



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Plan de Implementación de Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas  
de Paja Toquilla

Autores:

Soc. Fabián Bedón Samaniego

Ing. Johanna Benavides Maldonado

Ing. Milton Sigcha Nieves

Director:

William Loyola, PhD.

Guayaquil, Ecuador

2014

## **Dedicatoria**

Mi muy sincero reconocimiento, suma de paciencia, motivación y de apoyo innegable a mi esposa Carmen y a nuestro hijo Juan David, de la misma manera a mis padres y hermanos, y sin duda a Johanna, Milton y al Profesor William Loyola por el trabajo mancomunado en esta investigación que apoyará a la salvaguardia de este patrimonio cultural de la humanidad: “los conocimientos del tejido del sombrero de paja toquilla de nuestro país”.

*Soc. Fabián Bedón Samaniego*

Mis más sinceros agradecimientos a mi profesor: William Loyola por la confianza, apoyo y dedicación para cristalizar este sueño.

A mi madre por ser mi ejemplo de vida y mi fortaleza, a mi novio Fabián por ser el compañero que siempre soñé tener a mi lado.

A mi querida Kenita, por ser la amiga que siempre está en las buenas y malas, a Milton y Fabián por su paciencia y apoyo en la elaboración de la presente tesis.

*Ing. Johanna Benavides Maldonado*

Mi agradecimiento a DIOS, a mi esposa Jarly y nuestro hijo Adam Jared, por su paciencia, comprensión y sacrificio de su tiempo para que yo pueda cumplir con el mío. A mis padres y hermanos quienes siempre me apoyaron y creyeron en mí. Un especial reconocimiento a mis compañeros Johanna, Fabián y al Profesor William Loyola por permitirme trabajar junto a ellos en esta investigación.

*Ing. Milton Sigcha*

## **Agradecimiento**

Queremos agradecer al personal docente y administrativo de la ESPAE, por el tiempo y dedicación en facilitarnos herramientas que nos están sirviendo en nuestra vida profesional.

Reiteramos el agradecimiento al Profesor William Loyola y a compañeros que nos apoyaron con insumos y apoyo, como Kenita Zárate y Fabricio Alcívar.

Finalmente a nuestras respectivas familias, e hijos (Fabián y Milton) que nacieron en este mismo periodo muy importante en nuestras vidas, fuente de inspiración y de esfuerzo.

## Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>II</b>
<b>CONTENIDO</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTA DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>VI</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ELABORACIÓN DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA</b> .....	<b>4</b>
2.1. ANTECEDENTES.....	4
2.2. FASE DE PRODUCCIÓN DE LA MATERIA PRIMA.....	5
2.2.1. <i>Siembra de la Pepa y Mantenimiento de Toquillales</i> .....	5
2.2.2. <i>Corte y Recolección de Cogollos</i> .....	6
2.2.3. <i>Transporte de la de Fibra a la Planta Procesadora de Paja Toquilla</i> .....	9
2.2.4. <i>Desvenado de los Cogollos</i> .....	9
2.2.5. <i>Despinchado y Partido</i> .....	10
2.2.6. <i>Cocinado de la Fibra de Paja Toquilla</i> .....	10
2.2.7. <i>Sahumado o Blanqueado de la Paja Toquilla</i> .....	11
2.2.8. <i>Destilado y teñido de la Fibra de Paja Toquilla</i> .....	11
2.2.9. <i>Secado de la Paja Toquilla</i> .....	12
2.3. FASE DEL TEJIDO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA.....	13
2.3.1. <i>Selección de la Paja Toquilla</i> .....	13
2.3.2. <i>Tejido de la Corona</i> .....	15
2.3.3. <i>Tejido de la Plantilla</i> .....	15
2.3.4. <i>Tejido de la Copa</i> .....	16
2.3.5. <i>Tejido del Ala</i> .....	17
2.4. FASE DE ARREGLO DE CAMPANAS.....	17
2.4.1. <i>Arreglo de Campanas</i> .....	17
2.4.2. <i>Remate y Azocado</i> .....	18
2.4.3. <i>Compostura</i> .....	18
2.5. FASE DE INNOVACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS EN EL ECUADOR.....	19
2.5.1. <i>Sahumado o Blinchado</i> .....	19
2.5.2. <i>Maceteado</i> .....	19
2.5.3. <i>Hormado Planchado</i> .....	20
2.5.4. <i>Composición e Innovación de Campanas</i> .....	22
2.6. FASE DE COMERCIALIZACIÓN E INNOVACIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA EN EL EXTERIOR.....	30
2.7. VALORACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA.....	43
2.7.1. <i>Cadena de Suministros del Sombrero Regular Manabí de 22 Cogollos</i> .....	44
2.7.2. <i>Cadena de Suministros del Sombrero Fino Manabí de 42 Cogollos</i> .....	53
2.7.3. <i>Cadena de Suministros del Sombrero Extrafino Manabí 72 Cogollos</i> .....	62
2.7.4. <i>Cadena de Suministros del Sombrero Brisa de 10 Cogollos Elaborado en el Austro</i> .....	72
<b>3. DIAGNÓSTICO SOCIO-ECONÓMICO</b> .....	<b>81</b>
3.1. EDAD Y GÉNERO.....	81

3.2 ACTIVIDADES ECONÓMICAS .....	82
3,3 SITUACIÓN ECONÓMICA.....	83
3.4 SERVICIOS BÁSICOS .....	84
3,5. ASPECTOS ORGANIZACIONALES .....	85
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>86</b>
4.1 ENTORNO NACIONAL .....	86
4.2. FUERZAS GENERALES DEL SECTOR.....	88
4.2.1. Fuerzas Políticas.....	90
4.2.2. Fuerzas Económicas .....	96
4.2.3. Fuerzas Socioculturales.....	99
4.2.4. Fuerzas Tecnológicas.....	103
4.2.5. Fuerzas Legales.....	106
4.2.6. Fuerzas Ambientales.....	108
4.3. ESCENARIOS .....	111
4.4. MATRIZ DE PRIORIDAD DE SITUACIONES DEL ENTORNO SOCIAL .....	117
<b>5. ANÁLISIS INDUSTRIAL DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA, REGULAR, FINO Y EXTRAFINO .....</b>	<b>119</b>
5.1. MODELO FUERZAS 5+1.....	119
5.2. MATRICES DE FACTORES DE ÉXITO .....	121
5.3. SUMARIO ANALÍTICO DE FACTORES EXTERNOS (EFAS) .....	125
<b>6. DIAGNÓSTICO UTILIZANDO EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO .....</b>	<b>128</b>
6.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA .....	128
6.1.1. Árbol de Problemas .....	128
6.1.2. Árbol de Objetivos .....	131
6.1.3. Análisis de Alternativas .....	133
6.1.4 Estructura Analítica del Proyecto (EAP) .....	139
6.2. PRODUCTOS O RESULTADOS .....	140
6.2.1. Objetivo del Proyecto .....	140
6.2.2. Objetivo Específicos .....	140
6.3. MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	141
<b>7. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>144</b>
7.1. MODELO DE NEGOCIO.....	144
7.1.1. Propuesta de Valor del Producto de Paja Toquilla “Sombrero Montecristi” .....	144
7.1.2. Segmento de Mercado .....	144
7.1.3. Canales de Distribución .....	144
7.1.4. Relación con los Clientes.....	145
7.1.5. Fuente de Ingresos.....	145
7.1.6. Recursos Claves .....	146
7.1.7. Actividades Claves.....	147
7.1.8. Aliados Claves .....	147
7.1.9. Estructura de Costos .....	148
7.2. MODELO CANVAS.....	148
7.3. CADENA DE VALOR.....	150
7.3.1. Actividades Primarias .....	150
7.3.2. Actividades de Soporte.....	151
7.4. MATRIZ DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES .....	153
7.5. SUMARIO ANALÍTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS .....	158
7.5.1. Riesgos en la Cadena de Producción.....	158
7.5.2. Factores internos.....	159

7.5.3. Factores Externos.....	160
7.6. RESUMEN DEL MODELO DE GESTIÓN .....	166
7.7. SUBPROCESOS DE LA COOPERATIVA CREADORA DE VALOR PARA LAS CAMPANAS DE PAJA TOQUILLA Y COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS.....	168
7.7.1. Estructura Organizacional.....	173
7.7.2. Descripción de funciones.....	175
7.8. POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN .....	177
<b>8. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>179</b>
8.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA DE SOMBREROS Y/O CAMPANAS.....	179
8.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL SOMBRERO.....	182
8.3. PRECIOS DE COMPRA DEL SOMBRERO .....	182
8.4. PRECIOS DE VENTA .....	185
8.5. TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA.....	185
8.6. INVERSIONES .....	186
8.7. COSTOS VARIABLES.....	188
8.7.1. Insumos para el Terminado del Sombrero .....	188
8.7.2. Costos de Exportacion y Trámites de Aduana.....	189
8.8. COSTOS FIJOS .....	190
8.8.1. Costos de Calidad.....	190
8.8.2. Costos en Servicios Básicos.....	196
8.8.3. Costos en el Desarrollo de Ventas .....	196
8.8.4. Costos Fijos de Personal.....	197
8.8.5. Administrador de Sitio Web (Webmaster).....	197
8.9. INGRESOS POR VENTAS DE SOMBREROS.....	198
8.10. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	199
8.11. PARTICIPACIÓN DE SOCIOS E INSTITUCIÓN FINANCIERA .....	200
8.12. FLUJO DE CAJA.....	201
8.12.1. Flujo de Caja Proyecto Financiado y Accionista.....	204
8.12.2. VAN y TIR del Proyecto Financiado.....	207
8.12.3. VAN y TIR del Accionista.....	210
<b>9. PLAN DEL PROYECTO .....</b>	<b>211</b>
9.1. ALCANCE DEL PROYECTO .....	212
9.2. CRONOGRAMA DE LA LÍNEA BASE Y ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO .....	213
9.3. GESTIÓN DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO DEL PMI.....	217
9.3.1. Gestión de la Integración .....	217
9.3.2. Gestión del Alcance.....	217
9.3.3. Gestión del Tiempo .....	219
9.3.4. Gestión del Costo.....	219
9.3.5. Gestión de la Calidad.....	219
9.3.6. Gestión de Recursos Humanos.....	220
9.3.7. Gestión de la Comunicación .....	221
9.3.8. Gestión de Riesgos.....	221
9.3.9. Gestión de Adquisiciones .....	223
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>225</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>228</b>

## **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1: Mazo u Ochos (Conjunto de Cogollos).....	6
Ilustración 2: Paja Toquilla .....	7
Ilustración 3: Corte de Cogollos.....	7
Ilustración 4: Transporte de Fibra de Toquillas .....	9
Ilustración 5: Desvenado de los Cogollos .....	10
Ilustración 6: Cocinado de la Fibra de Paja Toquilla. ....	11
Ilustración 7: Sahumado o Blanqueado de la Paja Toquilla.....	11
Ilustración 8: Pajas Teñidas.....	12
Ilustración 9: Secado de la Paja Toquilla .....	13
Ilustración 10: Selección de la Paja Toquilla .....	14
Ilustración 11: Tejido de la Corona.....	15
Ilustración 12: Tejido de la Plantilla .....	16
Ilustración 13: Tejido de la Copa .....	16
Ilustración 14: Tejido del Ala.....	17
Ilustración 15: Remate y Azocado del Sombrero de Paja Toquilla. ....	18
Ilustración 16: Tanques de Lavado .....	19
Ilustración 17: Maceteado .....	20
Ilustración 18: Hormado Planchado y del Sombrero de Paja Toquilla .....	20
Ilustración 19: Máquina para el Prensado .....	21
Ilustración 20: Sombrero Terminados de Paja Toquilla.....	22
Ilustración 21: Fedora Clásico.....	23
Ilustración 22: Pavita de Mujer o Breton AC.....	23
Ilustración 23: Tipos de Sombrero que Comercializa la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora.....	25
Ilustración 24: Tipo de Sombreros que Comercializa la Empresa PAMAR .....	26
Ilustración 25: Óptimo o Colonial.....	27
Ilustración 26: Tipos de Sombrero que Comercializa Panador Panama Hat .....	28
Ilustración 27: Tipo de Sombreros de la Empresa Homero Ortega .....	29
Ilustración 28: Museo del Sombrero de Paja Toquilla.....	29

Ilustración 29: ¿A quién venden los productos finales o Campanas los Tejedores de Pile?....	35
Ilustración 30: Principales Empresas Exportadoras del Ecuador en el Año 2013 .....	36
Ilustración 31: Tipo de Innovación que Realizan las Empresas en el Exterior de Productos de Paja Toquilla .....	39
Ilustración 32: Tipo de Innovación que realizan las Empresas en el Exterior de Productos de Paja Toquilla .....	40
Ilustración 33: Tipo de Innovación que realizan las Empresas en el Exterior de Productos de Paja Toquilla .....	41
Ilustración 34: Tipo de Innovación que realizan las Empresas en el Exterior de Productos de Paja Toquilla .....	42
Ilustración 35: Cadena de Suministros a Nivel Nacional con Costos del Sombrero Regular (Manabí) .....	50
Ilustración 36: Cadena de Suministros a Nivel Internacional con Costos del Sombrero Regular (Manabí) .....	52
Ilustración 37: Cadena de suministros a nivel nacional con costos del sombrero fino (Manabí) .....	59
Ilustración 38: Cadena de Suministros a Nivel Internacional con Costos del Sombrero Fino. (Manabí) .....	61
Ilustración 39: Cadena de Suministros a Nivel Nacional con Costos del Sombrero Extra Fino. (Manabí) .....	69
Ilustración 40: Cadena de Suministros a Nivel Internacional con Costos del Sombrero Extrafino. (Manabí) .....	71
Ilustración 41: Cadena de Suministros a Nivel Nacional con Costos del Sombrero Brisa (Cuenca) .....	78
Ilustración 42: Cadena de Suministros a Nivel Internacional con Costos del Sombrero Brisa (Austro) .....	80
Ilustración 43: Actividades Económicas Realizadas por los Manabitas .....	82
Ilustración 44: Actividades Económicas Realizadas por los Manabitas .....	83
Ilustración 45: Dotación de Servicios Básicos en la Provincia de Manabí .....	84
Ilustración 46: Modelo Fuerzas 5+1 .....	119
Ilustración 47: Árbol de Problemas .....	130
Ilustración 48: Árbol de Objetivos .....	132
Ilustración 49: Acciones para Operar los Medios .....	134
Ilustración 50: Estructura Analítica del Proyecto (EAP) .....	139

Ilustración 51: Modelo Canvas .....	149
Ilustración 52: Modelo de Gestión de la Cooperativa de Producción de Innovación de Campanas y de Comercialización de sombreros.....	167
Ilustración 53: Subproceso de Sociabilización de los Procesos de Valor del Modelo de Gestión de la Cooperativa Creadora de Valor.....	169
Ilustración 54: Subproceso de ventas de la Cooperativa Creadora de Valor para Campanas de Paja Toquilla. ....	171
Ilustración 55: Subproceso de Innovación de la Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla. ....	173
Ilustración 56: Estructura Organizacional de la Empresa. ....	174
Ilustración 57: Proceso de Sensibilización y Capacitación. (Año 0) .....	192
Ilustración 58: Proceso de Implementación de Sello de Calidad (Año 1,2 y 3) .....	192
Ilustración 59: Ventajas y Beneficios de Contar con una Cooperativa de Producción y un Consejo Regulador Comunitario de Calidad de tejido de Campanas y Sombreros. ....	193
Ilustración 60: Costos para garantizar la calidad a través de un Consejo Regulador Comunitario.....	194
Ilustración 61: Tendencia de la Demanda Internacional del Sombrero .....	200
Ilustración 62: Estructura de Desglose del Trabajo. ....	214
Ilustración 63: Cronograma del Proyecto.....	215
Ilustración 64: Cronograma del Proyecto.....	216

## **Lista de Tablas**

Tabla 1: Nominación de Conjunto de Tallos de Paja Toquilla .....	6
Tabla 2: Costos de Herramientas Utilizadas por un Jornalero al Año .....	8
Tabla 3: Número de Familias Productoras de Paja Toquilla.....	8
Tabla 4: Productividad de Cogollos al Año .....	9
Tabla 5: Principales Destinos de Exportación de la Sub-partida 6502001000 .....	30
Tabla 6: Principales Destinos de Exportación de la Sub-partida 6504000000 .....	31
Tabla 7: Principales Exportaciones de Empresas Ecuatorianas en Relación a Costos FOB Y CIF, 2012.....	32
Tabla 8: Exportaciones en miles de productos de toquilla en los años 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012.....	34
Tabla 9: Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo.....	37
Tabla 10: Exportación de Campanas por la Empresa Serrano Hat (años 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012).....	38
Tabla 11: Materia Prima del Sombrero Regular Manabí .....	45
Tabla 12: Tejido del Sombrero de Paja Toquilla .....	46
Tabla 13: Arreglo del Sombrero de Paja Toquilla .....	47
Tabla 14: Innovación de Campanas en el Ecuador .....	48
Tabla 15: Innovación y Comercialización de Sombreros Terminados en el Exterior .....	49
Tabla 16: Materia Prima Sombrero Fino Manabí .....	54
Tabla 17: Tejido del Sombrero de Paja Toquilla .....	55
Tabla 18: Arreglo de Campana de Paja Toquilla .....	56
Tabla 19: Innovación de Campanas en el Ecuador .....	57
Tabla 20: Innovación de Sombreros en el Exterior.....	58
Tabla 21: Materia Prima Sombrero Extrafino.....	63
Tabla 22: Tejido del Sombrero Extrafino .....	64
Tabla 23: Arreglo de Campanas Sombrero Extrafino.....	65
Tabla 24: Innovación de Campanas en el Ecuador .....	66
Tabla 25: Innovación de Sombreros extrafinos Terminados en el Exterior.....	67
Tabla 26: Producción Anual de Sombreros en el País. ....	72
Tabla 27: Preparación de Materia Prima para Sombreros Brisa del Austro .....	73

Tabla 28: Tejido del Sombrero Brisa 10 Cogollos Austro.....	74
Tabla 29: Arreglo de Campanas Brisa 10 Cogollos.....	75
Tabla 30: Innovación de campanas en Cuenca 10 Cogollos.....	76
Tabla 31: Innovación y Comercialización de Sombreros en el Exterior.....	77
Tabla 32: Edad y Género de los Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla .....	82
Tabla 33: Matriz Fuerzas Generales PESTLA.....	89
Tabla 34: Fuerzas Políticas – 1 de 4.....	92
Tabla 35: Fuerzas Políticas – 2 de 4.....	93
Tabla 36: Fuerzas Políticas – 3 de 4.....	94
Tabla 37: Fuerzas Políticas – 4 de 4.....	95
Tabla 38: Fuerzas Económicas 1 de 2.....	97
Tabla 39: Fuerzas Económicas 2 de 2.....	98
Tabla 40: Fuerzas Socioculturales 1 de 3.....	100
Tabla 41: Fuerzas Socioculturales 2 de 3.....	101
Tabla 42: Fuerzas Socioculturales 3 de 3.....	102
Tabla 43: Fuerzas Tecnológicas 1 de 2.....	104
Tabla 44: Fuerzas Tecnológicas 2 de 2.....	105
Tabla 45: Fuerzas Legales 1 de 2.....	107
Tabla 46: Fuerzas Legales 2 de 2.....	108
Tabla 47: Fuerzas Ambientales.....	110
Tabla 48: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Político .....	112
Tabla 49: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Económico.....	113
Tabla 50: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Sociocultural .....	114
Tabla 51: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Tecnológico.....	115
Tabla 52: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Legales .....	116
Tabla 53: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Ambiental.....	117
Tabla 54: Matriz de Prioridad del Entorno Social.....	118
Tabla 55: Matrices de Factores de Éxito.....	122
Tabla 56: Sumario Analítico de Factores Externos (Oportunidades) .....	126
Tabla 57: Sumario Analítico de Factores Externos (Amenazas) .....	127
Tabla 58: Matriz de Marco Lógico del Sombrero de Paja Toquilla 1 de 3.....	141
Tabla 59: Matriz de Marco Lógico del Sombrero de Paja Toquilla 2 de 3.....	142
Tabla 60: Matriz de Marco Lógico del Sombrero de Paja Toquilla 3 de 3.....	143

Tabla 61: Cadena de Valor de la Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla .....	152
Tabla 62: Matriz de Capacidades Organizacionales de la Cooperativa Creadora de Valor para campanas de Paja Toquilla 1 de 3 .....	154
Tabla 63: Matriz de Capacidades Organizacionales de la Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas dede Paja Toquilla 2 de 3 .....	155
Tabla 64: Matriz de Capacidades Organizacionales de la Cooperativa Creadora de Valor para Campanas de Paja Toquilla 3 de 3 .....	156
Tabla 65: Matriz de Recursos Estratégicos de la Cooperativa Creadora de Valo de Campanas de Paja Toquilla.....	157
Tabla 66: Sumario Analítico de Factores Internos (IFAS). .....	159
Tabla 67: Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS). .....	160
Tabla 68: Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS). .....	161
Tabla 69: Síntesis FODA del Sombrero de Paja Toquilla. ....	163
Tabla 70: Elección Estratégica .....	164
Tabla 71: Tabla de Valores Corporativos .....	166
Tabla 72: Manual de funciones 1 de 3 .....	175
Tabla 73: Manual de funciones 2 de 3 .....	176
Tabla 74: Manual de funciones 3 de 3 .....	177
Tabla 75: Tejedores identificados en la Provincia de Manabí .....	179
Tabla 76: Cálculo de Cantidad de Producción de Sombreros en Manabí.....	180
Tabla 77: Calculo de Tejedores Socios de la Cooperativa.....	180
Tabla 78: Cantidad de Tejedores Socios de la Cooperativa.....	181
Tabla 79: Participación en el Mercado Nacional e Internacional .....	181
Tabla 80: Costos de Producción Estandarizados y Real del Sombrero para el Tejedor .....	182
Tabla 81: Comparación de Precios Pagados por Intermediarios y Cooperativa .....	182
Tabla 82: Proyecciones de Precios Pagados a Tejedores con Proyección a 10 Años .....	184
Tabla 83: Precios de Venta.....	185
Tabla 84: Balance de Construcción (Obras Civiles) .....	186
Tabla 85: Inversiones .....	187
Tabla 86: Inversión Gastos Legales, Coaching, Desarrollo de Retail.....	188
Tabla 87: Balance de Insumos para el Terminado del Sombrero .....	189
Tabla 88: Proyección de Costos de Exportación y Tramites de Aduana .....	190
Tabla 89: Costos de Calidad.....	195

Tabla 90: Costos en Servicios Básicos.....	196
Tabla 91: Costos Anuales en el Desarrollo de Ventas .....	196
Tabla 92: Roll de Pagos de personal que Labora en la Cooperativa.....	197
Tabla 93: Costo mensual Administración Sitio Web .....	198
Tabla 94: Descripción de Precios pagados al Artesano y Precios de Venta Nacional y Extranjero .....	199
Tabla 95: Tendencia de la Demanda entre los años 2006-2013.....	200
Tabla 96: Porcentajes de Participación .....	201
Tabla 97: Aportes de Socios Artesanos.....	201
Tabla 98: Tabla de Amortización Inversion.....	204
Tabla 99: Amortización préstamo Para Capital de Trabajo .....	204
Tabla 100: Flujo de Caja del Proyecto Financiado 1 de 2 .....	205
Tabla 101: Flujo de Caja del Proyecto Financiado 2 de 2 .....	206
Tabla 102: Flujo de Caja del Accionista 1 de 2 .....	208
Tabla 103: Flujo de Caja del Accionista 2 de 2 .....	209
Tabla 104: Interesados en el Proyecto.....	212
Tabla 105: Matriz de Trazabilidad .....	218
Tabla 106: Procesos de Gestión de Recursos Humanos .....	221
Tabla 107: Matriz de Riesgo .....	222
Tabla 108: Riesgos del Proyecto.....	223

## **Lista de Abreviaturas**

**BCE:** Banco Central del Ecuador.

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

**CIDAP:** Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares.

**CIF:** Costo, seguro y flete

**CNT:** Consejo Nacional de Telecomunicaciones.

**COACS:** Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**CONAMU:** Consejo Nacional de Mujeres

**CONAFIPOS:** Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias

**FOB:** Libre de francos.

**GAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado.

**IEPI:** Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

**INPC:** Instituto Nacional de Patrimonio Cultural.

**MIDUVI:** Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

**PCI:** Patrimonio Cultural Inmaterial.

**PEA:** Población Económica Activa.

**PIB:** Producto Interno Bruto.

**PMI:** Instituto de Administración de proyectos.

**PROECUADOR:** Instituto de Exportaciones del Ecuador.

**SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**SNAE:** Servicio nacional de Aduanas.

**TICS:** Tecnología de información y Comunicaciones

**TIR:** Tasa Interna de Retorno.

**TICS:** Tecnologías de Información y Comunicación.

**UNESCO:** Agencia de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología.

**VAN:** Valor Actual Neto.

## **1. Resumen Ejecutivo**

La presente investigación - Plan de Implementación de Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla - propone una ruta de acciones que mejora las condiciones del intercambio económico de las y los tejedores de sombreros de paja toquilla, en la provincia de Manabí, en el marco de la política gubernamental del Ecuador del cambio de la matriz productiva.

La provincia de Manabí tiene un territorio vocacional, en la elaboración de sombreros de paja toquilla junto al Austro Ecuatoriano, la diferencia radica en que la provincia de Azuay concentra la exportación del 90% de los productos de paja toquilla, equivalente a nueve millones de dólares al año aproximadamente.

En la provincia de Manabí y ciertas comunidades como la de Pile, tejen sombreros de manera artesanal, aplicando sus conocimientos ancestrales, lo que implica la producción de sombreros muy finos, que con 3 semanas a 6 meses de trabajo, los sombreros pueden llegar a tener precios de \$80 USD a \$ 15,000 USD.

El enfoque de creación de valor de este plan orientó los esfuerzos a externalizar la cadena de suministros de la elaboración de esta artesanía - Campanas de Paja Toquilla - una contribución, que en nuestro mejor entender, es inédita.

La descripción y cuantificación de la cadena de suministro es integral y cubre todas las actividades: (1) preparación de materia prima,(2) tejido del sombrero de paja toquilla, (3) arreglo de las campanas,(4) innovación de las campanas en el Ecuador e (5) innovación de campanas en el exterior.

El costeo de la cadena de suministros de una actividad artesanal tiene sus retos, ya que muchas de las actividades que se realizan son esfuerzos colaborativos entre los miembros de la familia y de una comunidad, y por ello el valor de los intercambios económicos no siempre es explícito.

Incorporar en el plan la orientación para crear valor requirió reconocer los costos de “lo que es”, es decir los costos reales; y también identificar los costos de “lo que debe ser”, aquí denominados costos estandarizados.

Los primeros requirieron familiarizarnos con los procesos mediante la revisión de la literatura, entrevistas y observación de los ejecutantes de la actividad. Calcular los valores, en cambio, siguió un método más esquematizado como aplicar los sueldos vigentes por ley a cada hora de trabajo y costear los recursos necesarios en cada actividad principalmente consultando a proveedores insumos.

El análisis de estos costos reveló que en la actividad de tejido (#2) se concentran las horas de trabajo, evidenciando que quienes laboran en esa actividad son los que menores ingresos perciben, mientras que los intermediarios que entregan las campanas a las empresas nacionales obtienen la mayor parte de los ingresos.

Desarrollar un entendimiento del problema requirió el diagnóstico socio-económico de la provincia de Manabí, el análisis social del entorno – identificando fuerzas políticas, económicas, socioculturales, legales, ambientales, tecnológicas – y el análisis industrial del entorno.

En estos diagnósticos del entorno resalta (a) el interés gubernamental de apoyar los emprendimientos de economía popular y solidaria, (b) el interés del gobierno de posicionar el sombrero de paja toquilla a nivel nacional e internacional, y (c) la apertura de los tejedores para asociarse en este tipo de cooperativas y agregar valor con el desarrollo de un consejo comunitario de regulación de calidad, con el sellado de sombreros hechos a mano, que inclusive provocarían comercializar productos artesanales suntuarios y por lo tanto cumplir con los estándares que ese tipo de demandantes requieren, desde el punto de vista de la presentación en la venta de los sombreros que serán innovados en el mismo territorio con estrategias de moda y de diseño que serán implementados paulatinamente, hasta lograr que la cooperativa de producción tenga el stock necesario de sombreros, por lo tanto esta cooperativa busca aumentar el número de tejedores de sombrero fino, incentivando la valorización de este tipo de sombrero frente a la actualidad en que los tejedores de sombreros regulares son la mayoría.

Siguiendo el enfoque de marco lógico, la solución emergente propone un modelo de negocios aplicado el concepto de Cooperativa de Producción, que valoriza la asociatividad, pero que al mismo tiempo supera el estereotipo de que lo cooperativo no puede llegar a ser empresarial.

A partir de ello, se propone un modelo de gestión de la Cooperativa de Producción, y un análisis financiero que concluye que es favorable la realización económica del proyecto. La

tesis concluye con un plan del proyecto, atendiendo las áreas de conocimiento del PMI, que es aplicable a las varias asociaciones de tejedores de la provincia de Manabí, y que instruye a que los eslabones de circulación y de ventas de los sombreros, pueden tener efectividad en toda la cadena con una estrategia de comercialización tradicional en la comuna de Pile, con una infraestructura temática que informa el proceso de elaboración de los sombreros y otro en línea, con la respectiva entrega en cualquier parte del mundo, logrando así el propósito de esta investigación desde su perspectiva social, el lograr la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, depositado en estas comunidades.

La orientación del plan desarrollado busca que en todos los procesos de la cadena de suministros del sombrero de paja toquilla, los principales actores sean los artesanos, habilitando así con este proyecto un modelo en el que tejer sombreros de paja toquilla sea rentable y sustentable, en la comunidad, construyendo posibilidades para nuevas generaciones continúen con un arte declarado, desde el 2012, por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

## **2. Elaboración del Sombrero de Paja Toquilla**

### **2.1. Antecedentes**

La denominación Panamá Hat, originada en 1914 durante la construcción del Canal de Panamá, posesionó equivocadamente el origen del sombrero de Paja Toquilla. Los tejedores, quienes elaboran estas artesanías en Ecuador, fueron y son aún los menos beneficiados debido a la presencia de intermediarios nacionales e internacionales, además de las escasas políticas públicas, de salvaguardia a este sector artesanal.

Sin embargo la UNESCO(2012) declaró el tejido del Sombrero de Paja Toquilla como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, y a nivel nacional los recientes Programas de Gobierno del Ecuador (2007) plantean un sistema económico de desarrollo endógeno en el que las economías sociales, conocimientos ancestrales e innovación tecnológica agregan valor a los productos, aprovechando ventajas comparativas y competitivas de cada territorio; proceso denominado recientemente “cambio de la matriz productiva” (2013).

Estas y otras iniciativas, para ser efectivas requieren entender cómo se crea valor en cada eslabón de la cadena de suministros del sombrero de paja toquilla, desde la producción de la materia prima hasta su comercialización en mercados nacionales e internacionales, para analizar los recursos que se utilizan en relación al tiempo y al trabajo aplicado en cada clúster de la cadena y así identificar fortalezas y debilidades, con la aplicación de estrategias que se plantearán en la presente investigación con el objetivo de crear condiciones propicias a los y las tejedores y mejorar la calidad de los productos.

## **2.2. Fase de Producción de la Materia Prima**

La producción de paja toquilla comprende los siguientes procesos:

### **2.2.1. Siembra de la Pepa y Mantenimiento de Toquillales**

La *Cardulovica Palmata*, es la materia prima del Sombrero de Paja Toquilla, se siembra en cualquier época del año, en los bosques húmedos de las partes montañosas de la Costa y Amazonía, en las siguientes Provincias:

- Provincia de Santa Elena, en la Comuna Barcelona se produce de manera industrial y sirve de insumo para los sombreros en el Austro ecuatoriano. (Superficie aproximada 300 hectáreas).
- Provincia de Manabí, Comunas: El Aromo, Pacoche, Pile, Las Pampas, Membrillal. (Superficie sembrada aproximada 75 hectáreas.)
- Esmeraldas, Guayas (Manglar Alto y Valdivia) y Morona Santiago. (No se define la superficie de plantaciones) (Expediente para la declaratoria del conocimiento del sombrero de paja toquilla, UNESCO, 2012)

La siembra es similar a la del banano en hileras distanciadas de tres metros de ancho y largo; y si las condiciones climáticas son buenas su producción se da año a año.

La palma es delgada y con fibras organizadas en forma de abanico, alcanza una altura de tres metros, cada hoja se divide de cincuenta a ochenta fibras de alrededor de uno a dos centímetros de ancho cada una. (INEC, 2014).

El mantenimiento de la paja toquilla requiere de deshoje (eliminación de hojas viejas) y cuidado de brotes (padre, hijo, nieto). Si las hojas viejas no son podadas estas deterioran a la planta madre; si se cumple con el estricto cuidado los cogollos de cosecha son de mayor tamaño.

Ilustración 1: Mazo u Ochos (Conjunto de Cogollos)



Fuente: INPC- R4-2013.

El conjunto de tallos para su comercialización se la conoce de la siguiente manera:

Tabla 1: Nominación de Conjunto de Tallos de Paja Toquilla

Unidad		Equivalencia	
1	Ocho o mazo	112	Tallos/Cogollos
1	Tongo	96	Tallos/Cogollos
1	Bulto	31	Tongos
1	Bulto	2976	Tallos /Cogollos

Fuente: Elaborado por los Autores

### 2.2.2. Corte y Recolección de Cogollos

La preparación de la paja toquilla, inicia con el corte y recolección de los cogollos de hojas tiernas y cerradas, que salen de la raíz, similar a un tubérculo.

Para tejer un sombrero, se necesita de diez a 72 cogollos (no es una medida exacta), esto depende del tipo de sombrero que se teje. Los cogollos para la venta y nominaciones de grupos de tallos se los conocen como mazos, ochos y bultos, según la tabla uno.

Ilustración 2: Paja Toquilla



Fuente: Plan de Promoción Turística de la Comuna de Barcelona

El corte de los tallos de la planta, se realiza mediante conocimientos transmitidos de generación en generación, tales como cortar tallos en la estación, fase lunar correcta, tipos de corte y uso de abonos naturales.

Ilustración 3: Corte de Cogollos



Fuente: Trabajo de Campo de los investigadores, 2013

En Manabí usualmente las plantas son nativas, y pueden tener una duración de hasta veinte años, con dos cosechas cada año; lo primordial es el cuidado del terreno, cortando la maleza que crece especialmente en el invierno.

En esta fase para el corte de los toquillales se requiere del uso de las siguientes herramientas: Pala, carretilla, cuchillos y machete.

Tabla 2: Costos de Herramientas Utilizadas por un Jornalero al Año

<b>Herramientas</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Años de Depreciación</b>	<b>Anual</b>
Pala	1	\$ 10.00	\$ 10.00	3	\$ 3.33
Carretilla	1	\$ 15.00	\$ 15.00	3	\$ 5.00
Cuchillos	2	\$ 5.00	\$ 10.00	3	\$ 3.33
Machete	1	\$ 5.00	\$ 5.00	3	\$ 1.67
<b>Total</b>					<b>\$ 13.33</b>

Fuente: Entrevistas a productores de Paja Toquilla de la provincia de Manabí y Santa Elena (2013)

En la tabla 3 se describe el número de familias (4 miembros) dedicadas a la producción de materia prima por provincia.

Tabla 3: Número de Familias Productoras de Paja Toquilla.

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Número de Familias en Santa Elena (Muestra Asoc. Barcelona)	300
Número de Familias en Guayas	50
Número de Familias en Manabí	7

Fuente: Asociación de productores de Paja Toquilla de Barcelona en Santa Elena. Encuesta realizada por los investigadores en la Provincia de Manabí.

Para el cálculo de la tabla 4 se considera el número de cogollos producidos por familia al año. Siendo la producción mensual de cogollos en Santa Elena de 3,958 y de 224 en Manabí y Guayas.

Tabla 4: Productividad de Cogollos al Año

Descripción	Producción Mensual por Familia	Producción Anual por Familia
Productividad en Cogollos por ha. en Santa Elena Mensual (Familia)	3,958	47,496
Productividad en Cogollos por ha. en Guayas Mensual	224	2,688
Productividad en Cogollos por ha. en Manabí Mensual	224	2,688

Fuente: Asociación de productores de Paja Toquilla de Barcelona en Santa Elena. Encuesta realizada por los investigadores en la Provincia de Manabí.

### 2.2.3. Transporte de la de Fibra a la Planta Procesadora de Paja Toquilla.

Ilustración 4: Transporte de Fibra de Toquillas



Fuente: Diario Expreso. (2014)

El transporte de la paja toquilla se lo realiza en Santa Elena mediante camionetas y en la Provincia de Manabí en mulares, debido a que los cultivos son naturales y cercanos, a las comunidades.

### 2.2.4. Desvenado de los Cogollos

Como se puede observar en la ilustración cinco, el primer paso para el tratamiento de la fibra es eliminar la hoja exterior gruesa; a continuación se corta cada segmento desde los brotes más tiernos. Los bordes externos deben ser retirados dejando sólo las porciones interiores de colores ligeros y más tiernos.

### Ilustración 5: Desvenado de los Cogollos



Fuente: La Hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

#### **2.2.5. Despinchado y Partido**

Consisten en retirar elementos del tallo y partir la hoja (en estado verde) con agujas o cachos de venado. Cada Tallo tiene alrededor de 60 a 70 hileras que surgen, que en lo posterior serán pajas. Este trabajo es manual y la práctica de la persona que parte al tallo depende de la calidad y finura de la materia prima. En Manabí este proceso es realizado por el mismo tejedor, de esta manera garantiza la calidad del producto.

#### **2.2.6. Cocinado de la Fibra de Paja Toquilla**

Se hierve agua en una olla, luego se inserta la paja toquilla en forma circular de manera uniforme por dos horas, con el fin de eliminar la clorofila a las fibras. Este proceso se realiza en forma artesanal (leña y ollas) o industrial (tanques de acero en las plantas procesadoras de paja toquilla en la provincia de Santa Elena).

**Ilustración 6: Cocinado de la Fibra de Paja Toquilla.**



Fuente: Montecudorhat

### **2.2.7. Sahumado o Blanqueado de la Paja Toquilla**

El blanqueo o sahumado se lo realiza en un lugar pequeño y cerrado, donde se coloca una caja con la paja seca, debajo de ella se ubica un recipiente con azufre y carbón, el cual quema el azufre produciendo humo en la caja cerrada para blanquear la paja; el tiempo estimado de este proceso es de 12 horas, finalmente se pone a secar nuevamente y con ello la materia prima está lista para su secado.

**Ilustración 7: Sahumado o Blanqueado de la Paja Toquilla**



Fuente: La Hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

### **2.2.8. Destilado y teñido de la Fibra de Paja Toquilla**

Este proceso comprende las actividades de escurrido, oreado, venteado, despegado y en algunas ocasiones el teñido de la paja toquilla. En Cuenca con el fin de innovar el modelo de sombreros multicolores, se compra paja de colores, cuyo proceso es elaborado en las mismas procesadoras de paja toquilla en la provincia de Santa Elena.

Ilustración 8: Pajas Teñidas



Fuente: Renzo Tasso/ <http://pajatoquillabarcelona.blogspot.com/>.

### **2.2.9. Secado de la Paja Toquilla**

La paja se coloca en cordeles durante uno o dos días según se requiera, con especial cuidado a la exposición de rayos solares que reciba la fibra, para evitar que la paja se vuelva negra, este es último proceso de la primera fase, una vez que la paja esta seca se la acomoda por bultos para su trasportación a los tejedores en la provincia de Azuay. En Manabí los mismos tejedores son los encargados de procesar su propia paja toquilla. Un cogollo seco en los mercados de los sectores rurales del austro ecuatoriano se lo puede encontrar en un precio de 0,15 USD, aproximadamente, este precio incluye el transporte desde Santa Elena, actividad realizada por comisionistas.

**Ilustración 9: Secado de la Paja Toquilla**



Fuente: Las hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

### **2.3. Fase del Tejido del Sombrero de Paja Toquilla**

La fase del tejido de los sombreros brisa y finos elaborados en Azuay y los sombreros regulares, finos y extrafinos en Manabí, contempla los siguientes procesos, en relación a las técnicas que se aplican en cada región:

#### **2.3.1. Selección de la Paja Toquilla**

Se procede a emparejar los extremos de las pajas con la finalidad de dejarlas del mismo tamaño. Las/los tejedores cortan la paja de ambos lados (cogollo y punta) y la emparejan con un cuchillo.

Ilustración 10: Selección de la Paja Toquilla



Fuente: La Hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

No toda la Paja Toquilla tiene el mismo color, algunas son: blancas, blanco hueso, rojizo y amarillo. Para tejer un sombrero fino es recomendable tejer con la paja de color blanco o blanco hueso, no es recomendable utilizar paja demasiada seca o amarilla, debido a que se puede quebrar en el proceso del tejido.

El tejedor divide la paja según el tipo de sombrero que va a elaborar (Regular, Brisa, Fino, y Extrafino), en el caso de los tejedores manabitas, la paja será dividida meticulosamente, quedando hebras similares a la de un hilo de coser a máquina en el caso de sombreros extrafinos. Es recomendable usar el mismo tipo de la paja, del mismo ocho o bulto; para la confección de un sombrero antes de comenzar el tejido, de manera que todas las pajas sean uniformes en su finura y color.

Los sombreros elaborados en Cuenca tienen otros procedimientos en su tejido, el 90% de la producción en esta región, son los sombreros brisas y los sombreros llanos, cuyo tejido dura dos días.

A diferencia en Manabí la técnica es diferente y el 80% de los tejedores tejen el sombrero denominado regular, el que tiene un tiempo de duración de dos semanas.

Los tejidos finos y extrafinos se los puede elaborar desde los dos meses hasta los seis. (Este último tipo de tejido exclusivo de Manabí).

### **2.3.2. Tejido de la Corona**

Con las manos humedecidas se soba la paja, luego se toman ocho hebras de paja y se amarra en el centro (caso de sombreros: regular, fino y extrafino), se coloca sobre una horma y así el tejedor inicia con el entrecruzado de las pajas. Esta técnica es propia de los tejedores de Manabí, las tejedoras en Cuenca, inician el tejido con una o dos pajas, en su mayoría mujeres tejen sin la necesidad de caballetes, lo que les facilita tejer en el mismo momento de realizar cualquier otra actividad.

Ilustración 11: Tejido de la Corona

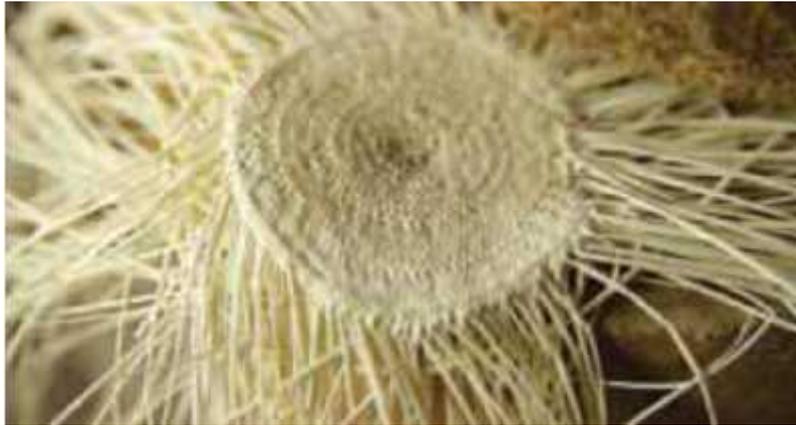


Fuente: La Hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

### **2.3.3. Tejido de la Plantilla**

Terminada la corona, se va insertando más pajas y se va dispersando de acuerdo a la calidad del sombrero que se va a tejer, si se observa que la plantilla no está uniforme, se iguala insertando más pajas y si está muy denso se disminuye el ingreso de pajas.

**Ilustración 12: Tejido de la Plantilla**



Fuente: La Hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

#### **2.3.4. Tejido de la Copa**

Después de revisar la plantillas, se coloca en la horma y en el calzador que ayuda a azocar (ajustar) el tejido. Al estar todas las pajas del mismo grosor se inicia con el tejido, de la mitad a la derecha, luego a la izquierda, y de la otra mitad con el mismo procedimiento. (Regalado, 2010).

**Ilustración 13: Tejido de la Copa**



Fuente: La Hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

### **2.3.5. Tejido del Ala**

Para la primera vuelta se injiere cada dos hebras una paja, siempre apretando en cada injerida para evitar que se quede flojo. El tamaño del ala depende del pedido del cliente.

El inicio del sombrero fino o extrafino en Manabí tiene completamente otra técnica, en este tipo de sombrero la destreza se mide en relación a la concentración y al trabajo exclusivo en el tejido, por eso la posición incómoda en la que el tejedor o tejedora debe permanecer agachado, y el tejido sujetado en una horma debe estar prendido a un tablero conocido en el sector como “burro”.

Por lo tanto, el tiempo de trabajo es la variable que constituye la calidad, el valor y el precio de una campana, al finalizar el tejido de un artesano. El número de días de trabajo empleado en una campana, calculando con el sueldo básico más beneficios de ley, da por resultado un precio justo y real de lo que debería pagarse y que se analizará en lo posterior.

Ilustración 14: Tejido del Ala



Fuente: La Hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

## **2.4. Fase de Arreglo de Campanas**

### **2.4.1. Arreglo de Campanas**

En esta fase dejan de intervenir los tejedores e inician la actividad otros actores, denominados intermediarios, componedores y rematadores que le agregan valor al producto, al tener técnicas establecidas y tecnología disponible.

### **2.4.2. Remate y Azocado**

En esta fase se aprietan los remates de las campanas, a cargo de los componedores o rematadores en la provincia de Manabí y empresas exportadoras en la provincia de Azuay.

La mayoría de estos componedores trabajan por obra cierta en sus propias casas, en la provincia del Azuay y un intermediario lleva a los centros de acopio las campanas ya azocadas. En Manabí sucede lo mismo, el tejedor llega con su proceso hasta el tejido de las alas, no tiene el conocimiento del azocado ni del rematado de los sombreros, este proceso es realizado por familias e intermediarios expertos localizados en la parte urbana del cantón Montecristi.

Ilustración 15: Remate y Azocado del Sombrero de Paja Toquilla.



Fuente: La Hebras que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

### **2.4.3. Compostura**

A continuación las campanas pasan a un proceso de lavado que se lo realiza en cualquier tipo de cesta de plástico o en tanques especiales, en estas empresas acopiadoras, con el fin de eliminar los residuos de material de paja que hayan quedado en el sombrero, debido a la manipulación del producto por parte de los tejedores. En las empresas utilizan químicos, en Manabí lavan el sombrero con el uso de detergentes.

**Ilustración 16: Tanques de Lavado**



Fuente: Museo "La Magia del Sombrero" Tatiana Choez.

## **2.5. Fase de Innovación y Comercialización de Sombreros en el Ecuador**

En esta fase inician la actividad otros actores, denominados comerciantes o exportadores, muchos de ellos están en Cuenca ya que cuentan con la infraestructura adecuada, en Manabí dos familias componen el sombrero (Alarcón y Pachay) pero no innovan con procesos de modas y nuevas tendencias. En esta fase como se verá en la cadena de suministros es donde se obtienen beneficios económicos, pero es necesario contar con la tecnología y mecanismos de comercialización adecuados.

### **2.5.1. Sahumado o Blinchado**

Se realiza en un cuarto hermético se somete el sombrero ya terminado a vapores de azufre, por un tiempo aproximado de ocho a diez horas. No se debe abrir este cuarto por ningún motivo durante el proceso y a continuación se realiza el maceteado.

### **2.5.2. Maceteado**

El apaleado o maceteado es muy importante, este corrige las fallas que existen. Se utiliza un mazo, azufre y una piedra, se toman cuatro sombreros a la vez y se procede al apaleado. Hay que tener mucho cuidado de no quebrar la paja.

**Ilustración 17: Maceteado**



Fuente: La Hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

### **2.5.3.Hormado Planchado**

**Ilustración 18: Hormado Planchado y del Sombrero de Paja Toquilla**



Fuente: La Hebras Que Tejieron Nuestra Historia (INPC)

El planchado, hormado y control de calidad, es fase o la etapa final, de acuerdo al pedido del cliente se usa la horma del tipo de sombrero como por ejemplos: Fedora, Borsalino, Óptimo o el Clásico de Montecristi para iniciar con el planchado. Hay que tener mucho cuidado de que la plancha este a una temperatura aproximada de 40 grados centígrados para no amarillar el sombrero.

Ilustración 19: Máquina para el Prensado



Fuente: Museo "La Magia del Sombrero" Tatiana Choez.

En Cuenca se producen la mayoría de sombreros brisa, por lo que en relación a la producción anual y al tamaño similar de las principales empresas cuencanas. Una vez planchado es colocado para que se oree, se eliminan pajas que estén sobrando. "Todos los procesos son manuales, excepto la prensa, que es la única máquina que se utiliza. La prensa es una máquina a vapor, en la cual una horma de aluminio con un caucho en su parte alta de la forma al sombrero y definirá las medidas de la copa, es decir, la talla del sombrero." (Chóez, 2012).

#### **2.5.4. Composición e Innovación de Campanas**

La composición e innovación de las campanas finas y extrafinas se realiza en su mayoría en el exterior, pero en algunos casos se las compone y termina en Manabí.

Ilustración 20: Sombrero Terminados de Paja Toquilla



Fuente: Museo del Sombrero de Paja Toquilla. Cuenca - Ecuador. (Autores)

El sombrero ha adquirido diferentes estilos dentro de la moda con el fin de incrementar su atractivo en el mercado. Entre los modelos más comunes tenemos:

**Fedora Clásico:** Este tipo de sombrero es el que más se elabora en el Ecuador y el más popular en el mundo debido a que se destaca por su ala ancha, sus bordes algo doblados para crear una depresión en la parte alta del sombrero y un pellizco en el frente que le da forma hacia adelante.

Ilustración 21: Fedora Clásico



Fuente: Homero Ortega

Otro tipo de modelo es la “Pavita de Mujer o Breton AC”, es un sombrero de alas grades, diseñado para la mujer y su protección de los rayos solares.

Ilustración 22: Pavita de Mujer o Breton AC



Fuente: Las Hebras que Tejieron Nuestra Historia

Luigi Peragallo un artista plástico, comenzó a comercializar los sombreros pintándolos al óleo bajo la marca “Pura Paja Toquilla”. Los modelos utilizados son de ala corta, larga y tipo urbano.

Ilustración 23: Creaciones Luigi Peragallo

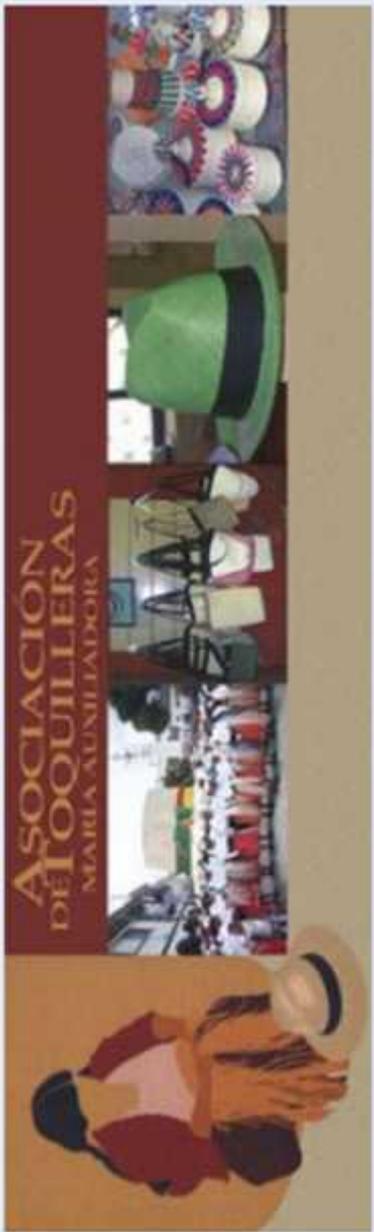


Fuente: Diario El Universo, Purapajatoquilla

Si bien el Fedora y el Pavita son los tipos más populares, en el Ecuador en la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora, se componen y se agrega valor con el diseño de nuevos modelos como se ilustra en el siguiente cuadro.

