



# **Universidad del Azuay**

## **Facultad de Ciencias Jurídicas**

### **Escuela de Estudios Internacionales**

#### ***Plan de Exportación de Sombreros de Paja Toquilla a España***

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Estudios Internacionales con Mención bilingüe en Comercio Exterior**

**Autora: Johanna Espinoza Ormaza**

**Director: Econ. Luis Tonon Ordoñez**

**Cuenca, Ecuador**

**2012**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a quienes ofrecen su vida a la labor del tejido en paja toquilla porque mantienen viva la consciencia cultural de un pueblo y el arte en su trabajo da aliento a la más bella creación artesanal, el sombrero de paja toquilla.

## **AGRADECIMIENTO**

Llegando al final de una meta quiero recordar a quienes estuvieron presentes a lo largo del camino, a mis padres, profesores, hermanos, amigos y compañeros. Gracias por brindarme sus conocimientos, por ser mi apoyo siempre y por participar ahora de este logro que considero no es sólo mío.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Ilustraciones y Cuadros.....	viii
Índice de Anexos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
Capítulo 1: Presentación General del Producto y Situación Actual de Blue Brand Cia. Ltda. ....	4
Introducción.....	4
1.1. Descripción del sector y tendencias.....	4
1.1.1. Sector Artesanal Agroindustrial.....	5
1.2. Presentación del producto y principales características.....	9
1.2.1. Satisfacción de necesidades.....	9
1.2.2. Descripción del producto.....	10
1.2.3. Proceso de elaboración del sombrero.....	10
1.2.3.1. La materia prima.....	10
1.2.3.2. Proceso histórico .....	12
1.2.3.3. Producción .....	16
1.2.3.3.1. Tejido.....	18
1.2.3.3.2. Azocado .....	19
1.2.3.3.3. Sahumado y Composición.....	19
1.2.4. Costos .....	20
1.3. Partida arancelaria.....	26
1.4. Análisis de la Situación Actual de la Empresa y el producto.....	26
1.4.1. Análisis de la situación actual.....	27
1.5. El Producto de Blue Brand.....	30
1.5.1. Modelos generales.....	30
1.5.2. Variaciones de color.....	31
1.5.3. Variaciones.....	32
1.5.4. Diseños en el tejido .....	32
1.5.5. Tamaños.....	34
1.5.6. Calidad.....	34
1.6. Conclusiones.....	35
Capítulo 2: Requisitos Para Entrar Al Mercado Español.....	37
Introducción.....	37
2.1. Datos Generales acerca de España.....	38

2.1.1. Marco Comercial General.....	39
2.1.2. Relaciones Bilaterales.....	41
2.1.3. Negocios Ecuador-España.....	41
2.2. Descripción del mercado español y tendencias generales.....	42
2.2.1. Principales características.....	44
2.2.2. El mercado joven.....	45
2.2.3. La problemática de la estructura de consumo.....	46
2.3. Requisitos Aduaneros, Fitosanitarios y Otros.....	46
2.3.1. Régimen Aduanero.....	46
2.3.2. Regímenes económicos aduaneros.....	47
2.3.3. Aplicación.....	47
2.3.4. Requisitos arancelarios.....	48
2.3.5. Requisitos Para Arancelarios.....	49
2.3.6. Requisitos Sanitarios/Fitosanitarios (no aplica).....	50
2.3.7. Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado.....	50
2.3.8. Otros requisitos.....	51
2.4. Documentación Requerida .....	53
2.5. Trámites para exportar.....	54
2.6. Perfil Negociador Español.....	60
2.7. Conclusiones.....	63
 Capítulo 3: Plan de Marketing Internacional.....	 66
Introducción.....	66
3.1. Análisis del Microentorno.....	66
3.1.1. La empresa.....	66
3.1.2. Proveedores.....	67
3.1.3. Intermediarios de Marketing.....	69
3.1.4. Clientes.....	72
3.1.5. Competidores.....	74
3.2. Análisis del Macroentorno.....	85
3.2.1. Fuerzas Demográficas.....	86
3.2.1.1 Cambios en la estructura de edades de la población...86	
3.2.1.2. Cambios en las familias.....	87
3.2.2. Fuerzas Económicas.....	87
3.2.2.1. Cambios en el gasto en Textiles y Crisis.....	88
3.2.2.2. Crisis y Cadenas de distribución.....	92
3.2.2.3. Medidas de contención del gasto.....	95
3.2.3.4. Frecuencia de compra.....	95
3.2.3. Fuerzas Naturales.....	97
3.2.3.1. Disponibilidad de Materia Prima.....	97
3.2.3.2. Preocupación medioambiental.....	98
3.2.4. Fuerzas Tecnológicas.....	98
3.2.5. Fuerzas Políticas.....	100
3.2.6. Fuerzas Culturales.....	104
3.3. Marketing Mix Internacional: Producto, Precio, Plaza y Promoción...105	
3.3.1. P1: Producto – <i>CustomerValue</i> .....	106

3.3.1.1. <i>CustomerValue</i> .....	106
3.3.1.1.1. Traduciendo tendencias para el 2013.....	107
3.3.2. P2:Precio-Valor.....	116
3.3.3. P3: Plaza-Canal de Distribución – Comodidad.....	117
3.3.4. P4: Promoción – Conversación.....	123
3.4. Objetivos del Marketing Internacional Estratégico (presentación de estrategias).....	132
3.4.1. Participación de mercado.....	129
3.4.2. Incremento de los Niveles de ventas.....	134
3.4.3. Rentabilidad.....	135
3.4.4. Crecimiento.....	135
3.4.5. Posicionamiento.....	137
3.4.6. Diferenciación.....	142
3.4.7. Desarrollo de marca o Construcción de Marca.....	144
3.4.8. Desarrollo de nuevos productos.....	147
3.4.9. Internacionalización.....	149
3.4.10. Ventajas competitivas.....	150
3.4.11. Lealtad y Fidelización.....	151
3.5. Resumen de la Segmentación de Mercado Internacional.....	151
3.6. Conclusiones.....	152
Capítulo 4: Logística Internacional.....	154
Introducción.....	154
4.1. Logística Internacional.....	155
4.1.1. Estrategias globales de la Cadena de Suministro.....	156
4.1.2. La Distribución Física Internacional.....	156
4.2. El transporte internacional.....	159
4.2.1. Selección del transporte internacional.....	160
4.3. Condiciones logísticas desde el Ecuador.....	161
4.4. Condiciones de acceso físico en España.....	169
4.4.1. Vía Marítima, acceso al mar.....	169
4.4.1.1. Líneas navieras que operan en el lugar, tiempos y costos.....	174
4.4.2. Vías terrestres.....	175
4.4.2.1. Red de carreteras.....	175
4.4.2.2. Vías ferroviarias.....	176
4.4.3. Vía aérea.....	177
4.5. Cadena Logística de Blue Brand.....	179
4.5.1. Mapa logístico general.....	179
4.5.2. Actores involucrados en la DFI.....	180
4.6. Estrategias Logísticas.....	181
4.7. Conclusiones.....	182
Conclusiones.....	183
Referencias.....	188

Bibliografía.....	188
Anexos.....	198

## Índice de Cuadros e Ilustraciones

Cuadro No. 1a: Peso Porcentual de las Exportaciones de Sombreros de Paja Toquilla en el Total de Exportaciones del Ecuador de 2008-2011.....	5
Cuadro No. 1 b: Peso Porcentual de las Exportaciones de Cascos de Paja Toquilla en el Total de Exportaciones del Ecuador de 2008-2011.....	6
Cuadro No. 2:Ficha de Resumen del producto.....	10
Cuadro No. 3: Total de Exportaciones de Sombreros de Paja Toquilla entre 2005 y 2011.....	14
Cuadro No.4: Total de Exportaciones de Sombreros de Paja Toquilla a España entre 2005 y 2011.....	14
Cuadro No.5: Peso porcentual por País de las Exportaciones de Sombreros de Paja Toquilla de 2005 a 2011.....	15
Cuadro No.6: Valor porcentual de las Exportaciones hacia España del total FOB entre 2005 y 2011.....	16
Cuadro No. 7: Costos de procesamiento de la Paja Toquilla.....	22
Cuadro No. 8: Costo de Producción del Sombrero antes de terminados.....	22
Cuadro 9: Costos de producción de Blue Brand.....	23
Cuadro No. 10: Costos de producción de una fábrica cuencana.....	23
Cuadro No.11: Costos pre-embarque.....	25
Cuadro No. 12: Costos de exportación.....	25
Cuadro No. 13: Partida arancelaria.....	26
Cuadro No.14: Ficha de Resumen de Blue Brand Cia. Ltda.....	27
Cuadro No. 15: Tallas de Sombreros de Paja Toquilla.....	34
Cuadro No.16: Balanza Comercial Ecuador-España 2006-2011.....	40
Cuadro No.17: Balanza Comercial España-Mundo.....	40
Cuadro No. 18: Composición de los Hogares Españoles.....	43
Cuadro No. 19: Proveedores Directos de Blue Brand, Tejedoras.....	67
Cuadro No. 20 : Proveedores asociados de Blue Brand.....	68
Cuadro No. 21: Empresas de Transporte asociadas a Blue Brand.....	71

Cuadro No. 22: Exportadores de Sombreros de Paja Toquilla del Ecuador a España en el periodo 2005- 2011.....	75
Cuadro No. 23: Frecuencia de Compra durante la Crisis por Nivel de Renta.....	88
Cuadro No. 24: Patrones de Compra antes de la Crisis.....	89
Cuadro No. 25: Patrones de Compra durante la Crisis.....	89
Cuadro No. 26: Patrones de Compra después de la Crisis.....	90
Cuadro No. 27: Principales Factores de Compra. Comparación antes, durante y después de la Crisis.....	91
Cuadro No. 28: Uso de Cadenas de distribución antes, durante y después de la Crisis.....	92
Cuadro No. 29: Variación en el uso de Cadenas de Perfil medio antes, durante y después de la Crisis.....	93
Cuadro No. 30: Variación en el uso de Grandes Almacenes para realizar compras antes, durante, después de la crisis.....	93
Cuadro No. 31: Variación en el uso de Cadenas <i>Valuefor Money</i> antes, durante y después de la crisis.....	94
Cuadro No. 32: Medidas de Contención del Gasto.....	96
Cuadro No. 33: Selección del Canal de Distribución.....	121
Cuadro No.34: Estímulos empresariales de Internacionalización.....	148
Cuadro No. 35: Costos de la DFI.....	156
Cuadro No. 36: Componentes Básicos de la DFI.....	158
Cuadro No. 37: Patios disponibles del Puerto de Guayaquil.....	166
Cuadro No. 38: Bodegas disponibles del Puerto de Guayaquil.....	166
Cuadro No. 39: Equipamiento del Puerto de Guayaquil.....	167
Cuadro No. 40: Tiempos de tránsito hacia España.....	174
Cuadro No.41: Mapa Logístico de Blue Brand.....	179
Cuadro No. 42 Principales Actores de la DFI de Blue Brand.....	179
<b>Ilustraciones</b>	
Ilustración No. 1: Planta de <i>Carludovica Palmata</i> .....	11
Ilustración No. 2: Figura Manteña luciendo una toca.....	12
Ilustración No.3: Tratamiento de la hoja.....	17

