3855779,135	0,976816502	0,9768165	0,9768165

a. Dependent Variable: DEM\_USA

**Coefficient Correlations**

Model	ANOS
1	Correlations ANOS
	Covariances ANOS
	1,20879E+11

a. Dependent Variable: DEM\_USA

**Collinearity Diagnostics**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	ANOS
1	1	1,904534034	1	0,047732983	0,047732983
	2	0,095465966	4,466528223	0,952267017	0,952267017

a. Dependent Variable: DEM\_USA

**Residuals Statistics**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	34921640	45917152	40419398	4346356,48	5
Residual	-877030,625	1385177	0	952543,9273	5
Std. Predicted Value	-1,264911056	1,264911056	0	1	5
Std. Residual	-0,797370851	1,259362936	-3,33067E-17	0,866025404	5

a. Dependent Variable: DEM\_USA



**ILUSTRACIONES:**  
**PÁGINAS DE**  
**INTERNET**

# The Panama Hat Company

## of St. Augustine



Panama Hat merchants since 1985  
in the historic heart of old St. Augustine, Florida

[Safari Panama](#)   [River Boat Gambler](#)   [Classic Fedora](#)   [Aussie Safari](#)  
[Classic Fedora](#)   [Ladies Rolled Brim](#)   [Gardener Rollup](#)  
[Optimo "Fino Fino"](#)   [Classic Panama](#)   [Ladies "Fino"](#)  
[Super Fino](#)   ["Fino Fino Extra Fino"](#)   ["Fino Fino"](#)   [Fedora "Fino"](#)

### Panama Hats.   Safari Panama Regular Weave

#### Other Fine Hats

Tilley Hats  
Shady Brady  
Tula Hats  
B.C. Australian Hats

#### Red Hats for Ladies

#### Your Hat Size

#### Ordering

#### FAQ's

#### Contact Us

#### Visit Us

#### About Us



Great for daily wear, the Safari Panama is a modified fedora which became very popular in the 1980's and 90's. The Safari Panama has a brim turned downward in the front and back and a grosgrain or pugaree black band. Choice of ventilated crown in natural color. Solid crown comes in colors: natural (cream) and nut brown (natural dye from black walnut extract). Sizes 6<sup>7</sup>/<sub>8</sub> to 7<sup>3</sup>/<sub>4</sub>.

Price \$55

Quantity:

Hat Color:

Size:



Ventilated Safari



Natural Safari



Nut brown safari

### River Boat Gambler (regular weave)

A regular favorite of golfers and others who spend time in the sun, the River Boat Gambler regular weave has a flanged 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub> inch rolled brim and a narrow leather band. Sizes 6<sup>7</sup>/<sub>8</sub> to 7<sup>3</sup>/<sub>4</sub>. Another model available with mesh crown.



Solid crown gambler



Price \$55

Quantity:

Specify crown style:

Ventilated gambler

Size:

---

### Aussie Safari

The wide 3 inch brim gives greater protection from the sun yet is not too large for dress or casual wear. An entry level "fino" one step up from the regular weave. Grosgrain band, nylon foam sweat. Sizes 67/8 to 73/4.



Aussie Safari

Price \$90

Quantity:

Size:

---

### Classic Fedora

This is the classic fedora your grandfather wore. An entry level "fino" one step up from the regular weave. Grosgrain band, nylon foam sweat. Sizes 67/8 to 73/4.



Price \$90

Quantity:

Size:



---

### Gardener's Rollup

We generally do not recommend rolling up a Panama Hat because it will eventually wear them out. But this ventilated crochet weave crown is an exception. Large 4-inch brim gives protection. Includes a leather chin strap.



Gardener's Rollup rolled up

Price \$50

Quantity:

Size: One size elastic sweat fits small to medium



**Panama Hats.**

**Ladies Rolled Brim (regular weave)**

**Other Fine Hats**

Tilley Hats  
Shady Brady  
Tula Hats  
B.C. Australian Hats

This rolled brim Panama Hat is both attractive and practical providing excellent protection from the sun. A hand-woven band and flower made of paja toquilla is a fitting finish. One size elastic sweat band -- small/medium.



Ladies Rolled Brim

**Red Hats for Ladies**

**Your Hat Size**

Price \$50

**Ordering**

Quantity:

**FAQ's**

Size: One size elastic sweat fits small to medium

**Contact Us**

**Ladies "Fino"**

**Visit Us**

This stylish Panama Hat is light as a feather. Has a solid woven brim and crochet ventilated crown. One size-- medium -- but can be easily tightened to a smaller size with a sash or scarf (not included) tied around the base of the crown. The crochet pattern will vary from photo. Because each hat is hand-made usually by a different person, no two hats are identical.



Ladies "Fino"

**About Us**

Price \$175

Quantity:



Crochet design may vary

Size: One size - medium

**Fedora "Fino"**

The old standard Fedora Panama Hat has been around for years and still has style. A good starter "Fino" for those who want to ease into the luxury of a finely woven Panama Hat. Has a 2½ to 25/8 inch brim turned downward in front and a black pleated pugaree band. Sizes 7 through 7½.

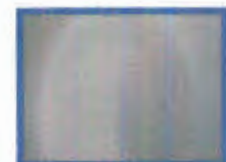


Click here to see a close-up of the tight "Fino" weave

Price \$300 to \$500

Quantity:

Size:



---

### Optimo "Fino Fino" Classic Panama

The hat Teddy Roosevelt made famous during his visit to the Panama Canal construction sites, the Optimo is the classic Panama with its distinctive, creased crown and 3½-inch brim. Cigar, if appropriate, not included. Sizes 7¼ through 7⅝.