Ilustración 23: Tipos de Sombrero que Comercializa la Asociación de Toquilleras María

Auxiliadora

	<b>Hombres</b>
	Fedora Uñado (llano)
	Vaquero (brisa) Pimienta
	Fedora con sesgo
	Fedora Montecarlo
	Fedora Trinado, Fedora Torcido
	Fedora trinado, Fedora Negro
	Trinado Colonial, Fedora Coco, Brisa o Llano
	<b>Mujeres</b>
	Fedora Plano Pimienta
	Plano Brisa
	Dama Torcido
	Dama Escalera
	Fedora Pupos
	Fedora con Sesgo
	Fedora Pareada con Sesgo
Fedora Lineado Fiesta	
Dama Crochet	

Fuente: [www.mmre.gob.ec](http://www.mmre.gob.ec)

Otra empresa ecuatoriana que innova y vende directamente sombreros en el exterior es PAMAR, con más tipos de sombreros:

Ilustración 24: Tipo de Sombreros que Comercializa la Empresa PAMAR

	<b>Hombres</b>
	Capi Fedora
	Fedora, Cholón, Copa Americana
	Cavalier, Codovez
	Italiano, Texano
	Tango, Boina, Forma Boleado
	Aficionado, Gambler, Gota de Agua
	Aguacate, Tipo Indio, Twiss
	<b>Mujeres</b>
	Aficionado, Isabel
	Copa Americana, Randado
	Gambler Mujer
	Italiano Mujer
	Perdiz Copa Alta
	Tango de Mujer
	Boleado
	Coco Calado
	Cordobés Mujer

Fuente: <http://www.sombrerospamar.com.ec/>

Se conservan tipos de sombreros clásicos como es la caso de la empresa Homero Ortega que diseña en el país, el tipo Óptimo o Colonial, que fue usado por el Imperio Británico durante la colonización de Asia.

La mayoría de las empresas en el Ecuador tienen un canal de comercio con en el exterior, es decir una página WEB que promocionan y venden en líneas sus productos. Según el administrador encargado de la empresa Barranco “Panama hat”, pagan alrededor de \$ 5000 USD, mensualmente por la manutención de su portal en la India.

Ilustración 25: Óptimo o Colonial



Fuente: Homero Ortega

Varias de las comercializadoras del país han innovado en diseños y colores, según las tendencias de la moda europea y americana. Así tenemos a Paredes Hat, Serrano Hat, Ecu Andino Corp., Homero Ortega Genuina Panamá Hat, que han optado por tinturar los sombreros con colores vivos, diseñar modelos juveniles, colocar nuevos cintos, además la creación de nuevos productos de paja toquilla como carteras y gorras. Los sombreros ya innovados en el Ecuador, se exportan directamente a tiendas internacionales, en países como: Estados Unidos, Japón, Alemania, etc.

Ilustración 26: Tipos de Sombrero que Comercializa Panador Panama Hat



**Michel Trent Inc./Panador Hats:**

- Montecristi of Cuenca Fedora
- Montecristi of Cuenca Trafino Natural
- Fedora, Montecristi of Cuenca Black
- Fedora, Montecristi of Cuenca Trafino
- Black Fedora, Montecristi of Cuenca
- Natural Fedora KY Derby Edition
- Montecristi of Cuenca Black Fedora
- KY Derby Edition, Classic Gamber
- Panama Hat, Classic Safari Panama
- Hat, XXL Classic Safari Panama Hat
- XXL Panama Hat Classic Snap Brim
- Panama Hat

**FVS/Stetson Europe**

- Urbana Traveller Panama, Jefferson
- Bleach Panama, Jefferson Panama
- Jenkins Bleached Panama, Louisville
- Panama, Philadelphia Panama
- Topsfield Trilby Panama

**Sarl Truffauz/Truffauz**

- Leadbelly, Mr. Natural, Satyr, Blue
- Valentine, Cuban, The Cramer
- Boogie Nights, Hemingway, Lover

Fuente: [www.panadorhats.com](http://www.panadorhats.com)

Ilustración 27: Tipo de Sombreros de la Empresa Homero Ortega

	<b>Baufer Latina SARL:</b> Sombrero Panamá, Sombrero Panamá Fino, Sombrero Panamá Super Fino
	<b>Borsalino Japan/Borsalino</b> Panamá Fine Cloche, Panamá Sisol Hat, Classic, Panama Fine Hat, Classic Panama Extra fine-Hat, Panama Hat, Panama Quito Hat parasisol, Fine Panamá Hat, Dinghy Head, Bi Colored Hemb Trilby,
	Dres Collection (Optimo, Optimo Naturale, Capone, Capone, Colombia, Alain, Continental, Derby, New Yorker, Optimo, Teardrop, 3 Point Dress, Shalebrook, Semi Calodo Open Dress, Semi-Calado Optimo), Cool Weaves of Summer Collection (Gamble, Diamante Trailboss, JJW Slash)
	<b>Panamá:</b> Montecristi (panamá Fedora et Ib, Panamá Colonial, Panamá Classique a rouler, Panamá capeline, Panamá Derby, Fedora Qualite Extra-Fine, Fedora Qualite Semi-Fine) Cuenca (Panamá Fedora et Jb, Panamá Colonial a rouler, Panamá Gambler, Panamá planteur, Panamá Capeline, Panamá derby Grade 2/3. Garde 4, Grade 6, Grade 8, Grade 10, Grade 12,

Fuente: Entrevista en Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda. Cuenca Ecuador.

Algunas empresas cuencanas, además de innovar diseños nuevos han implementado componentes turísticos como museos.

Ilustración 28: Museo del Sombrero de Paja Toquilla



Fuente: Paredes Hat Cuenca - Ecuador. (Autores)

## 2.6. Fase de Comercialización e Innovación de Sombreros de Paja Toquilla en el Exterior

El comercio de los sombreros de paja toquilla, está impulsado por un grupo de empresarios cuencanos como: Paredes Hat, Serrano Hat, Homero Ortega, que exportan campanas y sombreros a países de Europa, Asia, Estados Unidos. Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), las sub-partidas arancelarias empleadas para la exportación de los sombreros paja toquilla son:

- Sombreros Semi-Terminados (campana) es la número 6502001000
- Sombreros Terminados es la número: 6504000000

Los principales destinos de exportación de campanas, son: Italia, país en que son innovados por marcas prestigiosas, Estados Unidos por la cantidad de mercado, Alemania, por la tradición en el uso de sombreros, Reino Unido, Brasil, Japón, etc.

Tabla 5: Principales Destinos de Exportación de la Sub-partida 6502001000

Sub-partida Andina	Descripción Andina	País	Toneladas	FOB USD
6502001000	De Paja Toquilla	Italia	78	\$7,882.92
		Estados Unidos	51.74	\$4,169.13
		Alemania	17.13	\$1,941.84
		Reino Unido	16.93	\$1,543.97
		Brasil	24.08	\$1,517.93
		Japón	11.14	\$1,301.92
		México	18.58	\$1,171.51
		España	12.76	\$1,087.47
		Hong Kong	8.45	\$919.56
		Francia	4.26	\$593.50
<b>Total general</b>			<b>243.07</b>	<b>\$22,129.75</b>

Fuente: Proecuador, 2013

En relación a la exportación de sombreros de paja toquilla ecuatoriana, terminados en el país, Estados Unidos el país que más ha importado sombreros del Ecuador, en los últimos cinco años.

Tabla 6: Principales Destinos de Exportación de la Sub-partida 6504000000

País	2011		2012		2013/07	
	Tm	USD	Tm	USD	Tm	USD
Estados Unidos	77.62	\$815.33	7.01	\$871.93	6.1	\$698.79
España	5.12	\$580.89	3.62	\$527.84	2.15	\$257.69
Alemania	8.66	\$952.08	3.94	\$450.71	1.8	\$284.81
Chile	7.78	\$238.90	8.68	\$346.26	7.21	\$63.18
Francia	11.81	\$1,125.43	9.21	\$1,071.86	5.39	\$845.40
Italia	0.31	\$66.15	0.8	\$96.35	0.25	\$46.07
Panamá	1.82	\$62.25	1.48	\$98.83	1.86	\$159.89
Japón	3.31	\$407.67	6.53	\$776.43	5.61	\$682.12
Reino Unido	0.55	\$33.50	0.51	\$45.44	1.18	\$122.40
Bélgica	0.97	\$132.82	0.55	\$61.24	0.8	\$67.22
Canadá	0.23	\$15.61	0.18	\$10.16	0.16	\$9.22
Grecia	1.09	\$120.10	0.33	\$28.41	0.29	\$32.80
Puerto Rico	0.2	\$4.46	0.67	\$76.36	0.25	\$61.82
México	0.31	\$30.63	0.81	\$75.29	0.25	\$27.64
Uruguay	0.8	\$65.63	0.59	\$48.15	0.14	\$24.43
Brasil	0.84	\$54.58	2.31	\$103.38	0.28	\$30.96
Israel	0.09	\$13.64	0.06	\$8.88	0.11	\$20.69
Tailandia			0.13	\$35.59	0.29	\$84.91
Emiratos Árabes Unidos	0.39	\$92.93	0.18	\$58.94	0.04	\$13.53
Hong Kong	0.07	\$16.82	0.16	\$30.45	0.03	\$6.27
Suecia	0.15	\$15.38	0.27	\$45.80	0.03	\$8.75
Rumania	0.06	\$9.44	0.2	\$43.08	0.09	\$26.94
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>122.18</b>	<b>\$4,854.24</b>	<b>48.22</b>	<b>\$4,911.38</b>	<b>34.31</b>	<b>\$3,575.53</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

En la tabla 6 se detalla, la disminución en los volúmenes de exportación de sombreros, pero a la vez un incremento monetario, en el año 2013. Esta tendencia es el resultado de la declaratoria por parte de la UNESCO el pasado 5 de diciembre de 2012, y la estrategia que aprovecharon las principales empresas exportadoras de sombrero de paja toquilla, para posesionarse en el mercado.

En la tabla 7 se detallan a las principales empresas de innovación de campanas y de sombreros de paja toquilla, que en su mayoría tienen como jurisdicción a la ciudad de Cuenca.

Tabla 7: Principales Exportaciones de Empresas Ecuatorianas en Relación a Costos FOB Y CIF, 2012

Exportador	País de Destino	Destinatario	Unidades	\$FOB	\$CIF	%FOB
Fadavill S.A	Estados Unidos	Kb y R Trading	48,987.98	\$ 15,120.00	\$ 25,240.00	38.44%
Fadavill S.A	Estados Unidos	Prodar LLC	24,493.99	\$ 7,560.00	\$ 12,620.00	19.22%
Crando estilos S.A Crestilsa	Francia	León Vicente	21,519.00	\$ 330,964.00	\$ 330,964.00	841.42%
Crando estilos S.A Crestilsa	Estados Unidos	Paumann Enterprise	16,134.00	\$ 245,578.00	\$ 245,578.00	624.34%
Lojano Punin José Antonio	España	Chapeu Tiendas S.L	13,456.00	\$ 132,996.80	\$ 136,239.30	338.12%
Crando estilos S.A Crestilsa	Alemania	Katja Knoch	9,013.00	\$ 122,176.00	\$ 122,176.00	310.61%
Homero Peñafiel e Hijos Cía. Ltda.	Francia	Truffaux PTY Ltd.	8,739.00	\$ 143,148.10	\$ 143,148.10	363.93%
Serrano Hat Export Cía. Ltda.	España	Chapeu Tiendas S.L	8,105.35	\$ 345,618.50	\$ 346,488.90	878.68%
Yanapi S.A	Chile	Bronstein S.A	7,913.00	\$ 130,282.60	\$ 130,282.60	331.22%
Crando estilos S.A Crestilsa	Grecia	Pilopiia Stamion S.A	6,850.00	\$ 93,375.00	\$ 93,375.00	237.39%
Quinde Victor Humberto	Estados Unidos	Bollman Hat Company	6,570.00	\$ 74,679.00	\$ 79,103.76	189.86%
Yanapi S.A	Estados Unidos	Bigallillc	5,709.00	\$ 76,023.84	\$ 87,789.48	193.28%
Crando estilos S.A Crestilsa	Francia	Nature y Decouvertes	5,706.00	\$ 89,448.47	\$ 89,448.47	227.41%
Crando estilos S.A Crestilsa	Alemania	Friederike Vetter	5,698.00	\$ 74,009.80	\$ 74,009.80	188.16%
<b>Totales</b>			<b>188,894.32</b>	<b>\$ 1,880,980.11</b>	<b>\$ 1,916,463.41</b>	<b>1044.00%</b>

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas

En la tabla 8, según el análisis de la Dirección de Inteligencia Comercial de PROECUADOR, se muestra que las exportaciones de productos de paja toquilla en las dos formas en que se exporta, la primera como sombreros terminados y la segunda los cascos o campanas para sombreros sin acabados, tienen la siguiente participación en las exportaciones ecuatorianas:

Sombreros terminados en los últimos cinco años se exportan en un 56.43%, frente a las campanas que se exportan en un 46.10 % del total de productos de paja toquilla.

Tabla 8: Exportaciones en miles de productos de toquilla en los años 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012

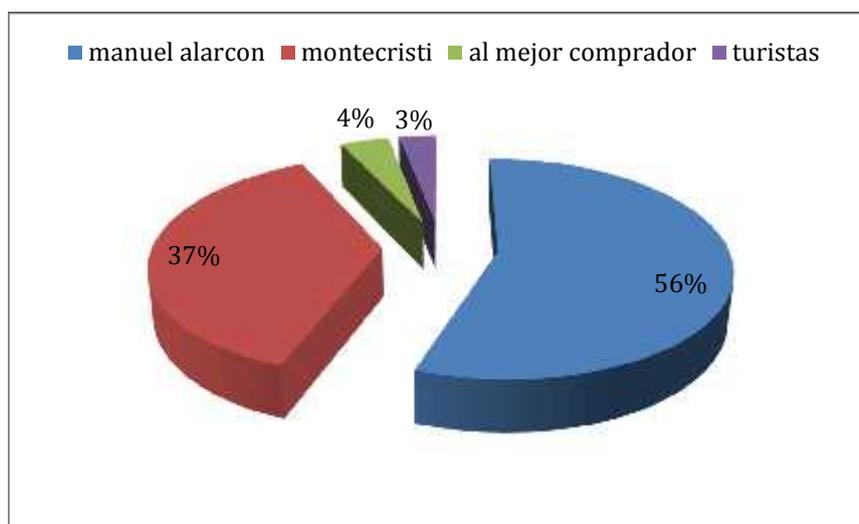
Sub-partida	Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	% Participación 2012	TCPA 2008-2012
6504000000	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier tipo.	\$ 1,167.00	\$ 2,137.00	\$ 3,369.00	\$ 5.26	\$ 5,319.00	56.43%	46.10%
6502001000	Cascos para sombreros de paja toquilla o de paja moroca.	\$ 2,945.00	\$ 3,305.00	\$ 4,826.00	\$ 7,850.00	\$ 4,106.00	43.57%	8.66%
<b>Total</b>		<b>\$ 4,112.00</b>	<b>\$ 5,442.00</b>	<b>\$ 8,195.00</b>	<b>\$ 7,855.26</b>	<b>\$ 9,425.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>54.76%</b>

Fuente: PROECUADOR2013

Para determinar la comercialización de sombreros en la provincia de Manabí, y en particular en la comuna de Pile se desarrolló una encuesta a los artesanos, preguntando el destino de sus productos sin terminar. (Campanas).

El 56% de los encuestados en Pile venden sus productos a Manuel Alarcón, quien provee de campanas finas y extrafinas a la empresa Brent Black C. ubicada en Hawai. El resto de los tejedores con el 37% del total de la muestra de 80 familias de Pile, vende a otros intermediarios de Montecristi. Y tan sólo el 7% de los tejedores venden directamente sus productos a algún visitante recomendado, pero el producto tiene que pasar inevitablemente por el centro del Montecristi, debido a que el proceso del terminado no lo pueden realizar en las comunas de ese cantón, debido a que no tienen la tecnología correspondiente:

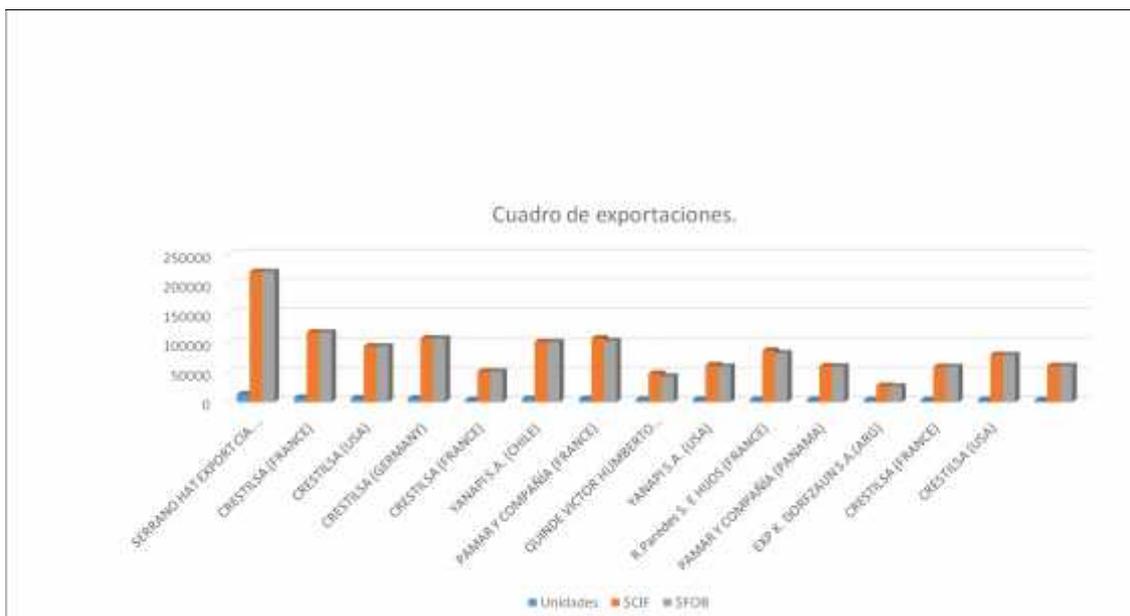
Ilustración 29: ¿A quién venden los productos finales o Campanas los Tejedores de Pile?



Fuente: Encuesta realizada en Pile, octubre, 2013.

En la ilustración 30 se mencionan las principales empresas exportadoras de sombreros de paja toquilla o campanas en el año 2013.

Ilustración 30: Principales Empresas Exportadoras del Ecuador en el Año 2013



Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2013

Con la finalidad de tener una variable comparativa de la rentabilidad de una de las empresas mencionadas, la empresa Serrano Hat.

Para el análisis de las ganancias y pérdidas de esta empresa en los años: 2008 y 2009 de la empresa Serrano Hat. Con 65,000 unidades exhortadas en el año 2009, lograron facturar un monto de: \$ 595,676.79 USD, y con 55,000 unidades en el año 2008; con una utilidad del ejercicio en los dos años de: \$ 13,552.34.

Serrano Hat exportó 65 000 unidades en el año 2009, de estas, se reportan en el SENA, que esta empresa exportó 10 campanas en el año 2009.

Tabla 9: Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo

**SERRANO HAT EXPORT**

Al 31 de diciembre 2009 (en dólares)

Ingresos	2009	2008	Variación	
			Absoluta (\$)	Relativa (%)
Ventas	\$ 596,207.53	\$ 607,728.37	\$ (11,520.84)	-1.90%
(-) Descuentos y Devoluciones	\$ (530.74)	\$ (4,628.06)	\$ 4,097.32	-88.53%
<b>Ventas Neta</b>	<b>\$ 595,676.79</b>	<b>\$ 603,100.31</b>	<b>\$ (7,423.52)</b>	<b>-1.23%</b>
Costo de Ventas	\$ (274,121.93)	\$ (307,091.75)	\$ 32,969.82	-10.74%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 321,554.86</b>	<b>\$ 296,008.56</b>	<b>\$ 25,546.30</b>	<b>8.63%</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>\$ (286,920.81)</b>	<b>\$ (262,208.84)</b>	<b>\$ (24,711.97)</b>	<b>9.42%</b>
Gastos Administrativos	\$ (70,430.70)	\$ (123,331.29)	\$ 52,900.59	-42.89%
Gastos de Ventas	\$ (216,490.11)	\$ (138,877.55)	\$ (77,612.56)	55.89%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 34,634.05</b>	<b>\$ 33,799.72</b>	<b>\$ 834.33</b>	<b>2.47%</b>
Gastos Financieros	\$ (10,444.70)	\$ (6,421.21)	\$ (4,023.49)	62.66%
Otros Gastos	\$ (22,121.74)	\$ (14,846.08)	\$ (7,275.66)	49.01%
Otros Ingresos	\$ 1,345.20	\$ 12,138.95	\$ (10,793.75)	-88.92%
	<b>\$ (31,221.24)</b>	<b>\$ (9,128.34)</b>	<b>\$ (22,092.90)</b>	<b>242.03%</b>
<b>Utilidad Antes de Participaciones</b>	<b>\$ 3,412.81</b>	<b>\$ 24,671.38</b>	<b>\$ (21,258.57)</b>	<b>-86.17%</b>
15% Participación empleados	\$ (511.92)	\$ (3,700.71)	\$ 3,188.79	-86.17%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 2,900.89</b>	<b>\$ 20,970.67</b>	<b>\$ (18,069.78)</b>	<b>-86.17%</b>
25% de Impuesto a la Renta	\$ (725.22)	\$ (5,242.67)	\$ 4,517.45	-86.17%
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$ 2,175.67</b>	<b>\$ 15,728.00</b>	<b>\$ (13,552.34)</b>	<b>-86.17%</b>

Fuente: Tesis de Grado: Análisis de Estados Financieros de la Empresa Serrano Hat-export Cía. Ltda. Y su Impacto en la Toma de decisiones, Periodo 2008- 2010, Nieves y Patiño, Universidad de Cuenca.

En el año 2010 logra exportar 1920 campanas, con un valor de exportación FOB de 6080. Usualmente se exportan campanas muy finas, con el fin de obtener un valor agregado de mejor calidad en el exterior.

Tabla 10: Exportación de Campanas por la Empresa Serrano Hat (años 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012).

Ciudad de Embarque	Año	Unidades	FOB
Guayaquil	2008	65	\$13,314.60
Guayaquil	2009	10	\$2,263.20
Guayaquil	2010	1,920	\$6,080.00
Guayaquil	20012	296	\$6,894.50
Quito	2011	20	\$1,960.00
<b>Total</b>		<b>2,311</b>	<b>\$30,512.30</b>

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas, 2013.

En el año 2010 logra exportar 1920 campanas, con un valor de exportación FOB de 6080. Usualmente se exportan campanas muy finas, con el fin de obtener un valor agregado de mejor calidad en el exterior.

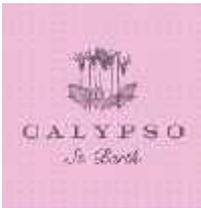
Otra empresa de importancia en el Ecuador, según una entrevista realizada informó que exporta unos 80 mil sombreros al año. En la actualidad se registran como Casas Exportadoras de sombreros de Paja toquilla las siguientes: (Rodríguez & Ureña, 2008)

- ORTEGA HATS CIA. LTDA. (Cuenca – Azuay)
- ARTEAUSTRO(Cuenca – Azuay)
- SOMIN.CIA. (Cuenca – Azuay)
- SERRANO HAT (Cuenca – Azuay)
- ASOCIACION TOQUILLERAS DEL SIGSIG (Cuenca – Azuay)
- HOMERO ORTEGA P e HIJOS CIA. LTDA (Cuenca – Azuay)
- RAFAEL PAREDES e HIJOS CIA. LTDA (Cuenca – Azuay)
- K. DOURFZAUN CIA. LTDA (Cuenca – Azuay)
- EXPORTADORA DE SOMBREROS JAIME ORTEGA CIA. LTDA (Cuenca – Azuay)
- ARTESANIAS JOSELO (Cuenca – Azuay)
- ASOCIACION DE TOQUILLERAS SAN MARTIN DE PUZHIO (Chordeleg – Azuay)
- EXPORTADORA AVILA Hnos. (Cuenca – Azuay)
- HUGO RODRIGO BERNAL CAMPOVERDE (Cuenca – Azuay)
- AUSTRO HATS (Cuenca – Azuay)

- PROCESADORA DE SOMBREROS CIA. LTDA (Cuenca – Azuay)
- EXPORTADORA PAMAR CIA. LTDA
- EXPORTADORA ZUMBA (Cuenca – Azuay)
- CJP INTERNATIONAL (Guayaquil - Guayas)
- ECUA - ANDINO / CRESTILSA (Guayaquil - Guayas)
- FUNDACION CARLOS PEREZ PERASSO (Cuenca – Azuay)

Según el SENA, se identificaron empresas en el Reino Unido, Estados Unidos, Bélgica, etc. Que importan productos de paja toquilla ecuatorianos, con procesos de innovación que se describen en las siguientes ilustraciones:

Ilustración 31: Tipo de Innovación que Realizan las Empresas en el Exterior de Productos de Paja Toquilla

<p>UNITED KINGDOM</p>		<p>1) Está adornado con una cinta de cuero de color rojo oscuro y terminADO con el logo GG inconfundible de la marca GUCCI.</p> <p>3))Colorido toma de Sunsi Estudio en el clásico sombrero de Panamá . Es a partir de fibras de la palmera toquilla ecuatoriana, teñidos de azul y rematado con un ribete de color turquesa grosgrain tejida a mano.</p> <p>4) )Elaborado a mano en París, Virginie-rosa frambuesa diseño de Mason Michel el fedora lleva Una cinta grosgrain azul añade estructura, mientras que el metal M actúa como un guiño discreto logotipo de la casa</p>
<p>UNITED STATES</p>		<p>1. Por EUGENIA KIM- adornado plumas azules vibrantes caprichosas y una corriente eléctrica pom pom rojo añadir color de paja rafia</p>
<p>BELGIUM</p>		<p>1. Panamá crudo crudo filo + pequeñas rayas de colores unidos</p>

Fuente: Investigación realizada por los Autores, 2013.

Ilustración 32: Tipo de Innovación que realizan las Empresas en el Exterior de Productos de Paja Toquilla

BELGIUM		<p>Una de las tendencias más populares son los sombreros Fedora, confeccionados en paja toquilla que pueden ser usados tanto en verano como en invierno, estos modelos combinan a la perfección con un look masculino, playera, saco o jeans y cuentan con cintillos de diferentes colores alrededor de la copa del sombrero para hacerlo más llamativo.</p> <p>El modelo Trilby con alas de cuatro centímetros, cocidos con nylon podrán doblarse fácilmente y combinarse con todo tipo de ropa,</p> <p>Una de las tendencias más populares son los sombreros Fedora, confeccionados en paja toquilla que pueden ser usados tanto en verano como en invierno, estos modelos combinan a la perfección con un look masculino, playera, saco o jeans y cuentan con cintillos de diferentes colores alrededor de la copa del sombrero para hacerlo más llamativo.</p> <p>El modelo Trilby con alas de cuatro centímetros, cocidos con nylon podrán doblarse fácilmente y combinarse con todo tipo de ropa,</p> <p>Una de las tendencias más populares son los sombreros Fedora, confeccionados en paja toquilla que pueden ser usados tanto en verano como en invierno, estos modelos combinan a la perfección con un look masculino, playera, saco o jeans y cuentan con cintillos de diferentes colores alrededor de la copa del sombrero para hacerlo más llamativo.</p> <p>El modelo Trilby con alas de cuatro centímetros, cocidos con nylon podrán doblarse fácilmente y combinarse con todo tipo de ropa,</p> <p>Una de las tendencias más populares son los sombreros Fedora, confeccionados en paja toquilla que pueden ser usados tanto en verano como en invierno, estos modelos combinan a la perfección con un look masculino, playera, saco o jeans y cuentan con cintillos de diferentes colores alrededor de la copa del sombrero para hacerlo más llamativo.</p> <p>El modelo Trilby con alas de cuatro centímetros, cocidos con nylon podrán doblarse fácilmente y</p>
BRAZIL	DO LADO DE LA LTDA	
FRANCE	BAUFER LATINA SARL	
FRANCE	MR. ISAIA JEAN PIERR	
FRANCE	NATURISI SARL	
FRANCE	ARTE TIPICO	
ITALY	CAPPELLIFICIO FALCUS	
PANAMA	EMILIO VELASQUES	
PANAMA	FREDDY GUALZAQUI	
PANAMA	JAIME VINUEZA	
PANAMA	LUIS AUGUSTO AIZAGA	
PANAMA	LUIS AUGUSTO IAZAGA	
BELGIUM		

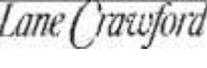
Fuente: Investigación realizada por los Autores, 2013

Ilustración 33: Tipo de Innovación que realizan las Empresas en el Exterior de Productos de Paja Toquilla

BELGIUM		<p>Una de las tendencias más populares son los sombreros Fedora, confeccionados en paja toquilla que pueden ser usados tanto en verano como en invierno, estos modelos combinan a la perfección con un look masculino, playera, saco o jeans y cuentan con cintillos de diferentes colores alrededor de la copa del sombrero para hacerlo más llamativo.</p> <p>El modelo Trilby con alas de cuatro centímetros, cocidos con nylon podrán doblarse fácilmente y combinarse con todo tipo de ropa,</p> <p>Una de las tendencias más populares son los sombreros Fedora, confeccionados en paja toquilla que pueden ser usados tanto en verano como en invierno, estos modelos combinan a la perfección con un look masculino, playera, saco o jeans y cuentan con cintillos de diferentes colores alrededor de la copa del sombrero para hacerlo más llamativo.</p> <p>El modelo Trilby con alas de cuatro centímetros, cocidos con nylon podrán doblarse fácilmente y combinarse con todo tipo de ropa,</p> <p>Una de las tendencias más populares son los sombreros Fedora, confeccionados en paja toquilla que pueden ser usados tanto en verano como en invierno, estos modelos combinan a la perfección con un look masculino, playera, saco o jeans y cuentan con cintillos de diferentes colores alrededor de la copa del sombrero para hacerlo más llamativo.</p> <p>El modelo Trilby con alas de cuatro centímetros, cocidos con nylon podrán doblarse fácilmente y combinarse con todo tipo de ropa,</p>
BRAZIL		
FRANCE	BAUFER LATINA SARL	
FRANCE		
FRANCE		
FRANCE	ARTE TIPICO	
ITALY		
PANAMA	EMILIO VELASQUES	
PANAMA		
PANAMA	<b>CHUO BOHSHI</b> JAIME VINUEZA	
PANAMA	<b>CHUO BOHSHI</b> LUIS AUGUSTO AIZAGA	
PANAMA	<b>CHUO BOHSHI</b> LUIS AUGUSTO IAZAGA	

Fuente: Investigación realizada por los Autores, 2013

Ilustración 34: Tipo de Innovación que realizan las Empresas en el Exterior de Productos de Paja Toquilla

PAIS DE DESTINO	DESTINATARIO	Innovación
AUSTRALIA		Exportan artesanías de calidad elaboradas en TAGUA y en cantidades mínimas sombreros de paja toquilla
FRANCE	UGO MOUNIER	Papel/KE-005-1 Caja para exportar/KEE-005 Etiqueta marca/KM-001 Funda/KE-005
CHILE		Oferta los sombreros con mucha innovación en los colores y combina con otras prendas de vestir como corbatas, guantes, bufandas en sus catálogos en Chile.
FRANCE	 BAUFER LATINA SARL <a href="http://www.bauferlatina.com/sombrero-panama-eqo001-p-1095.html">http://www.bauferlatina.com/sombrero-panama-eqo001-p-1095.html</a>	La innovación se radica en la venta de productos latinoamericanos propiciando la economía social y solidaria se puede a ver y tocar los productos en LA BOUTIQUE D'AMERIQUE LATINE, 64 Boulevard Pasteur 75015 Paris. "Encontraran las historias de cada objeto : como estan hecos ? en que pueblo? Que simbolo tienen? Etc..."
CHINA		Hoy en día, la atención se ha desplazado de los grandes almacenes de la tienda de especialidad que ofrece marcas exclusivas. Sus tiendas en Hong Kong, Beijing y Shanghai venden para mujeres, hombres, zapatos y accesorios, lencería, joyas, cosméticos y artículos para el hogar y estilo de vida de todo el mundo. Se busca destacar como una marca, haciendo hincapié en su selección de productos distintiva, entornos minoristas con las exhibiciones de arte moderno
GERMANY	ZAO "FASHION INTERNA	n/d
HONG KONG		Venden on line y en sus almacenes especialistas en carteras, zapatos y otros accesorio de lujo con las marcas más reconocidas a nivel mundial.

Fuente: Investigación realizada por los Autores, 2013

La innovación que realizan las empresas en el exterior se refieren en su mayoría a crear catálogos según las tendencias de la moda, los precios y los modelos aumentan dependiendo de la temporada, así en invierno y otoño, es complejo que tengan alguna promoción como es el caso de verano y primavera, otro método de venta es que el sombrero se lo vende como un accesorio junto a otro tipo de prendas, realizando combinaciones según el color y la formalidad del conjunto.

## **2.7. Valoración de la Cadena de Suministros del Sombrero de Paja Toquilla**

La cadena de suministros del sombrero de paja toquilla abarca a: agricultores, tejedores, componedores, intermediarios, asociaciones, empresarios e infraestructuras, que permiten la transformación de la paja toquilla (materia prima) en productos intermedios (campanas) y terminados (sombreros) y la respectiva distribución y comercialización en los mercados nacionales e internacionales.

Esta cadena tiene una carga implícita de saberes y costumbres, que dan valor agregado al sombrero de paja toquilla en Manabí en los primeros eslabones, lo que implica largas horas de trabajo en la preparación de la materia prima y la transformación de la misma.

Las provincias donde se realiza este procedimiento están en relación con los eslabones, así para el sombrero de análisis elaborado en Cuenca, su materia prima procede de la provincia de Santa Elena, para Manabí, tanto la materia prima como el tejido es desarrollado en el mismo sector.

Las variables a comparar en los cálculos de la cadena de suministros en cada eslabón son: costos estandarizados y reales.

- Costos reales, referentes a comercialización de la materia prima, y venta de los productos intermedios y terminados en el mercado nacional e internacional (actualidad).
- Costos estandarizados, calculados en base al salario básico más beneficios de ley en relación al periodo de trabajo aplicado y costos de suministros reales.

Desde esta perspectiva al tener una variedad de sombreros en relación a los costos por su calidad, y el tipo de tejido de los sombreros que se realizan en el país, se seleccionaron cuatro cadenas de suministros en relación a los siguientes criterios.

1. Cadena de Suministro del Sombrero de Paja Toquilla con el mayor valor total creado y mayor volumen de unidades producidas en Manabí: Sombrero Regular.
2. Cadena de Suministro del Sombrero de Paja Toquilla con el mayor valor total creado y poco volumen de unidades producidas en Manabí: Sombrero Fino.
3. Cadena de Suministro del Sombrero de Paja Toquilla con el mayor valor total creado y casi nulo volumen de unidades producidas en Manabí: Sombrero Extrafino.

4. Cadena de Suministro del Sombrero de Paja Toquilla con el mayor volumen de unidades producidas y exportadas: Sombrero Brisa de Cuenca.

### **2.7.1. Cadena de Suministros del Sombrero Regular Manabí de 22 Cogollos**

Es el sombrero que más rentabilidad tiene en Manabí debido a su calidad en relación al tiempo de confección (3 semanas), un promedio de 5 horas diarias. Al mes confeccionan dos, y cada sombrero tiene un costo directo de 60 a 80 USD.

#### **2.7.1.1 Fase de Materia Prima del Sombrero Regular de Manabí**

La materia prima en Manabí se obtiene de manera diferente a la industria Cuencana, que depende de la producción en Santa Elena. En Manabí los mismos tejedores cortan los tallos y procesan su materia prima, hasta tener pajas a su medida, lo que garantiza la calidad del sombrero. El costo real de procesar 22 cogollos es 0.88 USD, pero al calcular los costos estandarizados, el precio justo de esta cantidad de cogollos es de 1.58 USD. Los procesos más representativos son: secado definitivo (20%), secado al sol (12%) y, siembra de pepa y mantenimiento de toquillas (9%). La mano de obra se calcula de la siguiente manera: costos estandarizados 20 jornales y dos secadoras (22.28 USD diarios por persona) y en los reales 2 jornales y 2 secadoras (12 USD diarios por persona)

Tabla 11: Materia Prima del Sombrero Regular Manabí

Primera fase: Materia Prima					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Regular (22 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Preparación de la Materia Prima	Siembra de Pepa y Mantenimiento de Toquillas	Análisis de Suelo	1%	\$ 0.02	\$ 0.01
		Preparación del Suelo	9%	\$ 0.14	\$ 0.08
		Compra de la Pepa de Toquilla	3%	\$ 0.05	\$ 0.03
		Siembra de Pepa de Toquilla	5%	\$ 0.08	\$ 0.04
		Mantenimiento del Toquilla	9%	\$ 0.14	\$ 0.08
	Recolección de Cogollos	Corte de Cogollos	5%	\$ 0.08	\$ 0.04
		Transporte de Cogollos ( mulares, motos, camionetas)	2%	\$ 0.03	\$ 0.02
	Tratamiento de la Fibra	Picado o Desvenado	5%	\$ 0.08	\$ 0.04
		Despinchado y Partido	5%	\$ 0.08	\$ 0.04
		Cocinado de la Fibra	1%	\$ 0.02	\$ 0.01
		Escurredo	2%	\$ 0.03	\$ 0.02
		Oreado	5%	\$ 0.08	\$ 0.04
		Venteado	5%	\$ 0.08	\$ 0.04
		Despegado	6%	\$ 0.09	\$ 0.05
		Secado (al sol)	12%	\$ 0.19	\$ 0.11
		Sahumado ( con azufre)	2%	\$ 0.03	\$ 0.02
		Empacado	1%	\$ 0.02	\$ 0.10
		Transporte de Cogollos a Intermediarios	2%	\$ 0.03	\$ 0.02
		Secado Definitivo	20%	\$ 0.32	\$ 0.18
		<b>Costos totales</b>			<b>100%</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.1.2 Fase de Tejido del Sombrero Regular de Manabí

La Fase del Tejido del Sombrero de Paja Toquilla en Manabí, es la que más valor agregado representa en toda la cadena de suministros, en el tejido de la copa y el ala se emplea más tiempo. De acuerdo a la información recopilada de los tejedores, se estima que setenta y cinco horas, se necesitan para tejer el sombrero regular; el promedio de la jornada de trabajo es de cinco horas que pueden ser mañana o noche (discontinuas) dependiendo del tiempo libre que posean. El costo real de la fase del tejido es de 43.76 USD, y el costo estandarizado contemplado está en relación a los sueldos más beneficios de ley es de 214.5 USD.

Tabla 12: Tejido del Sombrero de Paja Toquilla

Segunda Fase: Tejido del Sombrero de Paja Toquilla					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Regular (22 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Tejido del Sombrero de Paja Toquilla	Tejido de la corona	Inicio de la Corona ( Puntada, cruz o llano, brisa, pupo)	7%	\$ 15.02	\$ 3.06
	Tejido de la Plantilla	Tejido de la Plantilla	25%	\$ 53.63	\$ 10.94
	Tejido de la Copa	Tejido de la Copa	35%	\$ 75.09	\$ 15.32
	Tejido del Ala	Tejido del Ala	33%	\$ 70.79	\$ 14.44
<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 214.50</b>	<b>\$ 43.76</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.1.3 Fase de Arreglo de Campanas del Sombrero Regular de Manabí

La Fase del arreglo o compostura de campanas del sombrero regular en Manabí, lo realizan en su mayoría agentes externos a los tejedores, son pobladores de la ciudad de Montecristi que disponen del conocimiento y de la maquinaria artesanal, el proceso más complejo es el azocado que conlleva a perfeccionar el mismo tejido con el terminado respectivo, continua con los procesos muy básicos de blanqueado con azufre, y el secado respectivo. El costo real que se paga en esta fase por un sombrero regular es de 46.85 USD, y el estandarizado es de 3.57 USD, por el tiempo que se aplica en especial en el azocado y el valor de lucro del intermediario que tiene utilidades de más del 100%.

Tabla 13: Arreglo del Sombrero de Paja Toquilla

Tercera fase: Arreglo de Campana					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Regular (22 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Arreglo de Campana	Azocado	Remate, Ajuste y Corte de Pajas	45%	\$ 1.61	\$ 21.08
	Compostura	Lavado, Desengrasado y Enjuague	10%	\$ 0.36	\$ 4.69
	Blanqueado y limpiado	Blanqueado	25%	\$ 0.89	\$ 11.71
		Secado	20%	\$ 0.71	\$ 9.37
	<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 3.57</b>

Fuente: Los Autores

#### 2.7.1.4 Fase de Innovación de Sombreros Regulares de Manabí a Nivel Nacional

La fase de innovación para sombreros regulares de Manabí, usualmente se las realiza en industrias con la tecnología y recursos necesarios, en Manabí existen dos empresas que se encargan de este proceso, el resto está en el austro ecuatoriano, en las que llegan los sombreros ya terminados, pero pasan por procesos similares nuevamente con el uso de químicos, como, Perboratos, Clorato de potasio, Invadina, Maxilon, Agua oxigenada, Tripolifosfato, Azufre, Fosfato, los costos de estos químicos, además de plásticos, cintas para el etiquetado y acabado, y material para el empaque para la innovación de los sombreros se calculan 1000 sombreros al año, lo que abarata el costo en relación al volumen, la producción en Manabí no abastecería debido a que se produce alrededor de 800 sombreros regulares al mes. El costo real por sombrero para innovarlo es de 3.67 USD, frente a un costo estandarizado de 4.11 USD, aplicando el sueldo básico exigido por la ley.

Tabla 14: Innovación de Campanas en el Ecuador

Cuarta fase: Innovación de Campanas en el Ecuador					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Regular (22 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Innovación de Campanas en el Ecuador	Moda y Tendencia	Teñido Industrial	6%	\$ 0.25	\$ 0.22
		Sahumado o Blinchado	10%	\$ 0.41	\$ 0.37
		Maceteado	10%	\$ 0.41	\$ 0.37
		Hormado	25%	\$ 1.03	\$ 0.92
		Planchado	19%	\$ 0.78	\$ 0.70
	Pasadores de Paja	Sustitución de Pajas	13%	\$ 0.53	\$ 0.48
	Clasificación	Selección por Tipo de Sombrero	12%	\$ 0.49	\$ 0.44
	Etiquetado	Etiquetado y Cintillado del Sombrero	3%	\$ 0.12	\$ 0.11
	Empaque	Empaquetado	2%	\$ 0.08	\$ 0.07
	<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 4.11</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.1.5 Fase de Innovación y Comercialización de Sombreros en el Exterior

Las grandes marcas y empresas de moda comercializan con costos reales muy bajos, de los que deberían pagar, así los costos estandarizados por cada sombrero debería valer 129.59 USD, frente a los 55.64 USD de lo que invierten, al tener la tecnología y los procesos de innovación con campañas comunicaciones y modelo de negocios muy efectivos, como venta al detal y con una triangulación de ventas online desde un país que brinde beneficios para envíos de paquetes al exterior.

Tabla 15: Innovación y Comercialización de Sombreros Terminados en el Exterior

<b>Quinta Fase: Innovación Y Comercialización de Sombreros Terminados en el Exterior</b>						
<b>Fases</b>	<b>Procesos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Sombrero Regular (22 cogollos)</b>			
			<b>% de tiempo empleado</b>	<b>Costo Total Estand.</b>	<b>Costo Total Real</b>	
<b>Innovación Y Comercialización de Sombreros Terminados en el Exterior</b>	Exportación de Campanas	Coordinación con Agentes Aduaneros	3%	\$ 6.70	\$ 2.88	
	Moda y Tendencia	Teñido industrial		5%	\$ 2.23	\$ 0.96
		Sahumado o Blinchado		18%	\$ 17.87	\$ 7.67
		Hormado		12%	\$ 22.34	\$ 9.59
		Planchado		15%	\$ 11.17	\$ 4.80
		Maceteado		20%	\$ 33.51	\$ 14.39
	Pasadores de paja	Sustitución de pajas	10%	\$ 15.64	\$ 6.71	
	Clasificación	Selecciona por Tipo de Sombrero	10%	\$ 8.94	\$ 3.84	
	Etiquetado	Etiquetado y Cintillado del Sombrero	3%	\$ 6.70	\$ 2.88	
	Empaque	Empaquetado	4%	\$ 4.47	\$ 1.92	
	<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 129.58</b>	<b>\$55.64</b>

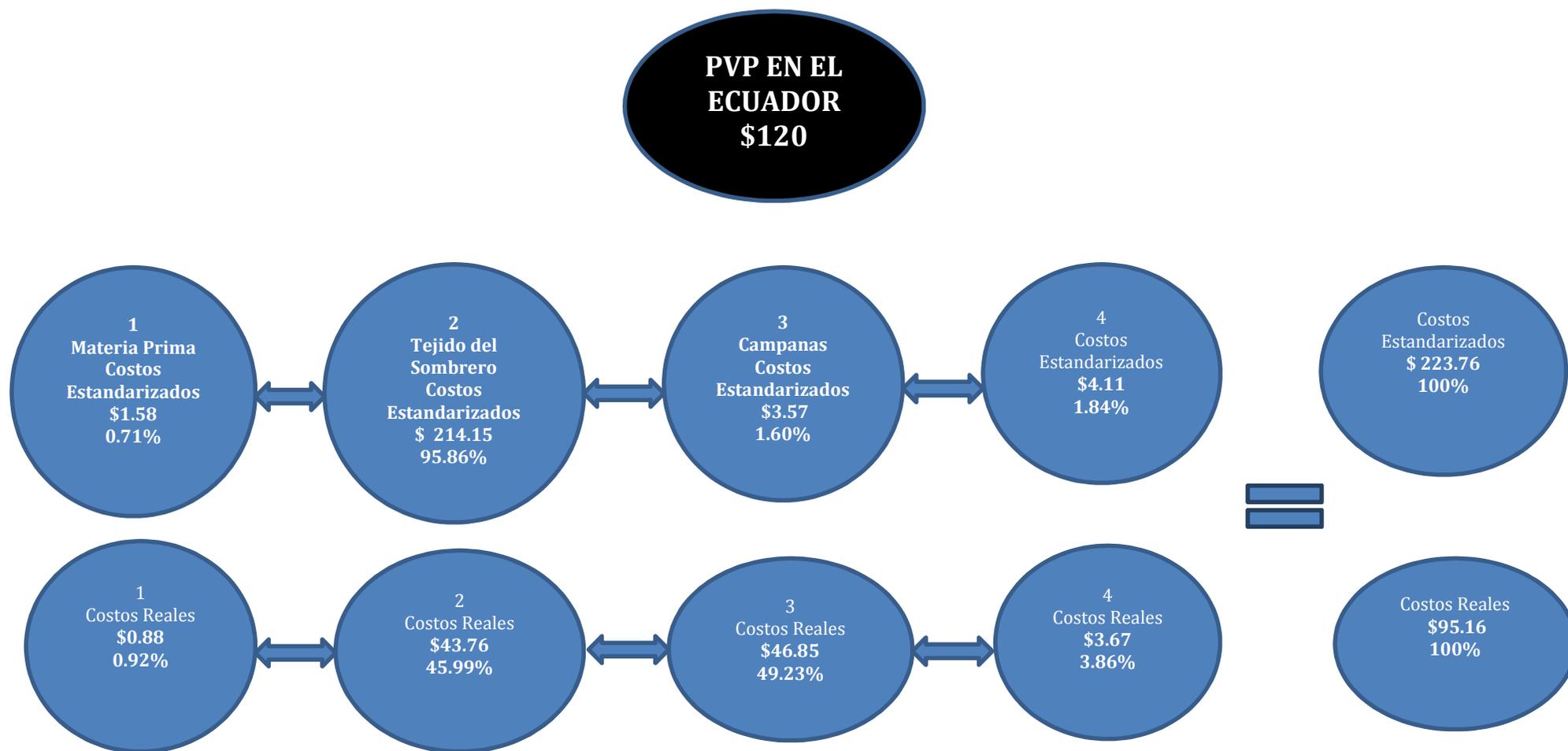
Fuente: Los Autores

### 2.7.1.6. Síntesis de la Cadena de Suministros del Sombrero Regular de Manabí

A nivel nacional el precio de venta de un sombrero regular con procesos de innovación tiene un valor en el mercado de 120 USD, siendo el costo real por este sombrero en todos sus procesos de 95.16 USD y el estandarizado de 223,76 USD.

En las condiciones actuales del mercado el propietario del local tiene una utilidad del 26,10% por la venta del sombrero.