Ilustración No.4: Partes del Tejido.....	19
Ilustración No. 5: Sombrero Fedora.....	30
Ilustración No. 6: Sombrero Gambler.....	30
Ilustración No. 7: Sombrero Colonial.....	30
Ilustración No. 8: Variación de colores.....	31
Ilustración No. 9: Variación de colores temporada.....	32
Ilustración No. 10: Diseños en el tejido- uso de colores.....	32
Ilustración No. 11: Diseño en el tejido-calados.....	33
Ilustración No.12: Diseño en el tejido-calado grueso.....	33
Ilustración No. 13: Variación en el tejido del ala y cinta.....	33
Ilustración No.14: Variación del modelo del ala.....	34
Ilustración No. 15: Tejidos por pulgada cuadrada, talla y precio.....	34
Ilustración No. 16: Situación anterior a la implementación del VUE: Procesos de comercio exterior e instituciones públicas involucradas.....	58
Ilustración No. 17: Situación actual con la implementación de la VUE.....	58
Ilustración No. 18: Sitio Web del Distribuidor, Industrias Sombrereras Españolas.....	70
Ilustración No.19: Detalle de algunos servicios de Banco Pichincha para MIPYMES.....	72
Ilustración No. 20: Pirámide Poblacional para el año 2010 y factores demográficos actuales.....	86
Ilustración No. 21: Frecuencia de compra ropa, calzado y complementos durante y luego de la crisis.....	95
Ilustración No. 22: Maquinaria para el maceteado del sombrero.....	99
Ilustración No. 23: Tejedora usando silla ergonómica.....	99
Ilustración No. 24: Las principales leyes tocantes a la actividad exportadora-toquillera.....	100
Ilustración No. 25: Imagen Corporativa de PROECUADOR.....	101

Ilustración No. 26: Logotipo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.....	101
Ilustración No.27: Imagen del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.....	103
Ilustración No. 28: Logotipo de la Aduana del Ecuador SENA.....	104
Ilustración No. 29: Paleta de colores 2013.....	108
Ilustración No. 30: Tendencia de moda: Mezclas.....	109
Ilustración No. 31: Tendencias: Moda masculina-Camisa floreada-sombrero.....	110
Ilustración No. 32: Tendencias: Moda masculina-Pantalones sastre.....	110
Ilustración No. 33: Tendencia: Uso de Shorts pequeños para el verano.....	111
Ilustración No. 34: Tendencia: Prints cargados y texturas.....	111
Ilustración No. 35: Tendencia: Verano con mezcla de tonos pasteles y prints.....	112
Ilustración No.36: Mezcla de la Paleta de Colores para 2013.....	113
Ilustración No.37: Mezcla de la Paleta de Colores para 2013.....	114
Ilustración No. 38: Muestra de Colores de Pantone.....	114
Ilustración No.39: Sombrero Chanel.....	115
Ilustración No.41: Sombrero Eugenia Kim.....	115
Ilustración No.42: Sombrero Springfield.....	116
Ilustración No. 43: Sombrero Burberry.....	116
Ilustración No. 44: Canal de Distribución de Industrias Sombrereras Españolas.....	123
Ilustración No. 45: Imagen corporativa de Wix.....	127
Ilustración No.46: Mezcla de la Estrategia para el Incremento de los Niveles de Venta.....	135
Ilustración No. 47: Estrategias de Crecimiento.....	136
Ilustración No. 48: Propuesta de valor de Blue Brand y selección de ventajas competitivas.....	139
Ilustración No. 49: Detalle de imagen y marca: Homero Ortega y Serrano Hats.....	140

Ilustración No. 50: Detalle de imagen de marca: Pamar&Cia. y Ecu-andino Hats.....	141
Ilustración No.51: Detalle de Servicios de Trenstop.com.....	143
Ilustración No.52: Detalle de Servicios de la WGSN.....	143
Ilustración No. 53: Decisiones de la Estrategia de Desarrollo de Marca para Blue Brand.....	145
Ilustración No. 54: Marca de Blue Brand.....	146
Ilustración No. 55: Mapa JIT de Blue Brand.....	149
Ilustración No. 56: Mapa de la Cadena Logística.....	154
Ilustración No. 57: Mapa de Procesos de la Distribución Física Internacional.....	156
Ilustración No. 58: <i>Incoterms2010</i> : Responsabilidades y Costos.....	157
Ilustración No.60: Tipos de Contenedores y Capacidad.....	160
Ilustración No. 61: Puertos del Ecuador.....	161
Ilustración No. 62: Imagen del Puerto de Esmeraldas.....	161
Ilustración No. 63: Imagen del Puerto de Manta.....	163
Ilustración No. 64: Imagen del Puerto de Guayaquil.....	164
Ilustración No. 65: Imagen de Puerto Bolívar.....	167
Ilustración No. 66: Mapa de Puertos de España.....	169
Ilustración No. 67: Imagen del Puerto de Algeciras.....	170
Ilustración No. 68: Imagen del Puerto de Barcelona.....	171
Ilustración No. 69: Imagen del Puerto de Valencia.....	172
Ilustración No. 70: Imagen del Puerto de Bilbao.....	173
Ilustración No. 71: Red de Carreteras Españolas.....	175
Ilustración No. 72: Red de Ferrocarriles en España.....	176
Ilustración No. 73: Aeropuertos Españoles.....	177
Ilustración No. 74: Mapa Logístico.....	177

## Índice de Anexos

Anexo No. 1: tabla de selección de país- cuantitativa.....	200
Anexo No. 2: Organigrama, descripción de funciones de Blue Brand y listado de proveedores asociados .....	200
Anexo No. 3: Requerimientos de un Contrato de Compraventa Internacional.....	207
Anexo No.4: Proceso de Embalaje.....	219
Anexo No. 5: Sistema Exporta Fácil.....	223
Anexo No. 6: Catálogo general.....	223
Anexo No. 7: Plan de contingencia JIT.....	237
Anexo No. 8 Colección 2013.....	238
Anexo No. 9: Analisis Financieros.....	242

## **RESUMEN**

El presente trabajo desarrolla un plan de exportación de sombreros de paja toquilla a España para la empresa cuencana Blue Brand Cia. Ltda. La metodología para la investigación se ha basado en la revisión bibliográfica y en la observación para el proceso de producción principalmente. Los resultados se presentan en cuatro capítulos; el primero se refiere al análisis del producto y de la situación inicial de la empresa. El segundo muestra el análisis del mercado español y se complementa con el tercer capítulo en el que se presenta un plan de marketing considerando las variables de: producto, plaza, precio y promoción, y se añaden estrategias de marketing internacional referentes a objetivos estratégicos de la empresa. Finalmente en el cuarto capítulo se resumen las condiciones de logística internacional y de la distribución física para lograr una actividad exportadora eficiente y eficaz.

## **ABSTRACT**

This paper develops an exporting plan of toquilla hats to Spain for the company Blue Brand Co. Ltd. The research methodology was based on literature review and observation mainly, for the production process. The results are presented in four chapters: the first concerning the analysis of the product and the current situation of the company. The second shows the market analysis and it is complemented with the third chapter that presents a marketing plan considering the variables of: product, distribution, price and promotion, and international marketing strategies related to strategic objectives of the company. Finally the fourth chapter summarizes the conditions of international logistics and physical distribution to achieve an efficient and effective export activity.

## INTRODUCCION

Los datos estadísticos demuestran que la exportación de sombreros de paja toquilla ha crecido notablemente. Esta creciente demanda del producto se debe a tendencias en los mercados del extranjero sobre todo de sombreros de calidad regular y fina. Además gracias al apoyo gubernamental de este sector económico y la disponibilidad de mano de obra calificada. No obstante, y reconociendo incluso la creciente apreciación del sombrero en el exterior, los niveles de capacidad de producción no han sido aprovechados en su totalidad. Muchas toquilleras en zonas como Biblián y Sigsig trabajan estacionalmente o bajo pedido únicamente perdiéndose una gran oportunidad de aumentar la oferta y crear numerosas fuentes de trabajo.

Además resulta claro que si bien el tradicional sombrero de paja toquilla es altamente valorado por los clientes y es figura estelar de exposiciones en ferias internacionales, la tendencia es hacia las líneas contemporáneas. Homero Ortega y Serrano Hat, así como Ecu-andino han entendido la tendencia y lanzado líneas contemporáneas al mercado. La fabricación de sombreros con estilo y acabados modernos permite la captación de un nicho de mercado más grande, así también colabora a fomentar la innovación en la región y el país.

Sin embargo, aun cuando las empresas antes mencionadas han aprovechado esta oportunidad, mayores avances se pueden conseguir. Vemos que la exportación de sombreros terminados o guarnecidos desde 2008 ha aumentado, pero aún existe presencia de la exportación de sombreros no terminados que se venden así por los menores costos de exportación y en muchos casos porque las casas importadoras (en el extranjero) no comparten sus diseños, cintas, tafiletos y demás con los productores locales. Incluso, existen fábricas que reciben las cintas y diseños desde el exterior y trabajan bajo pedido con menores ganancias. De esta manera se pierde un alto valor agregado en la exportación y la posibilidad de enviar productos terminados con sello propio de diseño y producción.

Observando esta oportunidad se conforma la empresa Blue Brand Cia. Ltda. en la ciudad de Cuenca que busca iniciar su actividad exportadora. Parte de una profunda apreciación del valor cultural del sombrero de paja toquilla, así como de su valor estético y comercial, y reconociendo como principal ventaja el contar con una oferta estable del producto y mano de obra calificada en la región del Azuay. Además

reconociendo el gran crecimiento del sector artesanías en las exportaciones ecuatorianas y políticas de promoción de los sectores no clásicos de la economía agro-exportadora y de materias primas. Es así que se determina que el sombrero de paja toquilla representa una oportunidad de negocios con gran potencial de desarrollarse de manera óptima en la región azuaya.