Optimo "Fino Fino" Classic

Price \$500

Quantity:

Size:

---

### Fedora "Fino Fino"

Sitting in the sweltering tropics at a small table in an airy cafe beneath a slowly circulating ceiling fan or sitting on sun-baked bleachers while watching your kid plays soccer, the "Fino Fino" Panama Hat is never out of place. Comfortable, extremely light weight and so supple. Sizes 7 through 7½.



Fedora "Fino Fino"

Price \$500 to \$1,000

---

### "Fino Fino Extra Fino"

"Fino Fino Extra Fino" is available in either the hand-blocked fedora or natural shape as the "Super Fino" shown below. If you want a Panama Hat of this caliber, it may take some time. But it will be worth it. Brim width varies from 2½ to 3 inches. Sizes 7 through 7½.

Price \$1,500 to \$3,000

---

### Super Fino

This is the best Panama Hat among the best. Extremely rare. There aren't any other superlatives among the weavers that will describe this splendid



Natural form

weave. Anything else is described as "grueso" (course) by the seven weavers left who can make this hat. It comes in a natural shape from the weaver's block or hand shaped into a fedora.



Hand

Blocked

Price \$5,000

## Order Form

*While we are converting to a secure shopping cart during the next few days, please call in your credit card at 800-717-1797 during store hours 10 am to 6 pm daily (11 am Sunday). Sorry for this temporary inconvenience while we improve our website.*

Total Price <i>Sub-Total</i>	<input type="text"/>
<i>Only Florida Residents add appropriate % Sales Tax for your Florida county here</i>	<input type="text"/>
<i>Florida Shipping and Handling</i>	<input type="text" value="\$6.00"/>
<i>Mainland U.S. Shipping and Handling</i>	<input type="text" value="\$8.00"/>
<i>International:</i> We will e-mail or phone you with the shipping cost	<input type="text"/>
<b>TOTAL DUE</b>	<input type="text"/>

### Billing and Shipping Information

*While we are converting to a secure shopping cart during the next few days, please call in your credit card at 800-717-1797 during store hours 10 am to 6 pm daily (11 am Sunday). Sorry for this temporary inconvenience while we improve our website.*

Name:  as it appears on your card

Address:

City:

State:

Zip:

Country:  (only if an international shipment)

E-mail:

Telephone:   daytime  evenings  either

Cr. Card Type:  Visa  MasterCard

(check one)  AmEx  Discover

Cr. Card Number: *While we are converting to a secure shopping cart during the next few days, please call in your credit card at 800-717-1797 during store hours 10 am to 6 pm daily (11 am Sunday). Sorry for this temporary inconvenience while we improve our website.*

Exp. Date: (MM/YY, e.g., 04/03)

Orders generally ship by U.S. Priority Mail within the continental U.S. If UPS service is requested, shipping prices are generally higher. Ask for a quote.



## Panama Hats

Fur Felt Hats

Flat Bands

Belts & Buckle Sets

Ladies Fashion

Specials

Catalog Request

Contact Us

*Montecristi*  
CUSTOM HAT WORKS

## Panama Hats

### Dress

*(Click on hats to see an enlarged view.)*



#### **Optimo Naturale**

A true wide brim classic. 4" crown, 3 3/4" finger rolled brim. Shown in Super Fino quality at \$7500.

Shown with 6" black grosgrain ribbon band with gambler's bow, included.



#### **Capone**

A very wide brim fedora, evocative of the 1930s. 3 3/4" crown, 3 3/4" brim. Shown in Super Fino quality at \$5000.

Shown with 16" black grosgrain band, included.



#### **Colombia**

Contemporary style with rakish brim set. 4 1/4" crown, 3" brim. Shown in Regular Select quality at \$425.

Shown with Vinella sterling trout band, \$250.



#### **Alain**

A classic fedora. 4 1/4" crown, 3" brim. Shown in Extra Fino quality at \$2000.

Shown with Cotcher 5-wide bead and bugle bead band, \$72.50.



#### **Continental**

Narrow brim contemporary fedora. 4" crown, 2 3/8" brim. Shown in Fino Select quality at \$925.

Shown with single bright red quill band, \$90.



#### **Derby**

A classic open crown style. 5 3/8" crown, 3" brim. Shown in Regular Select quality at \$450.

Shown with 16" suntone grosgrain

band and matching 9" binding, Synde hand-cut feather, \$50.



**New Yorker**

A new short brim style destined to be a classic. 4" crown, 2 3/8" brim. Shown in Regular Select quality at \$400.

Shown with 12" grosgrain trim (included) and a hand-cut Synde feather, \$50.



**Optimo**

A classic Panama style. 4" crown, 2 3/4" brim. Shown in Regular Select quality at \$375.

Shown with Cotcher Laredo style bead and quill band, \$315.



**Teardrop**

A classic wide brim fedora. 4 1/8" crown, 3 1/4" brim. Shown in Extra Fino quality at \$2000.

Shown with Del Viejo natural kangaroo reata style band, \$435.



**3 Point Dress**

Our signature wide brim fedora. 4 1/4" crown, 3 1/4" brim. Shown in Super Fino quality at \$5000.

Shown with RDM 18kt Lone Star band with ruby, \$3250.



**Shalebrook**

Casual contemporary fedora. 4 1/4" crown, 2 3/4" brim. Shown in Regular Select quality at \$475.

Shown with Cotcher dyed quill spacer band, \$65.



**Semi-Calado Open Dress**

Nuances of the West in a fedora style. 4 1/4" crown, 3" brim. Shown in Fino Select quality at \$625.

Shown with Cotcher 7-wide bead and quill band, \$75.



**Semi-Calado Optimo**

An elegant look for men or women. 3 3/4" crown, 3 3/4" brim. Shown in Fino Select quality at \$850.