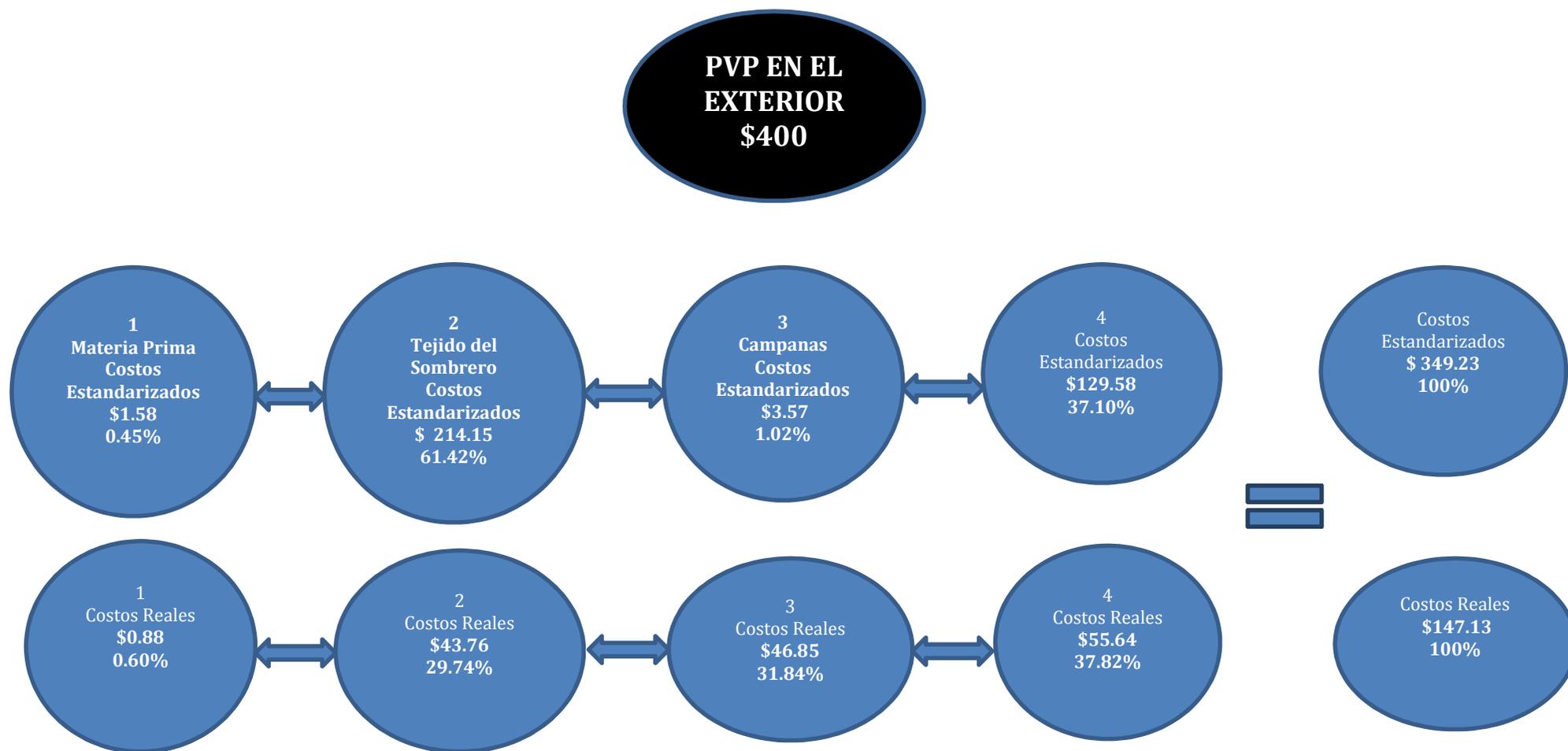
Ilustración 35: Cadena de Suministros a Nivel Nacional con Costos del Sombrero Regular (Manabí)



Fuente: Entrevista a Artesanos en Manabí e investigación en empresas importadoras

A nivel internacional el costo de un sombrero regular con procesos de innovación en el exterior tiene un valor de 400 USD, el costo real que paga la empresa importadora en el exterior por este sombrero, en todos sus procesos, es de 147.13 USD, depende del volumen, por lo que es rentable al superar el 100% de la inversión. El costo estandarizado de este sombrero a nivel internacional es de 349.23 USD. El porcentaje más alto del salario se encuentra en el tejido con un 61.42% de los costos estandarizados, a pesar de ello el tejedor recibe 43,72 USD del costo real, siendo el estandarizado 214,15 USD.

Ilustración 36: Cadena de Suministros a Nivel Internacional con Costos del Sombrero Regular (Manabí)



Fuente: Entrevista a Artesanos en Manabí e Investigación en Empresas Importadoras

## **2.7.2. Cadena de Suministros del Sombrero Fino Manabí de 42 Cogollos**

Este tipo del sombrero se teje en Manabí, el volumen de producción no es tan alto, debido a que tan sólo 23 tejedores tienen la habilidad de tejerlo, el tiempo promedio de confección es de uno a tres meses, tejiendo 5 horas diarias, el precio promedio de venta final del producto tejido, comercializado por los mismos tejedores es de 300 USD a 400USD dólares, con procesos de innovación a nivel nacional puede tener un valor de 900 USD dólares y en el exterior unos 1500 USD.

### **2.7.2.1 Fase de materia Prima del Sombrero Fino de Manabí**

La materia prima para este tipo de sombrero es de alta calidad y obtenida por el mismo tejedor. El costo real de procesar 42 cogollos es 1.68 USD, pero al calcular los costos estandarizados, el precio justo de esta cantidad de cogollos es de 3.02 USD. Los procesos de cuidado del terreno calculando los 42 cogollos es de 0.45 USD, por lo que no tienen mucho valor, lo que reitera que no es apetecible para el cultivo permanente.

Tabla 16: Materia Prima Sombrero Fino Manabí

Primera fase: Materia Prima					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Fino (42 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Preparación de la Materia Prima	Siembra de Pepa y Mantenimiento de Toquillas	Análisis de Suelo	1%	\$0.03	\$ 0.02
		Preparación del Suelo	9%	\$ 0.27	\$ 0.15
		Compra de la Pepa de Toquilla	3%	\$ 0.09	\$ 0.05
		Siembra de Pepa de Toquilla	5%	\$ 0.15	\$ 0.08
		Mantenimiento del Toquilla	9%	\$ 0.27	\$ 0.15
	Recolección de Cogollos	Corte de Cogollos	5%	\$ 0.15	\$ 0.08
		Transporte de Cogollos ( mulares, motos, camionetas)	2%	\$ 0.06	\$ 0.05
	Tratamiento de la Fibra	Picado o Desvenado	5%	\$ 0.15	\$ 0.08
		Despinchado y Partido	5%	\$ 0.15	\$ 0.08
		Cocinado de la Fibra	1%	\$ 0.03	\$ 0.02
		Escurrido	2%	\$ 0.06	\$ 0.03
		Oreado	5%	\$ 0.15	\$ 0.08
		Venteado	5%	\$ 0.15	\$ 0.08
		Despegado	6%	\$ 0.18	\$ 0.10
		Secado (al sol)	12%	\$ 0.36	\$ 0.20
		Sahumado ( con azufre)	2%	\$ 0.06	\$ 0.03
		Empacado	1%	\$ 0.03	\$ 0.02
		Transporte de Cogollos a Intermediarios	2%	\$ 0.06	\$ 0.03
		Secado Definitivo	20%	\$ 0.60	\$ 0.34
	<b>Costos totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 3.02</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.2.2 Fase de Tejido del Sombrero Fino de Manabí

La Fase de Tejido Fino del Sombrero de Paja Toquilla en Manabí, tiene técnicas de tejido más complejas que inicia con la inclusión de pajas desde el inicio, se calcula que en cada cogollo hay 60 pajas, en un sombrero fino se necesitan 42 cogollos, por lo que el trabajo es muy intenso. De acuerdo a la información recopilada de los tejedores, se estima que 200 horas, se necesitan para tejer el sombrero fino; el promedio de la jornada de trabajo es de cinco horas. El costo real de la fase del tejido es de 125.36 USD, y el costo estandarizado contemplado el sueldo básico más beneficios de ley es de 565.95 USD.

Tabla 17: Tejido del Sombrero de Paja Toquilla

Segunda fase: Tejido del Sombrero de Paja Toquilla					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Fino (42 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Tejido del Sombrero de Paja Toquilla	Tejido de la corona	Inicio de la Corona ( Puntada, cruz o llano, brisa, pupo)	7%	\$ 39.62	\$ 8.78
	Tejido de la Plantilla	Tejido de la Plantilla	25%	\$ 141.49	\$ 31.34
	Tejido de la Copa	Tejido de la Copa	35%	\$ 198.08	\$ 43.88
	Tejido del Ala	Tejido del Ala	33%	\$ 186.77	\$ 41.37
<b>Costos totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 565.95</b>	<b>\$ 125.36</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.2.3 Fase de Arreglo de Campanas del Sombrero Fino de Manabí

La Fase del arreglo o compostura de campanas del sombrero fino en Manabí, lo realizan en su mayoría agentes externos a los tejedores, son pobladores de la ciudad de Montecristi que disponen del conocimiento y de la maquinaria artesanal, el proceso del azocado. El costo real que se paga por arreglar una campana de un sombrero fino es de 135.45 USD, y el estandarizado es de 10.30 USD, por el tiempo que se aplica en especial en el azocado, en los costos reales y en relación al costo del sombrero en el mercado, en esta fase es en donde los comisionistas, reciben las utilidades que superan el 100%.

Tabla 18: Arreglo de Campana de Paja Toquilla

Tercera fase: Arreglo de Campana					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Fino (42 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Arreglo de Campana	Azocado	Remate, Ajuste y Corte de Pajas	45%	\$ 4.64	\$ 60.95
	Compostura	Lavado, Desengrasado y Enjuague	10%	\$ 1.03	\$ 13.55
	Blanqueado y limpiado	Blanqueado	25%	\$ 2.58	\$ 33.86
		Secado	20%	\$ 2.06	\$ 27.09
	<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 10.30</b>

Fuente: Los Autores

#### 2.7.2.4 Fase de Innovación del Sombrero Fino de Manabí a Nivel Nacional

El costo real por sombrero fino para innovarlo es de \$ 3.63 USD, frente a un costo estandarizado de 3.90 USD, aplicando precios y salarios justos. En sombreros finos no se utiliza pajas teñidas debido a la calidad de los sombreros.

Tabla 19: Innovación de Campanas en el Ecuador

Cuarta fase: Innovación de Campanas en el Ecuador					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Fino (42 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Innovación de Campanas en el Ecuador	Moda y Tendencia	Teñido Industrial	6%	\$ 0.23	\$ 0.22
		Sahumado o Blinchado	10%	\$ 0.39	\$ 0.36
		Maceteado	10%	\$ 0.39	\$ 0.36
		Hormado	25%	\$ 0.97	\$ 0.91
		Planchado	19%	\$ 0.74	\$ 0.69
	Pasadores de Paja	Sustitución de Pajas	13%	\$ 0.51	\$ 0.47
	Clasificación	Selección por Tipo de Sombrero	12%	\$ 0.47	\$ 0.44
	Etiquetado	Etiquetado y Cintillado del Sombrero	3%	\$ 0.12	\$ 0.11
	Empaque	Empaquetado	2%	\$ 0.08	\$ 0.07
	<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 3.90</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.2.5 Fase de Innovación y Comercialización de Sombreros Finos en el Exterior

La innovación de los sombreros finos en el exterior es muy común, por lo que la mayoría de estos sombreros se exportan como campanas, las empresas importadoras, especialmente en Estados Unidos y en Europa, al tener la tecnología y los procesos de innovación, etiquetan los sombreros con marcas muy reconocidas a nivel mundial. Los costos reales de este proceso representa una cantidad de 55.55 USD, y los costos estandarizados con un valor que debería representar un monto de 337.22 USD.

Tabla 20: Innovación de Sombreros en el Exterior

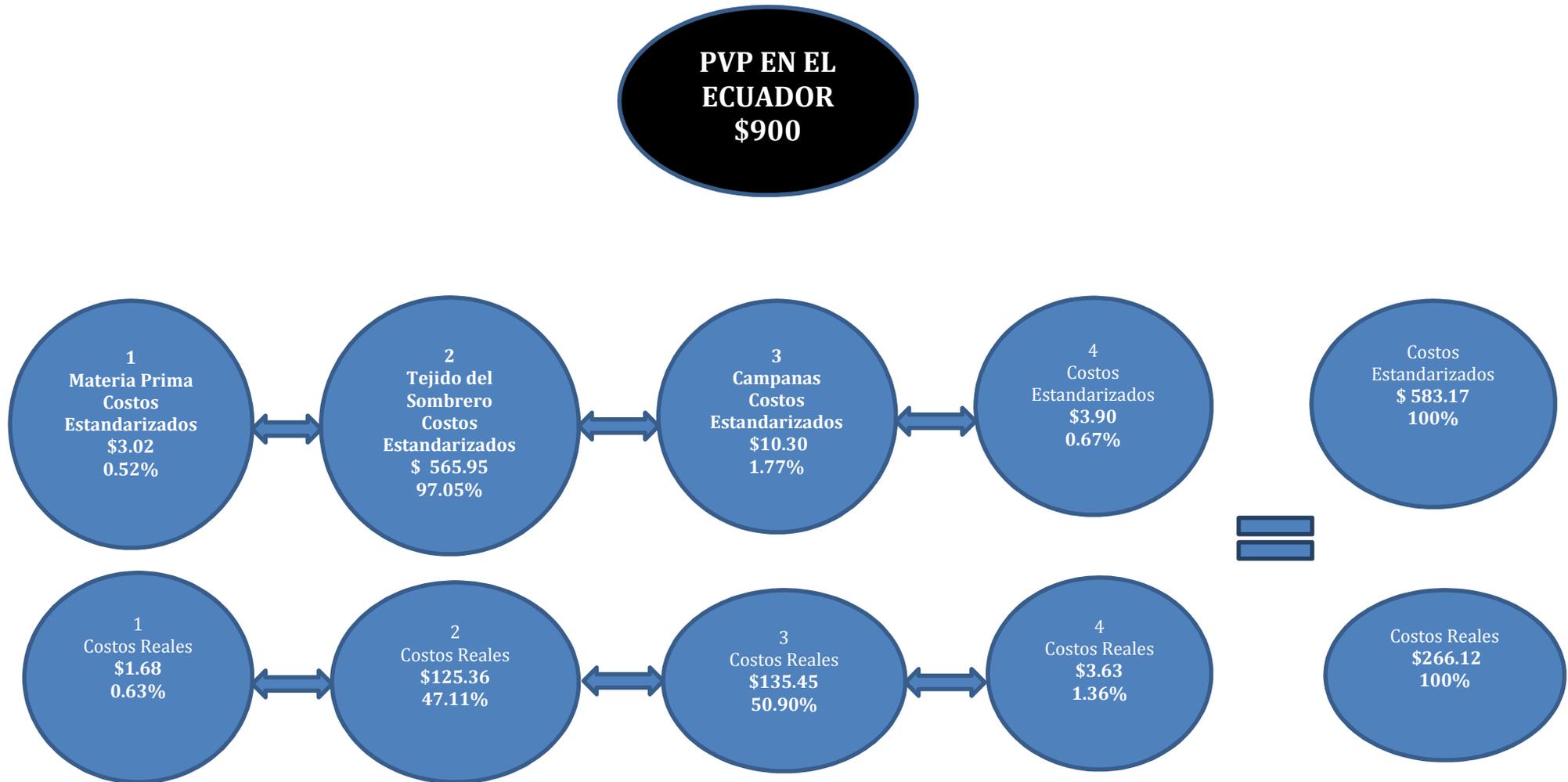
Quinta fase: Innovación Y Comercialización de Sombreros Terminados en el Exterior						
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Fino (42 cogollos)			
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real	
Innovación Y Comercialización determinados en el Exterior	Exportación de Campanas	Coordinación con Agentes Aduaneros	3%	\$ 17.44	\$ 2.87	
	Moda y Tendencia	Teñido industrial		5%	\$ 5.81	\$ 0.96
		Sahumado o Blinchado		18%	\$ 46.51	\$ 7.66
		Hormado		12%	\$ 58.14	\$ 9.58
		Planchado		15%	\$ 29.07	\$ 4.79
		Maceteado		20%	\$ 87.21	\$ 14.37
	Pasadores de paja	Sustitución de pajas	10%	\$ 40.70	\$ 6.70	
	Clasificación	Selecciona por Tipo de Sombrero	10%	\$ 23.26	\$ 3.83	
	Etiquetado	Etiquetado y Cintillado del Sombrero	3%	\$ 17.44	\$ 2.87	
	Empaque	Empaquetado	4%	\$ 11.63	\$ 1.92	
	<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 337.22</b>	<b>\$ 55.55</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.2.6 Síntesis de la Cadena de Suministros del Sombrero Fino de Manabí.

A nivel nacional el costo de un sombrero fino con procesos de innovación tiene un valor en el mercado de 900 USD, el costo real que se paga por este sombrero en todos sus procesos es de 266.12 USD, por lo que es rentable, al superar el 100% de la inversión del intermediario que agregó valor, el costo estandarizado de este sombrero a nivel nacional es de 583.17 USD. El precio justo a los tejedores corresponde al 47.11% de los costos estandarizados, pero recibe tan sólo 125.36 USD, de los 900 USD, en que se lo comercializa.

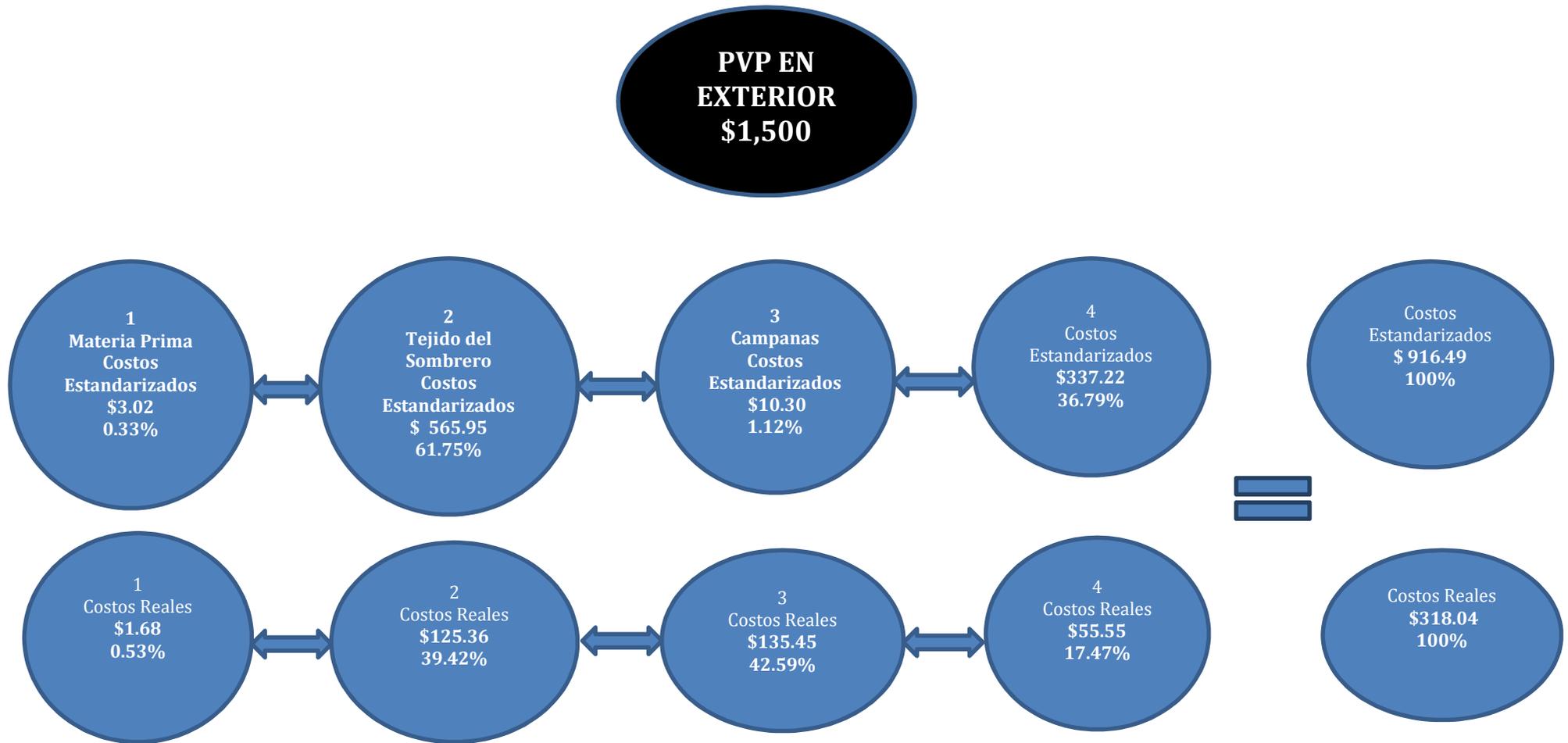
Ilustración 37: Cadena de suministros a nivel nacional con costos del sombrero fino (Manabí)



Fuente: Entrevista a Artesanos en Manabí e Investigación en Empresas Importadoras

A nivel internacional el costo de un sombrero fino con procesos de innovación en el exterior tiene un valor de \$ 1500 USD, el costo real que paga la empresa importadora en el exterior por este sombrero, en todos sus procesos, es de \$ 318,04 USD, depende del volumen, por lo que es rentable al superar el 100% de la inversión. El costo estandarizado de este sombrero a nivel internacional es de \$ 916,49 USD. El porcentaje que representa esta actividad es del 61,75% de los costos estandarizados, a pesar de que el tejedor recibe tan sólo \$ 125,36 USD, de los \$ 1500 USD, que es el precio de venta.

Ilustración 38: Cadena de Suministros a Nivel Internacional con Costos del Sombrero Fino. (Manabí)



Fuente: Entrevista a Artesanos en Manabí e investigación en empresas importadoras

### **2.7.3. Cadena de Suministros del Sombrero Extrafino Manabí 72 Cogollos**

Este tipo del sombrero se teje en Manabí, el volumen de producción actual es de uno o dos sombreros en el año, debido a que tan sólo 2 tejedores tienen la habilidad de tejerlo, el tiempo promedio de confección es de seis a ocho meses, tejiendo por 5 horas diarias, el precio promedio de venta final del producto tejido, comercializado por los mismos tejedores es de \$2000 a \$4000 dólares, los procesos de innovación a nivel nacional no se realizan debido a que se desarrolla en el exterior. Este sombrero puede llegar a valer hasta \$ 15,000 USD.

#### **2.7.3.1 Fase de Materia Prima del Sombrero Extra Fino de Manabí**

La materia prima para este tipo de sombrero es de alta calidad y obtenida por el mismo tejedor. El costo real de procesar 72 cogollos es 2.87 USD, pero al calcular los costos estandarizados, el precio justo de esta cantidad de cogollos es de 5.17 USD. El 65 % de los costos está destinado al proceso de la paja toquilla que lleva tiempo, el resto del 35% a costos de cuidado de los terrenos, por lo que los propietarios de las 7 hectáreas no reciben buenas utilidades.

Tabla 21: Materia Prima Sombrero Extrafino

Primera fase: Materia Prima					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Extrafino (72 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Preparación de la Materia Prima	Siembra de Pepa y Mantenimiento de Toquillas	Análisis de Suelo	1%	\$ 0.05	\$ 0.03
		Preparación del Suelo	9%	\$ 0.47	\$ 0.26
		Compra de la Pepa de Toquilla	3%	\$ 0.16	\$ 0.09
		Siembra de Pepa de Toquilla	5%	\$ 0.26	\$ 0.14
		Mantenimiento del Toquilla	9%	\$ 0.47	\$ 0.26
	Recolección de Cogollos	Corte de Cogollos	5%	\$ 0.26	\$ 0.14
		Transporte de Cogollos ( mulares, motos, camionetas)	2%	\$ 0.10	\$ 0.06
	Tratamiento de la Fibra	Picado o Desvenado	5%	\$ 0.26	\$ 0.14
		Despinchado y Partido	5%	\$ 0.26	\$ 0.14
		Cocinado de la Fibra	1%	\$ 0.05	\$ 0.03
		Escurrido	2%	\$ 0.10	\$ 0.06
		Oreado	5%	\$ 0.26	\$ 0.14
		Venteado	5%	\$ 0.26	\$ 0.14
		Despegado	6%	\$ 0.31	\$ 0.17
		Secado (al sol)	12%	\$ 0.62	\$ 0.34
		Sahumado ( con azufre)	2%	\$ 0.10	\$ 0.06
		Empacado	1%	\$ 0.05	\$ 0.03
		Transporte de Cogollos a Intermediarios	2%	\$ 0.10	\$ 0.06
		Secado Definitivo	20%	\$ 1.03	\$ 0.57
<b>Costos totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 5.17</b>	<b>\$ 2.87</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.3.2 Fase de Tejido del Sombrero Extra Fino de Manabí

La Fase de Tejido Extrafino del Sombrero de Paja Toquilla en Manabí, tiene técnicas de tejido ancestrales. De acuerdo a la información recopilada de los tejedores, se estima que el tejido dura de seis a ocho meses. El costo real de la fase del tejido es de 1007.76 USD, y el costo estandarizado contemplado los precios justos en relación al sueldo básico más beneficios de ley es de 2798.66 USD.

Tabla 22: Tejido del Sombrero Extrafino

Segunda fase: Tejido del Sombrero de Paja Toquilla					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Extrafino (72 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Tejido del Sombrero de Paja Toquilla	Tejido de la corona	Inicio de la Corona ( Puntada, cruz o llano, brisa, pupo)	7%	\$ 195.91	\$ 70.54
	Tejido de la Plantilla	Tejido de la Plantilla	25%	\$ 699.67	\$ 251.94
	Tejido de la Copa	Tejido de la Copa	35%	\$ 979.53	\$ 352.72
	Tejido del Ala	Tejido del Ala	33%	\$ 923.56	\$ 332.56
<b>Costos totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 2,798.66</b>	<b>\$ 1,007.76</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.3.3 Fase de Arreglo de Campanas del Sombrero Extrafino de Manabí

La Fase del arreglo o compostura de campanas del sombrero extrafino en Pile, no se lo realiza pero si existen intermediarios que lo pueden realizar. El costo real que se pagaría por arreglar una campana de un sombrero extrafino es de 619.75 USD, incluyen los valor de la comisión y el estandarizado es de 11.23 USD, en los costos reales es la fase en donde los comisionistas, reciben las utilidades que superan el 100%.

Tabla 23: Arreglo de Campanas Sombrero Extrafino

Tercera fase: Arreglo de Campana					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Extrafino (72 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Arreglo de Campana	Azocado	Remate, Ajuste y Corte de Pajas	45%	\$ 5.05	\$ 278.89
	Compostura	Lavado, Desengrasado y Enjuague	10%	\$ 1.12	\$ 61.97
	Blanqueado y limpiado	Blanqueado	25%	\$ 2.81	\$ 154.94
		Secado	20%	\$ 2.25	\$ 123.95
	<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 11.23</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.3.4 Fase de Innovación del Sombrero Extrafino de Manabí a Nivel Nacional

El costo real por sombrero extrafino para innovarlo es de 170.99 USD, frente a un costo estandarizado de 170.90 USD, aplicando precios y salarios justos. En la actualidad no se innovan sombreros extrafinos en el Ecuador. Este cálculo es referencial para la presente investigación.

Tabla 24: Innovación de Campanas en el Ecuador

Cuarta fase: Innovación de Campanas en el Ecuador					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Extrafino (72 cogollos)		
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Innovación de Campanas en el Ecuador	Moda y Tendencia	Teñido Industrial	6%	\$ 10.79	\$ 10.80
		Sahumado o Blinchado	10%	\$ 17.99	\$ 18.00
		Maceteado	10%	\$ 17.99	\$ 18.00
		Hormado	25%	\$ 44.97	\$ 45.00
		Planchado	19%	\$ 34.18	\$ 34.20
	Pasadores de Paja	Sustitución de Pajas	13%	\$ 23.39	\$ 23.40
	Clasificación	Selección por Tipo de Sombrero	12%	\$ 21.59	\$ 21.60
	Etiquetado	Etiquetado y Cintillado del Sombrero	3%	\$ 5.40	\$ 5.40
	Empaque	Empaquetado	2%	\$ 3.60	\$ 3.60
	<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 179.90</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.3.5 Fase de Innovación y Comercialización de Sombreros Extrafinos en el Exterior

La innovación de los sombreros Extra Finos en el exterior es una realidad que se ha realizado por muchos años, por lo que todos estos sombreros se exportan como campanas, las empresas importadoras, especialmente en Estados Unidos etiquetan con marcas con reconocimiento mundial como la de Brent Black. Los costos reales de este proceso representa una cantidad de 946.52 USD, y los costos estandarizados con un valor que debería representar un monto de 1632.29 USD.

Tabla 25: Innovación de Sombreros extrafinos Terminados en el Exterior.

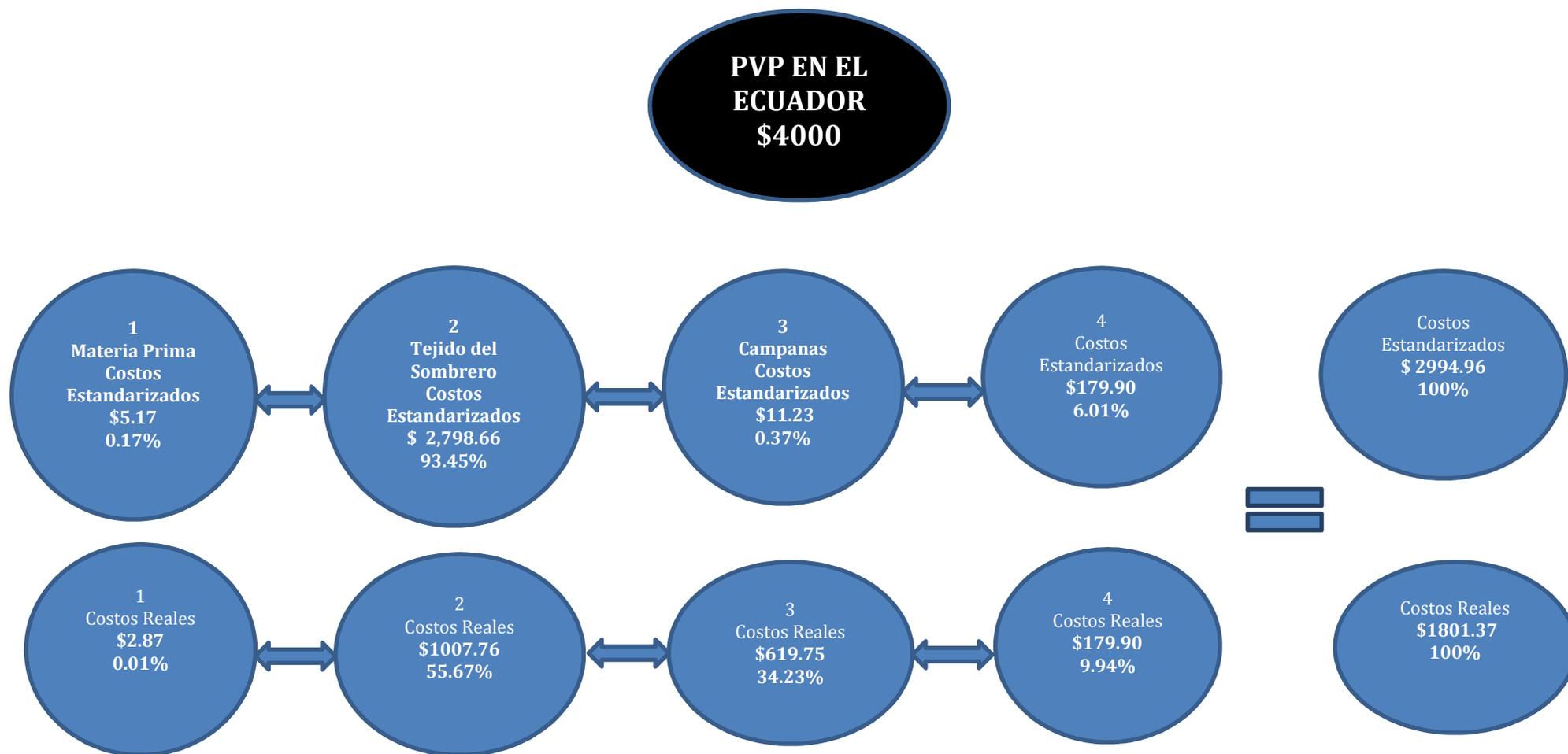
Quinta fase: Innovación Y Comercialización de Sombreros Terminados en el Exterior						
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Extrafino (72 cogollos)			
			% de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real	
Innovación Y Comercialización de Sombreros Terminados en el Exterior	Exportación de Campanas	Coordinación con Agentes Aduaneros	3%	\$ 84.43	\$ 48.96	
	Moda y Tendencia	Teñido industrial		5%	\$ 28.14	\$ 16.32
		Sahumado o Blinchado		18%	\$ 225.14	\$ 130.55
		Hormado		12%	\$ 281.43	\$ 163.19
		Planchado		15%	\$ 140.71	\$ 81.60
		Maceteado		20%	\$ 422.14	\$ 244.79
	Pasadores de paja	Sustitución de pajas	10%	\$ 197.00	\$ 114.23	
	Clasificación	Selecciona por Tipo de Sombrero	10%	\$ 112.57	\$ 65.28	
	Etiquetado	Etiquetado y Cintillado del Sombrero	3%	\$ 84.43	\$ 48.96	
	Empaque	Empaquetado	4%	\$ 56.29	\$ 32.64	
	<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 1,632.29</b>	<b>\$ 946.51</b>

Fuente: Los Autores

### **2.7.3.6 Síntesis de la Cadena de Suministros del Sombrero Extrafino de Manabí**

A nivel nacional no se comercializa el sombrero extra fino, pero si se realizarían estos procesos tuviesen un valor en el mercado de 4,000 USD, el costo real que se paga por este sombrero en todos sus procesos es de 1,801.37 USD, el costo estandarizado de este sombrero a nivel nacional es de 2994.96 USD. El precio justo a los tejedores corresponde al 93,45% de los costos estandarizados, pero recibe 1007.76 USD, de los 4000 USD, en caso de que se lo comercialice a nivel nacional.

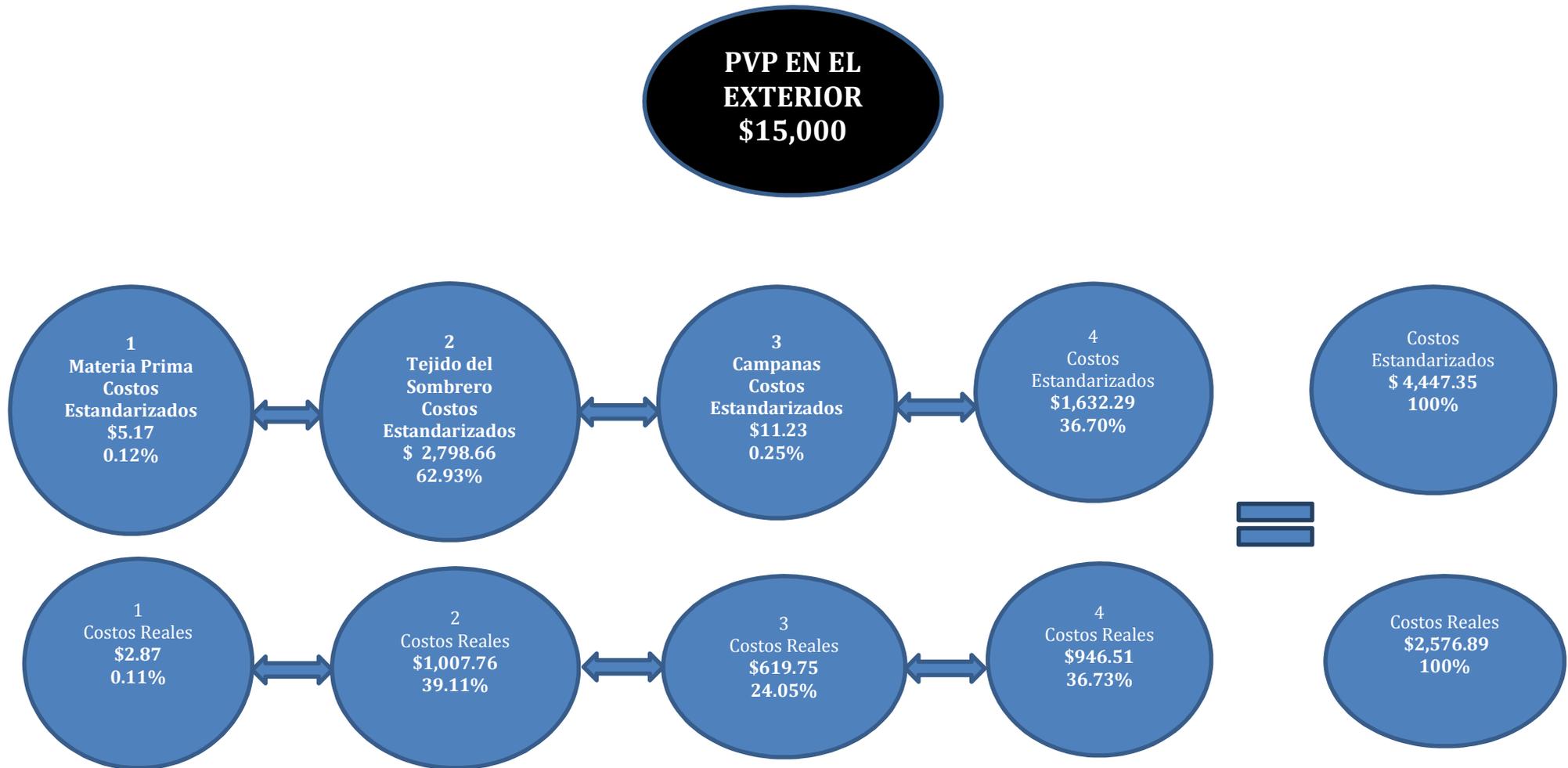
Ilustración 39: Cadena de Suministros a Nivel Nacional con Costos del Sombrero Extra Fino. (Manabí)



Fuente: Entrevista a Artesanos en Manabí e Investigación en Empresas Importadoras

A nivel internacional el costo de un sombrero extrafino con procesos de innovación en el exterior tiene un valor aproximado de 15,000 USD, el costo real que paga la empresa importadora en el exterior por este sombrero, en todos sus procesos, es de 2,576.90 USD. El costo estandarizado de este sombrero a nivel internacional es de 4,447.35 USD. El precio justo de los tejedores corresponde al 62.93% de los costos estandarizados, pero recibe 2,798.66 USD, de los 15,000 USD, en que se lo comercializa en la realidad. Los empresarios extranjeros con la finalidad de mantener el contacto y provisión de sombreros extrafinos, pagan precios justos, pero la ganancia de agregar valor en el exterior, superan los precios notablemente de todos los tipos de sombreros en el exterior.

Ilustración 40: Cadena de Suministros a Nivel Internacional con Costos del Sombrero Extrafino. (Manabí)



Fuente: Entrevista a Artesanos en Manabí e Investigación en Empresas Importadoras.

#### 2.7.4. Cadena de Suministros del Sombrero Brisa de 10 Cogollos Elaborado en el Austro

El 90% total de la producción a nivel nacional está destinada a este tipo de sombrero, denominado brisa, y otro modelo similar, con el nombre de “sombrero llano”, con una producción anual de 493,800 sombreros.

Tabla 26: Producción Anual de Sombreros en el País.

<b>Producción de Sombreros por Región 2012</b>		
<b>Región</b>	<b>%</b>	<b>Unidades producidas</b>
Austro (Cañar, Azuay).	90%	493,800
Manabí	10%	54,867
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>548,667</b>

Fuente: SNAE/ 2012

##### 2.7.4.1 Fase de Preparación de Materia Prima del Sombrero Brisa

La materia prima para la confección de los sombreros elaborados en el Austro, llega de las plantas procesadoras semi-industriales de paja toquilla ubicadas en Santa Elena, teniendo como factores de cálculo la siembra de pepa y el mantenimiento de los toquillales, la recolección de los cogollos, el tratamiento de la fibra que utiliza procesos químicos, y finalmente su agrupación y transporte a Cuenca, cada cogollo tiene un valor de 7 a 15 centavos de dólar, pero al por mayor cada cogollo cuesta 7,1 centavos. Para el cálculo de los costos estandarizados se consideran los mismos factores de los costos reales, más el pago de sueldo establecido por ley (mano de obra), siendo su costo por cogollo 0,10 centavos de dólar.

Para la producción de sombreros brisa de uno o dos grados, se necesitan de 8 a 12 cogollos, por lo que los costos reales en términos de materia prima para producir este sombrero son de 0.71USD, pero debería valer 1.00 USD al pagar precios justos y valorizar de mejor manera la paja toquilla.

Tabla 27: Preparación de Materia Prima para Sombreros Brisa del Austro

Primera fase: Materia Prima					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero brisa Cuenca, de 10 cogollos		
			%de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Preparación de la Materia Prima	Siembra de pepa y mantenimiento de toquillas	Análisis de Suelo	1%	\$ 0.010	\$ 0.007
		Preparación del suelo	9%	\$ 0.090	\$ 0.064
		Compra de la papa de toquilla	3%	\$ 0.030	\$ 0.021
		Siembra de papa de toquilla	5%	\$ 0.050	\$ 0.036
		Mantenimiento del toquilla	9%	\$ 0.090	\$ 0.064
	Recolección de cogollos	Corte de cogollos	5%	\$ 0.050	\$ 0.036
		Transporte de cogollos a procesadora en mulares, motos, camionetas	2%	\$ 0.020	\$ 0.014
	Tratamiento de la Fibra	Picado o desvenado	5%	\$ 0.050	\$ 0.036
		Despinchado y Partido	5%	\$ 0.050	\$ 0.036
		Cocinado de la Fibra	1%	\$ 0.010	\$ 0.007
		Ecurrido	2%	\$ 0.020	\$ 0.014
		Oreado	5%	\$ 0.050	\$ 0.036
		Venteado	5%	\$ 0.050	\$ 0.036
		Despegado	6%	\$ 0.060	\$ 0.043
		Secado al sol	12%	\$ 0.120	\$ 0.085
		Sahumado ( con azufre)	2%	\$ 0.020	\$ 0.014
		Empacado	1%	\$ 0.010	\$ 0.007
		Transporte de cogollos a intermediarios	2%	\$ 0.020	\$ 0.014
		Secado definitivo	20%	\$ 0.200	\$ 0.142
		<b>Costos Totales</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 1.000</b>

Fuente: Los Autores

#### 2.7.4.2 Fase de Tejido del Sombrero Brisa del Austro

La fase del tejido en Cuenca es diferente a la de Manabí, cómo se explicó de antemano, las técnicas son diferentes y un sombrero puede ser tejido en dos días, o en 10 horas por tejedoras del austro ecuatoriano, el precio que estas personas venden al comisionista es de 6 dólares sin incluir el costo de la materia prima, el costo estandarizado considerando 10 horas de trabajo y el pago establecido por Ley en el Ecuador es de 31.52 USD.

Es importante mencionar que la calidad del tejido es inferior a la de Manabí por dos factores: tiempo, cantidad de cogollos y técnica implementada.

Tabla 28: Tejido del Sombrero Brisa 10 Cogollos Austro

Segunda fase: Tejido de Sombrero de Paja Toquilla					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Brisa (10 cogollos)		
			%de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Tejido del Sombrero de Paja Toquilla	Tejido de la corona	Inicio de la Corona ( Puntada, cruz o llano, brisa, pupo)	7%	2.21	0.42
	Tejido de la Plantilla	Tejido de la Plantilla	25%	7.88	1.50
	Tejido de la Copa	Tejido de la Copa	35%	11.03	2.10
	Tejido del Ala	Tejido del Ala	33%	10.40	1.98
<b>Costos totales</b>			<b>100%</b>	<b>31.52</b>	<b>6.00</b>

Fuente: Los Autores

### 2.7.4.3 Fase de Arreglo de Campanas en el Ecuador para el Sombrero Brisa del Austro

Los tejedores en el Austro no terminan el sombrero, por lo que venden en campanas, existen localidades específicas en el austro ecuatoriano que se encargan de componer el sombrero y ajustar las pajas, en el proceso conocido como azocado, es el subproceso que mayor tiempo demanda y es necesario un trabajo especializado. Se calculan los costos reales al incluir materiales para el lavado como detergentes y el proceso de sahumado, que se explicó en la parte anterior del presente capítulo. El costo real de un sombrero brisa es de 4.09 USD, y el precio estandarizado o justo es de 3.57 USD, el proceso es rápido y usualmente las personas especializadas forman parte de los grupos intermediarios, quienes aplican poco valor agregado y tienen más ingresos que los mismos tejedores.

Tabla 29: Arreglo de Campanas Brisa 10 Cogollos

Tercera fase: Innovación de sombreros y campanas a nivel nacional					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Brisa 10 Cogollos.		
			%de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Arreglo de campanas	Azocado	Remate, ajuste y corte de pajas	40%	\$ 1.43	\$ 1.64
	Compostura	Lavado, desengrasado y enjuague	20%	\$ 0.71	\$ 0.82
	Blanqueado y limpiado	Blanqueado	25%	\$ 0.89	\$ 1.02
		Secado	15%	\$ 0.54	\$ 0.61
<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 3.57</b>	<b>\$ 4.09</b>

Fuente: Los Autores

#### 2.7.4.4. Fase de Innovación de Campanas en el Ecuador para el Sombrero Brisa del Austro

Este es un proceso que está ligado a los grupos empresariales de Cuenca, la moda y tendencia de sombreros, se mide en relación a su colorido, al corte de las alas, y a su diseño que usualmente tiene una nueva nominación. El costo real de este proceso en un sombrero es de 3.18 USD, y el costo estandarizado relacionado al pago de precio justos es de 3.26 USD, por lo que existe equilibrio, sin contar que en esta fase es donde más ganan valor los sombreros brisa; los precios de sombreros innovados son más altos a comparación de un sombrero sin innovación, inclusive en un 100%. Aquí está el proceso en que las empresas exportadoras consideran rentable a este negocio. Poco trabajo empleado, alto valor agregado aplicado, y rentabilidad. En la actualidad la mayoría de los sombreros son comercializados a nivel nacional e internacional innovados en el mismo país. Un sombrero innovado a nivel nacional tiene una media de 30 USD.

Tabla 30: Innovación de campanas en Cuenca 10 Cogollos

Cuarta fase: Innovación de Campanas en Cuenca					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Brisa (10 cogollos)		
			%de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Innovación de Campanas	Moda y Tendencia	Coordinación con Agentes Aduaneros	2%	\$ 0.07	\$ 0.06
	Pesadores de Paja	Teñido Industrial	10%	\$ 0.33	\$ 0.32
		Sahumado o Blinchado	25%	\$ 0.82	\$ 0.80
		Hormado	17%	\$ 0.55	\$ 0.54
		Planchado	10%	\$ 0.33	\$ 0.32
		Maceteado	14%	\$ 0.46	\$ 0.45
	Clasificación	Sustitución de Pajas	15%	\$ 0.49	\$ 0.48
	Etiquetado	Selección por tipo de Sombrero	4%	\$ 0.13	\$ 0.13
	Empaque	Etiquetado y cintillado del sombrero	3%	\$ 0.10	\$ 0.10
<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 3.26</b>	<b>\$ 3.18</b>

Fuente: Los Autores

#### 2.7.4.5 Fase de Innovación y Comercialización de Sombreros Brisa en el Exterior

El 90% de la producción de los sombreros de paja toquilla se exportan, en el caso de los sombreros brisa se innovan a nivel nacional pero se ajustan a precios de exportación, cuando se destinan al exterior, por medio del pago de empresas de transporte y a agentes de aduanas en relación al volumen de exportación. La innovación en el exterior, agrega valor a las campanas inclusive a sombreros terminados, pero lo más sencillo y novedoso es el etiquetado y el empaque, además de tener costos de mantenimiento de portales electrónicos y venta de productos por internet. En caso de exportación los costos reales a cada sombrero que se pagan son 14.52 USD, frente a los 39.53 USD, del costo total estandarizado.

Tabla 31: Innovación y Comercialización de Sombreros en el Exterior

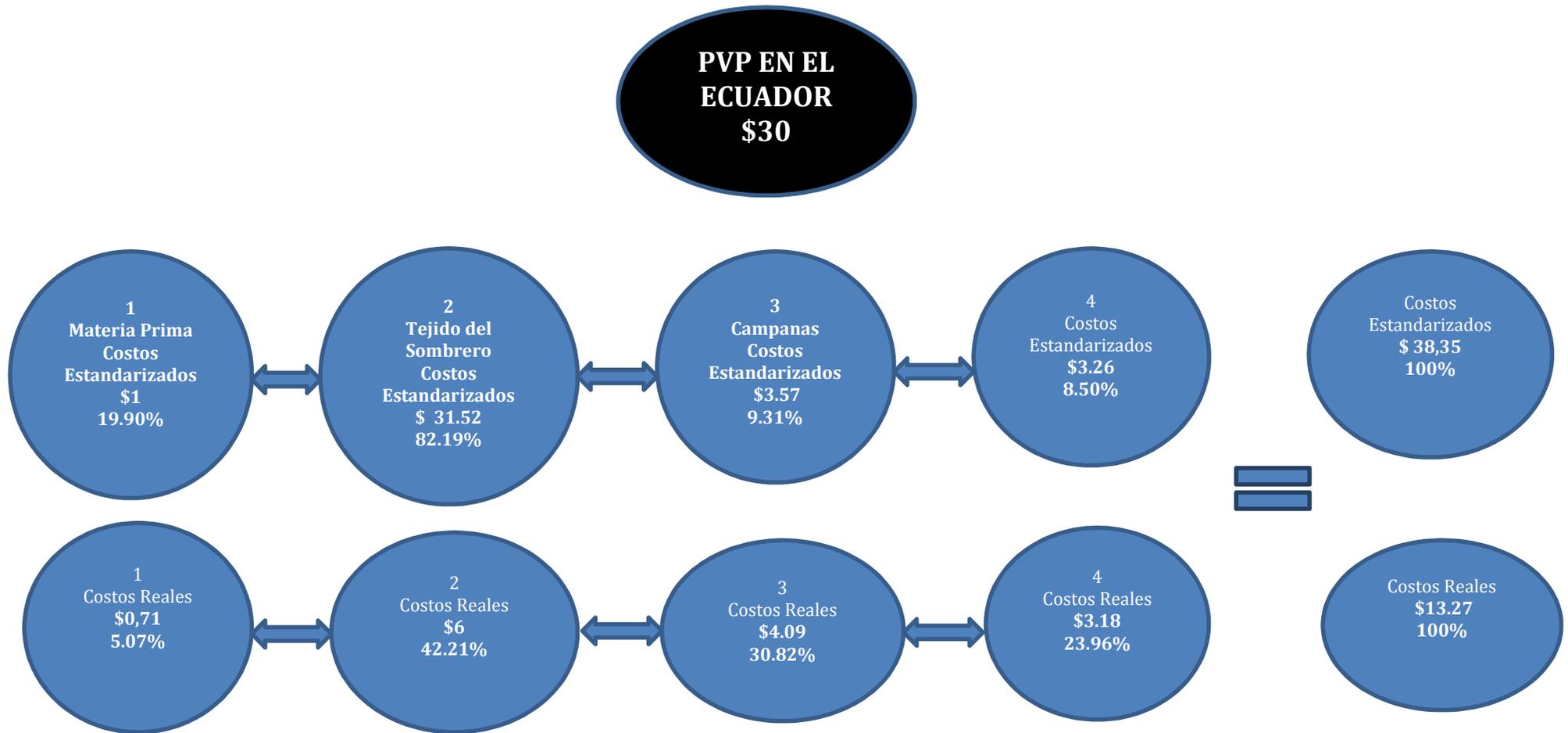
Quinta fase: Innovación y Comercialización de Sombreros Terminados en el Exterior					
Fases	Procesos	Actividades	Sombrero Regular (10 cogollos)		
			%de tiempo empleado	Costo Total Estand.	Costo Total Real
Innovación y Comercialización de Sombreros Terminados en el exterior	Exportación de Campanas	Coordinación con Agentes Aduaneros	3%	\$ 1.19	\$ 0.44
	Moda y Tendencia	Teñido Industrial	5%	\$ 1.98	\$ 0.73
		Sahumado o Blinchado	18%	\$ 7.12	\$ 2.61
		Hormado	12%	\$ 4.74	\$ 1.74
		Planchado	15%	\$ 5.93	\$ 2.18
		Maceteado	20%	\$ 7.91	\$ 2.90
	Pasadores de Paja	Sustitución de Pajas	10%	\$ 3.95	\$ 1.45
	Clasificación	Selección por tipo de Sombrero	10%	\$ 3.95	\$ 1.45
	Etiquetado	Etiquetado y cintillado del sombrero	3%	\$ 1.19	\$ 0.44
	Empaque	Empaquetado	4%	\$ 1.58	\$ 0.58
<b>Costos Totales</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 39.53</b>	<b>\$ 14.52</b>

Fuente: Los Autores

#### 2.7.4.6 Síntesis de la Cadena de Suministros del Sombrero Brisa

A nivel nacional el costo de un sombrero brisa con procesos de innovación tiene un valor de 30 USD, el costo real que se paga por este sombrero en todos sus procesos en especial por las empresas exportadoras de Cuenca es de 13.27 USD, por lo que es rentable, al superar el 100% de la inversión, el costo estandarizado de este sombrero a nivel nacional es de 38.35 USD. El precio justo a los tejedores corresponde al 82.19% de los costos estandarizados, pero recibe tan sólo 6 USD, de los 30 USD, en que se lo comercializa.