De acuerdo a la información de comercio exterior del Banco Central del Ecuador los principales importadores de sombreros de paja toquilla desde el Ecuador en el período 2008-2011 son: Francia, Alemania, Estados Unidos, España, Japón, Chile, Australia, Italia, Bélgica y Grecia. Estos son destinos interesantes para Blue Brand. No obstante, considerando la competencia en los tres principales destinos Francia, Alemania y Estados Unidos, se busca identificar un destino distinto. Con este fin y para justificar la selección del destino a plantearse en el presente plan de exportación se realizó una matriz en la que se valoraron 5 aspectos:

- Oficina comercial ecuatoriana en destino.
- Tarifa arancelaria.
- Crecimiento de la demanda en el período 2005-2011 (primer semestre).
- Posición en la tabla de socios comerciales de sombreros de paja toquilla a 2011.
- Facilidad de acceso a información para realizar el proyecto.

Para asignar la puntuación se seleccionó a los países: España, Chile, Australia, Emiratos Árabes Unidos y Brasil. Luego de la puntuación se estableció que España era el destino más atractivo del grupo de países seleccionados. Este país es el cuarto importador de sombreros de paja toquilla del Ecuador. Entre 2008 y el primer semestre de 2011 importó 1,055.50 dólares, lo que corresponde al 10.94% del valor FOB total del periodo. España es un mercado que reconoce la diversidad de los productos en base a las características de los materiales utilizados, el respeto medioambiental, la responsabilidad social, las técnicas y procesos utilizados en la elaboración de productos, y el origen de los mismos; las artesanías tienen grandes oportunidades. Es por esto que el estudio se enfocará en la creación de un Plan de Exportación de Sombreros de Paja Toquilla al mercado Español.

Considerando las condiciones favorables para el proyecto, que se observan en el pre-estudio, los beneficios de realizar este plan serían de carácter práctico. Permitirán a la empresa iniciar su actividad exportadora partiendo del entendimiento de la actividad toquillera, el mercado español, los requisitos de exportación, el marketing mix del producto y demás cuestiones relacionadas con la actividad propuesta.

El estudio se desarrolla en cuatro capítulos que abarcan las cuestiones fundamentales de un plan de exportación. En el primer capítulo se analiza el producto a exportar y la situación actual de la empresa. En el segundo capítulo se revisan los requisitos para entrar al mercado español, incluyendo características culturales. En el tercer capítulo se formula el Plan de Marketing para Blue Brand Cia. Ltda. Mientras que en el cuarto capítulo se establecen las condiciones logísticas de la exportación.

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo se ha fundamentado en la revisión bibliográfica de libros y publicaciones en internet, así como la revisión estadística en línea en fuentes como el Banco Centra del Ecuador, TradeMap, Instituto Nacional de Estadísticas de España, Centro estadístico de la Unión Europea, entre otros. Además de esto se han realizado visitas de campo a Sigsig, Biblián, y a la empresa PAMAR para la observación del proceso de producción. Del mismo modo se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas a toquilleras y empresarios relacionados con la actividad toquillera con la finalidad de obtener datos claves para la investigación.

## **CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN GENERAL DEL PRODUCTO Y SITUACIÓN ACTUAL DE BLUE BRAND CIA. LTDA.**

### **Introducción**

El sombrero de paja toquilla, es admirado por su belleza en el mundo entero. Esta artesanía se conoce con el nombre de PanamaHat en la mayoría de países, por su popularización durante la construcción del famoso canal interoceánico; no obstante, son las manos de tejedoras y tejedores ecuatorianos quienes crean este accesorio de singular belleza.

Para el Ecuador la exportación toquillera representa considerables rubros. Su desempeño ha tenido grandes variaciones y ha sufrido algunas crisis durante los últimos años. Sin embargo, gracias a las tendencias de moda más recientes y al apoyo del sector gubernamental a las labores artesanales y de las pequeñas empresas, esta actividad vive una vez más años de apogeo.

La provincia del Azuay junto con la Provincia de Manabí, son los enclaves toquilleros del Ecuador. Es así que la mayor parte de los sombreros exportados son tejidos y acabados en Cuenca y Montecristi y en las zonas aledañas a estas ciudades que cuentan con mano de obra calificada. En el caso de Cuenca, existen además importantes casas exportadoras de sombreros y cascos de paja toquilla hacia el mundo entero.

Considerando esta importante oportunidad comercial, Blue Brand Cia. Ltda. busca ampliar su comercialización de sombreros de paja toquilla al mercado internacional. Esto requiere de un estudio minucioso en primera instancia, del producto o la oferta exportable, así como de la empresa. En este capítulo se consideran los principales puntos referentes a ambos temas.

### **1.1. Descripción del sector y tendencias**

Por los procedimientos usados en su elaboración, sus características generales, y quienes participan en el proceso de elaboración, los sombreros de paja toquilla se consideran productos artesanales en nuestro país y se clasifican como parte del sector

agroindustrial ya que la hilatura de fibras textiles de origen vegetal es una actividad clasificada dentro del sector (ONUDI,2008). Aun así, al tratarse de un complemento del vestir, su clasificación resulta más complicada. El sombrero de paja toquilla que presenta características artesanales se convierte al momento de su uso en una prenda de vestir o un accesorio. Es entonces importante tener esto presente ya que su producción está ligada al sector artesanal y agroindustrial del Ecuador, pero su consumo indudablemente estará ligado a la demanda de prendas de vestir y otros accesorios en el mercado español. Por lo tanto su sector es tanto artesanal-agroindustrial como de accesorios del vestir.

### 1.1.1. Sector Artesanal Agroindustrial

De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, las manufacturas de fibras textiles han tenido un crecimiento constante en el PIB del Ecuador desde 2008, se prevé que para 2011 el crecimiento no será menor al 4,5%. Además su importancia es clara en el peso porcentual del sector en el PIB con el 14% en 2010 (2011). En las exportaciones totales del sector artesanal, el porcentaje que tiene la exportación de sombreros de paja toquilla es del 2%, mientras que otro 2% lo ocupa la exportación de cascos de paja toquilla. Este rubro aunque menor a otros como el de joyas con 33% o el de cerámica con un 9%, es un valor significativo (Franco, 2006). En cuanto al peso de la exportación de sombreros de paja toquilla terminados sobre las exportaciones totales, en 2010 este fue del 0.019%, mientras que hasta noviembre de 2011, este representó el 0.023% (BCE, 2011).

**Cuadro No. 1 a: Peso Porcentual de las Exportaciones de Sombreros de Paja Toquilla en el Total de Exportaciones del Ecuador de 2008-2011<sup>1</sup>**

Año	Exportaciones Totales	Exportación 6504.00.00	Peso%
2008	18818325,45	1167,34	0,006
2009	13863054,23	2137,22	0,015
2010	17489922,11	3369,13	0,019
2011	20375589,72	4597,26	0,023

Elaboración de la autora en base a información del BCE.

<sup>1</sup>Valor FOB. Los datos para 2011, se han tomado hasta el mes de noviembre.

Del mismo modo, los cascos de paja toquilla tuvieron un peso porcentual del 0.03% sobre las exportaciones totales del país. En el cuadro expuesto a continuación se puede observar la participación de las partidas arancelarias 6504.00.00 de sombreros terminados y 6502.001.000 de cascos de paja toquilla (sin guarnecido).

**Cuadro No. 1 b: Peso Porcentual de las Exportaciones de Cascos de Paja Toquilla en el Total de Exportaciones del Ecuador de 2008-2011**

Año	Exportaciones Totales	Exportación 6504.02.01	Peso %
2008	18818325,45	2945,3	0,01565123
2009	13863054,23	3305,28	0,02384237
2010	17489922,11	4825,96	0,0275928
2011	20375589,72	7849,95	0,03852625

Elaborado por la autora en base a información del BCE.

Luego de observar los cuadros de participación en el total de las exportaciones, es claro notar que los sombreros sin terminar, es decir los cascos de paja toquilla, comparten una importancia similar en el peso porcentual a la de los sombreros terminados. Sin embargo el estudio de Blue Brand se concentrará en los sombreros guarnecidos, ya que tienen mayor valor agregado.

Dentro de las principales leyes que promueven la actividad de este sector económico encontramos la Ley de Fomento de la Artesanía y la Pequeña Industria y la Ley de Defensa del Artesano. Además la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria brinda nuevos beneficios al sector artesanal y agroindustrial (Red de Promoción de la Economía Social, 2010). El gobierno al mismo tiempo brinda constantemente asesoría técnica a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.

En cuanto al fomento de la exportación de sombreros de paja toquilla, el gobierno central ha demostrado especial interés al respecto. Actualmente se realiza fuerte promoción del sombrero tejido en el Azuay, y en 2011 se realizaron importantes esfuerzos por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores y su subsecretaría en Cuenca. Un ejemplo claro es la consolidación de nuevas oportunidades en el mercado

chileno para las empresas azuayas Serrano Hat y la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora

Por parte de la Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías entre otros incentivos, para 2012, se cuenta con un monto de alrededor de USD 28 millones en proyectos. Esto con el fin de mejorar la productividad y competitividad de MIPYMES de forma individual o asociadas entre sí que sean productoras de bienes o servicios con valor agregado, para que su producción sea de calidad y acceda a mercados nacionales e internacionales, fomentando la oferta exportable ecuatoriana a través de cooperaciones técnicas no reembolsables (Ministerio de Industrias y Productividad, 2011).

Del mismo modo existen varias otras iniciativas nacionales. El FONDEPYME tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las pequeñas y medianas empresas nacionales. El Banco Nacional de Fomento (BNF) y la Corporación Financiera Nacional (CFN) ofertan créditos bajo excelentes parámetros.

Además dentro de los sectores priorizados por el Ministerio de Industrias y Competitividad encontramos el calzado y textiles. Aquí el plan es Innovaecuador. Con esta iniciativa, se tiene como finalidad incentivar la creación de proyectos innovadores tendientes a la diversificación productiva a través del co-financiamiento de proyectos que generen bienes de uso público o externalidades sectoriales y el de generar una mayor cultura de innovación en el sector productivo nacional (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad).

## **Tejedores**

Principales características:

- En su mayoría se trata de mujeres (95%) (Albornoz, 2012).
- En los últimos años se ha fortalecido un modelo de trabajo comunitario y/o asociativo.
- Existen importantes asociaciones como la Asociación de toquilleras de María Auxiliadora, que cuenta con un total de 200 tejedoras (entre esporádicas y miembros permanentes), las toquillerasCañari de Azogues, las de San Martín de Chordeleg, etc.
- Se trata de mujeres que habitan en zonas rurales y urbanas que trabajan para solventar sus hogares.

- En las zonas rurales, sobre todo en las más alejadas, existe mayor índice de trabajo únicamente bajo pedido y esporádico.
- En las zonas urbanas se trata de mujeres que hacen del tejido su actividad permanente.
- Sus ganancias son bajas debido a la presencia de uno o más intermediarios (perros).

Las artesanas que dan vida a esta obra se encuentran en diversos sectores del Ecuador, concentrándose sobre todo en las provincias de Azuay, Cañar, Manabí, y Guayas y Santa Elena en menor medida. De estas provincias cabe destacar sectores clave y sus alrededores donde el tejido es una labor generalizada, así podemos mencionar Sigsig, Azogues, Biblián, Gualaceo, Chordeleg y Montecristi.