Ilustración 41: Cadena de Suministros a Nivel Nacional con Costos del Sombrero Brisa (Cuenca)

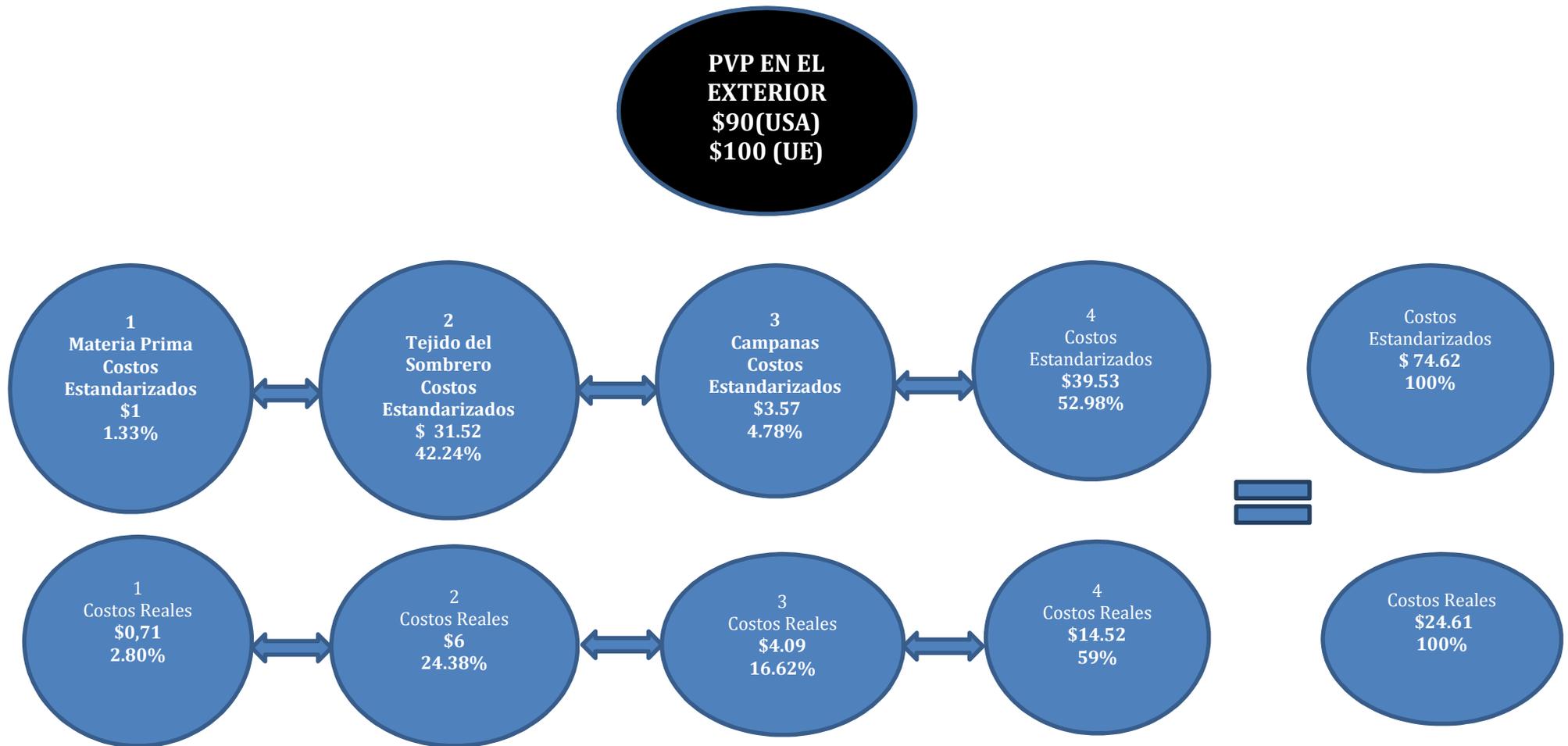


Fuente: Entrevista a Paredes Hat

A nivel internacional el costo de un sombrero brisa con procesos de innovación en el exterior tiene un valor de \$ 90 USD, en Estados Unidos y de \$100 USD en Europa, el costo real que se paga a la empresa importadora por este sombrero en todos sus procesos es de 24.61 USD (empresas exportadoras de Cuenca), con variaciones dependiendo del volumen que no afectan la rentabilidad para la empresa exportadora.

El costo estandarizado de este sombrero a nivel internacional es de 74.62 USD. El precio justo de los tejedores 31.52 USD corresponde al 42.24% de los costos estandarizados, pero recibe tan sólo 6 USD, de los 90 USD, en que se lo comercializa en la realidad.

Ilustración 42: Cadena de Suministros a Nivel Internacional con Costos del Sombrero Brisa (Austro)



Fuente: Entrevista a Paredes Hat

### **3. Diagnóstico Socio-Económico**

El siguiente Diagnóstico Socio-Económico, corresponde al segmento o población que beneficiarán en el presente proyecto, correspondientes a las de los cantones de Montecristi, que se dedican al cultivo y tejido de paja toquilla, siendo la más representativa la Comuna de Pile, al tener a tejedores que tejen sombreros finos y extrafinos, y tejen en más de cuarenta comunidades el sombrero denominado en la provincia “rejo”.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2010, en Manabí el 49,7% (689.299) mujeres y el 50,3% (689.299) hombres; el índice de feminidad es menor que el nacional; 98,7 en Manabí y 101,8 a nivel nacional. Lo que quiere decir que en Manabí cada 100 hombres hay 98 mujeres.

Conclusión: La tasa de participación en el mercado laboral en Manabí corresponde al 24% hombres y 24% mujeres; es decir, solo el 24% de las mujeres en edad de trabajar están insertas en el mercado laboral; una de las provincias con menor inserción de las mujeres en el mercado laboral. Por lo que el presente proyecto incluirá a mujeres, desde la perspectiva de incluir políticas de equidad de género en este proyecto.

#### **3.1. Edad y Género**

En base a una encuesta a 461 tejedores de Montecristi para establecer la edad de los tejedores del sombrero de paja toquilla, 50 son menores a 17 años, donde 23 son hombres (10 años) y 27 mujeres (8 de 10 años), con una edad promedio de 14 años, la mayoría de Montecristi.

En la edad de 18 a 29 años se encuentran 82 encuestados, donde 62 mujeres y 20 hombres con un promedio de edad de 23.7 para las mujeres y 23.2 para los hombres.

En la edad 30 a 49 años se encuentran 172 encuestados, donde 150 son mujeres y 22 hombres todos de Montecristi, con un promedio de edad de 38.4 para las mujeres y 38.4 para los hombres.

En la edad de 50 a 64 años, al que pertenecen 84 personas, donde 72 son mujeres y 12 hombres.

En la edad de 65 años en adelante tenemos 65 personas, estos representan el 14% del total de 461 encuestados.

**Conclusión:** Según los datos el mayor número de tejedores (hombres y mujeres) se encuentra en el rango de 30 – 49 años, con un 37% del total de encuestados, y el 87% son mujeres.

Tabla 32: Edad y Género de los Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla

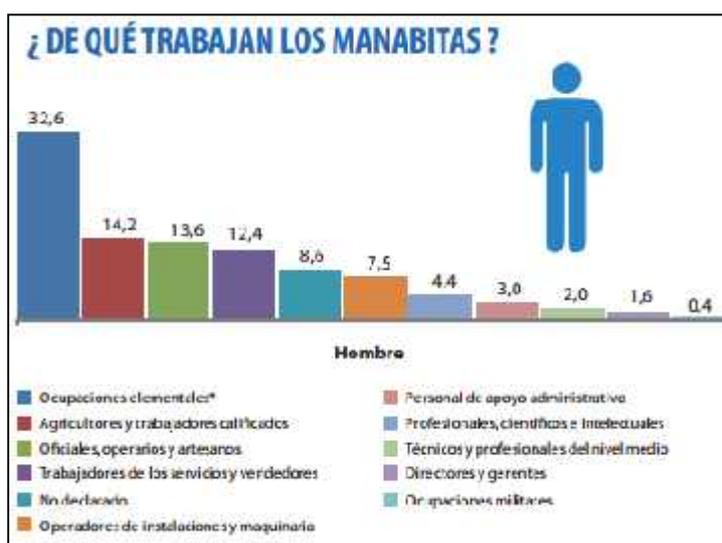
Rango Edad	Cantidad	Hombres	Mujeres	%	Prom/años
0 - 17	50	23	27	11%	14
18 - 29	82	20	62	18%	23.7
30 - 49	172	22	150	37%	38.4
50 - 64	84	12	72	18%	52
65 - 90	65	13	52	14%	77.5

Fuente: Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC).

### 3.2 Actividades Económicas

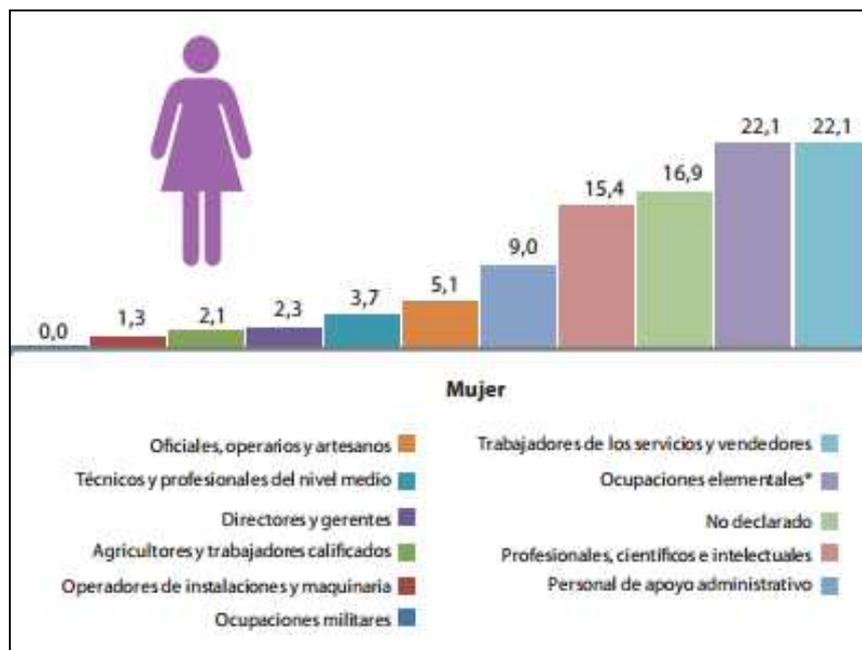
Para los habitantes de la zona rural de la costa, como Montecristi, Manta, Portoviejo sus principales actividades son: la pesca artesanal, comercio, agricultura (café, cacao), cría de aves, cerdos y ganadería, siendo el tejido del sombrero de paja toquilla una actividad que prevalece desde hace muchos años, la cual se ha ido transmitiendo de generación en generación. El turismo es una nueva actividad que sobresale por la amplia difusión que está teniendo en la actualidad, promocionando los paisajes y la cultura de los pueblos.

Ilustración 43: Actividades Económicas Realizadas por los Manabitas



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Ilustración 44: Actividades Económicas Realizadas por los Manabitas



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

### 3,3 Situación Económica

La situación económica no es muy alentadora, según estudios realizados por el CONAMU (Consejo Nacional de las Mujeres de Ecuador) en varias comunas de Manabí, Santa Elena y el Austro los ingresos promedios mensuales de las mujeres son de USD 167,00 y USD 249,00 para los hombres. Estos ingresos son logrados gracias a varias actividades que realizan las personas entre ellas el tejido del sombrero. La tasa de desempleo para la mujer es de 10.9% superior a la media de 7.8%, es un punto muy importante a considerar debido al alto número de mujeres tejedoras que existen.

Los ingresos que perciben no alcanzan a cubrir la canasta vital de \$628,27 dólares, mientras que el ingreso promedio familiar es de 634,67 dólares, en el año 2014. Según un estudio del Ministerio Coordinador para la Producción Empleo y Competitividad, la distribución de la Población Económicamente Activa (PEA) por actividad económica es del 37,4% para la Provincia de Manabí, dedicada a la agricultura, silvicultura, caza y pesca, siendo esta la de mayor importancia. La actividad que le sigue es el comercio que representa el 18,8% de la

PEA. En el caso de los tejedores de los sombreros de paja toquilla los ingresos son muy bajos como se describió en la cadena de suministros en el anterior capítulo.

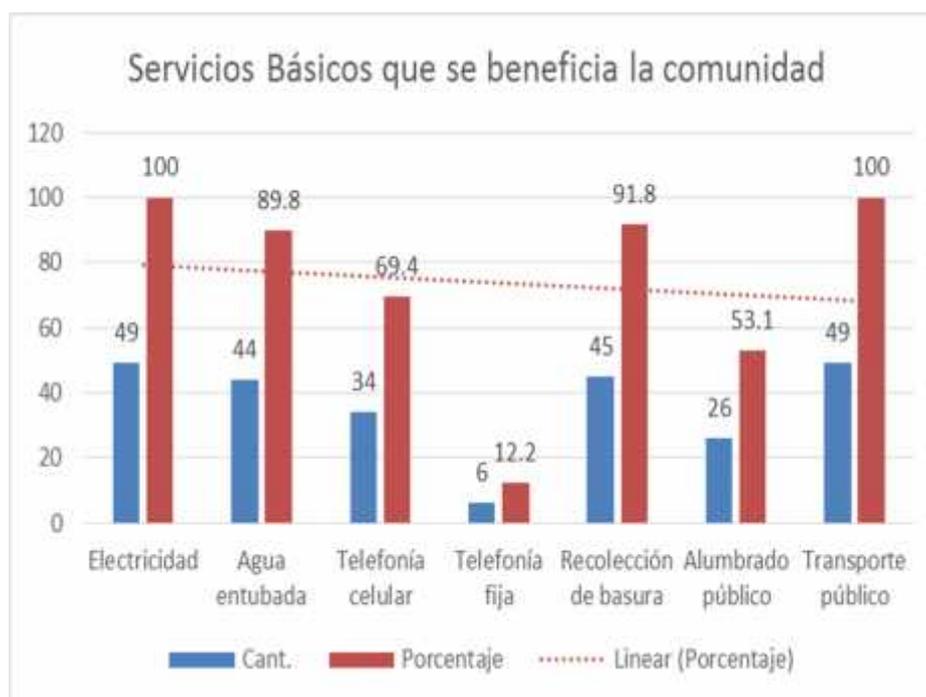
### 3.4 Servicios Básicos

En la zona cuatro, la Provincia de Manabí, tiene una dotación menor de servicios básicos comparada con Santo Domingo de los Tsáchilas.

Las comunas de Manabí cuentan con el servicio de agua entubada que cubre a un 89.8% de la población, electricidad con un 100%, telefonía celular 69.4%, telefonía fija un 12.2%, recolección de basura 91.8%, alumbrado público 53.1%, transporte público 100%.

En lo que se refiere a vivienda un 65.3% de las familias cuenta con vivienda propia, el 34.7% vive con familiares. Un 22% son beneficiarios de las casas que construye el MIDUVI.

Ilustración 45: Dotación de Servicios Básicos en la Provincia de Manabí



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

### **3.5. Aspectos Organizacionales**

Los factores culturales tienen que ver con la forma social que se reproduzca en la zona, las influencias más claras que se reconocen vienen dadas con el nivel de mestizaje y de urbanización que exista en el lugar.

Así en la provincia de Manabí la asociatividad u organización, “es prácticamente nula y los procesos de tratamiento inicial de la paja o se hacen por medio de una cadena de individuos o familias no relacionadas o se monopoliza como es el caso de los tejedores de los sombreros finos, a partir de cierto punto de la cadena de tratamiento de la paja” (Espinoza, 2010).

A través de la Refinería del Pacífico en coordinación con el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, han creado un centro de transferencia del conocimiento del tejido fino de sombrero de paja toquilla “Escuela Taller Pile”. El objeto es la salvaguardia de los saberes tradicionales, enseñando a jóvenes los conocimientos de los maestros artesanos que están cerca de la jubilación.

## **4. Análisis del Entorno**

### **4.1 Entorno Nacional**

El sombrero regular, fino y extrafino de paja toquilla elaborado en la Provincia de Manabí, es el producto del trabajo de tejedores y tejedoras que dependiendo del tipo de artesanía que se encuentran creando; les puede tomar un promedio de hasta ocho meses. Quienes se dedican a esta actividad productiva, poseen dos específicas características: precisión y paciencia.

La presencia de intermediarios y la falta de valorización de la artesanía por parte de sus creadores, han generado unas brechas gigantescas entre quien elabora el producto y los que lo comercializan; esta inequidad tan evidente por muchos años, presenta un nuevo horizonte con la creación de la Cooperativa de Producción.

“Los intermediarios son las personas que tradicionalmente han comercializado la producción artesanal, conocidos por el artesano como el famoso “revendón”, compran en cantidades significativas que vienen de los sectores en que existe una vocación artesanal”. (Ugarte 1996).

El entorno nacional en relación a una adecuada legislación aún presenta vacíos, debido a que aún no está aprobada la Ley Orgánica de Cultura ni la Ley de Desarrollo Artesanal.

El marco normativo para fomentar un proyecto de desarrollo artesanal está determinado por: la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI) aprobada por la Conferencia General de la UNESCO, el 17 de octubre del año 2003 y otros instrumentos (acuerdos y convenios) internacionales; la Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008, así como las leyes y reglamentos sectoriales, como la Ley de Patrimonio Cultural y su Reglamento, Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011), Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011), Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización, (2010), Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social (2010), Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. (2010), “la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (2002) la Ley Orgánica de Salud, la Ley de Defensa del Artesano (1953) y Ley de Fomento Artesanal (1965), regentadas todas ellas por varias instituciones

públicas, que hacen el marco administrativo para la aplicación de las políticas públicas sobre el Patrimonio Cultural Inmaterial.” (Ministerio Coordinador de Patrimonio, 2011).

La Constitución de la República garantiza el presente proyecto en el artículo 319, que “Establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”.

El **Art. 380**:- Serán responsabilidades del Estado:

“Velar, mediante políticas permanentes, por la identificación, protección, defensa, conservación, restauración, difusión y acrecentamiento del patrimonio cultural tangible e intangible, de la riqueza histórica, artística, lingüística y arqueológica, de la memoria colectiva y del conjunto de valores y manifestaciones que configuran la identidad plurinacional, pluricultural y multiétnica del Ecuador.”

Y en el: **Art. 387**.- Será responsabilidad del Estado:

“Numeral 2. Promover la generación y producción de conocimiento, fomentar la investigación científica y tecnológica, y potenciar los saberes ancestrales, para así contribuir a la realización del buen vivir, al Sumak Kawsay.” (Constitución política del Ecuador, 2008).

Según el último censo el 63% de la población vive en áreas urbanas y el 37% en áreas rurales.

-La ley Orgánica de Economía Popular y solidaria establece lo siguiente:

#### **Art. 10.- Capital de riesgo y organizaciones mixtas**

“El Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados participarán en la conformación de capitales de riesgo y de organizaciones mixtas de economía popular y solidaria a través de mecanismos legales y financieros idóneos. El carácter temporal de las inversiones efectuadas por el Estado deberá ser previamente acordado, tanto en tiempo cuanto en forma; privilegiando los procesos de desinversión del Estado en organizaciones donde es o será miembro, asociado o socio en forma parcial, a favor de la y las comunidades en cuyos territorios tales emprendimientos se desarrollen, dentro de las condiciones y plazos establecidas en cada proyecto.”

#### **Art. 21.-Sector Cooperativo**

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Otra provincia de análisis, en que se han contemplado variables comparativas, en relación a tejedores de paja toquilla, empresas exportadoras y costos reales y estandarizados, es la provincia del Azuay, la mayoría de sus tejedores de sombreros de paja toquilla se encuentran en las zonas rurales, lo que permite que la localización del presente proyecto se ejecute en estos sectores con la finalidad de erradicar pobreza y evitar la migración a sectores urbanos.

## **4.2. Fuerzas Generales del Sector**

A continuación se presenta el Modelo PESTLA, el cual permite analizar las seis fuerzas externas que afectan al sector social del Sombrero de Paja Toquilla: Políticas, Económicas, Socioculturales, Tecnológicas, Legales y Ambientales. De tal manera se logrará analizar a partir de este diagnóstico la viabilidad del proyecto en especial referencia a las vulnerabilidades. Por lo tanto es recomendable analizar si el proyecto de establecer una Cooperativa de Producción es viable en relación a las fuerzas externas, las medidas políticas actuales, como el cambio de la matriz productiva, la sustitución de importaciones, etc.

Tabla 33: Matriz Fuerzas Generales PESTLA

<b>(P) Políticas</b>	<b>(E) Económicas</b>	<b>(S) Socioculturales</b>	<b>(T) Tecnológicas</b>	<b>(L) Legales</b>	<b>(A) Ambientales</b>
Posicionamiento Gubernamental de la marca " Sombreros Montecristi"	Desempeño de la economía nacional	Características de los tejedores (as)	Acceso a medios tecnológicos	Legislación Nacional vigente	Reconocimiento de los artesanos de riesgos ambientales en relación a sobreproducción de la materia prima e irrespeto a las áreas protegidas (Pacocha).
Cooperativa de Producción y Comercialización del Sombrero de Manabí	Actitud de los principales exportadores de Sombreros de Paja Toquilla	Características de la estructura en la economía familiar rural	Características de mejoras en la productividad	Legislación Internacional.	Características del compromiso social con el medio ambiente
Actitud hacia la Economía Popular y Solidaria.	Líneas de financiamiento productivo para el sector	Nivel de educación y experiencia artesanal de los tejedores (as).	Tendencias de nuevos productos y servicios	Derecho Consuetudinario.	Eficiencia de los planes de salvaguarda de los conocimientos del tejido de paja toquilla desde la perspectiva
Acompañamiento Gubernamental en la generación de una plataforma organizacional productiva y funcionamiento	Incentivos tributarios al sector artesanal y medidas arancelarias para productos	Características de los servicios básicos en el sector rural	Producción de patentes	Buenas prácticas realizadas en temas de políticas y de normativas para la salvaguardia del conocimiento del tejido del sombrero de paja	Investigación y sensibilización de uso sostenible de la materia prima, (Toquillales "Cardulovica palmata")
	Regulación del mercado laboral	Cambios en el estilo de vida y preferencia de consumo.	Características de la infraestructura de telecomunicaciones y TICS		Remediación ambiental en terrenos donde se produce la materia prima

Fuente: Formato: William Loyola. Elaborado por los Autores

En la última tabla adjunta se observa, el Modelo PESTLA, el cual permite analizar las seis fuerzas externas que afectan al sector productivo en toda la cadena de suministros del Sombrero de Paja Toquilla. Priorizando el posicionamiento y apoyo del Gobierno, en la inserción estratégica de los productos de alto valor agregado, como son los sombreros de paja toquilla que son el objetivo de esta investigación, en los mercados internacionales.

#### **4.2.1. Fuerzas Políticas**

Las fuerzas Políticas implican:

- P1: Posicionamiento Gubernamental de la Denominación de Origen " Sombreros Montecristi".
- P2: Cooperativa de Producción e innovación y comercialización de sombreros en Manabí.
- P3: Actitud hacia la Economía Popular y Solidaria
- P4: Postura Gubernamental en la generación de plataformas productivas organizacionales productivas para el cambio de la matriz productiva.
- P5: Actitud hacia la Movilidad Social.

Las fuerzas políticas están priorizadas e interconectadas en relación a los principales factores que inciden en la implementación del presente proyecto. En la realidad el Gobierno está posesionando el sombrero brisa de paja toquilla a nivel internacional, que es el que más volúmenes se produce, sin considerar otros tipos de sombreros como finos y extrafinos con alto valor agregado, es decir el Know How que tienen los tejedores del Ecuador.

Por lo que se conecta con la segunda política de implementación de una Cooperativa de Producción e innovación de sombreros, debido a que no se puede promocionar un producto que no se tiene en stock, (Sombreros finos) lo que conlleva a que el Estado participe en la innovación de campanas de alto valor agregado, que según la cadena de suministros no es valorada y es pagada con costos reales muy bajos de los estandarizados.

Desde esta perspectiva la tercera política, genera una estructura de sistema económico en el que se inserta el presente proyecto de construcción de una Cooperativa, precisamente la Economía Social y Solidaria, en el que la visión de los tejedores debe estar también incluida, en el caso del consentimiento de las comunidades que integran la cadena de valor, se incluiría

ya la cuarta política, en que este emprendimiento, es un plan piloto para el cambio de la matriz productiva, en que la innovación y el valor agregado en los productos producidos en el Ecuador, con la generación de un consejo comunitario de regulación de calidad de sombreros finos de paja toquilla y la implementación de un sello de calidad.

La quinta política referente a la movilidad social, la tendencia es a que los beneficiarios de los Bonos de Desarrollo Humano, empiecen a escalar a otros niveles de los quintiles establecidos por el MIES, por lo que este proyecto, impulsa el cambio en el pensamiento y dinámica laboral de los artesanos en Manabí, con la implementación de una Cooperativa de Producción de bienes comunes, con alto valor agregado, y estos productos valorizados, con el apoyo de gobierno, cumpliendo así la condición necesaria planteada en el anterior párrafo.

Tabla 34: Fuerzas Políticas – 1de 4

P	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Políticas	Sector: Desarrollo Artesanal y Saberes Tradicionales	
			Año 2014	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión
P01	Posicionamiento Gubernamental de la Denominación de Origen " Sombreros Montecristi "	<b>2012:</b> 41 ferias y eventos internacionales en relación de artesanías y sombreros.	<b>Global Nacional</b>	<b>Gobierno Nacional</b>
		<b>2013:</b> 27 ferias y eventos internacionales		
		<b>2014: El IEPI lanza estrategias para posicionar productos ecuatorianos</b>		
		<b>Octubre 2013:</b> Ninguna asociación o tejedor (a) posee la denominación de origen por parte del IEPI. La marca Montecristi esta patentada por un grupo económico (Unión de Artesanos de Paja Toquilla de Montecristi).		
		Fuente:www.cardinalecuador.com www.servicios.turismo.gob.ec; entrevista a funcionario de IEPI ( Wilson Ushiña)		
		Confiabilidad: Alta		
P02	Cooperativa de Producción, producción e innovación y comercialización de sombreros en Manabí.	Una "Escuela Taller de Formación Artesanal en Montecristi" creada en el 2012 sin sustento técnico y con infraestructura para pasar a formarse una empresa."	<b>Nacional</b>	<b>Gobierno Nacional</b>
		<b>Junio 2012:</b> 28 alumnos inscritos en la Escuela Taller.		
		<b>Octubre 2013:</b> 14 de mujeres que han mejorado la técnica.		
		<b>Octubre 2013:</b> 14 hombres que han mejorado la técnica.		
		<b>Octubre 2013:</b> 28 alumnos inscritos en la escuela taller.		
		<b>Fuente:</b> www.andes.info.ec; Fidel Espinales Presidente de la Asociación de Tejedores de Pile		
		<b>Confiabilidad:</b> Media		

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

Tabla 35: Fuerzas Políticas – 2 de 4

P	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Políticas	Sector: Desarrollo Artesanal y Saberes Tradicionales	
			Año 2014	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión
P03	Actitud hacia la Economía Popular y Solidaria	<b>05 de junio de 2012:</b> Inicio de gestión de la SEPS.	Nacional	Gobierno Nacional, Local y Comunidad
		<b>A Octubre de 2013 se encuentran inscritas:</b>		
		• COAC'S : 946		
		• Caja Central: 1		
		• Cooperativas ( Sector no financiero): 2312		
		• Asociaciones : 2822		
		• Organismos de Integración: 24		
		<b>Diciembre 2011:</b> CONAFIPS		
		<b>Julio 2013:</b> La Red Financiera Rural está conformada por 41 miembros.		
		<b>Octubre 2013 - CONAFIPS:</b>		
		• Banco Comunal: 1		
		• Banco de Desarrollo: 2		
		• Cajas Ahorro y Crédito: 2		
		• CDSF : 10		
		• ONG'S 19		
• SEPS :194				
• SBS: 27				
<b>Fuente:</b> www.seps.gob.ec;www.rfr.org.ec				
www.finanzaspopulares.gob.ec				
<b>Confiabilidad:</b> Alta				

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

Tabla 36: Fuerzas Políticas – 3 de 4

P	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Políticas	Sector: Desarrollo Artesanal y Saberes Tradicionales	
			Año 2014	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión
P04	Postura Gubernamental en la generación de plataformas productivas organizacionales para el cambio de la matriz productiva.	<b>Octubre de 2013 - Fortalecimiento Organizativo:</b> Las organizaciones que se han conformado y se encuentran en proceso de conformación son: 821	Nacional	Gobierno Nacional, Asociaciones, comunidad y empresas privadas.
		<b>Octubre de 2013-Fomento Productivo:</b> Se encuentran entregando Créditos BDH, ferias inclusivas. El referido servicio aplica para asociaciones y grupos de beneficiarios de BDH.		
		<b>Octubre de 2013- Intercambio y Mercado:</b> Posee cuatro servicios: El Buen Alimento, El Buen Servicio, La Buena Manufactura y Socio Vulcanizador y la creación de MYPIMES en relación de la industria.		
		<b>Octubre de 2013- Gestión del Conocimiento:</b> Se encuentra sistematizando la información, georreferenciación, fichas socioeconómicas y la consideración del talento humano y sus saberes y conocimientos tradicionales como factores para el cambio de la matriz productiva.		
		<b>Fuente: Entrevista a IEPS - Quito</b>		
		<b>Confiability: Media</b>		

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

Tabla 37: Fuerzas Políticas – 4 de 4

P	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Políticas		Sector: Desarrollo Artesanal y Saberes Tradicionales	
		Variables Predeterminadas		Año 2014	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas		Alcance	Visión
P05	Actitud hacia la movilidad social.	<p><b>Febrero 2013:</b> Se han entregado el Bono de Desarrollo Humano a 1.2 millones de hogares en situación de pobreza, cerca de 600,000 pensiones a población adulta mayor, con lo que se cubre así totalmente la población en pobreza y 120,779 pensiones asistenciales por discapacidad.</p>		Nacional	Gobierno Nacional, Asociaciones Cooperativas
		<p><b>Número de créditos de Desarrollo Humano del 2007-2012:</b> US\$ 557'860,830 créditos individuales; Grupal 84665; Asociativo: 1668685 y Articulado: 118930</p>			
		<p><b>Seguro no contributivo contra contingencia y a partir del 2013 se ha iniciado con la entrega del Bono Joaquín Gallegos Lara</b></p>			
		<p><b>A partir de 08 de Marzo de 2012:</b> Se declara el Bono de Emergencia con un presupuesto de \$ 4,500.000,00 habilitando a 49507 hogares</p>			
		<p>Enero 2013: Programa Hilando el Desarrollo, más de 5000 artesanos fueron proveedores del Estado con contratos por más de 34 millones de dólares</p>			
		<p>Enero 2013 -IEPS: Se vinculó a pequeños productores para la provisión de alimentos a los Centros Infantiles del Buen Vivir por un monto de: \$ 933 940</p>			
		<p>Fuente: <a href="http://www.inclusion.gob.ec">www.inclusion.gob.ec</a></p>			
		<p>Informe de Gestión MIES Abril 2012 - Abril 2013</p>			
<p>Confiabilidad: Alta</p>					

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

#### **4.2.2. Fuerzas Económicas**

Se analizan las siguientes fuerzas:

- E1: Desempeño de la economía nacional.
- E2: Actitud de los principales exportadores de Sombreros de Paja Toquilla.
- E3: Líneas de financiamiento productivo para el sector.
- E4: Incentivos tributarios al sector artesanal y medidas arancelarias favorables para exportar sombreros acabados.
- E5: Regulación del mercado laboral.

Las fuerzas económicas tienen un panorama positivo; se pronostica un crecimiento económico del 4,2% del PIB en el Ecuador, en el 2014 a través de la inversión en el gasto público. El interés del gobierno se visualiza en los esfuerzos de redistribuir la riqueza, por lo que el proyecto de crear una Cooperativa de Producción Consumo, contempla en sus propósitos de generar un beneficio social para el artesano a corto plazo.

Tabla 38: Fuerzas Económicas 1 de 2

E	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Económicas		Sector: Saberes Tradicionales															
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión														
E01	Desempeño de la Economía Nacional	Crecimiento mantenido del PIB desde el 2005, 7.8% de incremento 2010-11 y para el 2014 esta pronosticado un crecimiento del 4.2%.	Nacional	Gobierno Nacional														
		Plan anual de inversiones 2013-2017 del Estado: de 24.330 a 47.612 millones de dólares																
		Incremento del gasto social, entre 2006 y 2010, aumentó del 4,7% al 8,1% del producto interno bruto (PIB)																
		<b>Fuente: BCE – CEPAL</b>																
		<b>Confiabilidad: Alta</b>																
E02	Actitud de los principales exportadores de Sombreros de Paja Toquilla	<table border="1"> <caption>UNIDADES EXPORTADAS DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Unidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>119856</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>148966</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>215185</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>300275</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>331608</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>297191</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Unidades	2007	119856	2008	148966	2009	215185	2010	300275	2011	331608	2012	297191	Nacional	Gobierno Nacional
		Año	Unidades															
		2007	119856															
2008	148966																	
2009	215185																	
2010	300275																	
2011	331608																	
2012	297191																	
Exportaciones 2007-2012																		
Fuente: SENA																		
		<b>Confiabilidad: Alta</b>																

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

Tabla 39: Fuerzas Económicas 2 de 2

E	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Económicas			Sector: Saberes Tradicionales	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Año: 2014	
				Visión	
E03	Líneas de financiamiento productivo para el sector.	<b>Octubre de 2013:</b> 10 Líneas de crédito preferenciales con el BNF a tasa de interés subsidiada del 5% anual (enfocados a asociaciones o personas naturales dedicadas a actividades agropecuarias) BNF: al 11.45% anual. Crédito Producción, Comercio y Servicio : Programa de Fomento Productivo	<b>Nacional</b>		
		Fuente: www.bnf.fin.ec; www.cfn.fin.ec			
		Confiabilidad: Alta			
E04	Incentivos tributarios al sector artesanal y medidas arancelarias favorables para exportar sombreros acabados.	La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal terminados y trabas a productos por terminar.	<b>Nacional</b>		<b>Gobierno Nacional Asociaciones Cooperativas</b>
		Código de la Producción 2010.			
		Fuente: Ley de Fomento Artesanal; Código de la Producción			
		Confiabilidad: Alta			
E05	Regulación del mercado laboral.	Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas.	<b>Nacional</b>		<b>Gobierno Nacional Asociaciones Cooperativas</b>
		Código de la Niñez y Adolescencia: Adolescentes desde 15 años recibirán, permisos emitidos por la Municipalidad.			
		Fuente: MIES, Código de la Niñez y la Adolescencia			
		<b>Confiabilidad:</b> Alta			

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

### **4.2.3. Fuerzas Socioculturales**

- S1: Características de los tejedores(as).
- S2: Características de la estructura de la economía familiar rural.
- S3: Nivel de educación y experticia artesanal de los tejedores(as).
- S4: Características de los servicios básicos.
- S5: Cambios en el estilo de vida y preferencia de consumo.

Las fuerzas socioculturales en relación a las variables predeterminadas, visibilizan la postura y comportamiento de los tejedores y de Manabí en relación a las necesidades básicas del sector rural, que a pesar de ser tejedores con habilidades en técnicas artesanales no tienen un nivel de escolaridad elevada. Por lo tanto prefieren tejer sombreros regulares (menos grados) y/o realizar otras actividades económicas.

La implementación de una Escuela Taller para transmitir de manera formal los saberes tradicionales del tejido, en los dos últimos años no impactaron de manera positiva en la comuna de Pile, al distraer a los tejedores en su trabajo y en la transmisión informal de conocimientos en sus casas, lo que provoca que se paralice la producción y afecta las relaciones sociales de la comuna al generar puestos de poder con la implementación de una infraestructura.

Tabla 40: Fuerzas Socioculturales 1 de 3

S	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Socioculturales	Sector: Saberes Tradicionales	
			Año 2014	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión
S01	Características de los tejedores (as)	En la Provincia de Manabí existen 1847 tejedores identificados, distribuidos en los siguientes cantones: En Portoviejo: 364 tejedores, en Montecristi: 960 y Manta: 523	Nacional	Gobierno Nacional
		Esto datos contemplan tejedores activos e inactivos, que tejen sombreros y otros tipos de artesanías como: canastas, muñecas, adornos navideños, etc.		
		Número de mujeres tejedoras son del 79.6% y 53.5% son activas.		
		La cantidad de hombres tejedores es 20.4%, con 9.6% activos.		
		En la Provincia del Azuay, cantón Sigsig existen 200 tejedoras pertenecientes a la asociación María Auxiliadora, y alrededor de 10000 tejedoras en el Azuay.		
		El porcentaje de jóvenes que tejen es del 16.3%, los adultos están en 75.5%, los de la tercera edad 8.2%		
		La provincia de Santa Elena cuenta con 300 integrantes de la Asociación de Artesanas Mapel de los grupos: El Paraíso de las Artesanías y Teresita Esperanza, y otras 300 familias integrantes la asociación de productores del paja toquilla de Barcelona,		
		<b>Fuente: INPC</b> <b>Confiabilidad: Alta</b>		
S02	Características de la estructura de la economía familiar rural.	Las familias de las comunas tejedoras tienen una economía compartida por cónyuges.	Nacional Local	Gobierno Nacional , Local y Comunidad
		La mayoría de las mujeres se dedican al tejido y cosecha de la paja toquilla para venderla a los comerciantes de Cuenca.		
		El jefe del hogar se dedica mayormente a labores de agricultura y ganadería.		
		Los padres transmiten los conocimientos artesanales o de agricultura a sus hijos desde los 8 años.		
		<b>Fuente: INEC 2010, INPC</b>		
		<b>Confiabilidad: Alta</b>		

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

Tabla 41: Fuerzas Socioculturales 2 de 3

S	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Socioculturales	Sector: Saberes Tradicionales	
			Año 2014	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión
S03	Nivel de educación y experticia artesanal de los tejedores (as)	El nivel de educación de los tejedores de Manabí según una encuesta realizada por INPC a ocho comunas con un total de 188 tejedores.	Nacional	Gobierno Nacional, Local y Comunidad
		Educación: Ninguna 19%, Primaria 73%, Secundaria 6%, Universidad 3%		
		Las comunas encuestadas son: Pampas (ninguna 12%, primaria 80%, secundaria 6%, universidad 2%), Aguas Nuevas (ninguna 13%, primaria 88%, secundaria 0%, universidad 0%), San Lorenzo (ninguna 19%, primaria 81%, secundaria 0%, universidad 0%), Bajo Palma (ninguna 30%, primaria 67%, secundaria 3%, universidad 0%), Pechinche (ninguna 30%, primaria 50%, secundaria 15%, universidad 5%), Bajo Afuera (ninguna 20%, primaria 73%, secundaria 7%, universidad 0%), Pacoche (ninguna 11%, primaria 71%, secundaria 9%, universidad 9%)		
		El 70 % de los tejedores teje sombreros regulares.		
		Fuente: INPC		
		Confiabilidad: Alta		
S04	Características de los servicios básicos	El 99% de la población de tejedores cuenta con electricidad	Nacional	Gobierno Nacional, Asociaciones, Cooperativas
		El 13% consume agua de un tanquero		
		El 61% consume agua entubada.		
		El 60% cuenta con telefonía celular.		
		El 5% con telefonía fija.		
		El 54% tienen servicio de recolección de basura.		
		El 57% cuenta con alumbrado público		
		El 56% con transporte público		
		El 2% tiene alcantarillado, el 12% tiene baño integrado, el 12% tiene letrina, el 1% tiene internet		
		Fuente: INPC		
		Confiabilidad: Media		

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

Tabla 42: Fuerzas Socioculturales 3 de 3

S	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Socioculturales	Sector: Saberes Tradicionales	
			Año 2014	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión
S05	Cambios en el estilo de vida y preferencia de consumo	Los consumidores van modificando su estilo de vida a la par que hay cambios socioeconómicos, políticos y culturales.	Nacional e Internacional	Global
		La globalización ha logrado consumidores más experimentados		
		Las tendencias culturales que definen al consumidor son: la globalización, la migración hacia lo virtual, la falta de confianza y de valores y una sociedad cambiante e inestable.		
		El sombrero de paja toquilla renueva su imagen con colores como el fucsia, verde, café y negro para llegar a nuevas generaciones, que además de ser útil en días de sol sea fácilmente combinable y de estilo.		
		Los sombreros elaborados por artesanos de Montecristi, son moldeados e incorporados con diseños a través de máquinas hormadoras.		
		La moda del sombrero de paja toquilla está regresando al mercado escandinavo y hoy en las calles y tiendas de Estocolmo es posible visualizar a personas de todas las edades vistiendo sombreros de paja toquilla, considerados como artículo de elegancia y distinción.		
		<b>Fuente: Robinson Barberán</b>		
<b>Confiability: Media</b>				

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

#### **4.2.4. Fuerzas Tecnológicas**

- T1: Acceso a medios tecnológicos
- T2: Características de mejoras en la productividad
- T3: Tendencias de nuevos productos y servicios
- T4: Producción de patentes y sellos de calidad con el apoyo de un Consejo Comunitario de Regulación de calidad.
- T5: Características de la infraestructura de telecomunicaciones.

Las fuerzas tecnológicas son vitales para el cambio de la matriz productiva para el proceso **de investigación + desarrollo= INNOVACIÓN**.

Como se puede observar en la Tabla 43, existe una tendencia de parte del Gobierno a impulsar procesos de innovación en las diferentes provincias productoras de paja toquilla, desarrollando una industria que promueva la diversificación de la producción de los artesanos.

Tabla 43: Fuerzas Tecnológicas 1 de 2

E# #	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Tecnológicas	Sector:	
			Año 2014	
	Fuerza	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión
T0 1	Acceso a medios tecnológicos	El Gobierno mediante la empresa estatal CNT brinda el servicio de conexión a internet, telefonía celular y TV satelital. El acceso a estos servicios constituye una ventaja para los tejedores del sombrero de paja toquilla.	Global	Gobierno Nacional Comunidad
		La CNT EP trabaja constantemente por dotar a las poblaciones más vulnerables del Ecuador de tecnología para disminuir la brecha digital, por lo que se encuentra desarrollando varios proyectos.		
		Fuente: CNT  Confiabilidad: Alta		
T0 2	Características de mejoras en la productividad	El Ministerio de Industrias y Productividad mediante el proyecto "Centro de Diseño de Paja Toquilla" en Santa Elena apoyará con 80% y el 20% restante es contraparte de la asociación, su monto es de USD 200,000.00. El proyecto busca fomentar las capacidades productivas y mejorar la calidad de los productos de las artesanas, haciendo más eficiente su proceso de elaboración, a través de maquinarias y equipos especializados.	Regional I	Gobierno Nacional Comunidad
		Fuente: MIPRO		
		Confiabilidad: Alta		
T0 3	Tendencias de nuevos productos y servicios	Los sombreros son elaborados por artesanos de Montecristi (con base a un diseño) y las empresas comercializadoras de Guayaquil, Quito y Cuenca, mediante máquinas se los moldea y se les incorporan los accesorios.	Nacional Internacional	Comerciantes Gobierno
		Existe una diversidad de productos elaborados artesanalmente, como carteras, adornos para el hogar, lámparas y principalmente el sombrero de paja toquilla, declarado por la Unesco Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.		
		Fuente: Robinson Barberán, MIPRO  Confiabilidad: Alta		

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

Tabla 44: Fuerzas Tecnológicas 2 de 2

T	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Socioculturales	Sector: Saberes Tradicionales	
			Año 2014	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión
T04	Producción de patentes	El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) junto con PROECUADOR, están fomentado el uso del nombre de Sombrero de Paja Toquilla Montecristi, con el fin de reemplazar el de Panamá Hat y posicionar la denominación de origen y a la vez de desarrollar una política de Economía social del conocimiento y de bienes comunes.	<b>Nacional Internacional</b>	<b>Artesano Comerciante Gobierno</b>
		<b>Fuente: IEPI</b>		
		<b>Confiability: Media</b>		
T05	Características de la infraestructura de telecomunicaciones	El objetivo básico del Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones es integrar y concienciar a toda la población sobre la necesidad imperiosa de ser parte de una nueva sociedad de la información y el conocimiento, a través de: Internet municipal, consejos provinciales en línea, Educación básica y bachillerato en línea, bibliotecas digitales en línea, Salud en línea, comercio electrónico, turismo digital, sector de la producción en línea.	<b>Nacional Local</b>	<b>Gobierno Comunidad</b>
		<b>Fuente: CONATEL, SENATEL</b>		
		<b>Confiability: Alta</b>		

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los autores

#### **4.2.5. Fuerzas Legales**

Están las siguientes:

- L1: Legislación Nacional Vigente (Constitución de la República del Ecuador, Leyes orgánicas, leyes nacionales, Reglamentos, Decretos Ejecutivos, Acuerdos Ministeriales, otras resoluciones).
- L2: Legislación Internacional (Convenciones, tratados, resoluciones, recomendaciones).
- L3: Derecho Consuetudinario.
- L4: Buenas prácticas realizadas en temas de políticas y de normativas para la salvaguardia del conocimiento del tejido del sombrero fino de paja toquilla.

Sin duda una de las fuerzas más importantes para la factibilidad del proyecto son las legales, la propuesta de crear una Cooperativa de Producción para el desarrollo artesanal tienen coherencia con la Constitución del República del Ecuador y con la ley de Economía Popular Solidaria, por lo que si se contemplan presupuestos mixtos, o actividades de correlación con los otros actores involucrados, la comunidad, la asociación de tejedores de Pile, se puede construir una gran plataforma de innovación del sombrero y comercialización a nivel nacional y exportación de productos de alto valor agregado, en la comuna de Pile, de tipo de Cooperativa de Producción.

Tabla 45: Fuerzas Legales 1 de 2

E# #	Ámbito Fuerza General	Variables Predeterminadas de las Fuerzas	Sector: Saberes Ancestrales Año 2014	
		Variables Predeterminadas	Alcanc	Visión
L0 1	Legislación Nacional Vigente (Constitución de la República del Ecuador, Leyes orgánicas, leyes nacionales, Reglamentos, Decretos Ejecutivos, Acuerdos Ministeriales).	La Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008, así como las Leyes y Reglamentos Sectoriales como: La Ley de Patrimonio Cultural y su Reglamento, Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011), Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011), Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, (2010), Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social (2010), la Ley Orgánica de Salud, la Ley de Defensa del Artesano (1953) y Ley de Fomento Artesanal (1986), regentadas todas ellas por varias instituciones públicas, que hacen el marco administrativo para la aplicación de las Políticas Públicas sobre el Patrimonio Cultural Inmaterial.” (Ministerio Coordinador de Patrimonio, 2011)	Nacion al Region al	Gobierno Nacional Ciudadan ía Gobierno Autónom o Descentr alizados Asociació n de Artesano s
		<b>Fuente:</b> Instrumento para la elaboración de políticas públicas (Ministerio de Cultura 2013).		
		<b>Confiabledad:</b> Alta		
L0 2	Legislación Internacional (Convenciones, tratados, resoluciones, recomendaciones ).	Grado de internalización del Régimen Internacional del Patrimonio Cultural Inmaterial y de las Técnicas Artesanales, en las Políticas Públicas Nacionales y por lo tanto en las Leyes Nacionales. Instrumentos Internacionales: Convención para la salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948)	Local Provinc ia de Manabí	Local Provincia de Manabí
		Convención Relativa a la Lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza (1960)		
		Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)		
		Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966)		
		Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (1966)		
		Convención sobre la eliminación de todas las formas de		
		Recomendación Relativa a la Participación y la Contribución de las Masas Populares en la Vida		
Declaración de Argel sobre los Derechos de los Pueblos (1976)				

Formato: William Loyola, Elaborado: Los autores

Tabla 46: Fuerzas Legales 2 de 2

L	Ámbito	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Socioculturales	Sector: Saberes Tradicionales	
			Año 2014	
	Fuerza General	Variables Predeterminadas	Alcance	Visión
L02	Legislación Internacional (Convenciones, tratados, resoluciones, recomendaciones).	Declaración sobre la eliminación de todas las formas de intolerancia y discriminación fundadas en la religión o las convicciones (1981)	Local Provincia de Manabí	Local Provincia de Manabí
		Declaración sobre los derechos humanos de los individuos que no son nacionales del país en que viven (1985)		
		Declaración sobre el derecho al desarrollo (1986)		
		Convención sobre los Derechos del Niño (1989)		
		Fuente: Instrumento de política pública del PCI, Octubre		
		Confiability: Alta		
L03	Derecho Consuetudinario.	Grado de garantía de proteger y respetar los conocimientos relacionados con la naturaleza para la elaboración de sombreros finos en la cadena de valor por tejedores y protección de las técnicas tradicionales de un tejedor de sombrero extrafino y de 30 de muy fino en Pile Manabí. El Derecho consuetudinario da la facultad a los tejedores de no revelar sus técnicas, no existe ningún proyecto o actividad que obligue al tejedor enseñar o transmitir sus conocimientos.	Local	Artesanos de la Provincia de Manabí
		Fuente: Encuesta realizada en Pile por los investigadores,		
		Confiability: Alta		
L04	Buenas prácticas realizadas en temas de políticas y de normativas para la salvaguardia del conocimiento del tejido del sombrero fino de paja toquilla.	Número de proyectos realizados para salvaguardar los conocimientos del tejido del sombrero fino de paja toquilla. Proyecto de infraestructura para la transmisión de los conocimientos, escuela taller. Asociación de tejedores con personería jurídica establecida en Pile. Nominación internacional de patrimonio de la Humanidad a los sombreros de Pile-Montecristi. Plan de Salvaguardia de los conocimientos elaborado por el Estado Ecuatoriano.	Local Provincia de Manabí	Comuna Academia Gobierno Ecuatoriano no GADS locales
		Fuente: Plan de salvaguardia de los conocimientos del tejido, INPC, 2013. Declaratoria de patrimonio de la		
		Confiability: Alta		

Formato: William Loyola, Elaborado: Los autores

#### 4.2.6. Fuerzas Ambientales

Dentro de las fuerzas ambientales se encuentran:

- A1: Reconocimiento de los artesanos de los riesgos ambientales en relación a la sobreproducción de la materia prima e irrespeto a las áreas protegidas (Pacocha)
- A2: Características del compromiso social con el medio ambiente
- A3: Eficiencia de los planes de salvaguardia de los conocimientos del tejido de paja toquilla desde la perspectiva ambiental.
- A4. Investigación y sensibilización de uso sostenible de la materia prima, (Toquillales "Carloduvica Palmata")
- A5 Remediación ambiental en terrenos donde se produce la materia prima.

La fuerzas ambientales y la definición de sus variables predeterminadas, demuestran que las acciones a realizar en los componentes de un proyecto de innovación productiva con la cooperación de las comunidades, debe contemplar estudios e investigaciones de la capacidad de los terrenos en los que se producen toquillales, y la sostenibilidad en la producción de los mismos debido a que el tiempo de crecimiento de los tallos, la capacidad de una planta para regenerarse, y el número de tallos que se necesitan para tejer un sombrero (promedio de 42 grados en la zona), es decir 4 plantas, y la poca cantidad de hectáreas producidas hacen que en algún momento se haga insostenible la producción de paja toquilla en la región.