Las artesanas que habitan en zonas rurales se dedican a esta actividad para subsistir, complementándola con otras labores artesanales o del agro. Mientras que las tejedoras urbanas, domiciliadas sobre todo en las ciudades de Cuenca y Azogues son, según menciona Oswaldo Albornoz, las esposas de los obreros y las mujeres con numerosos hijos de padre desconocido, quienes se especializan en este arte y trabajan en largas jornadas.

Para la comercialización del sombrero intervienen algunos intermediarios. En el caso de empresas exportadoras, éstas cuentan con agentes que recolectan el sombrero recibiendo una comisión; no obstante es una práctica común la del regateo del precio a las tejedoras, aumentando las ganancias del intermediario y disminuyendo la de ellas. (Albornoz, 2012).

Los principales intermediarios son los revendedores –comúnmente llamados “perros” y los comisionistas como menciona Oswaldo Albornoz,

“el recorrido para la compra de los sombreros está a cargo de los “perros”, que venden la mercancía adquirida a los comisionistas, o simplemente la entregan, puesto que algunos trabajan a sus órdenes. A veces hacen adelantos de dinero a las tejedoras, recurso de que se valen no solo para asegurar las adquisiciones, sino como medio de presión para la rebaja de precios. Los comisionistas son agentes directos de las casas exportadoras. Tanto los unos como los otros, siguiendo las instrucciones de los

exportadores, indican las medidas que deben tener las diferentes partes del sombrero: la falda, la copa y la plantilla” (2012).

## **1.2. Presentación del producto y principales características**

### **1.2.1. Satisfacción de necesidades**

Los sombreros de paja toquilla, más conocidos a nivel mundial como *PanamaHats*, son una creación que sorprende a muchos por su singular belleza y funcionalidad. Se caracterizan por la nobleza del material, que permite la fabricación de los más diversos modelos y por su acabado liviano y elegante.

Los clientes que adquieren estos sombreros son muy variados, no obstante en la mayoría de los casos, además de ser clientes en busca de un complemento del vestir a la moda, y elegante, se trata de personas que buscan un producto con una característica distintiva. Esta característica en el caso del sombrero de paja toquilla, es el ser 100% hecho a mano y con fibras naturales.

## 1.2.2. Descripción del producto

**Cuadro No. 2: Ficha de resumen del producto**

<b>Nombre del Producto:</b> Sombrero de Paja Toquilla /PanamaHat
<b>Materiales:</b> Fibra de <i>Carludovica Palmata</i> (Paja Toquilla) tratada y secada, en algunos casos teñida.
<b>Color:</b> Varía de acuerdo al teñido. Su color natural es blanco.
<b>Diseño y estilo:</b> Varios, en general de ala corta y ala ancha.
<b>Especificaciones técnicas:</b> No debe ponerse en contacto con el agua. No dejarse al sol en un contenedor cerrado. No aplicar presión constante sobre un mismo lado. Tomarlo desde abajo. En caso de plancharse usar una tela para proteger la fibra.
<b>Razones para su empleo:</b> Protección del sol Moda Complemento del vestir Defensa de los productos étnicos

Elaboración de la autora.

## 1.2.3. Proceso de elaboración del sombrero

### 1.2.3.1. La materia prima

La materia prima básica para la elaboración de los sombreros es la *Carludovica Palmata*, conocida en el Ecuador con el nombre de “paja toquilla”. En otras regiones se la conoce también como rampira, lisán o pichuhua, aunque el nombre de paja toquilla es el más generalizado (Aguilar, 2008, p. 19).

### Ilustración No. 1: Planta de *Carludovica Palmata*



Tomado de:

<http://www.google.com.ec/imgres?q=planta+paja+toquilla&hl=es&biw=1016&bih=543&gbv=2&tbn=isch&tbnid=R044yJvVNLrR6M:&imgrefurl=http://artedeecuador.onlc.fr/&docid=fbAXDFTCer1FwM&w=3281&h=2375&ei=Zcl3TsmAOJTI0AHvvZ2ODA&zoom=1&iact=rc&dur=361&page=2&tbnh=139&tbnw=204&start=8&ndsp=9&ved=1t:429,r:8,s:8&tx=129&ty=78>

Como descripción general María Leonor Aguilar cita:

“La paja toquilla es una especie de palmera (de tejido fibroso), sin tronco cuyas hojas en forma de abanico salen desde el suelo, sostenidas por largos pecíolos cilíndricos. Cada planta tiene hojas anchas que alcanzan de dos a tres metros de largo. La parte exterior de las hojas es de color verde; el centro de las mismas es de color blanco marfil o blanco perla y es la parte de la que se obtiene la paja para la fabricación de los sombreros. . . La *Carludovica Palmata* crece en forma silvestre en los bosques tropicales de las regiones Occidental y Oriental, en zonas ubicadas a una altitud promedio de 100 a 180 metros sobre el nivel del mar con temperaturas que fluctúan entre los 22°C y 26°C. Sus suelos se caracterizan por ser catalogados de arcillosos.” (2008, p. 22).

Esta planta, perteneciente a la familia de las Ciclantáceas, es nativa del continente americano y más concretamente de la América tropical. El Ecuador fue el primer país en industrializarla, no únicamente en la elaboración de sombreros sino en otros objetos decorativos y de uso cotidiano como carteras, individuales, porta servilletas, collares, etc. Además actualmente el país es el principal productor de esta fibra concentrando la mayor producción en las provincias de Guayas, Manabí y Esmeraldas, respectivamente (Aguilar, 2008, p. 23).

El cultivo de la paja toquilla no presenta mayores complicaciones para los agricultores. Requiere únicamente temperaturas mayores a 25° centígrados y precipitaciones

superiores a 1.700m.m. anuales que se ayuden de un terreno con drenaje que no permita que se originen lagunas o pantanos que matarían a la planta. Incluso sigue creciendo de forma silvestre.

### 1.2.3.2. Proceso histórico

La importancia de la manufactura toquillera para la región y el país es innegable, en palabras de María Leonor Aguilar:

“Esta manufactura ha constituido y constituye una importante actividad ocupacional de nuestros moradores, desde épocas remotas, adquiriendo consistencia y fuerza a partir de la época Republicana, en la que va a convertirse, gracias a la exportación de sus artículos, en una importante fuente generadora de divisas para el estado ecuatoriano.” (2008, p.35).

#### Ilustración No. 2: Figura Manteña luciendo una toca



En cuanto a los orígenes del uso de la paja toquilla como material para la elaboración de sombreros, el Centro Interamericano de Artes Populares (CIDAP) en una de sus publicaciones explica que este tejido pudo empezar en la época de Integración, dentro de la Confederación Manteña. Esto ya que se han encontrado figuras arqueológicas que <sup>2</sup>muestran a pobladores usando protecciones en sus cabezas a manera de cascos que bien pudieron confeccionarse en paja toquilla, un material conocido en esa época en la zona de Guayas y Manabí (Aguilar, 2008, p. 41).

La tradición del tejido se inició en estos lugares, donde los pobladores son considerados habilísimos tejedores y trabajadores en el arte textil. Durante la colonia se llevaba a los maestros de este arte a otras partes del país para enseñar, e incluso llegaron a Perú y Colombia. Por entonces el sombrero ecuatoriano se conocía como sombrero “jipa” (2008, p. 44).

En el año 1630, llega a las costas manabitas el criollo don Francisco Delgado, quien admirado por la habilidad artesanal de los nativos inicia el tejido de las llamadas tocas, similares a las que usaban las religiosas, extendiendo la costumbre de su empleo. Para

---

<sup>2</sup> Figura de la Cultura Manteña usando un caso de *Carludovica Palmata*. Tomado de <http://www.cidap.org.ec/download/publicaciones/Paja%20toquilla.pdf>

esto él usaba la mocora, una paja muy similar a la *Carludovica Palmata*. Más tarde se empleó en vez de la mocora la *Carludovica Palmata*, y por tratarse de un trabajo más fino la confección recibió el nombre de toquilla, en vez de toca, así se generalizó el nombre de sombrero de paja toquilla tejido por el hombre ecuatoriano (Aguilar, 2008, p. 45).

La comercialización del sombrero tuvo gran avance con la presidencia Don Vicente Rocafuerte, quien al prohibir la exportación de la paja toquilla en bruto dinamizó la confección de sombreros favoreciendo el comercio e ingreso de divisas de otros mercados. Así esta labor artesanal se difundió por distintos lugares del territorio ecuatoriano proporcionando ocupación productiva a un gran número de personas, como ocurrió en el Azuay, con la introducción de esta labor desde 1835 (2008, p.47).

Otro hito interesante fue la exportación de los sombreros de paja toquilla a Panamá. Desde 1849, ya se vendían en éste país los sombreros de Montecristi, Jipijapa y Cuenca. No obstante con el inicio de la construcción del canal de Panamá en 1880, el uso de este sombrero se vuelve casi obligatorio por su idoneidad para las condiciones climáticas, su funcionalidad y poco peso. Ya que la unión de los dos océanos Pacífico y Atlántico era un hecho que mantenía atentos los ojos del mundo, el sombrero no tardó en llamar la atención de latitudes distantes como Europa y Norteamérica, donde ya se solicitaba con el nombre erróneo de "*PanamaHat*" (2008, p. 50).

En años más recientes la expansión de las exportaciones toquilleras ha continuado. Gracias a nuevas leyes propuestas por el gobierno central y a la creación de distintos organismos para el apoyo de empresas del sector agroindustrial se ha ampliado la oferta. Además gracias a tratados bilaterales y multilaterales se permiten la ampliación de beneficios a esta exportación lo que representa otro aliciente. Esto se puede observar en el cuadro dispuesto a continuación donde se observa el crecimiento de la exportación entre 2005-2011.

**Cuadro No. 3: Total de Exportaciones de Sombreros de Paja Toquilla entre 2005 y 2011**



Cuadro elaborado por la autora en base a información del BCE

En un enfoque más hacia el mercado meta que es España, se observa de acuerdo a información del Banco Central del Ecuador que en 2010 Ecuador fue el cuarto socio comercial de éste país de esta partida arancelaria.

El crecimiento de la exportación de sombreros de paja toquilla hacia España ha sido sostenido desde 2005, viéndose el mayor crecimiento entre 2010 y 2011, como se expone en el cuadro a continuación.

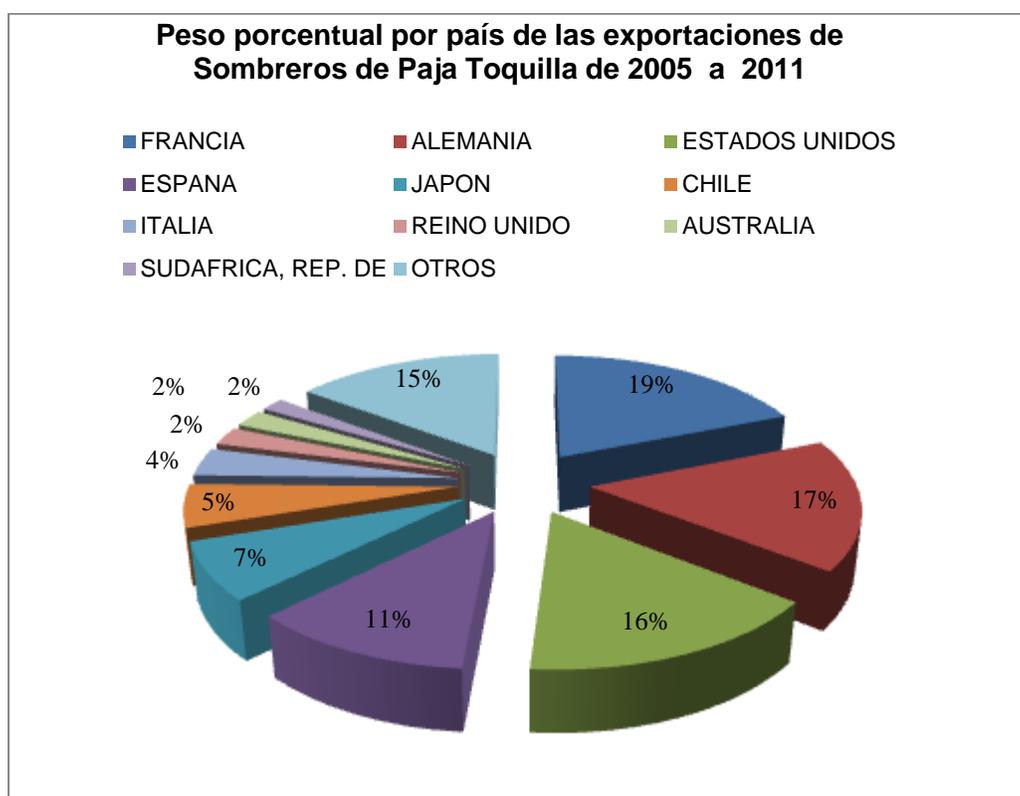
**Cuadro No.4: Total de Exportaciones de Sombreros de Paja Toquilla a España entre 2005 y 2011**



Cuadro elaborado por la autora en base a información del BCE.

El crecimiento de las exportaciones de cascos de paja toquilla ha seguido tendencias similares a las de la exportación de sombreros de paja toquilla. De acuerdo a datos del BCE la exportación a España en 2005 fue de 118, 39 (miles de dólares), mientras que en 2006 de 160,48. De 2010 a 2011 pasó de 265,66 a 307,48. Sin lugar a dudas, España es uno de los mayores socios comerciales de esta partida arancelaria. De acuerdo a datos del BCE, las exportaciones hacia España representan el 11% del total exportado (2005-2011).

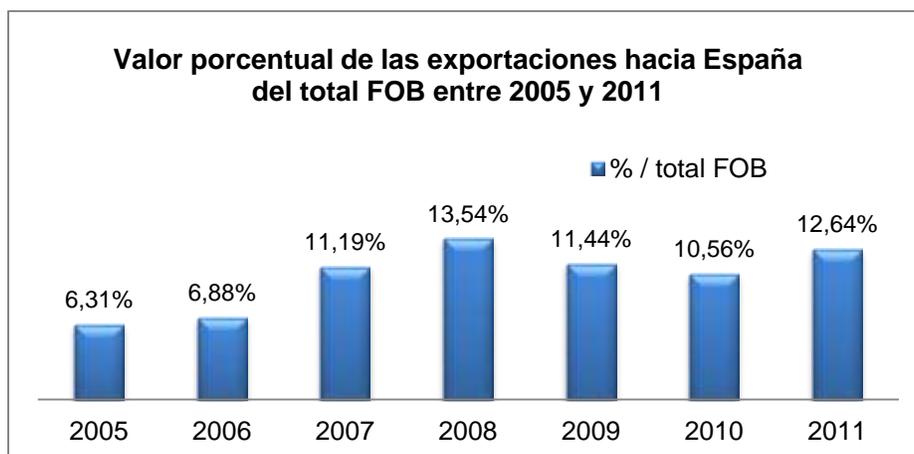
**Cuadro No.5: Peso porcentual por país de las Exportaciones de Sombreros de Paja Toquilla de 2005 a 2011**



Cuadro realizado por la autora en base a información del BCE.

El crecimiento del peso porcentual de España como importador de sombreros de Paja toquilla crece entre 2007 y 2009 y en 2011 como se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro No.6: Valor porcentual de las exportaciones hacia España del total FOB entre 2005 y 2011**



Cuadro realizado por la autora en base a información del BCE.

En cuanto a importaciones de esta partida arancelaria hacia el Ecuador, de acuerdo a datos del Banco Central vemos que se importa más de China en toneladas, pero en valor FOB el mayor socio es Estados Unidos. El valor no es muy representativo es de 165.28 (miles) entre 2005 y 2011 con 32.70 toneladas (BCE, Totales por Nandina, 2012)

### **1.2.3.3. Producción <sup>3</sup>**

#### **El cultivo de la Palma**

Un caso ilustrativo del cultivo de la *Carduldovica Palmata* es el de Barcelona. Al norte de la Península de Santa Elena, se encuentra esta comunidad, poblado que ha hecho del cultivo de paja toquilla su sustento económico. En general, de acuerdo a testimonios de los habitantes, alrededor del 80% de los 2000 pobladores se dedican a esta actividad.

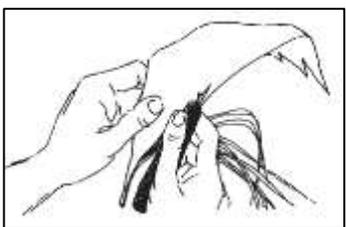
Se cree que fue el español, Luis Fornel, quien inició las actividades toquilleras en la zona hace 150 años. Hoy en día, existen en el área tres lugares de acopio donde se trabaja en el procesamiento: Barcelona, Virgen de Fátima y Teresita Esperanza. En estos centros, los comuneros se reparten las tareas (Lino, 2012).

En cuanto al cultivo y los procesos, las jornadas inician desde la 05:00.am cuando a lomo de caballo, los hombres se dirigen a cultivar y cosechar el producto que luego es

<sup>3</sup>Se trata del proceso de producción que se lleva a cabo en el cantón Cuenca. El proceso en Manabí debido a la reducción de tejedoras y fábricas procesadoras es más rudimentario.

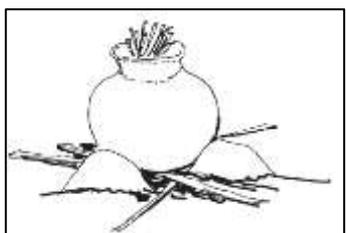
llevado en bultos hasta los centro de acopio, donde las mujeres se encargan de clasificar y preparar la pulpa para la venta. De esto se destaca la organización y cuidado con que se realizan los procesos. En cuanto a la venta en su mayoría se destina a la Sierra ecuatoriana, como se menciona se venden alrededor de 200 bultos semanales a Cuenca, Azogues y otros poblados serranos. El valor actual de cada bulto varía de 180 USD a 250 USD.(Lino, 2012)

### **Ilustración No.3: Tratamiento de la hoja**

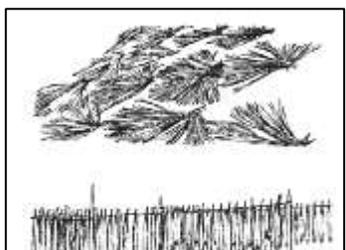


#### **Tratamiento de la materia prima**

Cuando la planta ha alcanzado su madurez los cortes que se realizan varían en periodos de 15 hasta 30 días entre ellos, generalmente coincidiendo con la luna menguante. Para estos cortes se usan machetes o cuchillos bien afilados. Cabe destacar que dependiendo del lugar de cultivo la materia prima tendrá distinta coloración.



Con la paja se pasa al desvene de la hoja, se sacan los bordes y se extrae la fibra. Una vez realizado este proceso se pasa a la cocción, durante 20 a 25 minutos en ollas de barro, únicamente con agua, o en algunos casos agua con gotas de limón para darle más claridad a <sup>4</sup>la fibra.



El tercer proceso es el de destilar el agua. Para ello se coloca la paja en cordeles durante uno o dos días según se requiera. Se tiene especial cuidado en no sobre exponer la fibra al sol y además continuamente se despegan las pajas. Una vez secas, las pajas se encogen y se vuelven hilos cilíndricos al entorcharse sobre si mismas, entonces la fibra esta lista para tejer. En caso de que las condiciones climáticas no ayuden al secado, se usan los fogones para hacerlo.

El último procedimiento de tratamiento de la fibra, es el proceso del sahumado de la paja. Mediante él, calientan en un fogón la cabeza y las puntas del cogollo para que la parte mala pueda retirarse fácilmente al fregar con las manos. Después de esto se deja

<sup>4</sup> Desvaine, cocción y secado de la paja. Tomado de <http://www.cidap.org.ec/download/publicaciones/Paja%20toquilla.pdf>

la fibra uno o dos días al sol antes de ser tejida, si es comercializada muchas veces se vuelve a remojar y secar. De estos procesos dependerá más tarde la calidad del sombrero, su color y duración.

María Leonor Aguilar propone como síntesis de este proceso estos pasos:

- 1) Selección de los cogollos (envolturas de hojas tiernas) que se encuentran en condiciones de ser utilizados.
- 2) Desvene de los cogollos; operación que consiste en dejarlos libres de la corteza áspera que envuelve la fibra y que es la que va a utilizarse.
- 3) Cocimiento de los cogollos en una vasija llena de agua, sometida al fuego, por espacio de veinte minutos.
- 4) Secado y despegue de las hojas hasta que la paja se recoja y adquiera la blancura que le es característica.
- 5) Sahumado en un fogón para eliminar la parte mala y ajada de la fibra. Secado último de la paja antes de venderla en los mercados del país (2008, p. 56).