Tabla 47: Fuerzas Ambientales

A#	Ámbito:	Variables Predeterminadas de las Fuerzas Ambientales	Sector: Saberes	
			Año 2013	
	Fuerza General	Variables o tendencias	Alcance	Visión
A01	Reconocimiento de los artesanos de los riesgos ambientales en relación a la sobre producción de la materia prima e irrespeto a las áreas protegidas (Pacoché).	2 has sembradas en el sector del Aromo, en el bosque del Pacoché (reserva natural), 6 asociaciones favoreciendo alrededor de 90 familias en Barcelona, Santa Elena, con la producción extractivista de paja toquilla.	Regional	Comunidades de Santa Elena y Manabí
		<b>Fuente:</b> Autores, octubre 2013. Producción paja toquilla y su innovación, Tesis 2005.		
		<b>Confiability:</b> Media		
A02	Características del compromiso social con el medio ambiente	Materia e instrumentos para la confección de sombreros finos de paja toquilla. Uso de azufre, usos 42 tallos por la elaboración de un sombrero.	Nacional, Regional	Estado ecuatoriano, Empresas productoras y Exportadoras de sombreros
		<b>Fuente:</b> Autores, octubre 2013.		
		<b>Confiability:</b> Alta		
A03	Eficiencia de los planes de salvaguarda de los conocimientos del tejido de paja toquilla desde la perspectiva ambiental.	Poca o nula participación del ministerio del ambiente en los planes de salvaguarda del tejido de paja toquilla en Manabí.	Local	Gobierno Nacional, control ambiental.
		<b>Fuente:</b> Plan salvaguarda, 2013, INPC.		
		<b>Confiability:</b> Alta		
A04	Investigación y sensibilización de uso sostenible de la materia prima, (Toquillales Cardulovica Palmata).	Cero investigaciones de la cardulovica palmata.	Local	Estado ecuatoriano.
		<b>Fuente:</b> Repositorio de tesis de la Universidad Central del Ecuador y de la ESPOL, y Universidad técnica de Manabí.		
		<b>Confiability:</b> Media		
A05	Remediación ambiental en terrenos donde se produce la materia prima.	5 proyectos de remediación ambiental en terrenos de la zona de remediación ambiental de la refinería del Pacífico (Incluye Pile y el Aromo).	Nacional	Estado ecuatoriano.
		<b>Fuente:</b> Refinería del Pacífico, informe de labores 2012. Reunión con Pedro Azua coordinador social y ambiental de la refinería del Pacífico.		
		<b>Confiability:</b> Alta		

Formato: William Loyola, Elaborado: Los autores

### **4.3. Escenarios**

Al identificar las Fuerzas externas que influyen en el sector del Sombrero de Paja Toquilla con mayor referencia a la provincia de Manabí, se desarrollarán escenarios para cada una de las fuerzas, considerando las variables críticas que influyen a corto y mediano plazo, con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas para implementar una infraestructura de innovación y comercialización de sombreros de paja toquilla, inclusive como un centro de abastecimiento de campanas de otras provincias en el caso en que la cooperativa carezca de producción interna, que podría ser el caso, hasta que el resto de tejedores inactivos en Montecristi se sensibilicen y continúen tejiendo sombreros de paja toquilla.

Los escenarios que se presentarán están consolidados con base al diagnóstico de los capítulos previos, y la investigación de lo que sucede en cada fase de la cadena de los insumos.

Tabla 48: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Político

<b>Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenarios</b>			
<b>VARIABLES CRÍTICAS</b>			
<b>P01:</b> Posicionamiento Gubernamental de la denominación de origen " Sombreros Montecristi"			
<b>P03 :</b> Actitud hacia la Economía Popular y Solidaria			
<b>P04:</b> Postura gubernamental hacia el fortalecimiento organizacional			
<b>Título del Escenario</b>	Sector Cooperativista bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria		<b>Escenario #: 01</b>
<b>Narrativa del Escenario</b>	<b>Actores Claves y sus Roles</b>		
La Ley de Economía Popular y Solidaria, que impulsa a las unidades familiares a incorporarse a los procesos de fortalecimiento organizativo, sería de esperarse que a través del IEPS de la zona 4, los tejedores de la Provincia de Manabí que en este momento se encuentran trabajando independientemente ingresen a la Economía Popular y Solidaria, pudiendo acceder a sus beneficios.	<b>Actores Claves</b>	<b>Roles</b>	
	Gobierno Central	Impulsador	
	MIES	Impulsador	
	SEPS	Control	
	Comuna - Manabí	Impulsador	
	IEPI	Ganador	
	Comuna - Manabí	Beneficiarios	
	Sociedad Ecuatoriana	Indiferente	
<b>Implicaciones para el sector social</b>	<b>Posible Impacto</b>	<b>Probabilidad Ocurrencia</b>	<b>Oportunidad o Amenaza</b>
<b>Normativa para las Cooperativa Productiva:</b> Las personas naturales o jurídicas interesadas en constituirse como cooperativas productivas, reciben el acompañamiento y capacitación para su constitución	Medio	Medio	01

Formato: PhD William Loyola, Elaboración: Los Autores

Tabla 49: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Económico

<b>Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenarios</b>			
<b>Variables Críticas</b>			
<b>E01</b> Desempeño de la economía nacional			
<b>E03</b> Líneas de financiamiento productivo para el sector			
<b>Título del Escenario</b>	<b>Acceso a financiamiento a los actores de la cadena de suministros de las campanas y sombreros de paja toquilla</b>	<b>Escenario #: 02</b>	
<b>Narrativa del Escenario</b>	<b>Actores Claves y sus Roles</b>		
Dentro de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, se considera que los actores de la EPS podrán acceder al SFPS el mismo que se registrará bajo las normas de prudencia financiera y de responsabilidad social, creando productos y servicios financieros que se acoplen a la realidad del sector. Este cambio vertiginoso permite que los tejedores, sean sujeto de crédito bajo condiciones que permitan su movilidad social	<b>Actores Claves</b>	<b>Roles</b>	
	Gobierno Central	Impulsador	
	SEPS	Impulsador	
	CONAFIPS	Control	
	MIES	Impulsador	
	Comuna - Manabí	Ganador	
	IEPI	Beneficiarios	
	Comuna - Manabí	Beneficiarios	
	Sociedad		
<b>Implicaciones para el sector social</b>	<b>Posible Impacto</b>	<b>Probabilidad Ocurrencia</b>	<b>Oportunidad o Amenaza</b>
Productos financieros para artesanos : Quienes son parte de una estructura asociativa, acceden a financiamiento a través de la Banca Pública	Alto	Bajo	02

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los Autores

Tabla 50: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Sociocultural

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenarios				
Variables Críticas				
S01 Características de los tejedores (as)				
S02 Características de la estructura familiar				
S03 Nivel de educación de los tejedores				
<b>Título del Escenario</b>	Incentivos en la cadena de valor del tejido del sombrero de paja toquilla		<b>Escenario #: 03</b>	
Narrativa del Escenario		Actores clave y sus Roles		
<p>La tasa de migración interna alcanza hasta un 30% de la población conocedora de la actividad toquillera. El abandono de la ocupación tejedora por parte de quien se va , y el ingreso de remesas a los familiares, sobre todo a los hijos, no despierta la necesidad de generar recursos mediante el tejido. También los precios bajos, conspiran contra la tradición toquillera, llevándola peligrosamente al borde de la extinción, pues el promedio de edad de los tejedores activos está arriba de los 40 años. (Tomado del estudio socioeconómico del INPC 02/sep/2013.</p>		Comunidades Taquilleras de	Los productores del sombrero fino y extrafino	
		Ministerio de Cultura	Promueve y protege la diversidad de la expresiones culturales	
		Instituto Nacional de Cultura	Investiga, norma, regula, asesora y promociona las políticas sectoriales de la gestión patrimonial.	
		Gobierno Central	Es política del estado conservar y promover el patrimonio cultural	
		Pro ecuador	Promueve la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador	
		Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual	Promueve y protege la propiedad intelectual	
		Comerciantes y Exportadores	Terminan el producto y lo venden	
		Clientes Nacionales y Extranjeros	Compradores de los sombreros de paja toquilla	
Implicaciones para el sector social		Posible Impacto	Probabilidad Ocurriencia	Oportunidad o Amenaza
<p><b>Cambio de actividad productiva:</b> Cuando un miembro de la cadena de valor, no sigue incentivado en seguir dentro de ella, porque los ingresos que recibe por su trabajo no justifica el mismo, entonces decide desarrollar otra actividad que genere mayor ingreso</p>		Alto	Alto	A1
<p><b>Limitado cambio generacional:</b> La mayor población de tejedores está entre la edad de 45 años, con una alta probabilidad de su extinción</p>		Alto	Alto	A2

Formato: PhD William Loyola, Elaborado: Los Autores

Tabla 51: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Tecnológico

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenarios				
Variables Críticas				
T01 Acceso a medios tecnológicos				
T03 Tendencias de nuevos productos y servicios				
<b>Título del Escenario</b>	Creación de salas de exhibición en la campana y sombreros de paja toquilla		<b>Escenario #: 04</b>	
<b>Narrativa del Escenario</b>		<b>Actores clave y sus Roles</b>		
<p>La Cooperativa de Producción y de innovación y comercialización del sombrero de paja toquilla, es un modelo de economía popular y solidaria de innovación, socia de experimentación y co-creación, con participación de usuarios y/o ciudadanos reales, en entornos para la investigación científica y tecnológica, más desarrollo e innovación, cuya finalidad es aportar con valor agregado a los sombreros hechos a mano en Manabí. Además de la comercialización directa a nivel nacional e internacional mediante plataformas electrónicas, ventas al detal, e implementación de modelo de negocios a nivel internacional.</p>		Comunidades Toquilleras de Montecristi	Los productores de sombrero que necesitan difundir sus productos	
		Ministerio de Cultura	Promueve y protege la diversidad de las expresiones culturales	
		Instituto Nacional de Cultura	Investiga, norma, regula, asesora y promociona las políticas sectoriales de la gestión	
		Gobierno Central	Es política del estado conservar y promover el patrimonio cultural	
		Pro Ecuador	Promueve la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador	
		Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual	Promueve y protege la propiedad intelectual.	
		Comerciantes y Exportadores	Terminan el producto y lo venden	
		CNT	Ofrece el servicio de tecnología: Internet, cable, celular	
<b>Implicaciones para el sector social</b>		<b>Posible Impacto</b>	<b>Probabilidad Ocurriencia</b>	<b>Oportunidad o Amenaza</b>
<b>Dinamización de la economía:</b> La sala de exhibición genera nuevas fuentes de empleo y contribuye al cambio de la matriz productiva con la producción de productos de alto valor agregado		Alto	Alto	03

Formato: PhD. William Loyola, Elaborado: Los Autores

Tabla 52: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Legales

<b>Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenarios</b>			
<b>VARIABLES CRÍTICAS</b>			
L01 Legislación Nacional Vigente (Constitución de la República del Ecuador, Leyes orgánicas, leyes nacionales, Reglamentos, Decretos Ejecutivos, Acuerdos Ministeriales, otras resoluciones).			
L02 Legislación Internacional (Convenciones, tratados, resoluciones, recomendaciones)			
L03 Derecho Consuetudinario			
L04 Eficiencia y eficacia de la normativa y de la política nacional e internacional comprobada en acciones realizadas.			
<b>Título del Escenario</b>	Poca eficacia de las políticas y leyes nacionales de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial y de los saberes tradicionales frente al derecho consuetudinario que faculta al tejedor a no facilitar sus técnicas tradicionales de alta calidad por motivos de intereses exógenos.	<b>Escenario #: 05</b>	
<b>Narrativa del Escenario</b>		<b>Actores clave y sus Roles</b>	
Por más esfuerzos del estado ecuatoriano y de los organismos internacionales en crear y regular al campo artesanal y el de los saberes tradicionales, incluyendo al patrimonio cultural material e inmaterial, con el fortalecimiento de políticas públicas y de planes, programas y acciones, se puede consolidar una apropiación social del tejido en las mismas comunidades, y sensibilizar estas técnicas a nivel nacional e internacional. Pero al existir el derecho consuetudinario los portadores de esta tradición no tienen la obligatoriedad de transmitir estos saberes de una manera formal, por lo que la calidad del sombrero no puede ser regulada con normas de calidad, debido a que son creaciones culturales de los artesanos		Comunidad	Lideres
		Gobierno Nacional	Participante
		Organismos Internacionales	Participante
		Empresas nacionales e internacionales	Patrocinador
		Academia	Participante
<b>Implicaciones para el sector social</b>	<b>Posible Impacto</b>	<b>Probabilidad Ocurrencia</b>	Oportunidad o Amenaza
<b>Pérdida de los conocimientos tradicionales:</b> El posicionamiento de los sombreros regulares en el mercador y productos sustitutos está desarrollando la pérdida de la tradición por parte de los artesanos	Alto	Alto	A3

Formato: PhD. William Loyola, Elaborado: Los Autores

Tabla 53: Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Ambiental

<b>Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenarios</b>			
<b>VARIABLES CRÍTICAS</b>			
<b>E03</b> Eficiencia de los planes de salvaguardia de los conocimientos del tejido de paja toquilla desde la perspectiva ambiental			
<b>E04</b> Investigación y sensibilización de uso sostenible de la materia prima, (Toquillales "Carلودuvica")			
<b>E05</b> Remediación ambiental en terrenos donde se produce la materia prima			
<b>Título del Escenario</b>	Sobreexplotación y poca valorización en el mercado de los toquillales	<b>Escenario #: 06</b>	
<b>Narrativa del Escenario</b>	<b>Actores clave y sus Roles</b>		
A partir de la declaratoria mundial del sombrero fino de paja toquilla ecuatoriano como Patrimonio de la Humanidad, no hay un interés nacional ni internacional por proteger a la materia prima conocida como los toquillales. Se observa que en la Provincia de Santa Elena se produce de manera industrial, lo que provoca una mala calidad en el producto final, que será la materia prima para los sombreros industriales. En cambio en Manabí sólo existen dos hectáreas de plantaciones que son nativas y de muy buena calidad debido al contexto natural pero que son poco valoradas y poco a poco esos territorios son sustituidos por productos con mayor valor comercial como el café y el cacao lo que provoca una desertificación de la tierra en Manabí, y coinciden que las plantaciones están en un bosque húmedo y es área protegida.	Ministerio del Ambiente	Líder	
	Empresas públicas y privadas (YACHAY)	Patrocinador	
	Refinería del pacífico, se encuentra en el área de remediación ambiental.	Determinante	
	GAD Montecristi	Participante	
	Ministerio de Turismo	Participante	
	Comunidad	Ganadores	
<b>Implicaciones para el sector social</b>	<b>Posible Impacto</b>	<b>Probabilidad Ocurrencia</b>	<b>Oportunidad o Amenaza</b>
<b>Equilibrio en la extracción de toquillales:</b> La cadena de suministros se vería afectada en su totalidad, por el cambio de uso de suelo en la zona	Alto	Medio	A4

Formato: PhD. William Loyola, Elaborado: Los Autores

#### 4.4. Matriz de Prioridad de Situaciones del Entorno Social

Una vez, identificados cada una de las oportunidades o debilidades, se determinó que existe una concentración significativa en las fuerzas de orden sociocultural, donde se observa que la tendencia por parte de los tejedores (as) es a dejar esta actividad, debido a que los ingresos que genera su artesanía, no permite cubrir sus necesidades básicas. Esto ha generado una desmotivación por parte de los jóvenes. Es importante recalcar que la Declaración por parte de la UNESCO, constituye una oportunidad para salvaguardar este saber ancestral.

Tabla 54: Matriz de Prioridad del Entorno Social

Probabilidad de Ocurrencia	Posible Impacto para el Sector Social y/o el Sector Industrial						
	Alta	Alto		Medio		Bajo	
		A1-A2-A3-A4	Prioridad Alta (5)		Prioridad Media Alta (4)		Prioridad Media (3)
Media		Prioridad Media Alta (4)	O1	Prioridad Media (3)		Prioridad Media Baja (2)	
Bajo	O2	Prioridad Media (3)		Prioridad Media Baja (2)		Prioridad Baja (1)	

Formato: PhD. William Loyola, Elaborado: Los Autores

## 5. Análisis Industrial del Sombrero de Paja Toquilla, Regular, Fino y Extrafino

### 5.1. Modelo Fuerzas 5+1

Ilustración 46: Modelo Fuerzas 5+1



Elaborado: Los autores

Utilizando el modelo de cinco fuerzas + 1 (Porter + grupos de interés) se identificaron las siguientes fuerzas en el Sombrero Regular, Fino y Extrafino de Paja Toquilla:

#### Amenaza de Nuevos Competidores

No existe la amenaza de nuevos competidores, por cuanto los conocimientos ancestrales del tejido del Sombrero Regular, Fino y Extrafinos, se lo transfiere de generación a generación entre los tejedores de la Provincia de Manabí. Pero si pueden existir otros competidores como es el caso de los sombreros de papel elaborados en China.

### **Poder de Negociación de los Clientes**

- Los intermediarios, exportadores, minoristas, mayoristas y comerciantes tienen un alto poder de compra por tanto el precio que ofrecen a los tejedores es bajo
- Los turistas nacionales, no presentan una fuerza muy representativa, por lo que no influyen en el precio
- Los turistas extranjeros, no les interesa el precio, para ellos lo importante es la calidad del producto

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

- La materia prima, se produce en la localidad y en la Provincia de Santa Elena siendo la referida provincia la principal productora de la paja toquilla, pero con una calidad inferior a la producida en Manabí
- La materia prima es de fácil acceso para los tejedores
- La producción es limitada, existen en la Provincia de Manabí sembrada dos hectáreas.

### **Amenazas de Productos Sustitutos**

- La elaboración de sombreros gruesos de paja toquilla, elaborados tanto por tejedores de Manabí como de Azuay y Cañar, se elaboran en menor tiempo y por lo tanto a un precio más bajo
- La presencia de gorras, sombreros de otros materiales, que se producen a escala a precios más accesibles para los consumidores

### **Rivalidad entre Competidores**

- Innovación en los modelos de sombreros de paja toquilla
- Precios más bajos

- Canales de distribución a mercados internacionales del sombrero elaborado en Azuay y Cañar
- Asociatividad en la Provincia de Azuay y Cañar.

### **Otros grupos de interés**

- Gobierno
- IEPI
- IEPS
- GAD Manabí
- Tejedores independientes
- Asociaciones de tejedores dedicados a realizar los acabados
- Reparadores de Sombreros de paja Toquilla

## **5.2. Matrices de Factores de Éxito**

Luego de identificar las fuerzas industriales se prosigue a ponderar fortalezas y debilidades del Sombrero Regular, Fino y Extrafino de Paja Toquilla.

Tabla 55: Matrices de Factores de Éxito

Etiqueta de los Factores de Éxito (1)	Peso del Factor (2)	Etiqueta del Criterio de Ponderación (3)	Calificación de su Organización (Escala 1 a 5) (4)	Calificación Ponderada de su Organización (4)	Calificación de Organización A (Escala 1 a 5) (4)	Calificación Ponderada de la Organización A(4)	Promedio del Factor (6)	Etiqueta de Descripción de Implicaciones para su Organización (7)	F	O	D	A
Fortalecimiento Organizacional y control de calidad	0.15	Numero de Tejedores (as) organizados.	1	0.15	3	0.45	0.30	Incremento del fortalecimiento organizacional.	X			
Crecimiento de la Demanda	0.15	Fuerza del mercado	3	0.45	2	0.30	0.38	Políticas de expansión del	X			
Precios Competitivos	0.15	Políticas del mercado	1	0.15	3	0.45	0.30	Planificación financiera.				X
Adaptación a los Cambios de Tecnología.	0.15	Vanguardia en tecnología.	2	0.30	3	0.45	0.38	Expansión tecnológica.				X
Mejora en la Selección de Materia Prima.	0.10	Criterio de selección de	2	0.20	2	0.20	0.20	Incremento de Toquillales.				X
Fidelidad de los Clientes.	0.10	Propuesta de valor.	2	0.20	4	0.40	0.30	Maximización de ingresos.				X
Posicionamiento de la denominación de Origen.	0.10	Ferias internacionales.	1	0.10	4	0.40	0.30	Percepción de la denominación de origen en el mercado.				X
Incremento de la publicidad.	0.10	Campañas publicitarias.	1	0.10	4	0.40	0.25	Plan de marketing a mediano plazo.	X			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>			<b>1.65</b>		<b>3.05</b>						

Elaborado: Los autores

En esta, se seleccionaron ocho factores de éxito, que se considera representan las tendencias más representativas del sector, se observa que los tejedores de Sombrero de Paja Toquilla de Manabí tiene una calificación ponderada del 1.65 en comparación al Sombrero de Paja Toquilla elaborado en Azuay y Cañar que obtiene una calificación de 3.05. Estos resultados muestran la diferencia existente entre los tejedores de Manabí y el austro, debido a que los procesos organizativos e industriales se encuentran desarrollados en Azuay y Cañar.

### **5.3. Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS)**

En el Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS) se identificaron tres oportunidades para el Sombrero de Paja Toquilla, teniendo una puntuación más alta el crecimiento de la demanda debido a la Declaratoria de la UNESCO y las campañas impulsadas por el Gobierno.

Tabla 56: Sumario Analítico de Factores Externos (Oportunidades)

<b>Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS)</b>				
<b>Factores Externos</b>		<b>Calificación</b>	<b>Análisis</b>	<b>Documentos Fuente</b>
<b>Oportunidades</b>				
<b>0 01</b>	Normativa para las Cooperativa Productiva	4	Acompañamiento y constitución de su personería jurídica; socialización en el Sector Financiero Popular y Solidario	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
<b>0 02</b>	Productos financieros para artesanos	2	Quienes son parte de una estructura asociativa, acceden a financiamiento a través de la Banca Pública en condiciones preferenciales	BNF-CFN
<b>0 03</b>	Dinamización de la Economía	3	La sala de exhibición genera nuevas fuentes de empleo y contribuye al cambio de la matriz productiva con la producción de productos de alto valor agregado	Ministerio de Turismo
<b>004</b>	Fortalecimiento Organizacional	3	El Estado está incrementando las inversiones para el sector social y la comunidad se capacitará para controlar la calidad con sellos	Presupuesto General del Estado
<b>005</b>	Políticas de Expansión del Negocio a través del cambio de la matriz productiva	3	Con el posicionamiento de la marca Sombrero Montecristi se tiene previsto que se incrementaría la participación del país a nivel internacional	IEPI
<b>006</b>	Plan de Marketing a Mediano Plazo	2	En las ferias internacionales desarrolladas por el Ministerio de Turismo, una de las prendas de vestir de los expositores son los sombreros de paja toquilla.	Ministerio de Turismo

Elaborado: Los autores

En la tabla adjunta de Sumario Analítico de Factores Externos, se determina cinco amenazas relacionadas con aspectos tecnológicos, materia prima y fidelidad de los clientes, siendo el aspecto de la materia prima el cual se debe priorizar, pues es la base para obtener el producto final.

Tabla 57: Sumario Analítico de Factores Externos (Amenazas)

<b>Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS)</b>				
<b>Factores Externos</b>	<b>Calificación</b>	<b>Análisis</b>	<b>Documentos Fuente</b>	
<b>Amenazas</b>				
<b>A01</b>	Limitado número de tejedores con conocimientos de técnicas ancestrales	3	Debido al incremento en la participación se requerirá que se incorporen nuevos socios a la cooperativa	Listado de socios de la Cooperativa
<b>A02</b>	Cambio de actividades productivas realizadas por los artesanos	1	Los ingresos generados por el tejido de paja toquilla, no permiten cubrir las necesidades básicas de los artesanos	INEC
<b>A03</b>	Adaptación a los Cambios de Tecnología	2	A pesar de la alta inversión del Estado en el sector de las telecomunicaciones, los tejedores no cuentan con internet, y la comunicación a través del celular es de baja calidad	SUPTTEL
<b>A04</b>	Mejora en la Selección de Materia Prima	2	A pesar de la calidad de la paja toquilla, la técnica para extraer la paja toquilla es artesanal lo que provoca pérdidas	Acuerdo Ministerial N°131 del 02 de septiembre del 2008-Registro Oficial N°444 del 13 de octubre del 2008.
<b>A05</b>	Fidelidad de los Clientes	2	Debido a la poca información sobre el sombrero fino y extrafino, no existe fidelidad por parte de los clientes, quienes compran sombreros gruesos especialmente de fabricación azuaya	Las Hebras que Tejieron Nuestra Historia.
<b>A06</b>	Posicionamiento de la Denominación de Origen	1	Aunque el estado se encuentra en proceso de posicionar al sombrero de paja toquilla como una artesanía originaria del Ecuador, existe la resistencia por parte de algunas asociaciones en ser parte del proyecto	IEPI

Elaborado: Los autores

## **6. Diagnóstico Utilizando el enfoque de Marco Lógico**

### **6.1. Análisis del Problema**

Durante estos últimos años ha existido mucho interés por mantener los conocimientos ancestrales e impulsar el comercio de tejido del sombrero de Paja Toquilla. Uno de los grandes logros ha sido la Declaratoria como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por parte de la UNESCO el 05 de diciembre del 2012.

También el Gobierno a través de sus diferentes organismos públicos como el MIPRO, INPC, PROECUADOR, están desarrollando políticas con el fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de los artesanos dedicados al tejido del sombrero de paja toquilla.

Ha transcurrido más de un año y los tejedores no ven los beneficios que generan o deberían generar esta declaratoria y políticas del gobierno.

Al comparar los costos reales y estandarizados de tejer un sombrero, sea fino regular, brisa, o extrafino en las dos regiones, se puede apreciar la gran diferencia entre estos dos costos. La rentabilidad para el productor y tejedor es totalmente baja y no justifica la calidad, los conocimientos ancestrales y el tiempo empleado en su elaboración.

#### **6.1.1. Árbol de Problemas**

A través de la metodología de Marco Lógico se ha identificado al “Bajo Valor Agregado en las Campanas y Sombreros de Paja Toquilla Tejidos en Manabí” como el problema central.

Los efectos que brotan del problema son:

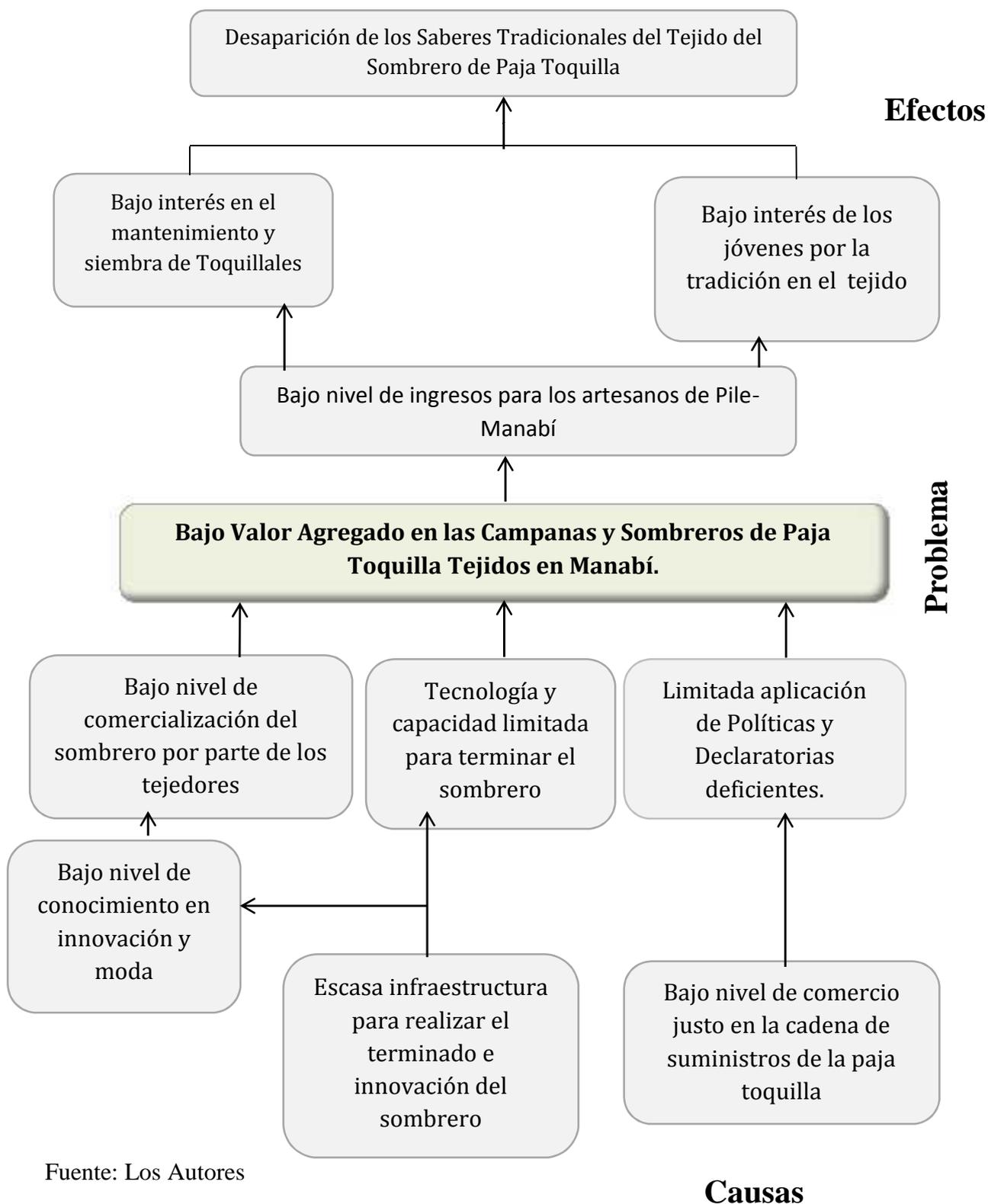
- Bajo nivel de ingresos para los artesanos de Manabí.
- Bajo interés en el mantenimiento y siembra de toquillales
- Artesanos pierden interés en seguir tejiendo
- Bajo interés de los jóvenes por mantener la tradición del tejido
- Desaparición de los saberes tradicionales del tejido del sombrero de paja toquilla

Las principales causas que general el problema son:

- Bajo nivel de comercialización del sombrero por parte de los tejedores
- Tecnología y capacidad limitada para terminar el sombrero
- Limitada aplicación de políticas y declaratorias en beneficio de los tejedores
- Bajo nivel de conocimiento en innovación y moda
- Escasa infraestructura para realizar el terminado e innovación del sombrero
- Bajo nivel de comercio justo en la cadena de suministros de la paja toquilla

Después de haber identificado los principales efectos y causas, se procede a armar el árbol de problemas el cual se demuestra en la ilustración No. 47.

Ilustración 47: Árbol de Problemas



### **6.1.2. Árbol de Objetivos**

El propósito es: ***Bajo Valor Agregado en las Campanas y Sombreros de Paja Toquilla Tejidos en Manabí.***

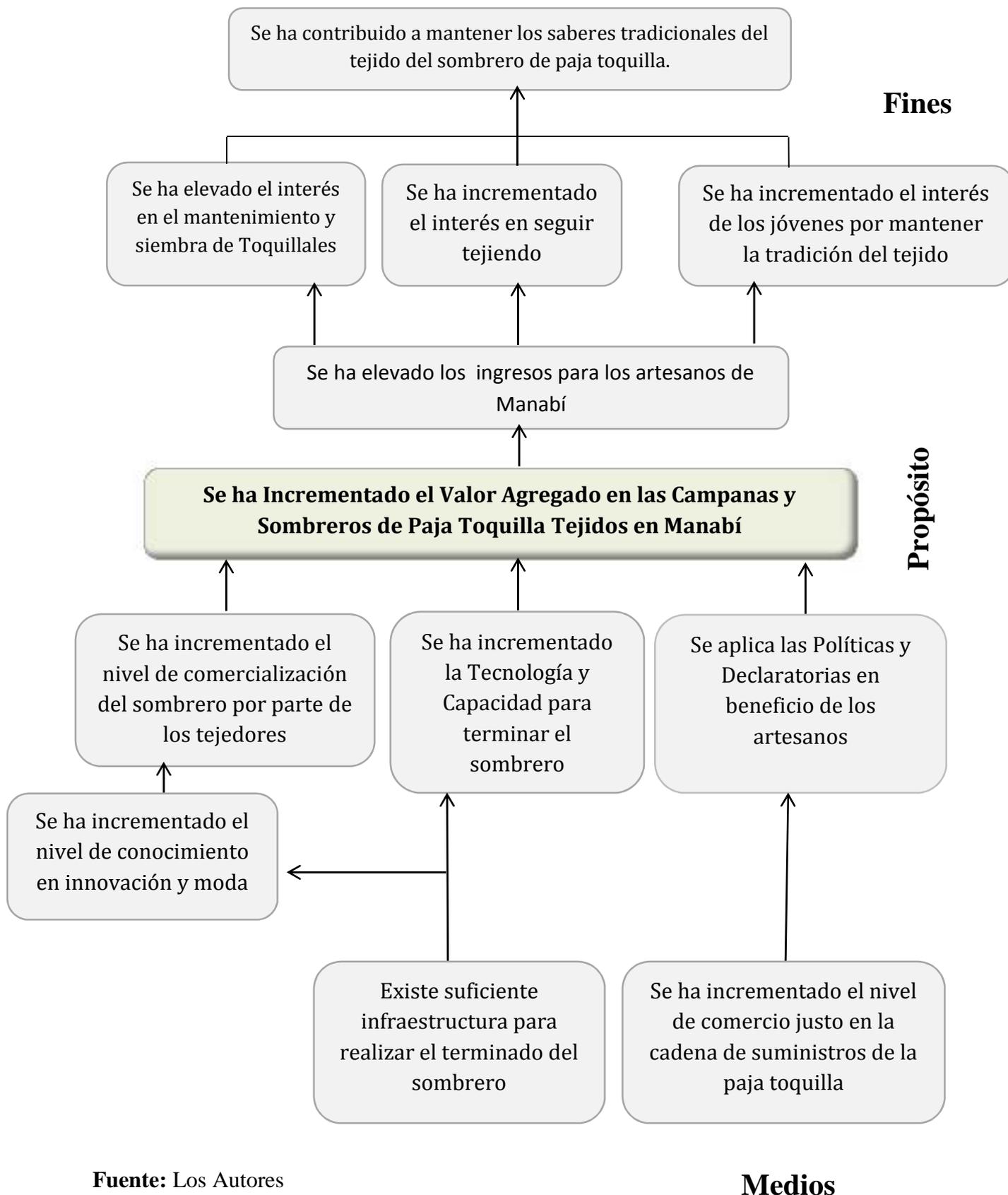
Los principales fines del árbol de objetivos son:

- Se ha elevado los ingresos para los artesanos de Manabí
- Se ha elevado el interés en el mantenimiento y siembra de Toquillales
- Se ha incrementado el interés en seguir tejiendo
- Se ha incrementado el interés de los jóvenes por mantener la tradición del tejido
- Se ha contribuido a mantener los saberes tradicionales del tejido del sombrero de paja toquilla

Los medios son:

- Se ha incrementado el nivel de comercialización del sombrero por parte de los tejedores
- Se ha incrementado la tecnología y capacidad para terminar el sombrero
- Se ha incrementado la aplicación de las Políticas y Declaratorias en beneficio de los artesanos
- Se ha incrementado el nivel de conocimiento en innovación y moda
- Existe suficiente infraestructura para realizar el terminado e innovación del sombrero
- Se ha incrementado el nivel de comercio justo en la cadena de suministros de la paja toquilla

Ilustración 48: Árbol de Objetivos



Fuente: Los Autores

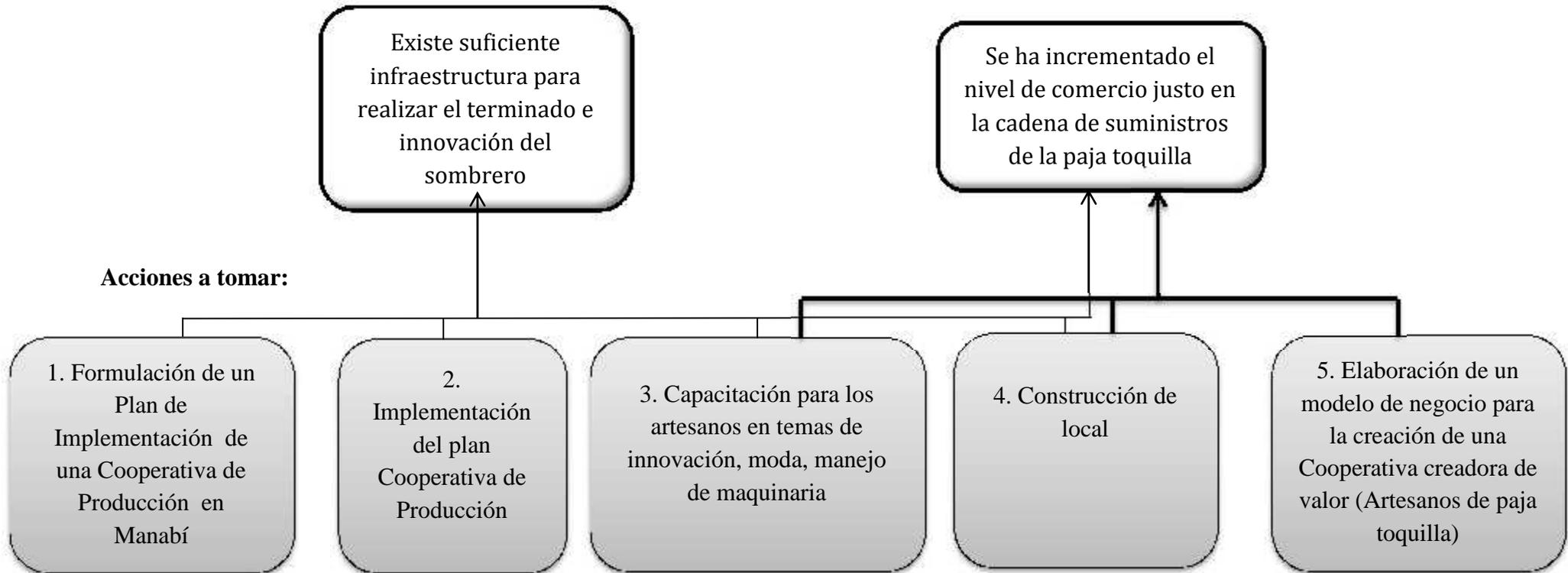
### **6.1.3. Análisis de Alternativas**

Una vez identificadas las raíces del problema central, pasamos a operar los medios mediante las siguientes acciones que se proponen:

- Existe suficiente infraestructura para realizar el terminado e innovación del sombrero
- Se ha incrementado el nivel de comercio justo en la cadena de suministros de la paja toquilla

Ilustración 49: Acciones para Operar los Medios

**Ultimo Nivel de Componentes del Árbol de Objetivos:**



**Fuente:** Los Autores

**Las acciones:** Capacitación para los artesanos en temas de innovación, moda, manejo de maquinaria, control de calidad y construcción de local son acciones complementarias.

**Las acciones:** Formulación de un Plan de Implementación de una Cooperativa de Producción en Manabí, Elaboración de un modelo de negocio para la creación de una Cooperativa Creadora de Producción (Artesanos de paja toquilla) son excluyentes.

Con estos dos tipos de acciones se construyen dos alternativas.

### **Alternativa 1**

Esta alternativa está compuesta por: Formulación de un Plan de Implementación de una Cooperativa de Producción en Manabí, Implementación del plan Cooperativa de Producción, Capacitación para los artesanos en temas de innovación, moda, manejo de maquinaria, control de calidad y Construcción de local.

### **Alternativa 2**

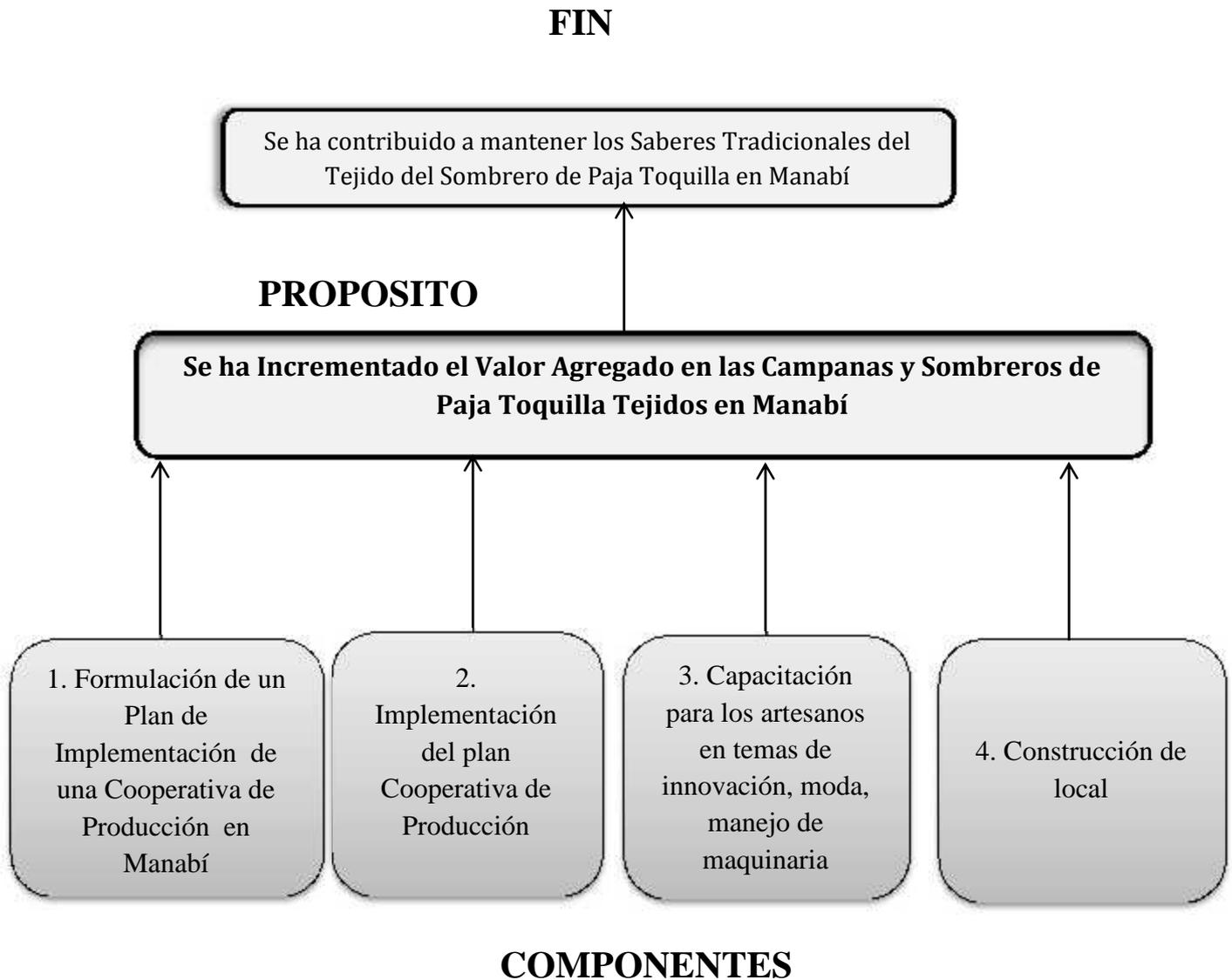
Esta alternativa está compuesta por: Elaboración de un modelo de negocio para la creación de una Cooperativa de producción (Artesanos de paja toquilla), Capacitación para los artesanos en temas de innovación, moda, manejo de maquinaria, control de calidad y construcción de local.

Se selecciona la alternativa número uno y se descarta la dos, porque a los artesanos no les gusta asociarse por el nivel de desconfianza que manejan entre ellos, no cuentan con el conocimiento suficiente para manejar el tema de importaciones, innovación, moda.

Por lo anterior se concluye que la mejor opción es la creación de una Cooperativa de Producción aliada con el sector público e integrada por profesionales en el área de administración, ventas, innovación, moda, control de calidad con el otorgamiento de sellos y manejo de tecnología.

### 6.1.4 Estructura Analítica del Proyecto (EAP)

Ilustración 50: Estructura Analítica del Proyecto (EAP)



Fuente: Los Autores

## **6.2. Productos o Resultados**

### **6.2.1. Objetivo del Proyecto**

El objetivo principal del proyecto comprende: **“Se ha Incrementado el Valor Agregado en las Campanas y Sombreros de Paja Toquilla Tejidos en Manabí”**

### **6.2.2. Objetivo Específicos**

- Formulación de un Plan de Implementación de una Cooperativa de Producción en Manabí
- Implementación del plan del desarrollo de una Cooperativa de Producción
- Capacitación para los artesanos en temas de innovación, moda, manejo de maquinaria
- Construcción de local

### 6.3. Matriz de Marco Lógico

Tabla 58: Matriz de Marco Lógico del Sombrero de Paja Toquilla 1 de 3

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fin</b>			
Se ha contribuido a mantener los saberes tradicionales del tejido del sombrero de paja toquilla en manabí.	Al año de estar en marcha el proyecto el número de tejedores de paja toquilla 1167 activos se incrementa en un 10%.	Informes del Plan de Salvaguardia del INPC	La empresa logra consolidarse en el mercado nacional e internacional
<b>Propósito</b>			
Se ha Incrementado el Valor Agregado en las Campanas y Sombreros de Paja Toquilla Tejidos en Manabí	Se incrementa el valor agregado de las campanas beneficiando a 233 tejedores socios de la cooperativa, incrementando su nivel de ingresos por sombrero	Reportes socioeconómicos del INEC de la provincia de Manabí	La empresa logra entrar en el mercado nacional e internacional
<b>Componentes</b>			
1. Formulación de un Plan de Implementación de una Cooperativa de Producción en Manabí	Se cuenta con un plan de implementación de una Cooperativa de Producción	Plan de Negocios Validado por los auspiciantes e interesados en el proyecto (artesanos y financistas)	Los beneficiarios muestran disposición para aceptar las pautas del PICP (Plan de Implementación Cooperativa de Producción)
2. Implementación del plan de desarrollo de una Cooperativa de Producción	A los primeros dos meses el plan de implementación de la cooperativa se encuentra socializado	Documentos de reuniones o talleres de socialización. Inspección física	Existe interés y deseo de los beneficiarios
3. Construcción de local para Cooperativa	Se cuenta con un local para la cooperativa en la provincia de Manabí, comuna Pile - Montecristi	Reportes de Fiscalización, Planillas de avance de obra	Existe disponibilidad financiera para la construcción
4. Capacitación para los artesanos en temas de innovación, moda, calidad manejo de maquinaria	1 plan de capacitación para los artesanos en temas de innovación, moda, calidad y manejo de máquinas	Firmas de acuerdos con los artesanos que formaran parte de la empresa Registro de asistencia a la capacitación	Los artesanos asisten a las capacitaciones y las asimilan
<b>Actividades</b>			
1.1. Entrevistas y recopilación de datos con los artesanos	Entrevistas con artesanos de Manabí, Guayas, Santa Elena, Azuay. Entrevistas a las comercializadoras Homero Ortega y Paredes Hat Cía. Ltda	Audios y escritos de entrevistas	Los entrevistados colaboran con datos reales
1.2. Diagnóstico socioeconómico	Un diagnóstico socioeconómico de los artesanos de Manabí	Estudio socioeconómico INPC	Los datos son acordes a la realidad

Fuente: Los Autores

Tabla 59: Matriz de Marco Lógico del Sombrero de Paja Toquilla 2 de 3

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>			
1.3. Análisis del entorno	Un análisis del entorno nacional, fuerzas generales, fuerzas generales y matriz de prioridades	Documento final de análisis del entorno	Se cuenta con información suficiente para el análisis
1.4. Análisis Industrial del sombrero de paja toquilla	Un modelo de fuerzas 5+1, Matrices de factores de éxito, sumario analítico de factores externos (EFAS)	Documento de análisis industrial	Se cuenta con información suficiente para el análisis
1.5. Diseño organizacional	Modelo de negocio, modelo CANVAS, cadena de valor, Matriz de capacidades organizacionales, Sumario analítico de factores internos y externos, sistema de valores	Documento de análisis industrial	Se cuenta con información suficiente para el análisis
1.6. Análisis Financiero	Cuadro de Inversiones, cronograma de inversiones y depreciaciones, flujo de caja, VAN y TIR	Documento de análisis industrial	Se cuenta con información suficiente para el análisis
2.1. Socialización Plan de Implementación con artesanos de la provincia	Se cuenta con el apoyo de al menos el 20% de los artesanos tejedores activos	Informes de Socialización	Aceptación al proyecto de los beneficiarios
2.2. Socialización plan de implementación con el sector público (Ministerio de Cultura, IEPI, PROECUADOR)	Se logran el apoyo de Ministerio de Cultura, Turismo, IEPI, PROECUADOR.	Informes de Socialización	Aceptación al proyecto del sector público
3.1. Obtención de escrituras públicas de terreno	Escritura pública de terreno a nombre de la Cooperativa de producción	Escritura pública	Los artesanos socios de la comunidad aportan el terreno
3.2. Ruta para el diseño y aprobación de planos	Se cuenta con los planos aprobados por la municipalidad	Planos aprobados	Se cuenta con el financiamiento
3.3. Limpieza y excavación de cimientos	Limpieza de un área de 17mX11m y una excavación lineal de 56mX 1.50cm para cimientos	Planos de cimentación	Se cuenta con el terreno para la construcción
3.4. Construcción de estructura y mampostería	Se cuenta con un tamaño de construcción de 339 m2	Informes de socialización	Existe disponibilidad financiera para la construcción
3.5. Acabados exteriores e interiores	Se cuenta con dos oficinas, una sala de exhibición y una sala para el taller de los componedores	Informes de socialización	Existe disponibilidad financiera para la construcción

Fuente: Los Autores.

Tabla 60: Matriz de Marco Lógico del Sombrero de Paja Toquilla 3 de 3

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>			
4.1. Identificación de las necesidades de capacitación	Entrevistas a los artesanos acerca de los conocimientos en moda, innovación y manejo de máquinas	Resultados de entrevistas	Artesanos acceden a entrevistas
4.2. Contratación de expertos para capacitación	1 experto en innovación, 1 experto en moda, 1 técnico en manejo de máquinas para hormar y de coser	Firmas de contratos	Existen artesanos que quieren capacitarse
4.3. Talleres sobre innovación, moda, calidad y manejo de máquinas	Se dictan un taller por cada tema con una duración de un mes cada uno	Número de asistentes a cada taller	Los artesanos asisten a las capacitaciones y las asimilan
4.4. Informe del plan de capacitación	Un Informe por cada capacitador	Informe escrito	Los artesanos asisten a las capacitaciones y las asimilan

Fuente: Los Autores

## **7. Diseño Organizacional**

### **7.1. Modelo de Negocio**

#### **7.1.1. Propuesta de Valor del Producto de Paja Toquilla “Sombrero Montecristi”**

Con el fin de identificar la propuesta de valor para la Implementación de una Cooperativa de Producción Creadora de Valor a Campanas de Paja Toquilla en la Provincia de Manabí, el presente capítulo se apoya en la herramienta denominada “CANVAS” de Alexander Osterwalders, en el que se definirán los elementos del modelo de negocio a seguir, en esta herramienta se identificarán los recursos claves de la organización y la estructura de costos de la misma.

La propuesta de la creación de una Cooperativa de Producción, contribuye a las políticas nacionales del Plan del Buen Vivir 2014-2017, en el objetivo 10 " Impulsar la transformación de la matriz productiva", que busca dinamizar la economía con las capacidades propias en el país, específicamente con los conocimientos y saberes que tienen los artesanos manabitas, y junto a ellos y sus familias crear oportunidades de desarrollo en el sector rural de Manabí.