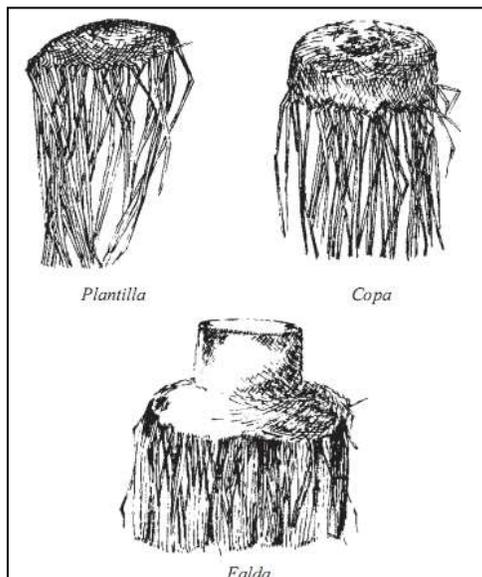
En este estado la paja es entregada a los compradores de la sierra, básicamente de las provincias de Azuay y Cañar.

Un procedimiento poco usual para las tejedoras es el blanqueado o semiblinchado. Este consiste en decolorar la fibra usando sustancias químicas, siendo el azufre la más importante (Aguilar, 2008, p. 96). No es usual por los gastos y pérdida de tiempo para las tejedoras. No obstante para la exportación, es este un paso importante, se trata la fibra y una vez blanqueada se entrega a las tejedoras. Así se obtiene mejor calidad en el producto final (2008, p. 94).

#### **1.2.3.3.1. Tejido**

El tejido del sombrero inicia por la plantilla, una de las tres partes del sombrero siendo las restantes la copa y la falda. Para el tejido de la plantilla no se usa instrumento alguno, para la copa y falda es indispensable la horma (Pedazo de madera que da forma al sombrero) y una "sincha" o cinta de cuero para apretar la copa a la horma (Aguilar 2008, 96).

#### Ilustración No.4: Partes del Tejido



Una vez que se concluye el tejido de la falda, se procede al rematado o remate de derecha a izquierda y sin cortar las pajas sobrantes. Una vez terminado este proceso la labor de la tejedora ha finalizado.

El sombrero queda listo para los acabados finales de lavado, azocado, sahumado, prensado y semiblinchado que los hacen pequeñas y grandes fábricas.

5

#### 1.2.3.3.2. Azocado

El azoque consiste en apretar los remates o cabos del sombrero para que el tejido no se abra y sea más seguro. Además de este ajuste se van cortando las pajas sobrantes (Aguilar, 2008, p. 130).

#### 1.2.3.3.3. Sahumado y Composición

El segundo proceso es componer o preparar el sombrero azocado. Implica lavar, desengrasar, enjuagar, blanquear, sahumar, hormar, planchar y macetear el sombrero (2008, p.132).

El proceso se hace en un cuarto hermético donde con vapores de azufre se blanquea el sombrero en un tiempo no menor a ocho horas. Luego esto se complementa con el secado en amplios patios o en máquinas secadoras que alcanzan temperaturas de 45 grados centígrados en seis a siete minutos (2008, p. 133). El sahumado es el siguiente procedimiento al cual se someten los sombreros una vez blanqueados para fijar el color obtenido, luego el secado se repite.

El hormado, planchado y maceteado son técnicas simultáneas. Por un lado el hormado es ajustar el sombrero a una horma para darle forma, y a la vez se lo macetea o golpea

<sup>5</sup> Partes del sombrero. Tomado de <http://www.cidap.org.ec/download/publicaciones/Paja%20toquilla.pdf>

con un mazo de madera para igualar la superficie del tejido. En este punto se requiere de experiencia y cuidado pues se puede dañar el tejido. Luego se pasa una plancha caliente por el sombrero para mejorar su apariencia y hacerlo lucir más liso (2008, p. 135). La técnica en los sombreros de colores, no varía, únicamente luego del blanqueamiento se lo tinte o tiñe por lapso de una hora.

Concluidos estos procesos se procede a su clasificación por calidad, grados, forma, tamaño, etc. El guarnecido que consiste en la colocación de la cinta externa que rodea al sombrero y otros detalles, así como la cinta interna o tafilete se lo puede o no realizar en el país. Luego se empacan y embalan para la exportación (2008, p. 136).

#### **1.2.4. Costos**

Los costos de la paja toquilla, no son uniformes ni se mantienen constantes. Estos valores varían de acuerdo a la demanda y el tiempo de comercialización. Además es claro que los cogollos de mayor longitud y calidad pueden ser considerablemente más costosos que aquellos de menor calidad. Sin embargo, en rasgos generales se establece que la paja toquilla es más barata en la Costa que en la Sierra, pues no existen mayor número de intermediarios para su venta y se pueden obtener mejores precios si se compra en grandes cantidades (Aguilar, 2008, p. 148).

De acuerdo a testimonios de toquilleras de la zona de Biblián, el cogollo de calidad normal se lo consigue en alrededor de USD\$7, el de calidad fina supera los USD\$12, y los más baratos presentan calidades inferiores.<sup>6</sup> No obstante, en el caso de asociaciones, al comprarse en mayor volumen el costo se abarata, así la Asociación de Toquilleras del Sigsig adquiere el cogollo en USD\$5. Cada cogollo sirve para realizar no menos de cinco sombreros.<sup>7</sup>

En cuanto a los costos del sombrero semielaborado es necesario señalar que éstos se ven afectados por la presencia de más de un intermediario. Así el precio original al que lo vende la tejedora, sin terminarlo, puede encarecerse hasta en USD\$5 (dependiendo de la calidad del sombrero) por intermediario antes de llegar a la matriz de ventas donde se le da el acabado y se coloca el precio para exportación. De acuerdo a María Leonor Aguilar, el precio para el primer intermediario significa un 40% ó 45% de

---

<sup>6</sup>Entrevista personal no estructurada con Margarita Inga Sanango del Cantón Biblián.

<sup>7</sup>Entrevista no estructurada con toquilleras de la Asociación de Toquilleras de María Auxiliadora (ATMA).

utilidades, en relación al valor que originalmente pagaron a las productoras; mientras que los comisionados a su vez, entregan a los exportadores, percibiendo ganancias del 10% al 15% (2008, p. 176).

Para los sombreros terminados el costo de producción total varía de \$8 a \$35 dólares o más dependiendo de su calidad. De acuerdo a la Asociación de Toquilleras de María Auxiliadora los costos de producción según el grado, o nivel de calidad son: \$8 para grado 2-5, considerado semi-fino; \$24 para grado 6-8, llamado ultra-fino, y \$35 para grado 10-14, conocido como extra-fino.<sup>8</sup>

Si bien estos indicadores pueden servir como una referencia general sobre los precios sobre todo en la región Azuaya, es claro que las variaciones pueden ser considerables. Existen sombreros que se elaboran sobre todo en la zona de Montecristi de la provincia de Manabí, cuya elaboración puede tomar hasta un año y su costo puede alcanzar los miles de dólares. Del mismo modo hay sombreros que incluyen materiales distintos y su costo de producción es variable de acuerdo a éstos.

Para el caso de Blue Brand, los costos se resumen a continuación:

Los costos inician desde el procesamiento de la paja, pasan por el tejido, transporte y van hasta las labores de terminado, decoración y posterior proceso de exportación. Es importante mencionar que los costos no son constantes y varían significativamente, sin embargo es posible realizar una aproximación. A continuación se presenta un resumen de costos de cada uno de los procesos.

---

<sup>8</sup>Entrevista ATMA

Cada ocho contiene 42 cogollos que son utilizados para la elaboración del sombrero.

**Cuadro No. 7: Costos de procesamiento de la Paja Toquilla**

PROCESO	OCHO
Obtención de la paja	\$ 1,34
Desafanado de la paja	\$ 0,35
Cocinado	\$ 0,71
Secado	\$ 0,19
Embalado	\$ 0,13
Transporte	\$0,37
Total	\$ 3,09

Elaborado por la autora en base a información del Plan Estratégico para el fomento del Sombrero de Paja toquilla

El precio de los ochos se ve influenciado por el transporte y los intermediarios, así como por la calidad de la paja. Los ochos de paja larga y calidad normal tienen un valor de 6,00 USD, los de paja larga y calidad mala, o de largo mediano y calidad normal 3,00USD, los ochos de calidad fina y largo pequeño tienen un valor de 12,00USD.

Considerando el valor de 3,00 USD por ocho, el valor unitario del cogollo es de 0,07 USD. En la sierra este valor no es real, ya que la paja que se transporta desde Manabí y Santa Elena principalmente no llegan en menos de 0,11 USD a los intermediarios y a un valor de 0,20 USD a las tejedoras de Cuenca, Gualaceo, Baños, Ricaurte, Sigsig, Paute, Azogues Déleg, Biblián y Cañar, en promedio. Considerando esto podemos obtener el costo de tejido del sombrero en el Azuay y Cañar.

**Cuadro No. 8: Costo de Producción del Sombrero antes de terminados**

Detalle Valor total Sombrero (grado 0). Se elabora con 6 a 10 cogollos	Valor
10 cogollos	\$2,00
Utilidad tejedora (varía de acuerdo al modelo)	\$1,00
Insumos (agua, cepillo, horma)	\$ 0,75
Valor total	\$ 3,75

Elaborado por la autora en base a información del Plan Estratégico para el fomento del Sombrero de Paja toquilla

A continuación se presenta un detalle de los costos de producción de los sombreros que Blue Brand ha comercializado en el país.

**Cuadro No. 9: Costos de producción de Blue Brand**

Detalle	Valor unitario	Comentario
Sombrero grado 2-3	\$ 6,00	
Sombrero grado 3-4	\$ 7,00	
Tafilete	\$ 0,75	Buena calidad
Cinta	\$ 0,75	Buena calidad
Caja	\$ 2,30	Lleva de 80 a 100 sombreros
Transporte	\$ 0,50	
Terminado	\$ 3,00	
Administrativo y de personal	\$ 0,50	
Otros costos	\$ 0,20	
<b>Costo total grado 2-3</b>	<b>\$ 11,70</b>	
<b>Costo total grado 3-4</b>	<b>\$ 12,70</b>	

Elaborado por la autora.

El costo de producción de oferentes que cuentan con una fábrica de terminados y maquinaria propia es menor en aproximadamente 1.00 USD. A continuación se detalla el costo de producción de una fábrica de la ciudad de Cuenca.

**Cuadro No. 10: Costos de producción de una fábrica cuencana**

Detalle	Valor unitario
Sombrero grado 3-4	\$ 10,00
Tafilete	\$ 0,63
Cinta	\$ 0,35
<b>Total costo</b>	<b>\$ 10,98</b>

Elaborado por la autora en base a información de PAMAR.

Los valores comerciales en el mercado nacional distan de este costo ya que existen más de un intermediario antes de llegar al consumidor final. Así se encuentran sombreros en los mercados de artesanías de grados 2-3 y 3-4 desde 18,00 USD y en tiendas especializadas o centros comerciales del país desde 40,00 USD.

Las referencias de precios del mercado de sombreros de diversos grados se resumen a continuación.