#### **7.1.2. Segmento de Mercado**

Los clientes, serán ecuatoriano de nivel medio, medio -alto y alto; turistas internacionales.

#### **7.1.3. Canales de Distribución**

La distribución es uno de los puntos con mayor valor para el éxito del negocio y la prosperidad de las comunidades, las estrategias seleccionadas en esta investigación son las realizadas por las empresas vendedoras al detalle y empresas en el extranjero tales como:

- Tienda Online. Mínimo con tres idiomas y asistencia las 24 horas, con una plataforma que funcione correctamente las 24 horas
- Redes sociales. Detalladas en un plan estratégico comunicacional

- Stands en ferias internacionales y nacionales de turismo. Con la participación de los artesanos según la decisión democrática de la cooperativa.
- Convenios con tiendas mayoristas de ropa nacional e internacional
- Representantes de áreas de cultura para difundir el modelo
- Certámenes internacionales de alta costura junto a campañas de pasarela y de concursos de belleza
- Ventas directas en la tienda Museo en Pile que explicará los procesos en la elaboración del sombrero
- Servicio Post Venta (técnicas de mantenimiento del sombrero)

#### **7.1.4. Relación con los Clientes**

- Trazabilidad del Sombrero: Código por sombrero para que conozca nuestro cliente, quien y en qué lugar se elaboró el sombrero de paja toquilla
- Creación de comunidades online por segmento de cliente
- Atención al cliente personalizada por medio de la web
- Comunidades de clientes por segmentos donde se puede interactuar con el cliente
- Noticias y recomendaciones sobre el cuidado del sombrero
- Galería de clientes (con previa autorización del cliente)

#### **7.1.5. Fuente de Ingresos**

Los ingresos del negocio están conformados por las siguientes estrategias:

- Ventas de sombreros regular, fino y extrafino
- Venta de postales

### **7.1.6. Recursos Claves**

Son aquellos que deben gestionarse para su mejor aprovechamiento, se han identificado los siguientes:

#### **Recurso Financieros:**

- Aporte al proyecto por parte del Ministerio de la Industria y Producción, GAD u otros Organismos Estatales
- Contraparte de los socios de la Cooperativa de Producción

#### **Recursos Humanos:**

- Tejedores a través de su conocimiento del proceso para la elaboración y compostura del sombrero de paja toquilla
- Gerente de Proyectos
- Asistente contable
- Asistente de Recursos Humanos
- Responsable de Comercio Exterior
- Responsable de calidad e innovación
- Responsable de Redes informáticas
- Bodeguero
- Componedores
- Personal de apoyo en innovación, redes sociales y comercio exterior

#### **Recursos Físicos:**

- Toquillales
- Maquinaria y equipo

#### **Recursos Tecnológicos:**

- Sitio Web
- Diseño de software contable

### **7.1.7. Actividades Claves**

Las actividades claves que deben efectuarse para el buen funcionamiento de la Cooperativa de Producción son las siguientes:

- Gestión del financiamiento a través del MIPRO, GAD u otros Organismos Estatales
- Selección y contratación del personal administrativo, técnico y de moda
- Sociabilización y difusión del proyecto.
- Fomentar la producción de la materia prima
- Desarrollar alianzas con el MAGAP para incluir los toquillales dentro del socio bosque
- Contratar el diseño y desarrollo de la plataforma tecnológica
- Capacitar en el manejo de la plataforma tecnológica al personal

### **7.1.8. Aliados Claves**

Los principales aliados identificados son los siguientes:

- Distribuidores de Sombreros de Paja Toquilla nacionales e internacionales
- Tiendas de sombreros nacionales e internacionales
- Ministerio de Turismo
- Instituto Nacional de Cultura y Patrimonio
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.
- GAD
- Prefectura. Ministerio de la Industria y Producción
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

### **7.1.9. Estructura de Costos**

Para la operación del sistema se han identificado los costos fijos y variables propios del giro del negocio. Los costos más significativos identificados son:

**Costos Fijos:** Mantenimiento de la web, sueldo de personal, mantenimiento del museo, servicios básicos, alquiler de internet, útiles de oficina, uniformes, publicidad, entre otros.

**Costos Variables:** Insumos para la innovación de las campanas y trámites de exportación.

## **7.2. Modelo CANVAS**

Ilustración 51: Modelo Canvas

ALIADOS / PARTNERS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTE
 <ol style="list-style-type: none"> <li>Distribuidores de Sombreros de Paja Toquilla nacionales e internaciones.</li> <li>Tiendas de Sombreros Nacionales e Internacionales</li> <li>Ministerio de Turismo</li> <li>Instituto Nacional de Cultura y Patrimonio</li> <li>Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual</li> <li>GAD.</li> <li>Prefectura Ministerio de la Industria y Producción</li> <li>Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones</li> <li>Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador</li> <li>Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca</li> </ol> <p><b>Recursos Claves que aportan los Aliados</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Apalancamiento en el mercado nacional e internacional</li> <li>Posicionar la marca del país en las pasarelas internacionales</li> <li>Promoción nacional e internacionalmente en ferias</li> <li>Enlace en su página institucional del proyecto</li> <li>Apoyar en el mantenimiento de los conocimientos ancestrales</li> <li>Enlace en su página institucional del proyecto</li> <li>Sociabilización y difusión de la Denominación de Origen Sombrero de Montecristi</li> <li>Enlace en su página institucional del proyecto</li> <li>Permisos de construcción</li> <li>Servicios básicos</li> <li>Dotar de vías de acceso</li> <li>Promoción del sombrero de paja toquilla en el exterior</li> <li>Enlace en su página institucional del proyecto</li> <li>Fomentar la exportación de productos terminados, eliminando trabas arancelarias</li> <li>Incremento de las tasas arancelarias para la exportación de campana.</li> <li>Incluir en el listado de Socio Bosque a los toquillales para su conservación</li> </ol>	 <ol style="list-style-type: none"> <li>Gestión del financiamiento a través del MIPRO, GAD u otros Organismos Estatales.</li> <li>Selección y Contratación del Personal administrativo, técnico y de moda.</li> <li>Sociabilización y difusión del proyecto.</li> <li>Producción de la materia prima</li> <li>Desarrollar alianzas con el MAGAP para incluir los toquilla les dentro del socio bosque.</li> <li>Contratar el diseño y desarrollo de la plataforma tecnológica</li> <li>Capacitar en el manejo de la plataforma tecnológica a la persona.</li> </ol> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p>  <p><b>Recurso Financieros:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aporte al proyecto por parte del Ministerio de la Industria y Producción, GAD u otros Organismos Estatales.</li> <li>Contraparte de los socios de la Cooperativa de Producción.</li> </ol> <p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Tejedores a través de su conocimiento del proceso para la elaboración y compostura del sombrero de paja toquilla.</li> <li>Gerente de Proyectos.</li> <li>Coordinadores y responsables de las áreas de procesos (administrativas -financiero, innovación - moda y ventas).</li> <li>Componedores.</li> </ol> <p><b>Recursos Físicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Toquillales.</li> <li>Maquinaria y equipo.</li> </ol> <p><b>Recursos Tecnológicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Sitio Web.</li> <li>Diseño de software contable</li> </ol>	 <p><b>A los Tejedores:</b> 1. Implementar una empresa pública para la compra de campanas a un precio justo (mejorando los ingresos de los artesanos).</p> <p><b>A los clientes:</b> 1. Precio cómodo para el segmento de mercado medio, medio-alto y alto (dependiendo del segmento eligen el tipo de sombrero).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Marca: Producto 100% hecho a mano por los tejedores de la Provincia de Manabí.</li> <li>Innovación en el producto tales como: Color, diseño, cintas, Sombrero</li> <li>No existe Innovación en el producto debido a su delicadeza.</li> <li>Pieza única, considerado como un producto exclusivo por cuanto sólo se lo elabora con pedido.</li> <li>Producto elaborado por tejedores con conocimientos declarado como: Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.</li> <li>Productos con Certificaciones: <i>FairTrade</i> International, Responsabilidad Social, <i>Ethical Trading Initiative</i>.</li> </ol>	 <ol style="list-style-type: none"> <li>Trazabilidad del Sombrero: Código por sombrero para que conozca nuestro cliente, quien y en qué lugar se elabora el sombrero de paja toquilla.</li> <li>Creación de comunidades online por segmento de cliente</li> <li>Atención al Cliente personalizada por medio de la web.</li> <li>Comunidades de clientes por segmentos donde se puede interactuar con el cliente.</li> <li>Noticias y recomendaciones sobre el cuidado del sombrero.</li> <li>Galería de clientes (con previa autorización del cliente).</li> </ol> <p><b>CANALES</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Tienda Online</li> <li>Redes sociales</li> <li>Stands en Ferias Internacionales y Nacionales de Turismo</li> <li>Convenios con Tiendas Mayoristas</li> <li>Representantes de áreas de cultura para difundir el modelo</li> <li>Certámenes internacionales de alta costura</li> <li>Ventas directas en la Tienda Museo en Pille</li> <li>Servicio Post Venta ( técnicas de mantenimiento del sombrero)</li> </ol>	 <p><b>Clientes :</b> Ecuatoriano de nivel medio, medio -alto y alto ; turistas internacionales</p> <p><b>Grupos de Interés:</b> Familiares de artesanos, Asociaciones.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p><b>Costos Fijos:</b> Mantenimiento de la web, sueldo de personal, mantenimiento del museo, servicios básicos, alquiler de internet, útiles de oficina, uniformes, publicidad, entre otros.</p> <p><b>Costos Variables:</b> Insumos para la innovación de las campanas y trámites de exportación.</p>		<p><b>FLUJO DE INGRESO</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas de sombreros regular, fino y extrafino. Entradas al Museo de Pille de turistas nacionales y extranjeros. Venta de recuerdos.</li> <li>- Venta de postales.</li> </ul>		

Fuente: Los Autores

### **7.3. Cadena de Valor**

Michael Porter propuso la cadena de valor como un proceso para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: La Cooperativa de Producción para innovar campanas realizará una serie de actividades para diseñar, innovar y comercializar sombreros de paja toquilla al interior como al exterior del país; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la Cooperativa de Producción, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades, divididas en primarias y de apoyo.

Al tener una fuerte entrada de campanas tejidas, se necesita de actividades primarias, en esta empresa no se producirá campanas sino que se innovará sombreros con recursos especiales y mano de obra calificada; la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas, estarán contempladas en estas actividades que tendrá este tipo de cooperativa con autonomía y competencia de las mismas comunidades conforme a lo establecido en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

Dentro de la cadena de valor se determina las ventajas competitivas y comparativas frente a los competidores a nivel nacional e internacional con empresas similares en especial en el austro ecuatoriano.

#### **7.3.1. Actividades Primarias**

Las actividades primarias constituyen el ciclo productivo del negocio que está involucrado en la creación física de los sombreros de paja toquilla:

- Logística de entrada
- Operación
- Logística de salida
- Mercadeo, innovación y ventas
- Servicio Postventa

### **7.3.2. Actividades de Soporte**

Comprende las actividades de apoyo y por procesos que usualmente están dirigidas por personal con el perfil en relación a las competencias de cada área:

- Gerencia
- Administrativo financiero y recursos humanos

Tabla 61: Cadena de Valor de la Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla

<b>Apoyo</b>	<b>Gerencia</b>				
	Gerencia, Relaciones Interinstitucionales				
	<b>Administración Financiera y Recursos Humanos</b>				
	Planificación y control presupuestario, Impuestos, Informes financieros, Gestión del flujo de caja (Contador), Reclutamiento, Capacitación, Contratación, Control de personal, Planificación y Control de Adquisiciones				
	<b>Producción, innovación y Moda</b>				
	Monitoreo de Calidad de la campana, Desarrollo de muestrarios, Diseños de colecciones de sombreros para verano y otoño (colores, modelos, tendencias del mercado internacional), Monitoreo de la elaboración de las colecciones.				
	<b>Compras</b>				
	Compra de campanas de paja toquilla a los artesanos de la zona a precios competitivos				
<b>Ventas-Marketing</b>					
Investigar y seleccionar mercados potenciales nacionales e internacionales, planes de marketing, coordinar ferias nacionales e internacionales, gestión de cobranzas, monitorear y actualizar los contenidos de la página web, promoción, publicidad, imagen corporativa, empaque.					
<b>Primarias</b>	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operación</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Mercadeo</b>	<b>Servicios Post-venta</b>
	Compra de campanas de paja toquilla.	Ejecución de los procesos de: Remate, Lavado, Blanqueado/sahumado, secado, Apaleado/Maceteado, Planchado, Hormado.	Sombrero Fino y Extrafino, color blanco perla y natural.	Ventas de sombreros mediante web, exportación a tiendas de alta costura nivel internacional, venta mediante ferias nacionales e internacionales.	Consejos para un correcto mantenimiento del sombrero a través de la web, garantía en el producto.
	Compra de anilinas para innovación y moda del sombrero.	Teñido de sombreros Regular/Brisa, Secado, Ajuste del sombrero, Planchado, Hormado.	Sombrero regular con innovación en colores y acorde a las tendencias de la moda.	Las certificaciones internacionales son una la alternativa utilizada por las empresas, con la finalidad de mejorar la productividad, conquistar mercados y generar confianza entre los clientes.	
	Certificaciones internacionales de comercio justo.	Aplicación de las normas técnicas de la certificación dentro de los procesos de la cooperativa.	Sombreros con certificación de comercio justo.		Certificación de que el artesano obtiene un precio justo por su producto.
	Compra de insumos como: cintas y etiquetas.	Colocación de cintas y etiquetas	Sombrero terminado		
	Compra de empaques.	Empaquetado de sombreros.	Sombrero listo para ser transportado.		

Fuente: Los Autores

#### **7.4. Matriz de Capacidades Organizacionales**

Este modelo organizacional proporcionará las herramientas para la Implementación de una Cooperativa de Producción Creadora de Valor a Campanas de Paja Toquilla en la Provincia de Manabí, que fomente la responsabilidad social en el producto. Esta propuesta tiene un aporte inicial del Estado en cooperación con las comunidades y las asociaciones de 261 artesanos dedicados a la actividad de elaboración y tejidos de sombreros.

La prueba ácida es la columna vertebral de la matriz de capacidades organizacionales en la que las preguntas básicas forman parte de la primera columna de las capacidades organizacionales con el fin de evaluar las ventajas competitivas y comparativas.

Lo que le diferencia a esta Cooperativa de Producción y le da ventajas competitivas y comparativas son los precios que se pagarán al artesano.

Otra ventaja competitiva son los conocimientos ancestrales de los artesanos que inciden en la elaboración de campanas de excelente calidad en la Provincia de Manabí. Y en la vocación territorial de la región, cosechándose toquillales de la mejor calidad.

El valor agregado que le proporcionará la diferencia a esta Cooperativa de Producción serán las ventas a través de una plataforma electrónica o venta al detal que permitirá vender y entregar el producto a cualquier parte del mundo desde una base consolidada en el extranjero.

El objetivo organizacional es constituir una Cooperativa de Producción, cuya estructura organizacional estaría conformada por personal especialista en moda- innovación, ventas y administración, permitiendo que la oferta de sombreros cubra las necesidades del mercado con el desarrollo de aplicaciones infomáticas con los clientes potenciales, mediante la suscripción al portal.

Tabla 62: Matriz de Capacidades Organizacionales de la Cooperativa Creadora de Valor para campanas de Paja Toquilla 1 de 3

Descripción de la Capacidad	Gerencia	Administrativa Financiera Recursos Humanos	Innovación-Moda	Compras	Ventas- Marketing	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	F o D
	Innovación Productos	Innovación de Procesos										
¿Qué producto o servicio proporciona?		Logística	Operaciones	Mercadeo	Servicios Postventa							
C1	1.- Plataforma de innovación de campanas de paja toquilla y comercialización nacional e internacional de sombreros	Plataforma de innovación y comercialización.		Transformación de las campanas.		Servicio de asesoría online de mantenimiento del sombrero/ Precios competitivos. Garantía en el producto.						
	2.- Compra de campanas a un precio justo para el artesano, fomentando la responsabilidad social en el producto	Pago a artesanos por campanas a precios justo.			Comercialización directa sin intermediarios.	Capacitación en innovación de sombreros brisa con variedad de colores.						
C2	¿A quién potencialmente sirve el negocio?		A 261 artesanos de la provincia de Manabí.	Transformación de campanas de artesanos.	Comercialización directa sin intermediarios.							
	1.-261 artesanos dedicados a la actividad de transformación de la toquilla, potenciales clientes nacionales e internacionales		Clientes y Turistas nacionales y extranjeros.	Ruta del Sombrero	Página Web	Quedar registrado en la trazabilidad del sombrero de paja toquilla.						
C3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?											
	1.- Precio justos para el artesano, certificaciones internacionales tales como: FairTrade (comercio justo); Ethical Trading Initiative, Certificado de Denominación de Origen, Reducción de Canales de Comercialización.		Precios Justos al artesano que produce campanas.			Certificaciones de FairTrade, Denominación de Origen y Ethical Trading Initiative.						
C4	¿En quién o en qué reside la diferencia del producto o servicio?											
	1.- Conocimientos ancestrales de los artesanos que inciden en la elaboración de campanas de excelente calidad en la Provincia de Manabí.		Conocimientos ancestrales de los artesanos de Manabí.			Venta de productos hechos a mano.						
	2.- En la vocación territorial de la región, cosechándose toquillales de la mejor calidad.		La región cuenta con toquillales de alta calidad.			Sombreros de alta calidad en materia prima.						

Fuente: Elaborado por los Autores.



Tabla 64: Matriz de Capacidades Organizacionales de la Cooperativa Creadora de Valor para Campanas de Paja Toquilla 3 de 3

C7	<b>¿Quiénes forman la red social del sector que soporta este modelo?</b>		MIES															
	1.- Ministra de Inclusión Económica y Social																	
	2- Ministro de Industria y Producción		MIPRO															
	3- Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca			MAGAP														
	4- Director Regional del Instituto de Patrimonio Cultural Zona 4.		INPC															
	5- Alcaldes de los cantones de: Montecristi y Manta.		GAD Municipal.															
	6- Prefecto de la Provincia de Manabí		GAD Provincial															
	7- Diseñadores de la plataforma informática		Diseñadores de plataforma informática.															
	8- Líderes de Comunidades y Asociaciones.		Líderes de Comunidades y Asociaciones.															
9- Productores de materia prima ( paja toquilla) , tejido y componedor		Productores de Materia Prima.																
C8	<b>¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio?</b>																	
	1- Mejora los ingresos de los productores de paja toquilla, artesanos y componedores al obtener un precio justo por su trabajo. Así mismo la conformación de la cooperativa generara fuentes de empleo fijas para los jóvenes de la localidad en posiciones tales como: ventas, guías turísticos y disminución de intermediarios en la comercialización del producto.		Pago de precios justos a los artesanos por las campanas.		Comercialización directa sin intermediarios.													
C9	<b>¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red (6, 7)?</b>																	
	1- Artesanos: Compramos sus campanas a un precio justo, se asegura ser un cliente a largo plazo con compras continuas del producto.		Compramos sus campanas a un precio justo a artesano.															
	2- Jóvenes de las Comunidades: La cooperativa oferta fuentes de empleo a los jóvenes de la zona, con un sueldo digno y estabilidad laboral.			Oferta de empleo a los jóvenes de la comunidad en la empresa.														
	3- Asociaciones: Compramos sus campanas a un precio justo, se asegura ser un cliente a largo plazo con compras continuas del producto.		Compramos sus campanas a un precio justo a las asociaciones.															
C10	<b>¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5, o 7) en el largo plazo?</b>																	
	1- La Cooperativa de Producción paulatinamente deberá incorporar dentro de su modelo de gestión nuevas asociaciones de tejedores de sombreros de Paja Toquilla fortalecidas a través de Programas impulsados por el MIES.			Incorporación de los tejedores mediante asociaciones para formar parte de empresa.		El objetivo de la Cooperativa de Producción es la comercialización directa con el fin de obtener buenos precios por el sombrero y a su vez dar un precio justo a los artesanos.												

Fuente: Los Autores.

Tabla 65: Matriz de Recursos Estratégicos de la Cooperativa Creadora de Valo de Campanas de Paja Toquilla

Recurso	Tipo	Criterio de Ponderación	Descripción de la Creación de Valor	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo / Valor	Fortaleza Debilidad
<b>Financieros</b>	Incentivos Estatales hacia el Cambio de la Matriz Productiva	Términos del Contrato con el Estado	Adecuada Distribución de los Ingresos para los Artesanos e Incorporar Valor Agregado a la Campana	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible	Impulsor de Valor	<b>F</b>
<b>Físicos</b>	Plataforma de Innovación y Comercialización	Accesibilidad y Comunicación	Barreras de Entrada para los Intermediarios	Sí	Sí	Sí	No	Desventaja Competitiva	Impulsor de Valor	<b>D</b>
	Equipos de Computo	Facilidad de Acceso	Velocidad en la Comunicación	Sí	No	Sí	Sí	Paridad Competitiva	Impulsor de Costo	<b>F</b>
	Maquinaria y Equipos	Amigable y Eficiente	Valor Agregado a la Campana	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva sostenible	Impulsor de Valor/Costo	<b>F</b>
	Software de la empresa	Amigable y eficiente	Información Veraz y Oportuna del Negocio	Sí	No	Sí	No	Paridad Competitiva	Impulsor de Costo	<b>F</b>
	Mobiliario	Costos de Adquisición	Eficiente Distribución de los Espacios	Sí	No	Sí	Sí	Paridad Competitiva	Impulsor de Costo	<b>F</b>
<b>Humanos</b>	Guías y Vendedores ( jóvenes artesanos de la localidad)	Orientado a la Gente, Capacitación Continua, Motivación	Atención Personalizada a los Clientes	Sí	No	Sí	Sí	Paridad Competitiva	Impulsor de Valor/Costo	<b>F</b>
	Gerente de Proyecto	Orientación a Resultados	Capacidad de Expansión a Nuevos Mercados y Desarrollar Relaciones Interinstitucionales	Sí	Sí	Sí	No	Desventaja Competitiva	Impulsor de Valor/Costo	<b>D</b>
	Coordinadores de áreas	Innovación o Creatividad en los Procesos	Capacidad de Innovar	Sí	Sí	Sí	No	Desventaja Competitiva	Impulsor de Valor/Costo	<b>D</b>
	Personal de apoyo en las áreas: administrativa-financiera, innovación y moda y ventas	Orientado a Equipos y Procesos	Servicio de Calidad	Sí	No	Sí	Sí	Paridad Competitiva	Impulsor de Valor/Costo	<b>F</b>
<b>Organizacionales</b>	Modelo de Gestión Inclusivo para los Tejedores	Lealtad a la Cooperativa de Producción	Crear Nuevas Oportunidades de Desarrollo para la Población	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal	Impulsor de Valor	<b>F</b>
	Marcas Registradas	Respeto a la Propiedad Intelectual	Posicionamiento de la Marca a Nivel Internacional	Sí	Sí	Sí	No	Desventaja Competitiva	Impulsor de Valor	<b>D</b>
	Cultura Organizacional	Nivel de Institucionalidad de la Cultura Organizacional	Compromiso de los Funcionarios con los Objetivos de la Empresa	Sí	Sí	Sí	No	Desventaja Competitiva	Impulsor de Valor	<b>D</b>
<b>Sociales</b>	Tejedores de la Provincia de Manabí con Bajos Ingresos	Reconocimiento del Valor de su Trabajo, Regularizándose el Precio del Sombrero	Fidelidad de los Tejedores con la Empresa	Sí	Sí	No	No	Ventaja Competitiva Temporal	Impulsor de Costo	<b>F</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.

## **7.5. Sumario Analítico de Factores Internos y Externos**

### **7.5.1. Riesgos en la Cadena de Producción**

Los riesgos analizados en la cadena de suministros, denotan que los artesanos son expertos en la realización de sus productos pero poco conocen sobre el mercado:

“Al oír nombrar, mercadeo, muchos productores se preguntarán, ¿qué es eso?, ¿por qué debemos conocerlo? Esto es lógico, pues son expertos en la fabricación de sus productos y estos se han vendido con relativa facilidad, pero, últimamente se han encontrado algunas dificultades:” (Serrano, 1999)

La disminución de sus ingresos en sus actividades artesanales se deben a causa de:

- Excesivo número de intermediarios
- Intermediarios pagan precios bajos
- Diseños no renovados

Serrano en la guía básica de paso a paso, una metodología para la innovación artesanal propuso esas causales debido a la poca concentración de los ingresos de los valores de los productos finales de las artesanías, estos puntos coinciden con lo que está sucediendo en Manabí como se analiza a continuación.

Según Serrano los clientes buscan: Productos útiles y de buena calidad.

Según la encuesta realizada en el territorio podemos comprobar la relación entre los productores y los comerciantes y que se resume en que el 44% de los entrevistados consideran que la relación existente entre el intermediario y el tejedor es regular, seguido en un 41,2% por quienes opinan que es mala.

A continuación se realiza un primer acercamiento a los riesgos internos y externos que pueden influir a mediano y largo plazo en la cadena de producción del sombrero de paja toquilla. A continuación, se exponen algunos de estos riesgos:

### 7.5.2. Factores internos

Tabla 66: Sumario Analítico de Factores Internos (IFAS).

	<b>Id.</b>	<b>Factores Internos</b>	<b>Calificación</b>	<b>Análisis</b>	<b>Documentos Fuente</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>F01</b>	Incentivos Estatales hacia el Cambio de la Matriz Productiva.	<b>5.00</b>	Aprovechar las políticas de gobierno hacia dejar de exportar materias primas y hacerlo como producto terminado.	Matriz de Recursos
	<b>F02</b>	Comercialización directa del sombrero sin Intermediarios.	<b>4.67</b>	Para eliminar en parte los intermediarios y poder pagar un precio justo por las campanas al artesano.	Matriz de Capacidades.
	<b>F03</b>	Constituirse como Cooperativa de Producción.	<b>4.66</b>	Para captar recursos estatales e ir incorporando como actores a los artesanos durante la operación.	Matriz de Capacidades
	<b>F04</b>	Personal de apoyo en las áreas: administrativa-financiera, innovación y moda y ventas.	<b>4.50</b>	Contratación de especialistas en las áreas	Matriz de Recursos
	<b>F05</b>	Incorporar valor Agregado a la Campana de Manabí	<b>4.33</b>	Diversificación de la producción, innovación y moda en el sombrero.	Matriz de Capacidades
	<b>F06</b>	Pago de precios justos al artesano por sus campanas	<b>4.00</b>	Mejorar el nivel de ingresos por sus artesanías.	Matriz de Capacidades
	<b>F07</b>	Ruta del Sombrero de Paja Toquilla	<b>3.67</b>	Crea ingresos extras para cubrir costos administrativos.	Matriz de Capacidades
	<b>F08</b>	Museo- Sala de Exhibición del Sombrero de Paja Toquilla	<b>3.33</b>	Crea ingresos extras para cubrir costos administrativos.	Matriz de Capacidades
<b>Debilidades</b>	<b>D01</b>	No se consigue el financiamiento para el proyecto	<b>5.00</b>	Los artesanos no poseen el dinero para la contraparte	Matriz de Recursos
	<b>D02</b>	Los artesanos no están dispuestos a vender	<b>4.93</b>	Demuestran fidelidad hacia otros compradores	Matriz de Capacidades
	<b>D03</b>	El artesano no le gusta asociarse	<b>4.67</b>	Prefiere trabajar solo, sin tener que asistir a reuniones	Matriz de Capacidades
	<b>D04</b>	Empresa nueva en el mercado del sombrero	<b>4.60</b>	No cuenta con clientes a nivel nacional e internacional	Matriz de Capacidades
	<b>D07</b>	Desconfianza del artesano	4.26	Por ser una empresa nueva	Matriz de Capacidades

Fuente: Elaborado por los Autores

### 7.5.3. Factores Externos

Tabla 67: Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS).

Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS)				
Factores Externos	Calificación	Análisis	Documentos Fuente	
<b>Oportunidades</b>				
0 01	Normativa para las Cooperativa Productiva	4	Acompañamiento y constitución de su personería jurídica; socialización en el Sector Financiero Popular y Solidario	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
0 02	Productos financieros para artesanos	2	Quienes son parte de una estructura asociativa, acceden a financiamiento a través de la Banca Pública en condiciones preferenciales	BNF-CFN
0 03	Dinamización de la Economía	3	La sala de exhibición genera nuevas fuentes de empleo y contribuye al cambio de la matriz productiva con la producción de productos de alto valor agregado	Ministerio de Turismo
004	Fortalecimiento Organizacional	3	El Estado está incrementando las inversiones para el sector social y la comunidad se capacitará para controlar la calidad con sellos	Presupuesto General del Estado
005	Políticas de Expansión del Negocio a través del cambio de la matriz productiva	3	Con el posicionamiento de la marca Sombrero Montecristi se tiene previsto que se incrementaría la participación del país a nivel internacional	IEPI
006	Plan de Marketing a Mediano Plazo	2	En las ferias internacionales desarrolladas por el Ministerio de Turismo, una de las prendas de vestir de los expositores son los sombreros de paja toquilla.	Ministerio de Turismo

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 68: Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS).

Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS) AMENAZAS				
Factores Externos	Calificación	Análisis	Documentos Fuente	
<b>Amenazas</b>				
<b>A01</b>	Limitado número de tejedores con conocimientos de técnicas ancestrales	3	Debido al incremento en la participación se requerirá que se incorporen nuevos socios a la cooperativa	Listado de socios de la Cooperativa
<b>A02</b>	Cambio de actividades productivas realizadas por los artesanos	1	Los ingresos generados por el tejido de paja toquilla, no permiten cubrir las necesidades básicas de los artesanos	INEC
<b>A03</b>	Adaptación a los Cambios de Tecnología	2	A pesar de la alta inversión del Estado en el sector de las telecomunicaciones, los tejedores no cuentan con internet, y la comunicación a través del celular es de baja calidad	SUPTEL
<b>A04</b>	Mejora en la Selección de Materia Prima	2	A pesar de la calidad de la paja toquilla, la técnica para extraer la paja toquilla es artesanal lo que provoca pérdidas	Acuerdo Ministerial N°131 del 02 de septiembre del 2008-Registro Oficial N°444 del 13 de octubre del 2008.
<b>A05</b>	Fidelidad de los Clientes	2	Debido a la poca información sobre el sombrero fino y extrafino, no existe fidelidad por parte de los clientes, quienes compran sombreros gruesos especialmente de fabricación azuaya.	Las Hebras que Tejieron Nuestra Historia.
<b>A06</b>	Posicionamiento de la Denominación de Origen	1	Aunque el estado se encuentra en proceso de posicionar al sombrero de paja toquilla como una artesanía originaria del Ecuador, existe la resistencia por parte de algunas asociaciones en ser parte del proyecto	IEPI

Fuente: Elaborado por los Autores.

Una de las ventajas de la presente investigación es el fiel cumplimiento al Cambio de la Matriz Productiva, “El futuro está en los núcleos sociales cooperativos y sostenibles, los otros proyectos urbanos competitivos, insostenibles, no cooperativos y cada vez más violentos irán en decadencia. Todo lo que estamos haciendo con las eco aldeas, comunidades, permea cultura, es sembrar las bases del futuro” (Buenfill, 2013).

Desde esta perspectiva se podrá permear la principal amenaza que la desaparición de los conocimientos tradicionales del tejido del sombrero de paja toquilla, patrimonio de la humanidad. Sin la inclusión de los tejedores en el mercado mundial con el apoyo estatal, así el rol protagónico en la actualidad de los intermediarios se reduciría, sin la exclusión tampoco de los contactos y estrategias que este grupo de la cadena productiva ha captado por años.

Otra amenaza es la transmisión de estas técnicas a las nuevas generaciones, riesgo que será disminuido con la implementación de una unidad productiva mixta en el territorio, acción que dinamizará no sólo las actividades artesanales sino también de economía popular y solidaria como la agricultura familiar y campesina, el turismo cultural, la gastronomía, etc.

Tabla 69: Síntesis FODA del Sombrero de Paja Toquilla.

Id.	Fortalezas												Med.	Id.		
F01	Incentivos Estatales hacia el Cambio de la Matriz Productiva					A06	O02	O04	O05	D03	D05		5	F01		
F02	Comercialización directa del sombrero sin Intermediarios		A02	A03	O01	O02	O03	O05	O06	D02	D04	D05	4.7	F02		
F03	Constituirse como Cooperativa de Producción					A01	O01	O02	D01	D02	D03	D05	4.7	F03		
F04	Personal de apoyo en las áreas: Administrativa-financiera, innovación y moda y ventas								A03	O05	D01		4.5	F04		
F05	Incorporar valor Agregado a la Campana de Manabí					A04	O03	O05	O06	D02	D05		4.3	F05		
F06	Pago de precios justos al artesano por sus campanas					A05	A06	O02	O05	O06	D03	D05	4	F07		
F07	Ruta del Sombrero de Paja Toquilla					A01	O01	O02	O03	O05	O06	D01	3.7	F08		
F08	Museo- Sala de Exhibición del Sombrero de Paja Toquilla					A01	O02	O03	O04	O05	O06	D02	3.3	F09		
<b>Debilidades</b>																
D01	No se consigue el financiamiento para el proyecto					A01	A05	O02	O04	F01	F03		5	D01		
D02	Los artesanos no están dispuestos a vender					A05	O02	O05	F01	F02	F03		4.9	D02		
D03	El artesano no le gusta asociarse					A04	O01	O02	F03	F06	F07		4.7	D03		
D04	Empresa nueva en el mercado del sombrero			A05	O03	O04	O05	F01	F04	F07	F08		4.6	D04		
D05	Desconfianza del artesano					A05	O03	O05	F02	F03	F07		4.3	D07		
<b>Oportunidades</b>																
O01	Normativa para las Cooperativas Productivas		A01	D03	D04	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	4	O01	
O02	Productos financieros para artesanos					A01	A05	D01	D03	D04	D02	F02	F02	2	O02	
O03	Dinamización de la Economía					A01	D02	D03	F02	F03	F05		4	O03		
O04	Fortalecimiento Organizacional					A01	D02	D03	D05	F02	F03	F07		3	O04	
O05	Políticas de Expansión del Negocio a través del cambio de la matriz productiva					A01	A03	D04	D05	F01	F02	F03		4.5	O05	
O06	Aplancamiento con el Plan de Marketing del Estado					A01	A02	D02	D05	F01	F02	F03		4	O06	
<b>Amenazas</b>																
A01	Limitado número de tejedores con conocimientos de técnicas ancestrales.		O01	O02	O06	D04	D05	F01	F02	F03	F05	F06	F07	F08	4	A01
A02	Cambio de actividades productivas realizadas por los artesanos								O03	D04	D05	F03	F06		3	A02
A03	Adaptación a los Cambios de Tecnología							O04	O05	D01	D05	F04	F08		2	A03
A04	Extracción Inadecuada en la Selección de Materia Prima								O05	D04	D05	F01	F04		2	A04
A05	Escasa Fidelidad de los Clientes								O05	D04	D05	F01	F06		3	A05
A06	Poca aceptación por parte de los artesanos en la Denominación de Origen : " Sombreros Montecristi"								O06	D04	D05	F01	F08		3	A06

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 70: Elección Estratégica

Id.	Fortalezas												Med.	Id.		
F01	Incentivos Estatales hacia el Cambio de la Matriz Productiva					A06	O02	O04	O05	D03	D05		4.6	F01		
F02	Comercialización directa del sombrero sin Intermediarios		A02	A03	O01	O02	O03	O05	O06	D02	D04	D05	4.7	F02		
F03	Constituirse como Cooperativa de Producción					A01	O01	O02	D01	D02	D03	D05	4.7	F03		
F05	Incorporar valor Agregado a la Campana de Manabí					A04	O03	O05	O06	D02	D05		4.3	F05		
F06	Pago de precios justos al artesano por sus campanas					A05	A06	O02	O05	O06	D03	D05	4.5	F07		
<b>Debilidades</b>																
D01	No se consigue el financiamiento para el proyecto					A01	A05	O02	O04	F01	F03		4,9	D01		
D02	Los artesanos no están dispuestos a vender					A05	O02	O05	F01	F02	F03		4.6	D02		
D03	El artesano no le gusta asociarse					A04	O01	O02	F03	F06	F07		4.5	D03		
D05	Desconfianza del artesano					A05	O03	O05	F02	F03	F07		4.5	D07		
<b>Oportunidades</b>																
O01	Normativa para las Cooperativas Productivas		A01	D03	D04	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	4.3	O01	
O03	Dinamización de la Economía					A01	D02	D03	F02	F03	F05		4.1	O03		
O05	Políticas de Expansión del Negocio a través del Cambio de la Matriz Productiva					A01	A03	D04	D05	F01	F02	F03		4.2	O05	
O06	Aplancamiento con el Plan de Marketing del Estado					A01	A02	D02	D05	F01	F02	F03		3.8	O06	
<b>Amenazas</b>																
A01	Limitado número de Tejedores con Conocimientos de Técnicas Ancestrales		O01	O02	O06	D04	D05	F01	F02	F03	F05	F06	F07	F08	4.5	A01
A02	Cambio de Actividades Productivas realizadas por los Artesanos							O03	D04	D05	F03	F06		3.8	A02	
A05	Escasa Fidelidad de los Clientes							O05	D04	D05	F01	F06		3.6	A05	

Fuente: Elaborado por Los Autores

## **8.6. Sistema de Valores**

Con los antecedentes anteriores se establece a continuación un sistema de valores, que rigen los principios y normas de la Cooperativa en relación a las competencias, fortalezas y oportunidades con el fin de establecer una oportunidad de desarrollo y disminuir los riesgos que causarían problemas con la implementación del proyecto, frente a los problemas estructurales que continuarían en caso de no implementarlo.

Frente a esto se proponen los siguientes lineamientos:

### **8.6.1. Misión**

Somos una Cooperativa de Producción, dedicada a desarrollar la innovación y fortalecer la comercialización de los auténticos Sombreros de Paja Toquilla, a nivel nacional e internacional: bajo los estándares de Comercio Justo con los núcleos sociales cooperativos como pilar fundamental de nuestra estrategia para hacer negocios sostenibles.

### **8.6.2. Visión**

Ser una Cooperativa de Producción de excelencia, reconocida por la calidad de sus productos y fomento de canales de comercialización, que contribuya a mejorar las condiciones de vida de los artesanos y sus familias de la Provincia de Manabí.

### **8.6.3. Valores Corporativos**

La Cooperativa de Producción Creadora de Valor a Campanas de Paja Toquilla en la Provincia de Manabí, ha diseñado sus valores corporativos, considerando la metodología de la prueba ácida, la misma que se detalla a continuación:

Tabla 71: Tabla de Valores Corporativos

Valor	Coherente con:
Responsabilidad Social	Prueba Acida, pregunta tres, Certificaciones Internacionales como: fairtrade (comercio justo).
Responsabilidad Ambiental	Prueba Acida, pregunta cuatro, numeral dos, impulsando a mantenerse en la zona los cultivos endémicos de la zona.
Seguridad de la Información	Prueba acida, pregunta cinco, numeral uno, se menciona: - Ventas a través de la página web que permita interactuar con el personal de ventas y realizar sus compras seguras.
Innovación	Prueba Acida, pregunta cinco, numeral dos, Constituirse como una empresa pública, cuya estructura organizacional estaría conformada por personal especialista en moda- innovación, ventas y administración.
Excelencia	Prueba Acida, pregunta cinco, numeral nueve: Capacitación continúa al personal de la Cooperativa de Producción.
Honestidad	Prueba Acida, pregunta cinco, numeral diez: Atención al Cliente: Sobre reclamos, devoluciones o consultas sobre el producto.
Equidad	Prueba Acida, pregunta ocho, Mejora los ingresos de los productores de paja toquilla, artesanos y componedores al obtener un precio justo por su trabajo. Así mismo la conformación de la Cooperativa de Producción generara fuentes de empleo fijas para los jóvenes de la localidad en posiciones tales como: ventas, guías turísticos y disminución de intermediarios en la comercialización del producto.

Fuente: Elaborado por los Autores

## 7.6. Resumen del Modelo de Gestión

El objetivo del Modelo de Gestión de la “Cooperativa de Producción” es lograr una óptima articulación de las competencias de la plataforma de innovación de campanas y de comercialización a nivel nacional e internacional para mejorar las condiciones de vida de los tejedores de la Provincia de Manabí y salvaguardar el patrimonio cultural material e inmaterial.

Ilustración 52: Modelo de Gestión de la Cooperativa de Producción de Innovación de Campanas y de Comercialización de sombreros.



Fuente: Elaborado por los Autores

El Modelo de gestión permitirá un adecuado relacionamiento con otras instituciones a nivel nacional e internacional, en los diferentes procesos con valor agregado de esta plataforma:

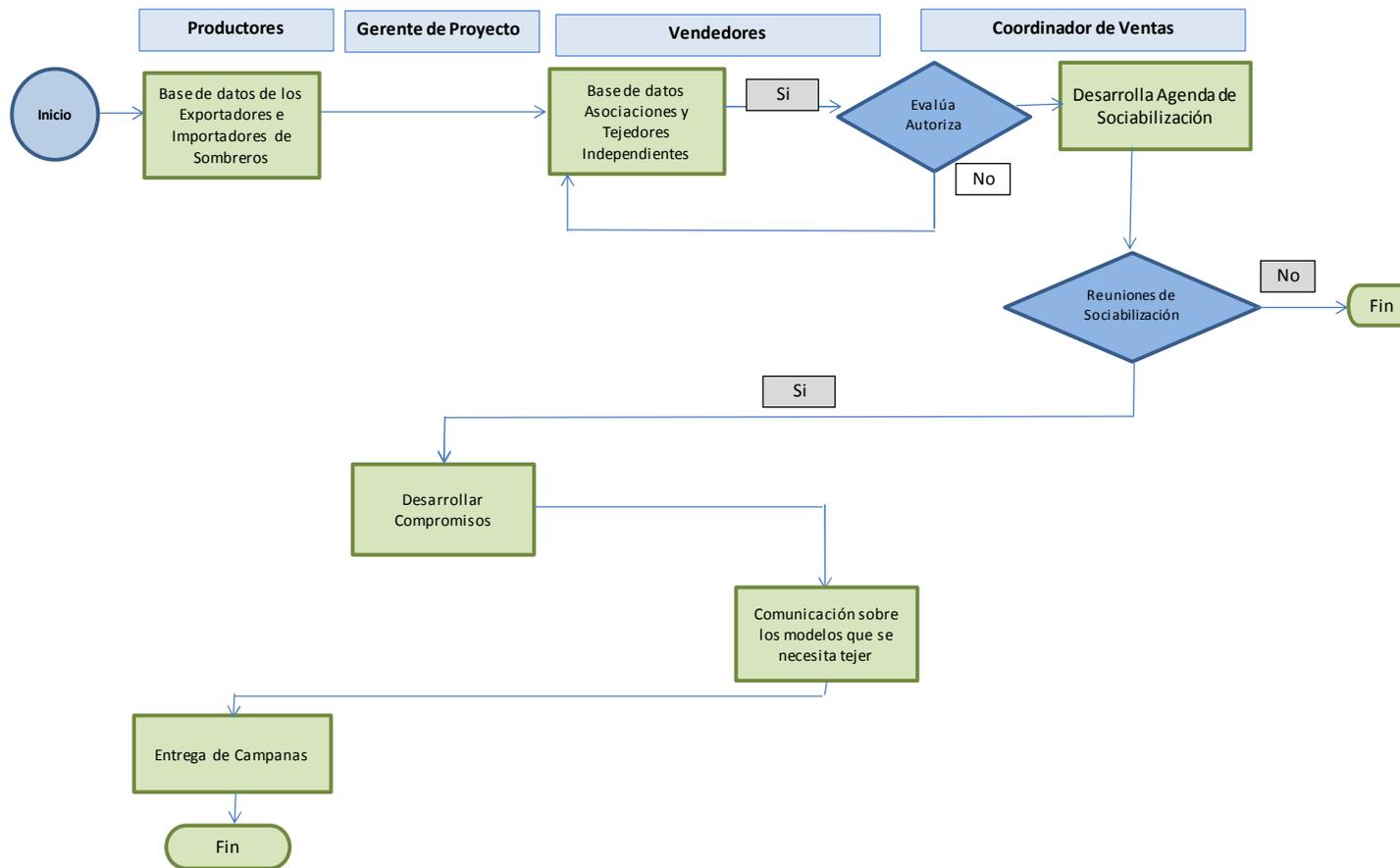
Competencias:

- Redistribución de ingresos en relación a sueldos establecidos por ley a los artesanos por el trabajo entregado según las metas establecidas
- Recepción programada de campanas para la innovación de sombreros
- Innovación de campanas según estándares de calidad internacionales
- Administración sistematizada y funcional en relación a las unidades administrativas financieras según las directrices de la Asamblea General
- Profesionalización en la división de trabajo en procesos de tinturado, uso de químicos, rematado, etc.
- Venta de productos con estrategias de mercados nacionales e internacionales

### **7.7. Subprocesos de la Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla y Comercialización de Sombreros**

La cadena de subprocesos de sociabilización de los productos de la Cooperativa de Producción está a cargo de la coordinación de ventas, con el detalle y sistematización de base de datos de proveedores a nivel de país y de clientes, en especial referencia a las empresas que distribuyen y comercializan a nivel mundial el sombrero de paja toquilla, por ejemplo Sears en los Estados Unidos, Arte típico de Francia, Paul Mann de Brasil.,Cambes de Italia, Cheo Bohío de Panamá, Maxi tardes de Australia, Maxi Tardes de Australia, Lañe Crawford de China, Perder Grupo de Hondón, Marches de Inglaterra, Herman 1871 de Bélgica.

Ilustración 53: Subproceso de Sociabilización de los Procesos de Valor del Modelo de Gestión de la Cooperativa Creadora de Valor.



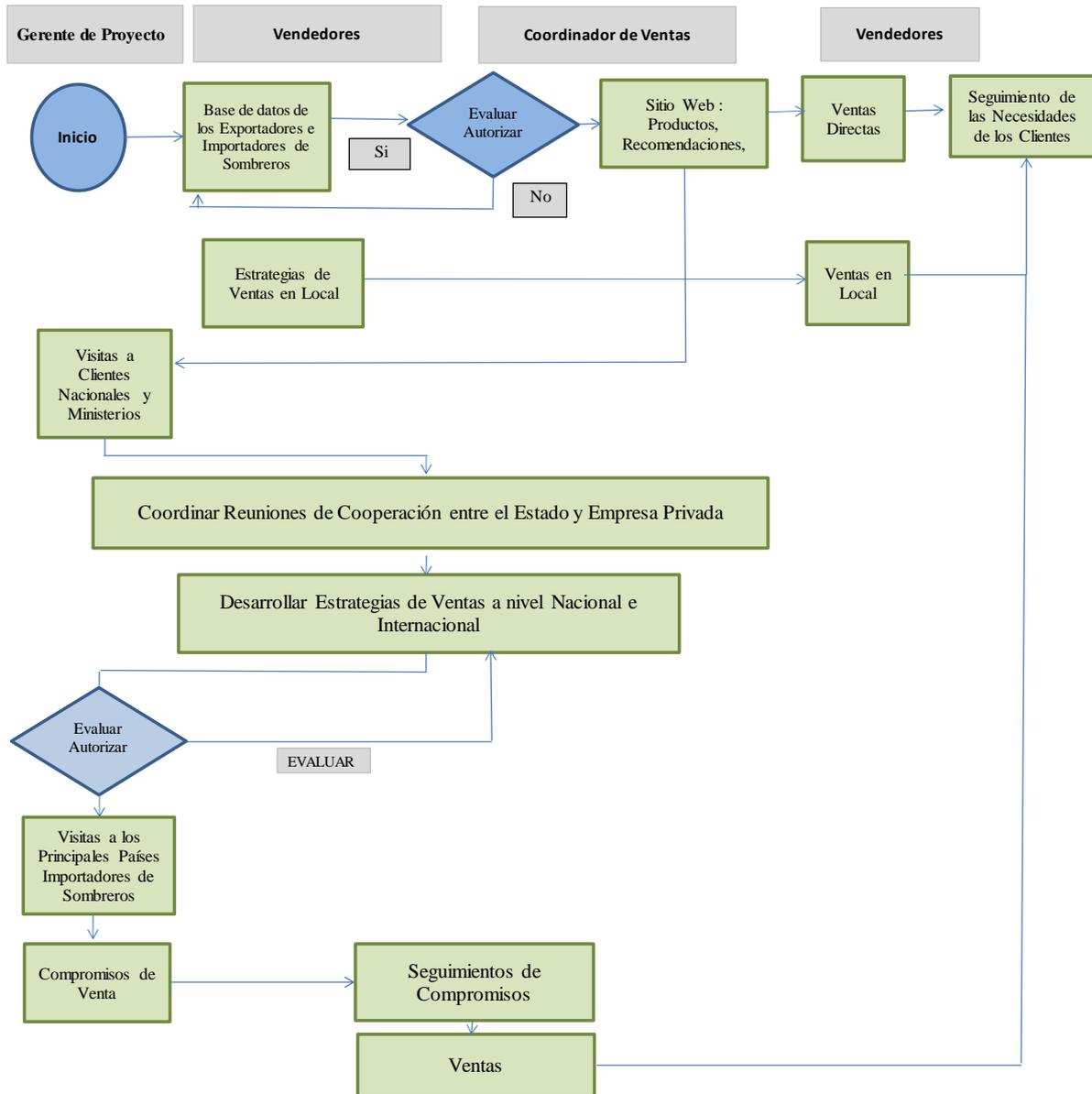
Fuente: Elaborado por los Autores

El subproceso de ventas es el más importante pues de este depende la sostenibilidad de la Cooperativa de Producción a corto, mediano y largo plazo, una vez que se disponga de base de datos inician los contactos respectivos, en especial referencia cuando se tenga que acudir a ferias internacionales. El proceso de ventas se lo realiza en dos vías, la primera a nivel local con una tienda-museo con el fin de explicar los procesos para la fabricación de los sombreros y su innovación, otra por medio de un canal de venta al detal, que es una plataforma informática para vender sombreros online, y que funciones desde un país que preste la facilidades del caso para enviar por correspondencia el producto adquirido, o la realización de un convenio con Correos del Ecuador, con el fin de reducir costos y barreras para que el producto llegué a su destino por pedidos individuales.

La estrategia de ventas deberá ser desarrollada y aplicada con el fin de establecer ya los contactos interinstitucionales con las instituciones involucradas, y evaluar la posibilidad de realizar viajes de negocios junto a los artesanos con el fin de llegar a acuerdos internacionales con otras partes.

Finalmente al ser el Estado el principal socio, este se convertiría en el principal comprador, con el objetivo de promocionar la cultura y el patrimonio del Ecuador en eventos internacionales que el Gobierno se encuentre implementando.

Ilustración 54: Subproceso de ventas de la Cooperativa Creadora de Valor para Campanas de Paja Toquilla.