Precio sombrero en bruto	
3-4	\$ 10,00
4-5	\$ 14,00
5-6	\$ 16,00
6-7	\$ 18,00
7-8	\$ 21,00
8-9	\$ 24,00

Precio sombrero terminado	
GRADO	PRECIO
3-4	\$ 21,00
4-5	\$ 25,00
5-6	\$ 35,00
6-7	\$ 40,00
7-8	\$ 48,00
8-9	\$ 60,00

El precio de venta unitario del sombrero terminado de Blue Brand de grado 2-3 fue de 15,20 USD. Así la ganancia unitaria fue de 3,50 USD.

Costo de exportación

De acuerdo a datos proporcionados por la empresa de transporte internacional Schryver del Ecuador, el costo de transporte incluyendo emisión de BL y otros gastos administrativos es de alrededor de 3500 USD. A esto se debe sumar el costo de los procedimientos una vez llegado el transporte a puerto. Estos costos se resumen a continuación. Aplican a un contenedor de 20 pies.

**Cuadro No.11: Costos pre-embarque**

Detalle del procedimiento	Duración en días	USD \$ Costo
Embalaje	5	\$ 1.000,00
Transporte desde la fábrica	1	\$ 1.000,00
Preparación de documentos	10	\$ 375,00
Aduana y control	4	\$ 200,00
Manejo en puerto	2	\$ 360,00
Otros	-	\$ 600,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>\$ 3.535,00</b>

Elaborado por la autora en base a información de Doing Business Org.

**Cuadro No. 12: Costos de exportación**

Detalle del Procedimiento de Importación	Duración en días	Costo
Seguro de transporte	-	2%
Transporte internacional	30	\$ 3.500,00
Preparación de documentos	4	\$ 150,00
Aduanas y control técnico	1	\$ 150,00
Manejo en puerto y terminales	2	\$ 250,00
Transporte y manipulación interna	2	\$ 800,00
Ad Valorem		0%
IVA		16%
Otros		\$ 500,00
<b>Totales</b>	<b>39</b>	<b>\$ 5.320,00</b>

Elaborado por la autora en base a información de Doing Business Org.

### 1.3. Partida arancelaria

**Cuadro No. 13: Partida arancelaria**

Sección XII	CALZADO, SOMBREROS Y DEMAS TOCADOS, PARAGUAS, QUITASOLES, BASTONES, LATIGOS, FUSTAS, Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTICULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; MANUFACTURAS DE CABELLO
Capítulo 65	Sombreros, demás tocados, y sus partes
Partida Sist. Armonizado	6504
SubPartida Sist. Armonizado	6504.00
SubPartida Regional 65040000	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia.
Código Producto Comunitario (ARIAN)	6504.00.00.00-0000
Código Producto Nacional (TNAN)	6504.00.00.00-0000

Elaboración de la autora en base a información del Banco Central del Ecuador

La subpartida nandina 6504000000 corresponde a: "sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos". Esta es la subpartida bajo la cual se exportan los sombreros terminados de paja toquilla. Esta partida se encuentra habilitada para la exportación (BCE, 2011, Consulta Nandina).

### 1.4. Análisis de la Situación Actual de la Empresa y el producto que se oferta

La empresa surge de una oportunidad de negocio por las bondades de la región en mano de obra artesanal. Sobre todo en la ciudad de Cuenca se encuentra un centro muy importante para el negocio toquillero. Así Blue Brand busca consolidarse como una empresa exportadora de sombreros localizada en esta ciudad.

A continuación se presenta una ficha de resumen:

**Cuadro No.14: Ficha de Resumen de Blue Brand Cia. Ltda**

<b>Nombre de la Empresa:</b>	Exportadora de Sombreros de Paja Toquilla Blue Brand
<b>Tipo de Empresa:</b>	Comercializadora-Exportadora
<b>Localidad de la Empresa:</b>	Cuenca
<b>Tiempo de operación:</b>	1 año
<b>Descripción de la Empresa:</b>	Se trata de una empresa exportadora de sombreros de paja toquilla con diseños novedosos e incorporación de materiales distintos como apliques de tagua, plata, etc.
<b>Número de Socios:</b>	Tres
<b>Productos o servicios a ofrecer:</b>	Los productos son sombreros de paja toquilla con diseños nuevos e incorporación de materiales como tagua u otros en su terminado o guarnecido. Además considerando el mercado se mantendrá una línea de sombreros clásicos para adultos y otra más vanguardista para jóvenes.
<b>Estructura Jurídica:</b>	Compañía Limitada

Elaboración de la autora.

#### **1.4.1. Análisis de la situación actual**

Oportunidades:

- ✓ Facilidad en la obtención de los productos a ser comercializados.
- ✓ Incremento sostenido de los niveles de exportación de sombreros de paja toquilla desde el Ecuador.
- ✓ Fuerte promoción de exportaciones no primarias en el país.
- ✓ Apoyo a los sectores artesanales.

Amenazas:

- × Competencia.
- × Pérdidas de poder adquisitivo por crisis económicas en el mercado externo.
- × Surgimiento de modelos asociativos apoyados por el gobierno central.

Fortalezas:

- ✓ Capacitación del personal en áreas administrativas.
- ✓ Conocimiento de diseño y tendencias.
- ✓ Manejo de Inglés.
- ✓ Contactos importantes tanto en el país como en el exterior.

Debilidades:

- × Falta de estructura organizacional consolidada.
- × Desconocimiento en la operatividad de la exportación.
- × Falta de una reputación de nombre en el medio.

### **Misión de la Empresa:**

La misión de Blue Brand Hats es “Exportar sombreros de paja toquilla de calidad fomentando el desarrollo del sector productivo artesanal del Ecuador a través de actividades empresariales coordinadas en un ambiente cooperativo y equitativo que permita que su personal se desenvuelva de manera óptima.”

### **Visión:**

La visión de Blue Brand Hats es “Consolidar su empresa y marca como sinónimo de calidad y competitividad en el medio y ampliar progresivamente su portafolio de productos que fomenten el desarrollo del sector productivo artesanal de la región y el país.”

### **Valores corporativos:**

- Excelencia.
- Ética.
- Calidad.
- Creatividad.

### **Objetivos Globales:**

- Ser rentables.
- Realizar al menos 2 exportaciones anuales de sombreros de paja toquilla.
- Crecer a una tasa mínima del 5% anual.
- Lanzar al mercado una línea de sombreros de diseño exclusivo de Blue Brand Hats.
- Consolidar la marca a nivel nacional.
- Manejar óptimamente a proveedores y brindar precios justos.

**Ventaja competitiva:**

Para Blue Brand la ventaja competitiva es la suma de la disponibilidad de recursos, y la innovación en los productos. Por un lado encontramos que la región del Azuay tiene gran disponibilidad de mano de obra calificada que realiza todo tipo de tejido, esto se hace bajo pedido pudiendo diferenciarse modelos y diseños de los de la competencia y solicitar exclusividad. En cuanto a la creatividad, una de las socias cuenta con conocimientos en diseños y tendencias logrando complementar la disponibilidad de recursos. Estos gestionados de manera correcta pueden generar una ventaja competitiva frente a la competencia que se mantiene por años ofreciendo sombreros semi-terminados o no guarnecidos que se acaban en los países de destino y con diseños que no varían considerablemente.

## 1.5. El Producto de Blue Brand

### 1.5.1. Modelos generales

#### Ilustración No. 5: Sombrero Fedora



Fedora: Este estilo es el más usado en la actualidad. Se puede llevar con ala ancha, como es más clásico (conocido como Habana), o con ala fina, más moderno, e incluso en variaciones como el Trillbi con hilo de nylon en los bordes que permite doblar el ala hacia arriba o hacia abajo.

<sup>9</sup>

#### Ilustración No. 6: Sombrero Gambler



Gambler: Se distinguen el Cuenca Gambler, de menor calidad o finura, y el Montecristi Gambler. Este modelo es más usado por el género masculino.

<sup>10</sup>

#### Ilustración No. 7: Sombrero Colonial



Colonial: Este sombrero puede ser enrollado. Se distinguen el Cuenca Colonial, de tejido más grueso y el Montecristi Colonial, más fino. Lo usan hombres y mujeres y puede hacerse con calados para un estilo más veraniego.

<sup>11</sup> \*Estos son los modelos de copa generales. Pueden presentar variación en tejido, color, y detalles; así como ancho del ala y cintas.

<sup>9</sup> Del archivo de PamarCia. Ltda.

<sup>10</sup> Del archivo de PamarCia. Ltda.

<sup>11</sup> Del archivo de PamarCia. Ltda.

Los precios varían según la calidad del tejido, es decir su finura. En el mercado local se encuentran sombreros de paja toquilla de tipo fedora ala corta desde 20USD (PVP) hasta sombreros realizados bajo pedido de hasta 5000 USD (PVP).

Sombrero fedora Montecristi, fino 152,50USD

Foto del archivo, Blue Brand.



### 1.5.2. Variaciones de color

Se presentan algunos de los colores de los sombreros teñidos. Cualquier modelo puede someterse al proceso de teñido.

**Ilustración No. 8: Variación de colores**



Tomado de: <http://www.ecua-andino.com/> Los sombreros son estilo Pamela, ala ancha.

**Ilustración No. 9: Variación de colores temporada**



Tomado de: <http://www.ecua-andino.com/>  
Los sombreros son estilo fedora ala corta.

**1.5.3. Diseños en el tejido**

**Ilustración No. 10: Diseños en el tejido-uso de colores**



Tomado de: <http://www.ecua-andino.com/>  
Sombreros tipo fedora, ala semi-ancha.

**Ilustración No. 11: Diseño en el tejido-calado**



Tomado de: [http://sites.amarillasinternet.com/modestohats/for\\_men.html](http://sites.amarillasinternet.com/modestohats/for_men.html)  
Sombrero tipo Gambler con calados

**Ilustración No.12: Diseño en el tejido-calado grueso**



Tomado de: [http://ep.yimg.com/ca/l/hatstore\\_2198\\_17298122](http://ep.yimg.com/ca/l/hatstore_2198_17298122)

**1.5.4. Variaciones**

**Ilustración No. 13: Variación en el tejido del ala y cinta**



Tomado de: <http://www.ecua-andino.com/>

#### Ilustración No.14: Variación del modelo del ala



Tomado de: <http://www.ecua-andino.com/>

Uso de hilo nylon en el borde del ala. Estilo Trillbi.

#### 1.5.5. Tamaños

Los sombreros de paja toquilla se pueden calificar por tamaños en Pequeño (Small), Mediano (Medium), Grande (Large) y Extra Grande (Extra Large). La tabla muestra las distintas medidas.