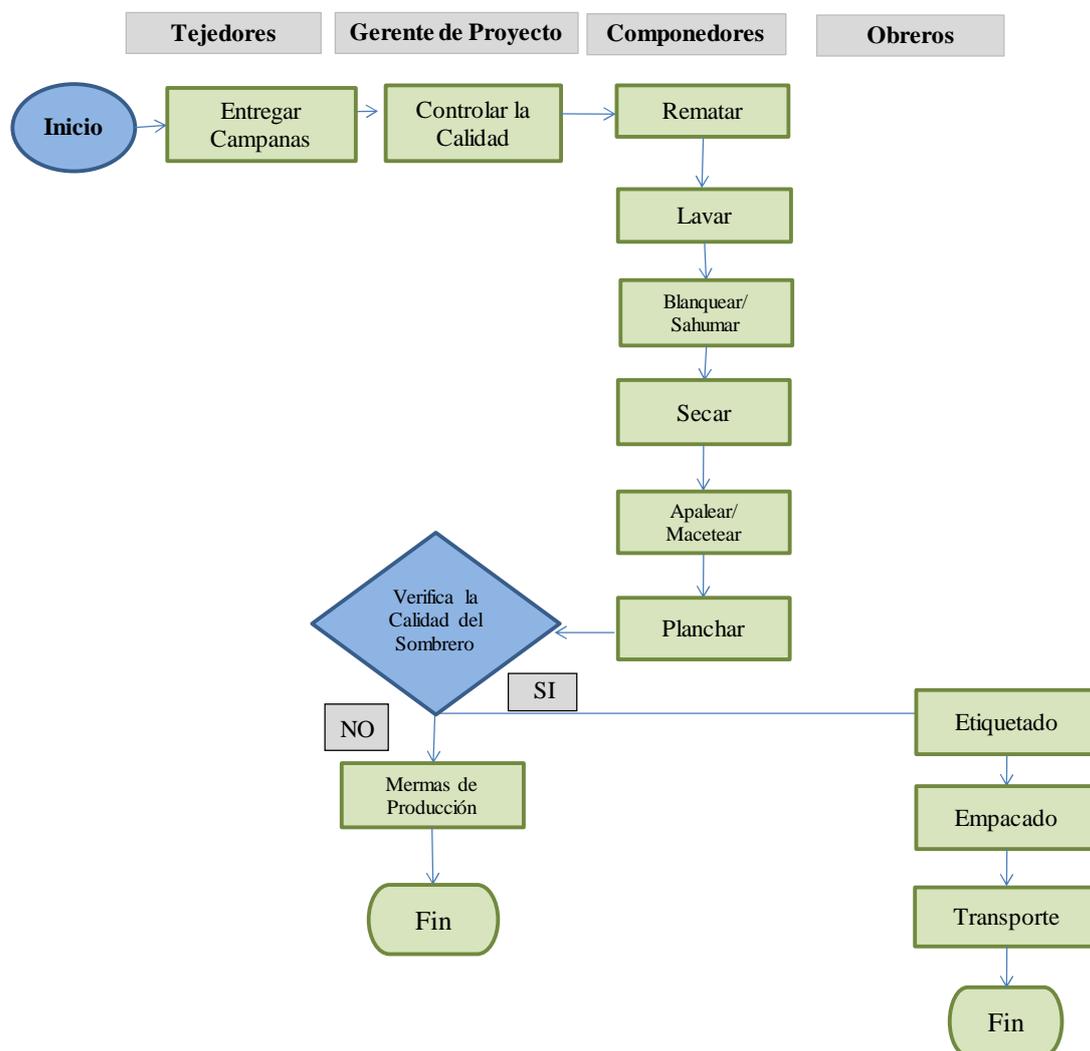
Fuente: Elaborado por los Autores

El Subproceso de Innovación de la Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla está concentrado en la mano de obra, con dos funcionarios en el área productiva, especializados en remate o compostura del sombrero; el objetivo en este subproceso es duplicar el valor de la campana a lo que fue comprada, esta información fue obtenida en una entrevista a Fernando Moreno, Gerente de Serrano Hat.

El proceso de innovación se realiza conforme a las tendencias de la temporada, por lo que el cálculo de la longitud del ala, el teñido y otras innovaciones están en relación al mercado.

Finalmente otro proceso de innovación es el embalaje y el empacado con características novedosas y material reciclado, en lo posible en la misma cooperativa.

Ilustración 55: Subproceso de Innovación de la Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla.

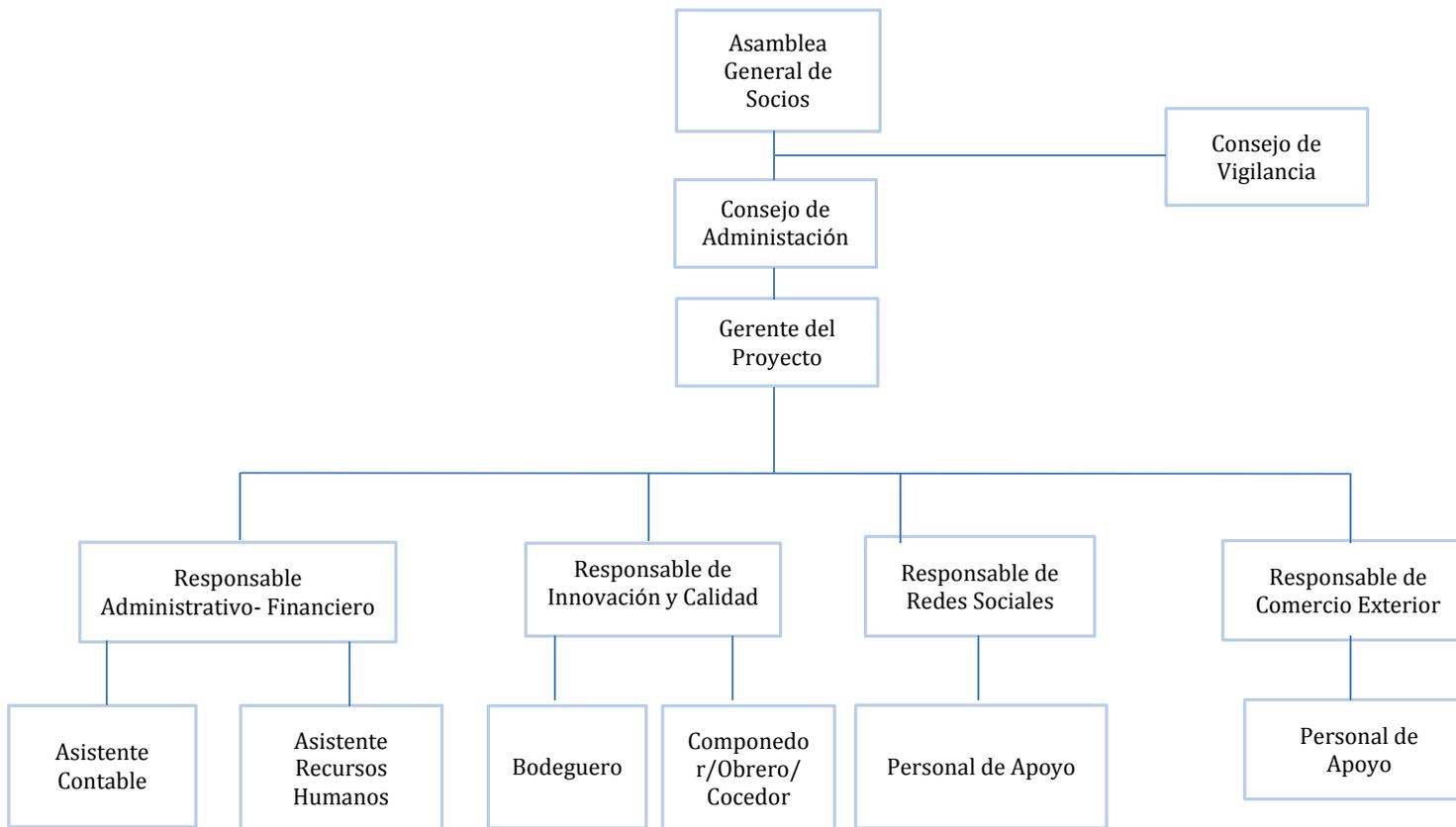


Fuente: Elaborado por los Autores

### 7.7.1. Estructura Organizacional

De acuerdo al análisis realizado en la cadena de valor y los recursos en ella involucrados se han detallado los cargos y funciones de cada miembro de la empresa, conforme el siguiente organigrama:

Ilustración 56: Estructura Organizacional de la Empresa.



Fuente: Elaborado por los autores.

### 7.7.2. Descripción de funciones

En relación a las competencias presentadas en el modelo de gestión de la Cooperativa de Producción y de los subprocesos de sociabilización, innovación y ventas, además del análisis FODA, permiten establecer un negocio con cuatro procesos que agregan valor en cada uno de los puestos y sus funciones con sus respectivas actividades.

Para la descripción de los puestos no se detalla la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia debido a que sus atribuciones y deberes que se ajustan a lo establecido en la Ley de Superintendencia de Economía.

Tabla 72: Manual de funciones 1 de 3

<b>Función Específica</b>	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Gerente de Proyectos</b>
	<b>Función General</b>	<b>Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa</b>
	Nombrar a los Coordinadores Departamentales funcionarios de la Empresa	
	Dirigir el movimiento económico financiero de la empresa	
	Suscribir conjuntamente con el Presidente los títulos de acciones;	
	Presentar a la Junta de Accionistas, con su informe, el Balance que refleje la situación económica de la compañía y la cuenta de ganancias y pérdidas. Estos documentos deberán ser previamente presentados al Directorio	
	Informar al Directorio sobre la marcha de los negocios	
	Elaborar el Presupuesto anual	
	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Asistente Contable</b>
	<b>Función General</b>	<b>Mantener actualizada la información contable de la empresa</b>
	Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos	
	Archiva documentos contables para uso y control interno	
	Cumple las normas y procedimientos establecidos por la NIFES para la entrega de los estados financieros	
	Las demás actividades encargadas por la Coordinación Administrativa-Financiera	
	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Asistente Recursos Humanos</b>
<b>Función General</b>	<b>Ejecutar los planes y programas desarrollados por la Coordinación Administrativa-Financiera en lo referente a la administración del talento humano</b>	
Aplicar las metodologías previas para el análisis del cargo y calificación del personal		
Archiva los documentos del personal contratado por la Empresa		
Ejecuta los planes de capacitación implementados por la Empresa		
Informa sobre las horas extras del personal a la Coordinación Administrativa- Financiera		
Las demás actividades encargadas por la Coordinación Administrativa-Financiera		

Fuente: Los autores

Tabla 73: Manual de funciones 2 de 3

<b>Función Específica</b>	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Responsable de Calidad/ Innovación</b>
	<b>Función General</b>	<b>Establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad e innovación</b>
	Desarrollar procedimientos de calidad que permita mejorar el posicionamiento del sombrero en mercados nacionales e internacionales	
	Asegurar que todos los funcionarios de la empresa mantengan procedimientos de calidad en cada una de sus actividades	
	Monitorear que cada una de las actividades del proceso de producción, cumplan con estándares de calidad	
	Desarrollar un plan de mejora de innovación para el sombrero de paja toquilla	
	Diseñar los modelos de sombreros de paja toquilla	
	Potenciar el aprendizaje y creatividad del equipo a su cargo	
	Las demás actividades encargadas por la Coordinación Ventas- Marketing	
	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Responsable de Redes Sociales</b>
	<b>Función General</b>	<b>Monitorear y dar seguimiento a la Reputación Online de la Empresa</b>
	Asegurar la buena imagen de la Empresa en las redes sociales	
	Informar en foros online sobre la Empresa	
	Actualizar la web de la Empresa	
	Elaborar bases de datos de los requerimientos de los clientes	
	Las demás actividades encargadas por la Coordinación Ventas- Marketing	
	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Responsable de Comercio Exterior</b>
	<b>Función General</b>	<b>Seguimiento y Monitoreo de todos los procesos de exportación</b>
	Evaluar la participación en ferias internacionales	
	Desarrollar una red de contactos en el exterior	
	Diseñar protocolos que le permita a la empresa exportar	
	Las demás actividades encargadas por la Coordinación Ventas- Marketing	
	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Bodeguero</b>
	<b>Función General</b>	<b>Mantener control de las entradas y salidas de sombreros de la Empresa</b>
	Asegurar el mantenimiento adecuado de la campana y sombrero de paja toquilla	
	Mantener actualizado y firmados los documentos de recepción y entrega del producto	
	Colaborar en la logística de entrega del producto	
	Las demás actividades encargadas por la Coordinación de Producción	
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Componedores/ Obreros/ Cocedores</b>	
<b>Función General</b>	<b>Elaborar el azocado del sombrero</b>	
Elaborar el remate de los sombreros		
Efectuar los procesos que permitan desarrollar el producto final		
Las demás actividades encargadas por la Coordinación de Producción		

Fuente: Los Autores

Tabla 74: Manual de funciones 3 de 3

<b>Función Específica</b>	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Personal de Apoyo en Innovación/Calidad</b>
	<b>Función General</b>	<b>Apoyar en el diseño de sistemas de gestión e innovación en la empresa</b>
	Colaborar en el diseñar los bosquejos de modelos de sombreros	
	Apoyar en todos los procesos relacionados a la Coordinación de Ventas- Marketing	
	Las demás actividades encargadas por la Coordinación Ventas- Marketing	
	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Personal de Apoyo en Redes Sociales</b>
	<b>Función General</b>	<b>Apoyar en el Monitorear y dar seguimiento a la Reputación Online de la Empresa</b>
	Colaborar en el mantenimiento de la buena imagen de la Empresa en las redes sociales	
	Colaborar en la actualización de la web de la Empresa	
	Las demás actividades encargadas por la Coordinación Ventas- Marketing	
	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Personal de Apoyo en Comercio Exterior</b>
	<b>Función General</b>	<b>Seguimiento y Monitoreo de todos los procesos de exportación</b>
	Apoyar en la elaboración de ferias internacionales	
	mantener actualizada la base de datos de la red de contactos en el exterior	
	Colaborar en el diseñar protocolos que le permita a la empresa exportar	
Las demás actividades encargadas por la Coordinación Ventas- Marketing		

Fuente: Elaborado por Los Autores

## 7.8. Políticas de la Cooperativa de Producción

El procedimiento para la constitución de la cooperativa es con referencia a lo establecido en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

- Para la conformación de la Cooperativa de Producción se requiere como mínimo veinte socios y un capital social inicial de cuatro salarios básicos. Este dinero se, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- El capital social de la Cooperativa estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión correspondiente a diez dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, ordinarios y extraordinarios, que tienen el carácter de no reembolsables;

2. Las donaciones efectuadas a su favor de la cooperativa, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados.

3. Con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la cooperativa, se considera en los estatutos, la constitución de un fondo, el cual representa el 2% del valor que reciben los socios por el pago del sombrero, que tendrán el carácter de no reembolsables

4. El aporte de los socios para la creación del fondo lo realizarán en los primeros dos años.

- Distribución de utilidades y excedentes: Las utilidades y excedentes, en caso de generarse se distribuirán de la siguiente manera:
  - a) Por lo menos el cincuenta por ciento (50%) se destinará al incremento del Fondo.
  - b) Hasta el cinco por ciento (5%) como contribución a la Superintendencia
  - c) El saldo se destinará a lo que resuelva la Asamblea General.

## 8. Análisis Financiero

### 8.1. Análisis de la Oferta de Sombreros y/o Campanas

De acuerdo a datos de los estudios socioeconómicos realizados en Manabí por el INPC, existen 1849 personas que saben tejer, de los cuales 1167 se encuentra realizando la actividad.

Tabla 75: Tejedores identificados en la Provincia de Manabí

Población de Tejedores	N=1849	100%
Hombres que tejen actualmente	177	9.6
Hombres que no tejen	200	10.8
Mujeres que tejen actualmente	990	53.5
Mujeres que no tejen	482	26.1
<b>Total Tejedores Activos</b>	<b>1167</b>	<b>63.1</b>

Fuente: Estudio socioeconómico INPC 2013

Se conoce según entrevistas y datos secundarios que los tejedores de sombreros regulares producen 2 sombreros al mes, los tejedores de finos confeccionan 1 sombrero cada tres meses, y los de extrafino 1 cada seis meses, según estos datos se realiza la proyección de la cantidad de sombreros que se producen en Manabí.

- Ñ Regular, el cual es elaborado por el 90% de la población de tejedores (1050 tejedores) y tejen dos sombreros al mes.
- Ñ Fino, elaborado por el 9.80% de los tejedores activos (114 tejedores) y cada tejedor realiza un sombrero cada tres meses.

Ñ Extrafino, elaborado por el 0.20% de los tejedores activos (2 tejedores) y cada tejedor realiza uno o dos sombreros al año.

Tabla 76: Cálculo de Cantidad de Producción de Sombreros en Manabí

Tipos de Sombreros	% de tejedores por cada tipo de sombrero	Tejedores Activos en Manabí	Cantidad Tejedores por tipo de sombrero	Cantidad Sombreros que se Tejen	Cantidad Sombreros que se Tejen al Año por Tejedor	Cantidad de Sombreros que se Tejen al Año
Regular	90.00%	1,167	1,050	2 cada mes	24	25,207
Fino	9.80%		114	1 cada 3 meses	4	452
Extrafino	0.20%		2	1 cada 6-8 meses	2	4.00
<b>Totales</b>	<b>100.00%</b>		<b>1,167</b>		<b>30</b>	<b>25,669</b>

Fuente: Los autores, los porcentajes aplicados son de acuerdo a investigaciones INPC

Del número de tejedores activos (1167) se pretende que el 20% se incorporen como socios, lo que resultaría que la cooperativa de producción tendría 233 socios tejedores.

Tabla 77: Calculo de Tejedores Socios de la Cooperativa

Descripción	%	Cantidad de Tejedores
Numero de Tejedores Activos en Manabí	100%	1,167
Número de Socios de la Cooperativa 20% del Total de Tejedores Activos	20%	233

Fuente: Calculo de los Autores

Los socios de la Cooperativa tendrán la siguiente producción de sombreros aplicando porcentajes similares a los datos del INPC, 90% para sombreros regulares y 10% para sombreros finos, no se calcula la producción de sombreros extrafinos ya que estos tejedores tienen comprometida su producción.

Tabla 78: Cantidad de Tejedores Socios de la Cooperativa

Tipos de Sombreros	% de producción de sombreros	Tejedores socios de la cooperativa	Cantidad Tejedores por tipo de sombrero	Cantidad Sombreros que se Tejen	Cantidad Sombreros que se Tejen al Año por Tejedor	Cantidad de Sombreros que se Tejen al Año
Regular	90.00%	233	210	2 cada mes	24	5041
Fino	10.00%		23	1 cada 3 meses	4	93
Extrafino	0.00%		-	1 cada 6-8 meses		-
<b>Totales</b>	<b>100.00%</b>		<b>233</b>		<b>28</b>	<b>5136</b>

Fuente: Calculo de los Autores

Estos cálculos representan el 20% de la oferta de sombreros 5136 al año; de los cuales el 10% se destinaria para la venta a nivel nacional y el 90% para la exportación.

Tabla 79: Participación en el Mercado Nacional e Internacional

Tipos de Sombreros	Cantidad de Sombreros que se Tejen al Año	10% Ventas Nacional	90% Ventas Exterior
Regular	5041	504	4537
Fino	93	9	84
Extrafino	0	0	0
<b>Totales</b>	<b>5135</b>	<b>513</b>	<b>4621</b>

Fuente: Los Autores

Como se observa la participación en el mercado nacional del sombrero fino es muy baja (9 sombreros) y en el extrafino es nula ya que existen solo dos tejedores y ellos trabajan para un vendedor extranjero (Brent Black).

## 8.2. Costos de Producción del Sombrero

Tabla 80: Costos de Producción Estandarizados y Real del Sombrero para el Tejedor

Tipos de Sombreros	Costos de Producción Estándar del Tejedor	Costo de Producción Real del Tejedor
Regular	\$ 219.65	\$ 91.49
Fino	\$ 579.27	\$ 262.49
Extrafino	\$ 2,815.06	\$ 1,630.00

Fuente: INPC, los Autores

Los costos de producción estandarizados de sombreros calculados en el análisis de la cadena de suministros son para el regular de 219.65 USD, fino 579.27 USD y extrafino 2,815.06 USD. (Incluye cálculo de sueldos por ley).

## 8.3. Precios de Compra del Sombrero

Tabla 81: Comparación de Precios Pagados por Intermediarios y Cooperativa

Tipos de Sombreros	Precios de Compra de Intermediarios	% que paga la Cooperativa sobre el precio de los Intermediarios	Precios de Compra de la Cooperativa	Costos de Producción Estándar del Tejedor
Regular	\$ 91.49	20%	\$ 109.79	\$ 219.65
Fino	\$ 262.49	30%	\$ 341.24	\$ 579.27
Extrafino	\$ 1,630.00	70%	\$ 2,771.00	\$ 2,815.06

Fuente: Los Autores

La cooperativa estaría dispuesta a pagar los siguientes precios para el regular 109.79 USD (20% de incremento), para el Fino 341.24 USD (30% de incremento) y 2,771.00 USD para el extrafino (70% de incremento).

Los precios pagados a los socios artesanos para los cálculos de proyecciones y flujos de caja tendrán un incremento de acuerdo al promedio de la inflación de los últimos 3 años, en este caso manejamos el 4.81%. En la siguiente tabla tenemos la proyección de precios pagados a artesanos para 10 años aplicados en el cálculo del flujo de caja.

**Tabla 82: Proyecciones de Precios Pagados a Tejedores con Proyección a 10 Años**

<b>Incremento del costo de compra del sombrero</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Costo de compra Sombrero Regular	\$ 109.79	\$ 115.07	\$ 120.60	\$ 126.40	\$ 132.48	\$ 138.86	\$ 145.54	\$ 152.54	\$ 159.87	\$ 167.56
Costo de compra Sombrero Fino	\$ 341.24	\$ 357.65	\$ 374.85	\$ 392.88	\$ 411.78	\$ 431.59	\$ 452.35	\$ 474.11	\$ 496.91	\$ 520.81
Costo de compra Sombrero Extrafino	-	-	-	\$ 2,771.00	\$ 2,904.29	\$ 3,043.98	\$ 3,190.40	\$ 3,343.85	\$ 3,504.69	\$ 3,673.27

Fuente: Los Autores

Como se puede observar se aplica una caída anual en los precios pagados a los tejedores por el sombrero regular con el fin de que los tejedores pasen a tejer el sombrero fino, para mantener la tradición del tejido y obtener mayores ingresos para los artesanos tejedores.

#### **8.4. Precios de Venta**

Tabla 83: Precios de Venta

<b>Tipo de Sombreros</b>	<b>Precios de Venta Nacional</b>	<b>Precios de Venta Exterior</b>
Regular	\$ 118.57	\$ 203.11
Fino	\$ 392.42	\$ 511.86
Extrafino	\$ 3,048.10	\$ 4,572.15

Fuente: Los Autores

#### **8.5. Tamaño y Localización de la Cooperativa**

La Cooperativa se ubicaría en la Provincia de Manabí, Comuna de Pile, con la adquisición de un terreno de 1000 m<sup>2</sup> a 30.00 USD el metro cuadrado, dando un precio total de 30,000 USD. El tamaño de la construcción será de dos plantas con un tamaño de construcción de 339 m<sup>2</sup>. Los detalles de las obras físicas se describen a continuación.

Tabla 84: Balance de Construcción (Obras Civiles)

Descripción	Unidad	P. Total
Obras Preliminares	u	1,267.74
Cimentación y Muros de Contención	m2	14,306.14
Estructura Metálica	kg	19,346.76
Grada	m2	838.75
Cubierta	m2	5,011.54
Losas de entepiso (planta baja y alta)	m2	8,155.19
Instalaciones Hidrosanitarias	u	2,099.52
Mampostería	m2	8,389.50
Instalaciones Eléctricas	m2	5,483.34
Acabados pasamanos	ml	2,388.25
Recubrimiento	m2	8,788.71
Carpintería Aluminio y Acero	m2	5,615.15
Carpintería Madera	u	2,950.00
Instalaciones Especiales	u	2,220.00
Obras Finales	m2	459.50
<b>Subtotal</b>		<b>87,320.09</b>
<b>IVA 12%</b>		<b>10,478.41</b>
<b>Total</b>		<b>97,798.50</b>

Fuente: Arquitectura y Diseño A&D

La comuna de Pile ha sido escogida por ser el lugar donde se encuentra la mejor materia prima en relación a costos y calidad, además habitan los mejores tejedores de sombreros finos, hechos a mano, tiene una infraestructura ya creada, el Centro de Formación Artesanal, sus paisajes turísticos, calidad de sus sombreros, apoyo del INPC y Refinería de Pacifico.

## 8.6. Inversiones

La Cooperativa de Producción debe incurrir en las siguientes inversiones.

Tabla 85: Inversiones

Descripción	Total
Terreno	(30,000.00)
Construcción	(97,798.50)
Tanques de acero	(800.00)
Mesa de Madera para plancha con agujero.	(200.00)
Máquina de Coser	(2,400.00)
Ollas de Hervir	(900.00)
Hormadora	(900.00)
Maquina prensadora	(5,000.00)
Maquina Maseteadora	(5,000.00)
Plancha de vapor	(110.00)
Lamina de acero para plancha	(1,200.00)
Instrumentos para Laboratorio	(200.00)
Computadoras	(1,600.00)
Impresora	(1,000.00)
Teléfono	(160.00)
Archivador	(205.00)
Mesa	(400.00)
Silla	(210.00)
Escritorio	(1,220.00)
Televisor HDTV LED Class 65" Ultra HD	(3,200.00)
Estudio Fotográfico	(5,000.00)
Gastos de legalización	(2,000.00)
Coaching a la comunidad	(8,000.00)
Desarrollo de Retail	(3,000.00)
Estudio de Mercado	(8,000.00)
Certificado de Origen	(180.00)
CAPITA DE TRABAJO	(20,274.13)
<b>Total</b>	<b>(198,957.63)</b>

Fuente: Los autores

A continuación se tiene la inversión en gastos legales tales como: creación de la personería jurídica de la empresa, registro mercantil y de la propiedad; coaching a la comunidad mediante charlas motivacionales, socialización, talleres u otras y desarrollo de retail.

La administración del marketing estará a cargo de un servicio externo el cual se encargara del mantenimiento del sitio web, control de los pagos con tarjetas de crédito, colocara el nombre de la cooperativa en el buscador como una de las principales vendedoras del auténtico “Sombrero Montecristi de Paja Toquilla” a nivel nacional e internacional.

Tabla 86: Inversión Gastos Legales, Coaching, Desarrollo de Retail

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Gastos de legalización	1	2,000.00	2,000.00
Coaching a la comunidad	2	4,000.00	8,000.00
Desarrollo de Retail	1	3,000.00	3,000.00
Administración del Marketing (Webmaster)	1	6,000.00	6,000.00
<b>Total</b>			<b>19,000.00</b>

Fuente: Los autores

## **8.7. Costos Variables**

### **8.7.1. Insumos para el Terminado del Sombrero**

A continuación se describen los insumos utilizados en el terminado del sombrero. Estos costos varían de acuerdo a la cantidad de sombreros que se pretenden comercializar.

En el siguiente cuadro se detalla los insumos utilizados para un total de producción de 1,000 sombreros dando un costo total de 6,301.00 USD, de los cuales su costo unitario en insumos es de 6.30 USD.

Tabla 87: Balance de Insumos para el Terminado del Sombrero

Descripción	Costos de producción de 1000 sombreros mes			
	Unid. Medida	Cantidad Requerida	Precio	Total
Agua Oxigenada	gl	50	10.00	500.00
Tripolifosfato	qq	2	100.00	200.00
Sulfato de Sodio	qq	2	230.00	460.00
Gas Industrial	15k	1	13.50	13.50
Fundas Plásticas	u	1,000	0.05	50.00
Anilina	lb	50	31.75	1,587.50
Cajas para empaque	u	1,000	0.80	800.00
Moldes de papel periódico	u	1,000	1.25	1,250.00
Etiquetas	yd	1,000	0.25	250.00
Cintillo para sombreros	yd	1,000	0.75	750.00
Lupa	u	2	20.00	40.00
Hilos	m	200	2.00	400.00
<b>Total para producción de 1000 Sombreros</b>				<b>\$ 6,301.00</b>
<b>Costo por cada Unidad Producida</b>				<b>\$ 6.30</b>

Fuente: Entrevista a Efraín Zagüi experto en innovación, Paredes Hat Cía. Ltda.

### 8.7.2. Costos de Exportacion y Trámites de Aduana

Los trámites de exportación son contratados con Agentes de Aduana, quienes cobran de 200 USD por los trámites de aduana para 1,000 sombreros, dándonos un costo de 0.20 centavos por cada sombrero. El costo de exportación según correos del Ecuador está a 25 USD los 500 gramos (0.05 centavos por gramo), cada sombrero de paja toquilla pesa 120 gramos. Sumando el costo de exportación y tramites de aduana obtenemos un costo total de exportación por cada sombrero de 6.20 USD.

Tabla 88: Proyección de Costos de Exportación y Tramites de Aduana

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de Sombreros Exportados al año	4,621	4,714	4,742	4,768	4,793	4,817	4,840	4,862	4,883	4,903
Peso de Sombreros (en gramos) exportados al año	554,558.40	565650	569095	572184	575170	578045	580806	583446	585960	588340
Peso en Gramos de cada Sombrero	\$ 120									
Precio de Exportación por 500 gramos	\$ 25.00									
Precio por Gramo	\$ 0.05									
<b>Costo de exportación Anual</b>	<b>\$ (27,727.92)</b>	<b>\$ (28,282.48)</b>	<b>\$ (28,454.74)</b>	<b>\$ (28,609.21)</b>	<b>\$ (28,758.48)</b>	<b>\$ (28,902.27)</b>	<b>\$ (29,040.31)</b>	<b>\$ (29,172.31)</b>	<b>\$ (29,297.98)</b>	<b>\$ (29,417.00)</b>
<b>Agentes de Aduana</b>	<b>\$ (924.26)</b>	<b>\$ (942.75)</b>	<b>\$ (948.49)</b>	<b>\$ (953.64)</b>	<b>\$ (958.62)</b>	<b>\$ (963.41)</b>	<b>\$ (968.01)</b>	<b>\$ (972.41)</b>	<b>\$ (976.60)</b>	<b>\$ (980.57)</b>
Costo por Sombrero por Trámites aduana	\$ 0.20									
Cobran 200 USD por Trámites para 1000 Sombreros										
<b>Total Costos de Exportación</b>	<b>\$ (28,652.18)</b>	<b>\$ (29,225.23)</b>	<b>\$ (29,403.24)</b>	<b>\$ (29,562.85)</b>	<b>\$ (29,717.09)</b>	<b>\$ (29,865.68)</b>	<b>\$ (30,008.32)</b>	<b>\$ (30,144.72)</b>	<b>\$ (30,274.58)</b>	<b>\$ (30,397.57)</b>

Fuente: Los Autores

## 8.8. Costos Fijos

### 8.8.1. Costos de Calidad

#### Creación del Consejo Regulator Comunitario

Para controlar la calidad de los sombreros producidos en la Cooperativa de Producción, se planifica una estrategia para establecer un Consejo Regulator Comunitario que contará con la participación de miembros de la misma comunidad, estos costos se establecen como aquellos asociados con la definición, creación y control de calidad.

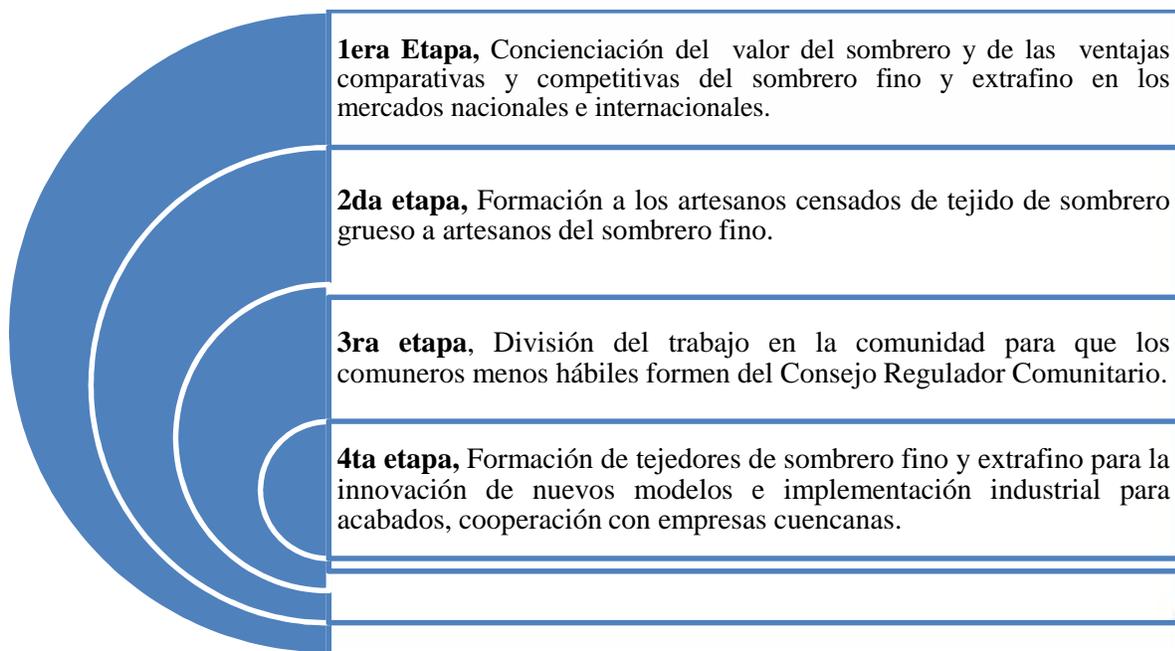
El Consejo Regulador Comunitario garantizará la calidad de las campanas una vez que lleguen a la cooperativa para agregar el respectivo valor y su continuidad a la confección de sombreros finos. Por lo que el Crear el sello de calidad “Montecristi” ayuda a incorporar valor al sombrero y la Cooperativa. Este proceso de innovación resalta la labor de la Cooperativa en los siguientes puntos principales:

- Optimizar los tiempos de recolección mediante cronogramas de visita a las comunidades establecidas
- Elevar los estándares de calidad de los sombreros, para lo cual se realiza un seguimiento en cada una de las etapas de la producción del sombrero, mediante personal de la cooperativa especializado en el tejido
- Mejorar progresivamente el posicionamiento de la cooperativa en el mercado nacional e internacional, para lo cual se desarrollará alianzas estratégicas con entidades gubernamentales.

Hasta llegar a tener un Consejo Regulador Comunitario, es necesario seguir los siguientes procesos:

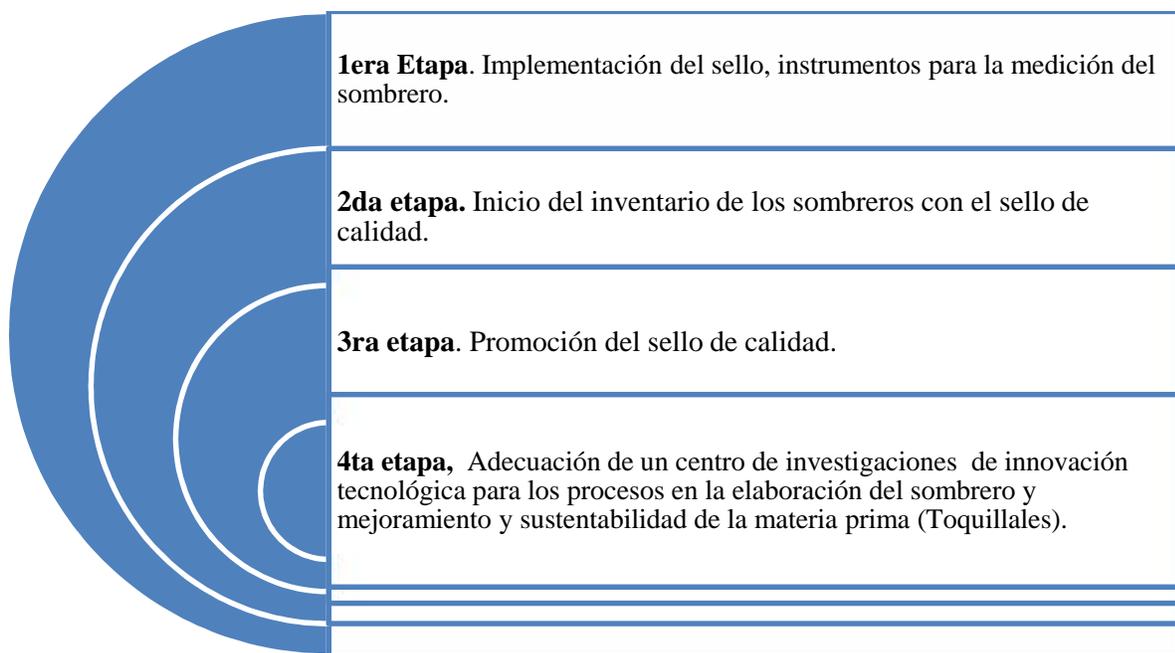
1. Sensibilización y capacitación
2. Implementación del sello de calidad

Ilustración 57: Proceso de Sensibilización y Capacitación. (Año 0)



Fuente: Los Autores

Ilustración 58: Proceso de Implementación de Sello de Calidad (Año 1,2 y 3)



Fuente: Los Autores

**Ilustración 59: Ventajas y Beneficios de Contar con una Cooperativa de Producción y un Consejo Regulador Comunitario de Calidad de tejido de Campanas y Sombreros.**

<b>Ventajas</b>	<b>Beneficios</b>
Precios se ajustan anualmente considerando la inflación	Los socios de la cooperativa obtienen utilidades del negocio
Comprador seguro de su calidad y denominación de origen	Mejora la economía familiar
Precio que se paga por el sombrero cubre los costos de producción más un margen de utilidad	Se tiene una actividad económica que permite a las mujeres generar un ingreso para la familia y permanecer en casa
Socios de una cooperativa	Adquisición de destrezas en aspectos administrativos
Miembros de sus familias pueden ser parte del personal que opera en la cooperativa	La cooperativa puede ser considerada para ser beneficiaria de nuevos incentivos por parte del estado
Capacitación continua sobre procesos de innovación	Participar de ferias internacionales
Beneficiarios de procesos de fortalecimiento organizacional	

Fuente: Los Autores

Ilustración 60: Costos para garantizar la calidad a través de un Consejo Regulator Comunitario



Fuente: Los Autores

Tabla 89: Costos de Calidad

<b>Categoría</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Costos de Prevención</b>				
3 talleres de valoración del tejido del sombrero	3000			
Campaña de sensibilización de cambio de tejidos de sombreros regulares a sombreros finos en Montecristi.	2000			
Curso de formación de 6 módulos de regulación y control de sombreros finos a 10 personas de la Comunidad.	3000			
Curso de innovación y moda a tejedores de 6 módulos.	3000			
<b>Costos de Evaluación.</b>				
Implementación de un laboratorio para pruebas de calidad de materia prima y de tejido y sellado		3000	3000	3000
Implementación de normas internacionales de calidad a la planta de la cooperativa.		5000		
Campaña de implementación de sello de calidad “Montecristi”.		2000		
Servicios profesionales de un coordinador de innovación.	18000	18000	18000	18000
<b>Costos por Fallas</b>				
Programa de mejoramiento e innovación de cultivos de paja toquilla.			6000	6000
Implementación de bodega de centro de acopio.			18000	
Plan de gestión de servicios postventa y mantenimiento de sombreros finos.		5000		
Inventario de sombreros vendidos.		1000	1000	1000
Consultoría a expertos sobre procesos químicos y físicos.			8000	8000
Fondos para pago de garantías.		2000	2000	2000
<b>Total</b>	<b>\$ 29000</b>	<b>\$ 36000</b>	<b>\$ 56000</b>	<b>\$ 38000</b>

Fuente: Los Autores

### 8.8.2. Costos en Servicios Básicos

Los montos por servicios básicos están descritos en la siguiente tabla.

Tabla 90: Costos en Servicios Básicos

Descripción	Total mes	Total Año
Energía eléctrica	200.00	2,400.00
Agua potable	100.00	1,200.00
Teléfono	80.00	960.00
Internet	80.00	960.00
Limpieza	40.00	480.00
Mantenimiento Maquinas	100.00	1,200.00
<b>Total</b>	<b>\$ 600.00</b>	<b>\$ 7,200.00</b>

Fuente: Los autores

### 8.8.3. Costos en el Desarrollo de Ventas

Tabla 91: Costos Anuales en el Desarrollo de Ventas

Descripción	Total mes	Total Año
Útiles de oficina	100.00	1,200.00
Facturas	4.38	52.63
Costos Control de calidad	3,600.00	43,200.00
Servicios de Contabilidad	683.33	8,200.00
Servicio de Transporte de Sombreros	300.00	3,600.00
<b>Total</b>	<b>\$ 4,687.72</b>	<b>\$ 56,252.63</b>

Fuente: Los autores

### 8.8.4. Costos Fijos de Personal

Tabla 92: Roll de Pagos de personal que Labora en la Cooperativa

N	CATEGORIA	DIAS TRABAJO	REMUN. UNIFIC.	TOTAL	APORTE	TOTAL	XIII SUELDO	XIV SUELDO	TOTAL	TOTAL A PAGAR	COSTO TRABJ. ANNUAL
				GANADO	PERS. 9,45%	DESCUENTOS			BENEF. SOC.	+ BENF. SOC. MES	
1	GERENTE	30	2,500.00	2,500.00	233.75	233.75	208.33	28.33	340.83	2,607.08	34,930.00
2	APOYO ADMINISTRATIVO	30	500.00	500.00	46.75	46.75	41.67	28.33	90.83	544.08	7,258.00
4	RESPONSABLE COMERCIO EXTERIOR	30	1,500.00	1,500.00	140.25	140.25	125.00	28.33	215.83	1,575.58	21,094.00
5	RESPONSABLE REDES SOCIALES	30	600.00	600.00	56.10	56.10	50.00	28.33	104.33	648.23	8,653.60
7	RESPONSABLE DE CALIDAD	30	600.00	600.00	56.10	56.10	50.00	28.33	105.33	649.23	8,665.60
8	ASISTENTE CONTABLE	30	600.00	600.00	56.10	56.10	50.00	28.33	106.33	650.23	8,677.60
10	RECURSOS HUMANOS	30	600.00	600.00	56.10	56.10	50.00	28.33	107.33	651.23	8,689.60
13	VENDEDOR 1	30	600.00	600.00	56.10	56.10	50.00	28.33	103.33	647.23	8,641.60
14	VENDEDOR 2	30	600.00	600.00	56.10	56.10	50.00	28.33	103.33	647.23	8,641.60
16	DISENADOR	30	1,500.00	1,500.00	140.25	140.25	125.00	28.33	215.83	1,575.58	21,094.00
17	COMPONEDOR 1	30	600.00	600.00	56.10	56.10	50.00	28.33	103.33	647.23	8,641.60
19	COMPONEDOR 2	30	600.00	600.00	56.10	56.10	50.00	28.33	103.33	647.23	8,641.60
20	COSEDOR 1	30	500.00	500.00	46.75	46.75	41.67	28.33	90.83	544.08	7,258.00
22	COSEDOR 2	30	500.00	500.00	46.75	46.75	41.67	28.33	90.83	544.08	7,258.00
23	OBRERO 1	30	450.00	450.00	42.08	42.08	37.50	28.33	84.58	492.51	6,566.20
25	OBRERO 2	30	450.00	450.00	42.08	42.08	37.50	28.33	84.58	492.51	6,566.20
26	AYUDANTE DE DISEÑO	30	600.00	600.00	56.10	56.10	50.00	26.50	101.50	645.40	8,619.60
28	GUARDIA	30	500.00	500.00	46.75	46.75	41.67	26.50	89.00	542.25	7,236.00
29	<b>TOTAL</b>		<b>13,800.00</b>	<b>13,800.00</b>	<b>1,290.30</b>	<b>1,290.30</b>	<b>1,150.00</b>	<b>506.33</b>	<b>2,241.33</b>	<b>14,751.03</b>	<b>197,132.80</b>

Fuente: Los autores

### 8.8.5. Administrador de Sitio Web (Webmaster)

El Web master o administración de sitio web estará a cargo de un servicio externo, el cual se encargara del diseño de la página web y del seguimiento del Posicionamiento en la Web en Buscadores (SEO), Enlaces Patrocinados (SEM), e-mail marketing, micro sitios, marketing de contenidos (blog), marketing viral, redes sociales, comparador de precios y control de pagos con tarjetas de crédito. La empresa que realice esta actividad en coordinación con la cooperativa desarrollará un calendario de las distintas estrategias a implementar en el negocio a través de los medios digitales. Los pagos por facturación del servicio serán mensualmente.

Las evaluaciones de los resultados del marketing digital se lo hará mensualmente mediante el indicador financiero retorno de la inversión (ROI) permitiendo de esta forma poder tomar decisiones adecuadas para el negocio.

El costo por servicio Web master está valorado en 6,000 USD mensuales teniendo un costo anual de 72,000. Estos precios son respaldados según la entrevista realizada a los especialistas “Paredes Hat” compañía cuencana que contrata estos servicios. La misma que factura mayor cantidad de sombreros por esta vía de ventas on line en todo el mundo y en idioma inglés.

Tabla 93: Costo mensual Administración Sitio Web

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Administración Sitio Web (Webmaster)	1	6,000.00	72,000.00
<b>Total</b>			<b>72,000.00</b>

Fuente: Los autores

## **8.9. Ingresos por Ventas de Sombreros**

Los precios de venta están fijados con un 10% menos en el mercado nacional e internacional. Así para ventas a nivel nacional los sombreros Regulares tendrán un precio de venta final de 118.57 USD, los sombreros Finos 392.42 USD, se considera un precio para el extrafino de 3,048.10 USD, en caso de contar con este tipo de sombreros en stock.

A nivel internacional los precios serán para el Regular 203.11 USD, para el Fino 511.86 USD, y Extrafino 4,572.15 USD.

Consideramos para los cálculos al sombrero extrafino a partir del segundo año de operación de la cooperativa, ya que la Escuela Taller de Artesanos de Pile apoyado por INPC y Refinería del Pacífico se encuentra formando nuevos tejedores para los diferentes tipos de tejidos, que se complementará con el desarrollo del Consejo de Regulación de la Calidad del Tejido.

Tabla 94: Descripción de Precios pagados al Artesano y Precios de Venta Nacional y Extranjero

<b>Tipos de Sombreros</b>	<b>Precios de Compra de Intermediarios</b>	<b>Precios de Compra de la Cooperativa</b>	<b>Precios de Venta Nacional</b>	<b>Precios de Venta Exterior</b>
Regular	\$ 91.49	\$ 109.79	\$ 118.57	\$ 203.11
Fino	\$ 262.49	\$ 341.24	\$ 392.42	\$ 511.86
Extrafino	\$ 1,630.00	\$ 2,771.00	\$ 3,048.10	\$ 4572.15

Fuente: Los autores

Hemos considerado un horizonte de evaluación de 10 años, debido a que el proyecto requiere de procesos profundos en el cambio de actitud de los tejedores (asociatividad), lealtad y compromiso para la entrega del producto a la cooperativa en los plazos y cantidad establecida.

Los precios de adquisición se incrementaran de acuerdo a la inflación 4.81%.

## **8.10. Proyección de la Demanda**

Se proyecta el crecimiento de la demanda de acuerdo a las toneladas exportadas por el Banco Central años 2006-2013.

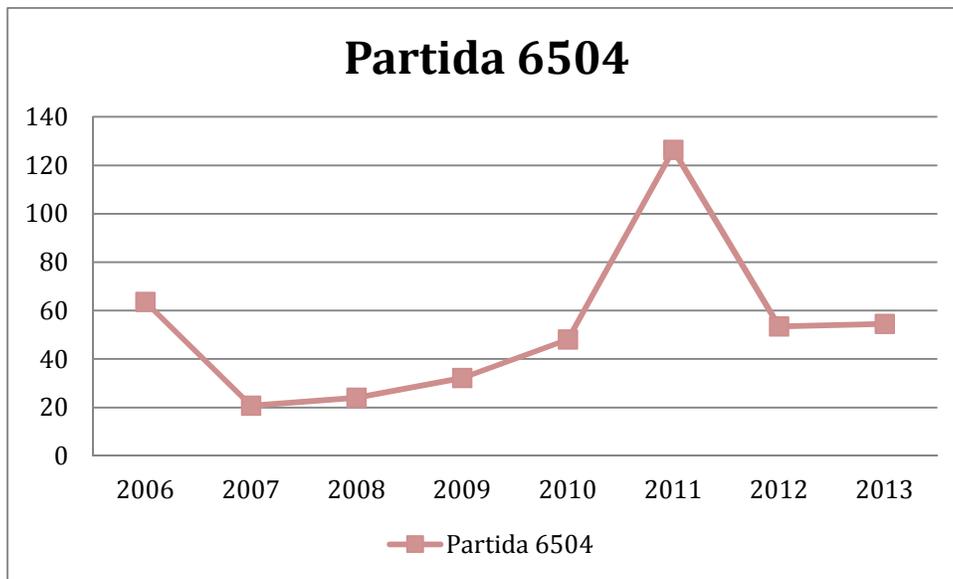
Desde el 2006 al 2011 tenemos variaciones irregulares por lo tanto tomamos el promedio de crecimiento del 1.87% durante los años 2012 y 2013.

Tabla 95: Tendencia de la Demanda entre los años 2006-2013

Año	Sombreros 6504000000 en Toneladas	Tasa de Crecimiento Anual
2006	63.54	
2007	20.73	-67.37
2008	24	15.77
2009	32.11	33.79
2010	48.02	49.55
2011	126.37	163.16
2012	53.47	-57.69
2013	54.47	1.87%

Fuente: Datos Banco Central, los autores.

Ilustración 61: Tendencia de la Demanda Internacional del Sombrero



Fuente: Los autores

### 8.11. Participación de Socios e Institución Financiera

El proyecto estará financiado el 80% por una institución financiera que en este caso podría ser la CFN cuya tasa activa anual para un crédito directo a diez años plazo es del 11.65% para

préstamos a las PYMES. La tasa activa para el capital de trabajo (Segmento PYMES) a tres años es del 10.85%.

Tabla 96: Porcentajes de Participación

Descripción	Porcentaje Participación	Valor en Dólares
CFN	80%	\$ (159,166.10)
Socios Cooperativa	20%	\$ (39,791.53)
<b>Total de Inversión</b>		<b>\$ (198,957.63)</b>

Fuente: Los autores

Los aportes del 20% de los socios estarían conformados por un terreno de 1000 m<sup>2</sup> valorado en 30,000 USD, un aporte inicial como socios de 15 USD por cada socio generando 3,501 USD y se gestionara la diferencia con el sector público (GAD Municipal – Provincial).

Tabla 97: Aportes de Socios Artesanos

Descripción	N. Socios	Aporte por Socio	Total Aporte
Aporte Inicial de los Socios	233	15.00	3,501.00
Aporte sector publico			6,290.53
Donación de Terreno Artesanos	1000 m2	30.00	30,000.00
<b>Total Aporte Socios</b>			<b>\$ 39,791.53</b>

Fuente: Los autores

## 8.12. Flujo de Caja

### Calculo de la Tasa de Descuento

**CAMP**, El modelo de valoración de los activos de capital, nos ayuda a encontrar la rentabilidad esperada del sombrero de paja toquilla que pertenece a la industria de prendas de vestir.

$$k_e = R_f + B_i (R_m - R_f) + R_p$$

– $k_e$  = costo del capital propio

– $R_f$  = promedio histórico de la tasa libre de riesgo

– $R_m$  = promedio histórico de la tasa de retorno del mercado de inversiones

- $i$  = promedio histórico del beta del sector  $i$
- $(R_m - R_f)$  equivale a una prima por riesgo

-Rp = Riesgo País		Sep-01-2014	316
-------------------	--	-------------	-----

<b>Rf =</b>	2.13%	
<b>(Rm - Rf) =</b>	6.29%	
<b>Bi =</b>	0.96	
<b>Rp =</b>	3.16%	
<b>Ke =</b>	<b>11.33%</b>	<b>CAMP</b>

WACC, Modelode Costo Promedio Ponderado del Capital.

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

WACC : Weighted Average Cost of Capital (Promedio Ponderado del Costo de Capital)

Ke: Tasa o de costo de oportunidad de los accionistas. Se utiliza para obtenerla el método CAPM o es descuento de los dividendos futuros.

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda financiera contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

Ke =	11.33%	
CAA =	\$ 39,791.53	17%
D =	189,231.76	83%
Kd =	11.25%	
T =	22%	
<b>WACC =</b>		<b>11.26%</b>

### Calculo de Amortización de Inversión y Capital de Trabajo

La tasa aplicada para la amortización de la deuda es 11.65% que ofrece la CFN a créditos PYMES.

A continuación se muestran las tablas de amortización de préstamos para activos y capital de trabajo.

Tabla 98: Tabla de Amortización Inversion

Anos	Saldo Deuda	Cuota	Interés	Amortización Deuda
1	168,957.63	29,475.68	19,683.56	9,792.12
2	159,165.51	29,475.68	18,542.78	10,932.90
3	148,232.61	29,475.68	17,269.10	12,206.58
4	136,026.03	29,475.68	15,847.03	13,628.65
5	122,397.39	29,475.68	14,259.30	15,216.38
6	107,181.00	29,475.68	12,486.59	16,989.09
7	90,191.91	29,475.68	10,507.36	18,968.32
8	71,223.59	29,475.68	8,297.55	21,178.13
9	50,045.46	29,475.68	5,830.30	23,645.38
10	26,400.07	29,475.68	3,075.61	26,400.07

Fuente: Los autores

Para la amortización del capital de trabajo se considera una tasa del 10.85% según CFN.

Tabla 99: Amortización préstamo Para Capital de Trabajo

ANOS	Saldo Deuda	Cuota	Interés	Amortización Deuda
1	20,274.13	\$8,274.80	2,199.74	\$6,075.06
2	14,199.07	\$8,274.80	1,540.60	\$6,734.20
3	7,464.86	\$8,274.80	809.94	\$7,464.86

Fuente: Los autores

### 8.12.1. Flujo de Caja Proyecto Financiado y Accionista

Tabla 100: Flujo de Caja del Proyecto Financiado 1 de 2

Descripción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>											
Venta Nacional Sombrero Regular		59,776.88	63,823.74	67,008.83	70,332.66	73,799.42	77,413.22	81,178.09	85,097.92	89,176.43	93,417.14
Venta Exterior Sombrero Regular		921,560.21	983,949.35	1,033,052.83	1,084,295.21	1,137,741.05	1,193,453.84	1,251,495.57	1,311,926.23	1,374,803.25	1,440,180.92
Venta Nacional Sombrero Fino		3,663.66	3,911.68	4,802.98	5,574.06	6,427.54	7,371.03	8,412.80	9,561.85	10,827.92	12,221.59
Venta Exterior Sombrero Fino		43,008.15	45,919.78	56,382.80	65,434.66	75,453.71	86,529.43	98,758.98	112,247.81	127,110.37	143,470.86
Venta Nacional Sombrero Extrafino		-	-	-	-	-	2,572.10	3,661.64	4,886.92	3,855.16	4,040.60
Venta Exterior Sombrero Extrafino		-	-	-	10,153.20	21,681.12	34,723.39	49,432.19	65,973.40	84,527.72	105,291.90
Ingresos por Ventas de Activos		-	-	100.00	220.00	315.00	100.00	70.00	410.00	1,300.00	315.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,028,008.89</b>	<b>\$ 1,097,604.55</b>	<b>\$ 1,161,347.43</b>	<b>\$ 1,236,009.79</b>	<b>\$ 1,315,417.84</b>	<b>\$ 1,402,163.01</b>	<b>\$ 1,493,009.27</b>	<b>\$ 1,590,104.12</b>	<b>\$ 1,691,600.85</b>	<b>\$ 1,798,938.00</b>
<b>Costos</b>											
Costo de compra Sombrero Regular		(553,489.61)	(590,960.57)	(620,452.15)	(651,228.35)	(683,327.96)	(716,789.09)	(751,648.99)	(787,943.68)	(825,707.66)	(864,973.52)
Costo de compra Sombrero Fino		(31,857.89)	(34,014.65)	(41,765.04)	(48,470.12)	(55,891.64)	(64,095.88)	(73,154.80)	(83,146.52)	(94,155.83)	(106,274.71)
Costo de compra Sombrero Extrafino		-	-	-	(6,153.45)	(13,140.07)	(23,382.75)	(33,287.67)	(44,426.53)	(54,733.61)	(67,486.54)
Costos Variables		(6,301.00)	(32,959.40)	(33,117.89)	(33,253.68)	(33,382.97)	(33,510.30)	(33,627.44)	(33,737.24)	(33,835.45)	(33,927.69)
Costos Fijos		(266,585.43)	(269,244.10)	(290,195.50)	(312,939.82)	(337,636.56)	(364,459.72)	(393,599.06)	(425,261.60)	(459,673.17)	(497,080.14)
Depreciación Construcción (Obra Civil)		(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)
Depreciación Maquina y Equipos		(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)
Valor libros		-	-	(320.00)	(232.00)	-	(320.00)	-	(991.50)	(1,440.00)	-
Total Costos de Exportación		(28,652.18)	(29,187.98)	(29,328.33)	(29,449.96)	(29,565.88)	(29,675.84)	(29,779.58)	(29,876.81)	(29,967.27)	(30,050.66)
<b>Total Costos</b>	<b>-</b>	<b>(894,277.54)</b>	<b>(963,758.12)</b>	<b>(1,022,570.33)</b>	<b>(1,089,118.81)</b>	<b>(1,160,336.51)</b>	<b>(1,239,625.01)</b>	<b>(1,322,488.96)</b>	<b>(1,412,775.31)</b>	<b>(1,506,904.42)</b>	<b>(1,607,184.69)</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 133,731.35</b>	<b>\$ 133,846.43</b>	<b>\$ 138,777.10</b>	<b>\$ 146,890.98</b>	<b>\$ 155,081.33</b>	<b>\$ 162,538.00</b>	<b>\$ 170,520.31</b>	<b>\$ 177,328.81</b>	<b>\$ 184,696.43</b>	<b>\$ 191,753.31</b>
(-) 15% Trabajadores	-	(20,059.70)	(20,076.96)	(20,816.57)	(22,033.65)	(23,262.20)	(24,380.70)	(25,578.05)	(26,599.32)	(27,704.46)	(28,763.00)
<b>Utilidad Después de 15% Trabajadores</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 113,671.65</b>	<b>\$ 113,769.46</b>	<b>\$ 117,960.54</b>	<b>\$ 124,857.33</b>	<b>\$ 131,819.13</b>	<b>\$ 138,157.30</b>	<b>\$ 144,942.27</b>	<b>\$ 150,729.49</b>	<b>\$ 156,991.97</b>	<b>\$ 162,990.32</b>
22% Impuesto a la Renta	-	(25,007.76)	(25,029.28)	(25,951.32)	(27,468.61)	(29,000.21)	(30,394.61)	(31,887.30)	(33,160.49)	(34,538.23)	(35,857.87)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 88,663.89</b>	<b>\$ 88,740.18</b>	<b>\$ 92,009.22</b>	<b>\$ 97,388.72</b>	<b>\$ 102,818.92</b>	<b>\$ 107,762.69</b>	<b>\$ 113,054.97</b>	<b>\$ 117,569.00</b>	<b>\$ 122,453.73</b>	<b>\$ 127,132.45</b>
Depreciación Construcción (Obra Civil)		4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93
Depreciación Maquina y Equipos		2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50
Valor Libro		-	-	320.00	232.00	-	320.00	-	991.50	1,440.00	-
Terreno	(30,000.00)										
Construcción	(97,798.50)										
Tanques de acero	(800.00)	-	-	-	-	(1,600.00)	-	-	-	-	(1,600.00)
Mesa de Madera para plancha con agujero.	(200.00)	-	-	-	-	(200.00)	-	-	-	-	(200.00)
Máquina de Coser	(2,400.00)	-	-	-	-	(2,400.00)	-	-	-	-	(2,400.00)
Ollas de Hervir	(900.00)	-	-	-	-	(900.00)	-	-	-	-	(900.00)
Hormadora	(900.00)	-	-	-	-	(900.00)	-	-	-	-	(900.00)
Maquina prensadora	(5,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(5,000.00)	-
Maquina maseteadora	(5,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(5,000.00)	-
Plancha de vapor	(110.00)	-	-	-	-	(110.00)	-	-	-	-	(110.00)
Lamina de acero para plancha	(1,200.00)	-	-	-	-	-	-	(1,200.00)	-	-	-
Instrumentos para Laboratorio	(200.00)	-	-	-	-	-	-	(700.00)	-	-	-
Computadoras	(1,600.00)	-	-	-	-	-	-	-	(200.00)	-	-

Fuente: Los autores

Tabla 101: Flujo de Caja del Proyecto Financiado 2 de 2

Descripción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impresora	(1,000.00)	-	-	-	(1,600.00)	-	-	-	(1,600.00)	-	-
Teléfono	(160.00)	-	-	-	(1,000.00)	-	-	-	(1,000.00)	-	-
Archivador	(205.00)	-	-	-	(160.00)	-	-	-	(160.00)	-	-
Mesa	(400.00)	-	-	-	-	-	-	-	(205.00)	-	-
Silla	(210.00)	-	-	-	-	-	-	-	(400.00)	-	-
Escritorio	(1,220.00)	-	-	-	-	(210.00)	-	-	-	-	(210.00)
Televisor HDTV LED Class 65" Ultra HD	(3,200.00)	-	-	-	-	-	-	-	(1,220.00)	-	-
Estudio Fotográfico	(5,000.00)										
Gastos de legalización	(2,000.00)										
Coaching a la comunidad	(8,000.00)										
Desarrollo de Retail	(3,000.00)										
Estudio de Mercado	(8,000.00)										
Certificado de Origen	(180.00)										
Capital de Trabajo	(20,274.13)										
Valor Desecho Contable											99,907.25
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ (198,957.63)</b>	<b>\$ 96,055.31</b>	<b>\$ 96,131.61</b>	<b>\$ 99,720.64</b>	<b>\$ 102,252.14</b>	<b>\$ 103,890.35</b>	<b>\$ 115,474.12</b>	<b>\$ 118,546.39</b>	<b>\$ 121,166.92</b>	<b>\$ 121,285.16</b>	<b>\$ 228,111.12</b>

Fuente: Los autores

### **8.12.2. VAN y TIR del Proyecto Financiado**

VAN de 458,550.43 USD que nos indica que a más de pagar los préstamos para el proyecto este tiene un excedente de rentabilidad.

La TIR que hace que el VAN sea cero es del 50%. Esta tasa es mayor a la tasa de costo de oportunidad 11.33%.

Tabla 102: Flujo de Caja del Accionista 1 de 2

Descripción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>											
Venta Nacional Sombrero Regular		59,776.88	63,823.74	67,008.83	70,332.66	73,799.42	77,413.22	81,178.09	85,097.92	89,176.43	93,417.14
Venta Exterior Sombrero Regular		921,560.21	983,949.35	1,033,052.83	1,084,295.21	1,137,741.05	1,193,453.84	1,251,495.57	1,311,926.23	1,374,803.25	1,440,180.92
Venta Nacional Sombrero Fino		3,663.66	3,911.68	4,802.98	5,574.06	6,427.54	7,371.03	8,412.80	9,561.85	10,827.92	12,221.59
Venta Exterior Sombrero Fino		43,008.15	45,919.78	56,382.80	65,434.66	75,453.71	86,529.43	98,758.98	112,247.81	127,110.37	143,470.86
Venta Nacional Sombrero Extrafino		-	-	-	-	-	2,572.10	3,661.64	4,886.92	3,855.16	4,040.60
Venta Exterior Sombrero Extrafino		-	-	-	10,153.20	21,681.12	34,723.39	49,432.19	65,973.40	84,527.72	105,291.90
Ingresos por Ventas de Activos		-	-	100.00	220.00	315.00	100.00	70.00	410.00	1,300.00	315.00
<b>Total Ingresos</b>		<b>1,028,008.89</b>	<b>1,097,604.55</b>	<b>1,161,347.43</b>	<b>1,236,009.79</b>	<b>1,315,417.84</b>	<b>1,402,163.01</b>	<b>1,493,009.27</b>	<b>1,590,104.12</b>	<b>1,691,600.85</b>	<b>1,798,938.00</b>
<b>Costos</b>											
Costo de compra Sombrero Regular		(553,489.61)	(590,960.57)	(620,452.15)	(651,228.35)	(683,327.96)	(716,789.09)	(751,648.99)	(787,943.68)	(825,707.66)	(864,973.52)
Costo de compra Sombrero Fino		(31,857.89)	(34,014.65)	(41,765.04)	(48,470.12)	(55,891.64)	(64,095.88)	(73,154.80)	(83,146.52)	(94,155.83)	(106,274.71)
Costo de compra Sombrero Extrafino		-	-	-	(6,153.45)	(13,140.07)	(23,382.75)	(33,287.67)	(44,426.53)	(54,733.61)	(67,486.54)
Costos Variables		(6,301.00)	(32,959.40)	(33,117.89)	(33,253.68)	(33,382.97)	(33,510.30)	(33,627.44)	(33,737.24)	(33,835.45)	(33,927.69)
Costos Fijos		(266,585.43)	(269,244.10)	(290,195.50)	(312,939.82)	(337,636.56)	(364,459.72)	(393,599.06)	(425,261.60)	(459,673.17)	(497,080.14)
Depreciación Construcción (Obra Civil)		(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)	(4,889.93)
Depreciación Maquina y Equipos		(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)	(2,501.50)
Valor libros		-	-	(320.00)	(232.00)	-	(320.00)	-	(991.50)	(1,440.00)	-
Total Costos de Exportación		(28,652.18)	(29,187.98)	(29,328.33)	(29,449.96)	(29,565.88)	(29,675.84)	(29,779.58)	(29,876.81)	(29,967.27)	(30,050.66)
<b>Total Costos</b>		<b>(894,277.54)</b>	<b>(963,758.12)</b>	<b>(1,022,570.33)</b>	<b>(1,089,118.81)</b>	<b>(1,160,336.51)</b>	<b>(1,239,625.01)</b>	<b>(1,322,488.96)</b>	<b>(1,412,775.31)</b>	<b>(1,506,904.42)</b>	<b>(1,607,184.69)</b>
Intereses por Inversiones		(19,683.56)	(18,542.78)	(17,269.10)	(15,847.03)	(14,259.30)	(12,486.59)	(10,507.36)	(8,297.55)	(5,830.30)	(3,075.61)
Intereses por Capital de trabajo		(2,199.74)	(1,540.60)	(809.94)							
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>111,848.04</b>	<b>113,763.05</b>	<b>120,698.06</b>	<b>131,043.95</b>	<b>140,822.04</b>	<b>150,051.41</b>	<b>160,012.96</b>	<b>169,031.26</b>	<b>178,866.14</b>	<b>188,677.70</b>
(-) 15% Trabajadores		(16,777.21)	(17,064.46)	(18,104.71)	(19,656.59)	(21,123.31)	(22,507.71)	(24,001.94)	(25,354.69)	(26,829.92)	(28,301.66)
<b>Utilidad Después de 15% Trabajadores</b>		<b>95,070.84</b>	<b>96,698.59</b>	<b>102,593.35</b>	<b>111,387.35</b>	<b>119,698.73</b>	<b>127,543.70</b>	<b>136,011.01</b>	<b>143,676.57</b>	<b>152,036.22</b>	<b>160,376.05</b>
22% Impuesto a la Renta		(20,915.58)	(21,273.69)	(22,570.54)	(24,505.22)	(26,333.72)	(28,059.61)	(29,922.42)	(31,608.85)	(33,447.97)	(35,282.73)
<b>Utilidad Neta</b>		<b>74,155.25</b>	<b>75,424.90</b>	<b>80,022.82</b>	<b>86,882.14</b>	<b>93,365.01</b>	<b>99,484.09</b>	<b>106,088.59</b>	<b>112,067.73</b>	<b>118,588.25</b>	<b>125,093.32</b>
Depreciación Construcción (Obra Civil)		4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93	4,889.93
Depreciación Maquina y Equipos		2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50	2,501.50
Valor Libro		-	-	320.00	232.00	-	320.00	-	991.50	1,440.00	-
Inversión de los Socios	(39,791.53)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Construcción		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tanques de acero		-	-	-	-	(1,600.00)	-	-	-	-	(1,600.00)
Mesa de Madera para plancha con agujero.		-	-	-	-	(200.00)	-	-	-	-	(200.00)
Máquina de Coser		-	-	-	-	(2,400.00)	-	-	-	-	(2,400.00)
Ollas de Hervir		-	-	-	-	(900.00)	-	-	-	-	(900.00)
Hormadora		-	-	-	-	(900.00)	-	-	-	-	(900.00)
Maquina prensadora		-	-	-	-	-	-	-	-	(5,000.00)	-
Maquina maseteadora		-	-	-	-	-	-	-	-	(5,000.00)	-
Plancha de vapor		-	-	-	-	(110.00)	-	-	-	-	(110.00)
Lamina de acero para plancha		-	-	-	-	-	-	(1,200.00)	-	-	-
Instrumentos para Laboratorio		-	-	-	-	-	-	(700.00)	-	-	-
Computadoras		-	-	-	-	-	-	-	(200.00)	-	-

Fuente: Los Autores

Tabla 103: Flujo de Caja del Accionista 2 de 2

Descripción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impresora		-	-	-	(1,600.00)	-	-	-	(1,600.00)	-	-
Teléfono		-	-	-	(1,000.00)	-	-	-	(1,000.00)	-	-
Archivador		-	-	-	(160.00)	-	-	-	(160.00)	-	-
Mesa		-	-	-	-	-	-	-	(205.00)	-	-
Silla		-	-	-	-	-	-	-	(400.00)	-	-
Escritorio		-	-	-	-	(210.00)	-	-	-	-	(210.00)
Televisor HDTV LED Class 65" Ultra HD		-	-	-	-	-	-	-	(1,220.00)	-	-
Estudio Fotográfico		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de legalización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coaching a la comunidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desarrollo de Retail		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estudio de Mercado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Certificado de Origen		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización Deuda por Cap. Trabajo		(\$6,075.06)	(\$6,734.20)	(\$7,464.86)							
Amortización Deuda por Inversión		(9,792.12)	(10,932.90)	(12,206.58)	(13,628.65)	(15,216.38)	(16,989.09)	(18,968.32)	(21,178.13)	(23,645.38)	(26,400.07)
Valor Desecho Contable		-	-	-	-	-	-	-	-	-	99,907.25
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ (39,791.53)</b>	<b>\$ 65,679.50</b>	<b>\$ 65,149.22</b>	<b>\$ 68,062.80</b>	<b>\$ 78,116.91</b>	<b>\$ 79,220.05</b>	<b>\$ 90,206.42</b>	<b>\$ 92,611.69</b>	<b>\$ 94,487.52</b>	<b>\$ 93,774.29</b>	<b>\$ 199,671.92</b>

Fuente: Los Autores

### **8.12.3. VAN y TIR del Accionista**

VAN de 453,364.13 USD que nos indica que a más de pagar los préstamos para el proyecto este tiene un excedente de rentabilidad.

La TIR que hace que el VAN sea cero es del 167% y mayor al costo de oportunidad de 11.33%.

## **9. Plan Del Proyecto**

Con los capítulos antecedentes se ha analizado la viabilidad del proyecto, se realizó un estudio y descripción de la cadena de suministros con los recursos y porcentajes en cada fase de la elaboración del sombrero regular, fino y el extrafino, iniciando desde el cuidado de los toquillales y terrenos, la transformación de la materia prima en material para tejer, en las fases de los tejidos, los procesos de compostura e innovación a nivel nacional e internacional, por lo que se concluye que la ruta crítica en relación a los ingresos, se encuentra en los artesanos que trabajan horas en la elaboración de campanas, sin el reconocimiento de su tiempo de trabajo y el problema de la sostenibilidad de la materia prima. A continuación se analizó el entorno y las necesidades de la comunidad; también se planteó el modelo de estructura organizacional requerida y se cuantificó el valor de la inversión inicial y se proyectaron los ingresos y los costos anuales considerando que es un proyecto netamente social.

A continuación con la herramienta del Project Management Institute (PMI) como un mecanismo para que las áreas de valor y de conocimiento tengan una planificación efectiva y eficiente con la explicación del alcance del proyecto, el detalle de los entregables, cronogramas y los responsables de cada actividad.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Se ha Incrementado el Valor Agregado en las Campanas y Sombreros de Paja Toquilla Tejidos en Manabí.

#### **Objetivos específicos:**

- Formulación de un Plan de Implementación de una Cooperativa de Producción en Manabí
- Implementación del plan Cooperativa de Producción
- Construcción de local Cooperativa

- Capacitación para los artesanos en temas de innovación, moda, manejo de maquinaria, calidad.

**Interesados (Interés)**

Tabla 104: Interesados en el Proyecto

Escuela Taller San Andrés de Quito
Constructora para la Implementación del Centro Taller
Directivos y Personal de Coordinación del Centro Taller
Personal Docente del Centro Taller
Monitores y Personal Auxiliar de la Comunidad en el Centro Taller
Población de la Comunidad Pile, Cantón Montecristi
Asociación de Tejedores de Sombrero Fino de la Comunidad Pile
Asamblea de la Comuna Pile
Agricultores, Productores de Toquillales
Tejedores de Sombrero Fino de Paja Toquilla
Comerciantes (Intermediarios)
Brent Black SA
Agencia Española de Cooperación Española
UNESCO
Gobierno Municipal de Montecristi
Instituto Nacional de Patrimonio Cultural del Ecuador de la Zonal 4
Gobierno Provincial de Manabí
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de la Coordinación Zonal 4 (Dirección de Comunas)
Ministerio de Cultura de la Zonal 4
Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI
Ministerio de Turismo de la Zonal 4
Asociación de Tejedoras María Auxiliadora de Sigsig (Cantón Cuenca)
Paredes Hat (Cantón Cuenca)
Asociación de Toquilleros Barcelona (Provincia Santa Elena)
Industria Empacadora
Consumidores

Fuente: Elaborado por los Autores

**9.1. Alcance del Proyecto**

**Finalidad**

Se ha contribuido a mantener los saberes tradicionales del Tejido del Sombrero de Paja Toquilla en la Provincia de Manabí.

**Propósito**

Se ha incrementado el Valor Agregado en las Campanas y Sombreros de Paja Toquilla Tejidos en Manabí.

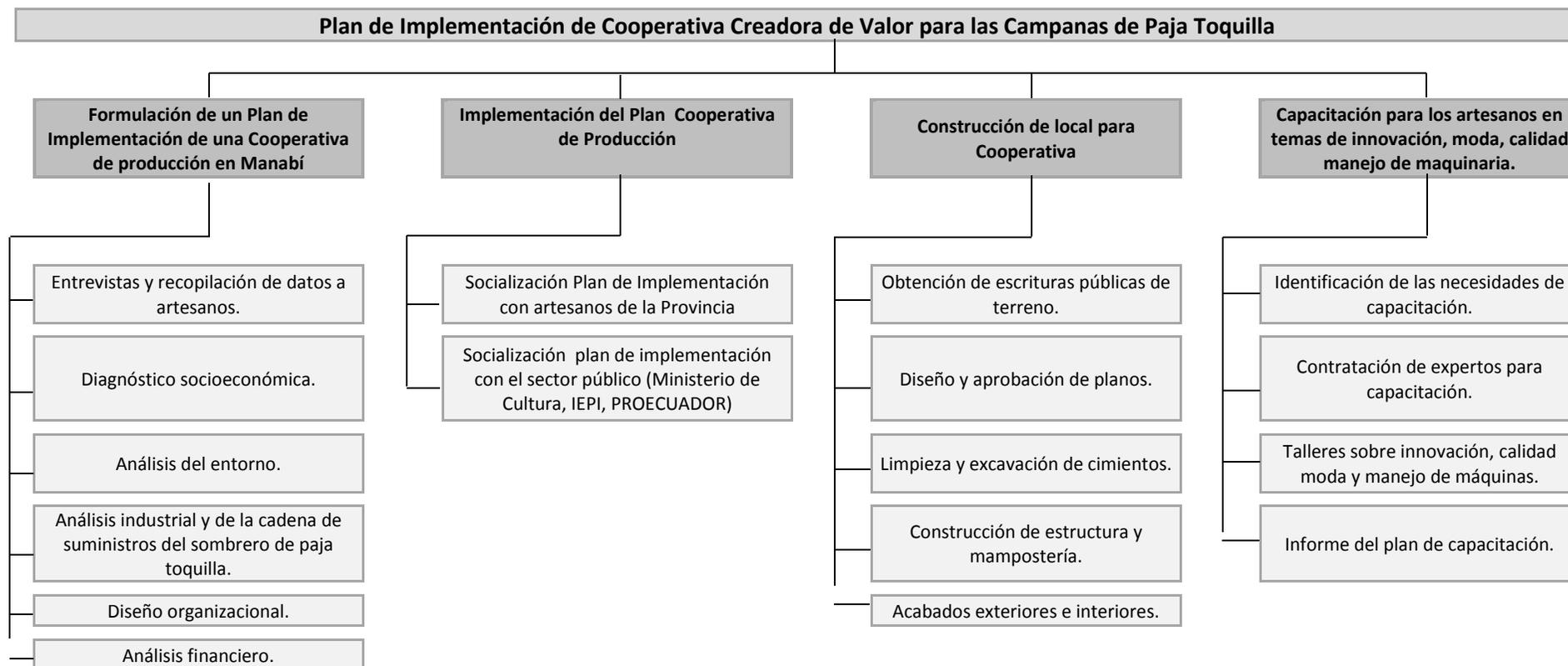
### **Entregables**

El alcance de cada entregable durante la etapa de diseño se define de la siguiente forma:

- Formulación de un Plan de Implementación de una Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla en Manabí
- Implementación del plan Cooperativa de Producción
- Construcción de local Cooperativa
- Capacitación para los artesanos en temas de innovación, moda, manejo de maquinaria

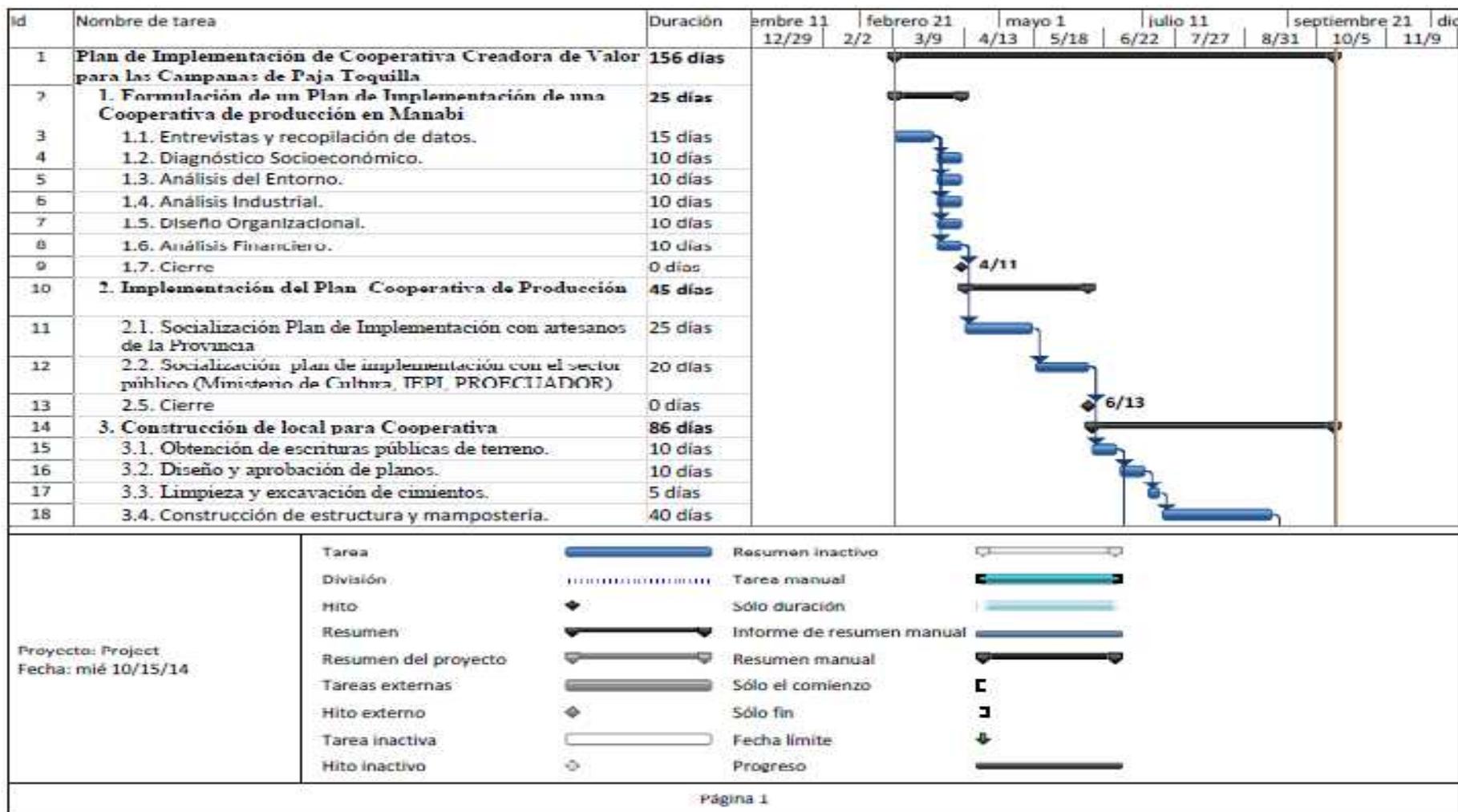
## **9.2. Cronograma de la Línea Base y Estructura de Desglose del Trabajo**

Ilustración 62: Estructura de Desglose del Trabajo.



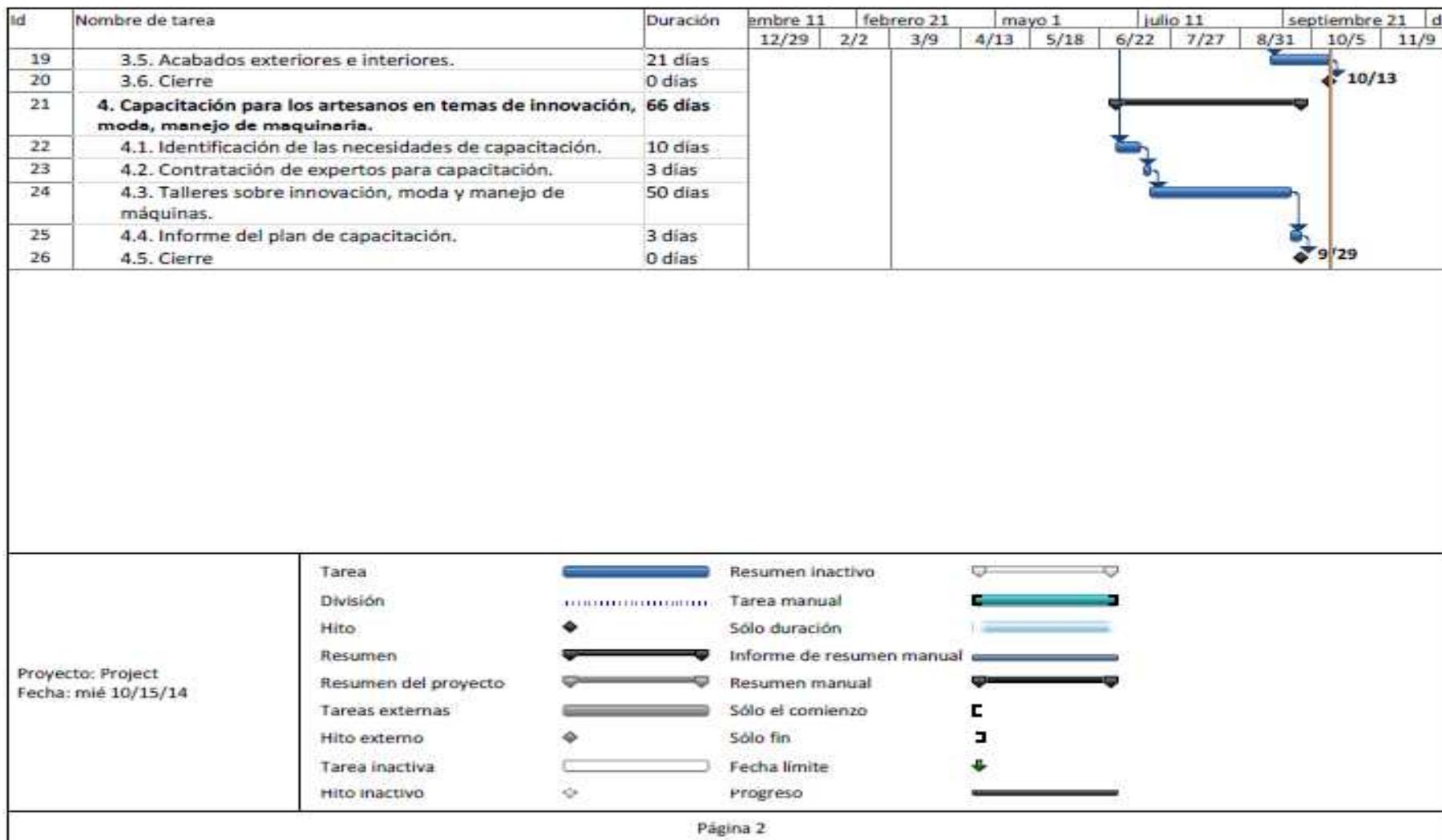
Fuente: Los Autores

Ilustración 63: Cronograma del Proyecto



Fuente: Los Autores

Ilustración 64: Cronograma del Proyecto



Fuente: Los Autores

### **9.3. Gestión de las Áreas del Conocimiento del PMI**

#### **9.3.1. Gestión de la Integración**

La integración de este proyecto se ha logrado con los análisis de:

- Cadena de suministro
- Modelo PESTLA
- Marco lógico
- Organizacional
- Financiero

#### **9.3.2. Gestión del Alcance**

Se ha logrado identificar las necesidades de los interesados mediante fuentes primarias y secundarias como entrevistas, encuestas y talleres con los interesados, en este caso los artesanos de Manabí.

Los interesados identificaron la falta de compradores de sus productos de paja toquilla, por su alto costo debido al tiempo y estructura de tejido del sombrero de paja toquilla.

La calidad y procesos de elaboración de sus productos no son conocidos y tampoco valorado a nivel nacional e internacional.

La falta de una estrategia que les ayude a difundir sus productos y conocimientos ancestrales en la elaboración del sombrero de paja toquilla.

El no contar con un local donde exhibir sus productos artesanales.

Tabla 105: Matriz de Trazabilidad

<b>Nombre del proyecto</b>	Implementación de una Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla	<b>Área de Negocio</b>	Investigación y Desarrollo MYPIMES	
<b>Responsables del Proyectos</b>	Johanna Benavides, Fabian Bedón, Milton Sigcha	<b>Líder</b>	J. Benavides	
<b>Responsables de seguimiento</b>	F.Bedón M. Sigcha	<b>Destino Fecha de Implementación</b>	Marzo, 2015.	
<b>Req. #</b>	<b>Requisito Descripción</b>	<b>Validación de aceptación del usuario</b>	<b>Comentarios</b>	
1	Lograr que la venta de los sombreros de paja toquilla mejore las condiciones de vida de los 261 artesanos beneficiarios del proyecto.	Sí	Garantizar la Asociatividad	
2	Crear una Cooperativa Cradora de Valor con el apoyo comunitario	Sí	Adecuar la capacitación	
3	Adecuar una infraestructura adecuada para la implementación de la Cooperativa para innovar y crear valor a los tejidos de paja toquilla en la provincia de Manabí	Sí	Formalizar los presupuestos	
4	Adecuar una sección de la Cooperativa para creación de un museo y Cooperativa de Producción donde se exhiban los productos regulares, finosy extrafinos de paja toquilla y sus herramientas.	Sí	Garantizar la sensiilización	

Fuente: Los Autores

### Definición del Alcance

Se define el alcance de este proyecto a través de los requisitos recopilados. Como primer punto tenemos los talleres y entrevistas a los artesanos de Manabí, con esta información se ha desarrollado la documentación del proyecto con la matriz de trazabilidad de requisitos para llevar a cabo el proyecto de la Cooperativa de Producción.

La descripción del proyecto y los resultados que se quieren conseguir fueron desarrollados por los tres miembros del grupo junto con los artesanos, para mejorar sus ingresos con la difusión de sus conocimientos y productos de paja toquilla.

### **Enunciado del Alcance**

El alcance del proyecto de la Cooperativa Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla que incluye un plan de implementación y una hoja de ruta.

### **9.3.3. Gestión del Tiempo**

Se ha definido el tiempo de ejecución del proyecto en el cronograma que se muestra en la Ilustración 63 - 64 con un estimado de 156 días de duración para cumplir con todos los entregables del plan.

### **9.3.4. Gestión del Costo**

Se han determinado los flujos de efectivo para la inversión que será financiada por el Estado, y los socios de la Cooperativa de Creadora de Valor para las Campanas de Paja Toquilla. La contraparte de los socios consiste en adecuar la infraestructura y el personal. Con estos flujos de efectivo se muestra la sostenibilidad económica del proyecto, así como una cuantificación de los beneficios sociales en función de la inversión estatal. (Ver Análisis Financiero).

### **9.3.5. Gestión de la Calidad**

Todos los miembros del equipo del proyecto, jugarán un papel en la gestión de la calidad. Es imprescindible que el equipo se asegure que los sombreros producidos en la planta tengan la calidad garantizada.

Los siguientes son los roles y responsabilidades de calidad para el Proyecto:

#### **El gerente del proyecto es responsable de:**

- La gestión de calidad en todo el proceso del proyecto.

- La ejecución del Plan de gestión de calidad y la garantía de todas las tareas, los procesos y la documentación son compatibles con el plan.
- Capacitar al equipo en el proceso de calidad de sombreros de paja toquilla.
- Gestión del proyecto con el sector público (Ministerio de Cultura, IEPI, PROECUADOR, INPC).

#### **Especialistas en Calidad:**

- Recomendará herramientas y metodologías para el seguimiento de la calidad
- Mantendrán control de calidad y garantía de los registros durante todo el proyecto
- Los miembros restantes del equipo del proyecto, así como de las partes interesadas se encargarán de asistir al director de proyecto y especialistas en calidad en el establecimiento de normas de calidad aceptables. También trabajarán para asegurar que se cumplan todos los estándares de calidad y comunicar alguna inquietud sobre la calidad de Gestor del Proyecto.
- El líder de proyecto garantizará todos los estándares de calidad y las actividades de control de calidad que se cumplan durante todo el proyecto. Los especialistas en calidad ayudarán al Gerente de Proyecto en la verificación de que se cumplan todas las normas de calidad proyecto.

#### **9.3.6. Gestión de Recursos Humanos**

Uno de los pilares fundamentales de este Plan de implementación de esta Cooperativa de Producción, es el recurso humano con el que deberá aportar a la innovación de los productos de paja toquilla, incluyendo el control de calidad y el empaçado. La capacitación inicial para la comunidad, el reclutamiento de comuneros con cierta experiencia vivencial en el tejido de la paja toquilla y el acompañamiento del Estado durante el período de implementación de la empresa, y la investigación e innovación son los requisitos para el éxito del proyecto.

Los procesos de la gestión de los recursos humanos, durante la fase de inicio de operación de la plataforma de innovación del sombrero, son los siguientes:

Tabla 106: Procesos de Gestión de Recursos Humanos

Proceso	Detalle	Aplicación
Desarrollo del plan de RRHH	Roles y responsabilidades de recursos humano de la organización	Se desarrolla en el presente documento.
Fortalecimiento de capacidades del RRHH	Plan de capacitación	Se desarrollara durante la ejecución del proyecto.

Fuente: Elaborado por los Autores

### 9.3.7. Gestión de la Comunicación

Este Plan de Gestión establece un sistema de comunicaciones para este proyecto debido a que trabaja con Tecnologías de la información y de la Comunicación. Esto servirá como una guía para las comunicaciones en toda la vida del proyecto y se actualizará cuando cambien sus necesidades de comunicación.

#### Actores Requisitos de Comunicación

Este proyecto se compone de una amplia gama de partes interesadas todos los cuales pueden tener diferentes intereses e influencia en el proyecto. Como tal, es importante que los equipos de proyecto determinen las necesidades de comunicación de los grupos de interés con el fin de comunicar más eficazmente la información del proyecto. Hay una serie de métodos para determinar las necesidades de comunicación con los interesados, sin embargo, es imperativo que se conozcan con el fin de gestionar eficazmente sus intereses, expectativas, y la influencia y garantizar el éxito del proyecto.

### 9.3.8. Gestión de Riesgos

Se consideran tres procesos dentro de este plan: Identificación de los riesgos, análisis cualitativos y la planificación de la respuesta a los riesgos identificados.

#### Identificar los riesgos

- No contar con los insumos necesarios para la elaboración de los sombreros regulares, finos y extrafinos de paja toquilla
- No obtener el financiamiento necesario para la apertura de la cooperativa

- No contar con personal calificado
- Incremento de los costos de operación

**Analizar Cualitativamente los Riesgos:**

Luego de hacer toda esta clasificación de los riesgos, se determinó que el riesgo general del proyecto es ligeramente moderado y por lo tanto, se deberá seguir un control muy de cerca de los riesgos, tal como se detalla en la matriz que se muestra a continuación:

Tabla 107: Matriz de Riesgo

	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Rango</b>
☒ No contar con los insumos necesarios para la innovación de los productos semielaborados.	35%	90%	36%
☒ No obtener el financiamiento necesario para el inicio de operaciones.	40%	90%	36%
☒ No contar con personal calificado.	50%	90%	30%
☒ Incremento de los costos de operación.	30%	30%	30%
Clasificación del riesgo: Moderado			35%

Fuente: Los Autores

**Planificar Respuesta a los riesgos identificados:**

El Registro de Riesgos para este proyecto, se realiza en plantilla modelo que se detalla:

Tabla 108: Riesgos del Proyecto

	Respuesta al Riesgo	Alternativa 1	Alternativa 2
☒ No contar con los insumos necesarios para la innovación de los productos semielaborados.	Elaborar Plan Ambiental	Sustitución de materia prima	Sembrar más toquillales
☒ No obtener el financiamiento necesario para el inicio de operaciones.	Buscar otros mecanismos de financiamiento	Créditos no reembolsables	Adaptar Cooperativa en infraestructura ya existente
☒ No contar con personal calificado.	Capacitar	Trasladar personal del austro ecuatoriano	Mayor sensibilización
☒ Incremento de los costos de operación.	Buscar inversionistas	Mejorar plan de mercado	Alianzas público privadas

Fuente: Elaborado por los Autores.

### 9.3.9. Gestión de Adquisiciones

El plan de gestión de las adquisiciones debe desarrollarse considerando la presencia del líder y su equipo del proyecto.

El líder del proyecto proporcionará la supervisión y la gestión de todas las actividades de adquisición en virtud de este proyecto. El/la responsable del proyecto está autorizado para aprobar todas las operaciones de compra de hasta \$ 20.000 en el año 2015. Las compras superiores a este monto deberán ser aprobadas por todo el equipo de trabajo en el proyecto.

### Proceso de Recopilación de requisitos

El proceso inicial para la creación de una Sala de Exhibición, es determinar las necesidades de los tejedores de la zona de Pile, el cual se obtendrá mediante la socialización del proyecto a las organizaciones de tejedores de la Provincia de Manabí. De ahí se procede a determinar los aliados estratégicos.

### Posibles proveedores

Nuestros principales proveedores están ubicados en la comunidad de Pile en Manabí, el cual dispone de vías de comunicación en buenas condiciones, lo que facilitaría la recolección de los sombreros para llevarlos a la Cooperativa de Producción.

El sitio donde se implementará la cooperativa dispone de todos los servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, teléfono y conexión de internet los mismos que son necesarios para la operación del proyecto. Y dependerá exclusivamente de los tejedores y de sus productos.

## **10. Conclusiones**

En la cadena de suministros del sombrero de paja toquilla se evidencia la desigualdad en la distribución de los ingresos entre los tejedores y los intermediarios que entregan las campanas a las empresas nacionales e internacionales.

Las empresas que venden los productos en el tramo final de la cadena agregan y capturan valor por medio del conocimiento sobre moda, relaciones comerciales internacionales con las cadenas de tiendas, abastecimiento de acabados textiles, tecnología de información y diseño gráfico.

Estas empresas colocan el producto a nivel nacional en puntos de tipo islas, a nivel internacional en cadenas de ropa por medio de sitios web de comercio electrónico que poseen una gran riqueza visual.

El diagnóstico socioeconómico nos muestra que el conocimiento del tejido de sombreros de paja toquilla está en riesgo, debido a que son pocos los jóvenes interesados en aprender este arte. Aquí afirmamos que esta falta de interés se origina principalmente por la inequitativa distribución del valor en la cadena de suministro.

En este contexto la industrialización del proceso de manufactura va ganando espacio frente a tejidos tradicionales. Sin embargo, las tendencias mundiales que abogan por productos amigables con la naturaleza y con responsabilidad social, sustentan un nicho de mercado para el sombrero de Montecristi.

El análisis PESTLA y la síntesis FODA identifica que las políticas del Estado de cambio en la matriz productiva representan fortalezas y oportunidades para acceder a financiamiento por parte de las comunidad de tejedores y que el entorno jurídico en el Ecuador apoya la asociación y al financiamiento de emprendimientos de Cooperativas.

La declaratoria de la UNESCO a los conocimientos del tejido del sombrero de paja toquilla, es una ventaja para el sombrero de paja toquilla, como producto debido a que ha generado un incremento en la demanda del producto a nivel internacional y se dio a conocer que el origen es ecuatoriano, lo que garantizaría que pueda seguir existiendo una demanda a nivel internacional y también a nivel nacional.

En el análisis productivo, se revelan los riesgos de incrementar la producción de sombreros de calidad en relación con la materia prima, esto debido a la limitada área de sembríos en la provincia de Manabí.

Otro riesgo es que las asociaciones de tejedores de la zona de Pile no logren pasar del interés a la acción para constituir esta Cooperativa de Producción, y por lo tanto no puedan obtener los beneficios de crédito y apoyo de las instituciones del gobierno.

La Cooperativa tendrá éxito, siempre y cuando los tejidos elaborados a mano, incorporen innovaciones de moda, tecnologías de información y se apoyen en estrategia de comercio internacional de que abogue por el conocimiento ancestral y la responsabilidad social.

La presente investigación invita a que los principales actores, en este caso los tejedores se organicen y para ello se propone un proyecto que incorpora un plan que crea un espacio cooperativo en el que los conocimientos ancestrales constituyen la ventaja competitiva sustentable, un elemento que no puede ser adquirido por los actuales participantes que comercializan el producto.

Mediante la Cooperativa de Producción se reduciría la presencia de los intermediarios, trasladando estos márgenes a los tejedores, por lo que sus ingresos se incrementarían, impulsando así su dedicación a aprender y trabajar más horas en la elaboración de esta artesanía.

El rol de las instituciones del Gobierno Central es esencial en la facilitación para instruir y financiar esta Cooperativa. Además, su rol de difusión es clave con campañas nacionales e internacionales que comunique la elaboración manual del sombrero de paja toquilla e influyendo la conducta responsable de compra.

En el tema financiero, el VAN del proyecto financiado es de 458,550.43 USD, la TIR del 50%.

Para el flujo del accionista tenemos un VAN de 453,364.13 USD, con un TIR del 167%. Estos valores consideran que existe una rentabilidad superior a la exigida después de haber cancelado todas las obligaciones con tercero y rentabilidad exigida por el inversionista.

En esencia este proyecto plantea una transición para que los poseedores del conocimiento ancestral de tejer a mano sombreros de paja toquilla se empoderen y capturen valor económico por medio de complementar sus capacidades através del cooperativismo, que con

procesos de innovación y de un estricto control de calidad, en que la misma comunidad y una división acertada del trabajo, beneficie no solo a los tejedores sino a gran parte de la comuna identificada debido a su vocación territorial en tejer sombreros a mano de manera artesanal.

## Bibliografía

Alarcón Rocío, T Londoño, “*Manejo de vivero de paja toquilla-Cardulovica palmata*“, *Estudios biológicos*, Quito, 1997

INEC. (Febrero de 2014). *INEC*. Retrieved 2014 from [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/co\\_agricola.php?id=03250.01.05](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/co_agricola.php?id=03250.01.05)

Rodríguez, M., & Ureña, N. (2008). *Situación actual y perspectivas del sombrero de paja toquilla. Estudio de caso: firma "Rafael Paredes e Hijos, Cia Ltda"*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

Serrano, H. (1999). *Mercado de productos, paso a paso, innovación artesanal*. Quito: IADAP-CAB.

Angel, C. S. (2011). *Estudio para el Sistema de Acantarillado del Canton Taisha*. Taisha: Municipio de Taisha.

Taisha, H. S. (2001). *Registro de Enfermedades mas comunes del cantón Taisha*. Taisha: Hospital San José.

Espol, Zambrano, J., & Arzube, M. (2010). *Exportación a países de la Unión Europea de Sombreros de Paja Toquilla*. Guayaquil, Ecuador.

Cuvi, P. (1994). *Artesanías del Ecuador*. Quito: Dinediciones.

Proecuador. (2013). *Análisis del Sector Artesanal, 2013*. Quito: Proecuador.

líderes. (2012). *Negocio hecho a pura paja. Líderes*, 5-7.

CORPEI. (2011). <http://www.proecuador.gob.ec>. Retrieved 19 de Noviembre de 2013 from <http://www.proecuador.gob.ec/2012/01/10/declaratoria-de-proteccion-de-la-denominacion-de-origen-montecristi/>

BBC. (2007). *BBC*. Retrieved 2013 from BBC: [http://www.bbc.co.uk/blogs/spanish/2007/03/el\\_sombrero\\_ii.html](http://www.bbc.co.uk/blogs/spanish/2007/03/el_sombrero_ii.html)

Hoy, E. (2009). *Ganancias se cubren son sombrero de paja toquilla*.

Chordelec. (2012).

Dinediciones. (2009). *El sombrero de paja toquillo para la exportación. Revista Gestión*, 23-24.

Regalado, L. (2011). *Consultoría de Diagnóstico de Producción de Sombreros de Paja Toquilla en Manabí*. Manta: Lire Consultores.

Carvajal, J., Dueñas, J., & Vélez, L. (2013). *Diagnóstico Socioeconómico y cultural del tejido tradicional del sombrero de paja toquilla en Manabí*. Portoviejo: INPC.

Elcomercio. (2013). *Paja toquilla y cerámica esperan un apoyo arancelario*. Quito.

ecuadorianhats.com. (2012). *ecuadorianhats*. Retrieved 2013

Nieves y Patiño, Universidad de Cuenca. (2010). Análisis de Estados Financieros de la Empresa Serrano Hat-export Cía. Ltda y su Impacto en la Toma de decisiones. Cuenca

Ortegón, E. P. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: ILPES, I Edición.

SIISE, S. I. (17 de agosto de Agosto de 2013). *Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador - SIISE*. From Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador - SIISE:  
<http://www.siise.gob.ec/siiseweb/>

Figueiredo, C. R. (2013). *Movilidad social y demanda de redistribución del ingreso en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.

Slideshare. (6 de octubre de 2013). *www.slideshare.net*. From *www.slideshare.net*:  
<http://www.slideshare.net/InnovacionTecho/metodologa-canvas>