**Cuadro No. 15: Tallas de Sombreros de Paja Toquilla**

	Inches	 British	 USA	 日本語	 Euro (cm)
Small / Pequeño	21 3/4	6 3/4	6 7/8	55	55
Petit / Klein / 小さい	22	6 7/8	7	56	56
Medium / Mediano	22 1/4	7	7 1/8	57	57
Milieu / Mittel / 媒体	22 5/8	7 1/8	7 1/4	58	58
Large / Grande	23	7 1/4	7 3/8	59	59
Grand / Groß / 大きい	23 1/2	7 3/8	7 1/2	60	60
Extra Large / Extra Grande	23 7/8	7 1/2	7 5/8	61	61
ExtraGroßes / 特大	24 5/8	7 5/8	7 3/4	62	62

Tomado de: <http://www.panamahatshop.com/es/size.htm>

#### 1.5.6. Calidad

La calidad de un sombrero de paja toquilla se mide por el número de tejidos por pulgada cuadrada. Existe diferenciación en su clasificación de acuerdo a la proveniencia del sombrero. Existen sombreros de calidad regular, fino, extrafino e incluso los sombreros de Montecristi de alta calidad se clasifican como superfinos.

En la ilustración se muestra la variación del precio de acuerdo a la calidad del tejido.

### Ilustración No. 15: Tejidos por pulgada cuadrada y precio

 © The Panama Hat Shop	130 Tejidos por pulgada cuadrada  Precio: € 37	 © The Panama Hat Shop	195 Tejidos por pulgada cuadrada  Precio: € 57
--	--	---	--

Tomado de: <http://www.panamahatshop.com/es/quality.htm>

### Conclusiones

En este primer capítulo las principales conclusiones giran en torno al sector agroartesanal, a la creciente exportación y finalmente acerca de las ventajas del producto y el análisis de la empresa, Blue Brand Cia. Ltda.

En cuanto al sector industrial de los sombreros de paja toquilla, se encuentran diferentes leyes que promueven la actividad de este sector económico como la Ley de Fomento de la Artesanía y la Pequeña Industria y la Ley de Defensa del Artesano. Además la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria brinda beneficios al sector artesanal y agroindustrial.

El gobierno al mismo tiempo brinda constantemente asesoría técnica a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. Por parte de la Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías entre otros incentivos, para 2012, se cuenta con un monto de alrededor de USD 28 millones en proyectos. Esto con el fin de mejorar la productividad y competitividad de MIPYMES de forma individual o asociadas entre sí que sean productoras de bienes o servicios con valor agregado. El FONDEPYME tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las pequeñas y medianas empresas nacionales. El Banco Nacional de Fomento (BNF) y la Corporación Financiera Nacional (CFN) ofertan créditos bajo excelentes parámetros.

Como segundo punto, se observa un constante crecimiento de la exportación de sombreros y cascos de paja toquilla. Según el Banco Central del Ecuador la exportación creció de 702,13 (miles de dólares) a 4 597,26 (miles de dólares) entre

2005 y 2011. Del mismo modo el peso de la exportación toquillera sobre el total de la exportación ecuatoriana, ha tenido crecimiento tanto en su valor FOB como en el peso neto en toneladas.

Después de realizado el análisis, se observa que España es uno de los mayores socios comerciales del Ecuador en esta partida, con más del 10% de la cuota total de exportación (2005-2011). Se observa además que entre 2005 y 2011 el crecimiento fue de 44,25 (Miles de dólares) a 580, 29 (Miles de dólares) en la exportación de esta partida hacia España.

Este auge exportador se ha suscitado gracias al atractivo de la oferta exportable. Esta es interesante por la singularidad del producto que como se analizó en este capítulo por su material, la paja toquilla, permite crear diferentes modelos. Tiene además gran maleabilidad y finura. Es adaptable en cuanto a precios pudiéndose regular la finura de su tejido. Y en todos los casos es susceptible de teñirse de distintos colores y adornarse con los más variados elementos. Por otra parte el proceso de producción demuestra su valor artesanal, al tener no menos del 90% de los procesos realizados íntegramente a mano.

En cuanto a los costos del producto, se establece que estos son variables. No obstante se puede determinar que el encarecimiento del producto previo a la exportación no se debe a los altos costo de la materia prima, sino más bien a los intermediarios que alargan la cadena d abastecimiento. Los costos de sombreros manufacturados en el Azuay son variables desde 8USD en adelante dependiendo de la calidad.

## **CAPITULO 2: REQUISITOS PARA ENTRAR AL MERCADO ESPAÑOL**

### **Introducción**

España es un país localizado en la península Ibérica, miembro desde 1986 de la Unión Europea. Este país cuenta con una industria manufacturera y de servicios altamente desarrollada. Es un importante socio comercial para muchos países del mundo, y en especial para el Ecuador por la coincidencia lingüística y una historia compartida.

En el marco de su entrada a la Unión Europea, se observa como ha adaptado muchas de sus políticas y reglamentos a los lineamientos de ella. Esto marca tanto ámbitos comerciales, de aduanas, resolución de conflictos, y demás. Es por esto que muchos de los temas tocantes a su legislación estarán íntimamente ligados al estudio de aquellos de la Unión.

En el caso de las relaciones comerciales entre Ecuador y España, estas han sido sólidas y han ido evolucionando favorablemente para el Ecuador con el tiempo. El crecimiento de las exportaciones totales del Ecuador a España en 2010 fue del 10,9%. Mientras que en este mismo año, fueron 429 sub-partidas las exportadas hacia este país.

Como se observó ya en el capítulo anterior, la exportación de sombreros de paja toquilla, no ha sido la excepción y ha mantenido un constante crecimiento desde 2005. Además encontramos que importó durante este mismo período, el 11% del total exportado de sombreros de paja toquilla del Ecuador. Se encuentra así entre los 5 principales socios comerciales para esta partida.

Este capítulo “Requisitos para entrar al mercado Español” gira en torno a dos ejes, en primer lugar estudiar al mercado como tal, indicando los principales puntos acerca de las relaciones bilaterales entre Ecuador y España, lo más relevante acerca del mercado español, el consumidor, la estructura de consumo, etc. Y como segundo eje los requisitos prácticos al momento de operativizar la exportación, es decir los requisitos españoles para la importación, y los trámites de exportación requeridos en el Ecuador hacia España.

## 2.1. Datos Generales acerca de España

- Nombre oficial: Reino de España.
- Superficie: 505.986 km<sup>2</sup>.
- Situación geográfica: Europa meridional, en la península ibérica. Además del territorio peninsular, comprende las islas Baleares en el mar Mediterráneo, las ciudades de Ceuta y Melilla en el norte de África y las islas Canarias en el océano Atlántico.
- Población: 47.021.031 habitantes. (2010).
- Crecimiento de la población: 0,6% (tasa anual).
- Estructura por edades:  
0-14 años 15%.  
15-64 años 68%.  
65 años o más 17%.
- Estructura de género: 0,98 (hombres por mujer).
- Población urbana: 79%.
- Grupos de población: el 12,2% de la población es extranjera. En este grupo, los más numerosos son rumanos, el 1,8%; marroquíes, el 1,6%.
- Población ciudades:  
Capital: Madrid (3.273.049).  
Principales ciudades: Barcelona (1.619.337), Valencia (809.267), Sevilla (704.198).
- Religiones: católicos, 72%; practicantes de otras confesiones, 2%.
- Lenguas: el español -castellano- es lengua oficial de todo el Estado. Catalán, valenciano, gallego y vasco son cooficiales en las respectivas comunidades autónomas.
- División administrativa: 17 comunidades autónomas, 50 provincias y 2 ciudades autónomas, Ceuta y Melilla.
- Bienestar social  
Índice de Desarrollo Humano (2010): 20(puesto en ranking mundial, 169 países).
- PIB corriente: 1.062.591 (millones de euros).
- PIB PPA: 1.369.000 (millones de dólares USD).
- PIB per cápita: 23.063 (euros).
- Índice de competitividad global: 42.
- Crecimiento del PIB per cápita: 0,5% (tasa anual).

- Estructura de la demanda / PIB:

Consumo privado 58,40%.

Consumo público 20,78%.

- Empleo (2010).

Población activa / población con más de 15 años: 57,5%.

Tasa de desempleo: 20,3%.

- Precios (2011).

Índice de Precios al Consumo: 2.87% (tasa de variación anual).

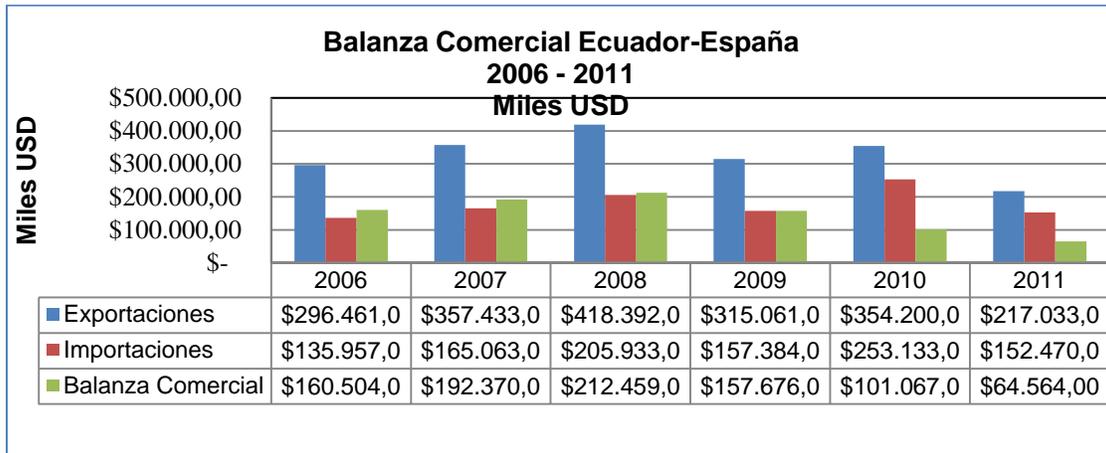
- Tasa de cobertura comercial española: 78,04%.(ICEX,2011).

### **2.1.1. Marco Comercial General**

Las relaciones comerciales entre Ecuador y España han sido sólidas y han ido evolucionando favorablemente para el Ecuador con el tiempo. El crecimiento de las exportaciones totales del Ecuador a España en 2010 fue del 10,9% (Cámara de Comercio Española en Ecuador). En este mismo año, fueron 429 sub-partidas exportadas hacia España. En su mayor medida estas corresponden a conservas de pescado, camarones, atunes y rosas, representando el 80% del total. No obstante como se ha expuesto anteriormente la partida 650400 correspondiente a sombreros de paja toquilla, ha tenido un constante crecimiento en su valor de exportaciones hacia este país.

En cuanto a la Balanza Comercial Ecuador–España, ésta se ha mantenido favorable para el Ecuador durante los últimos cinco años (hasta 2010), así como, para el primer semestre del 2011. Esto se puede observar en el cuadro No. 10 que se presenta a continuación.

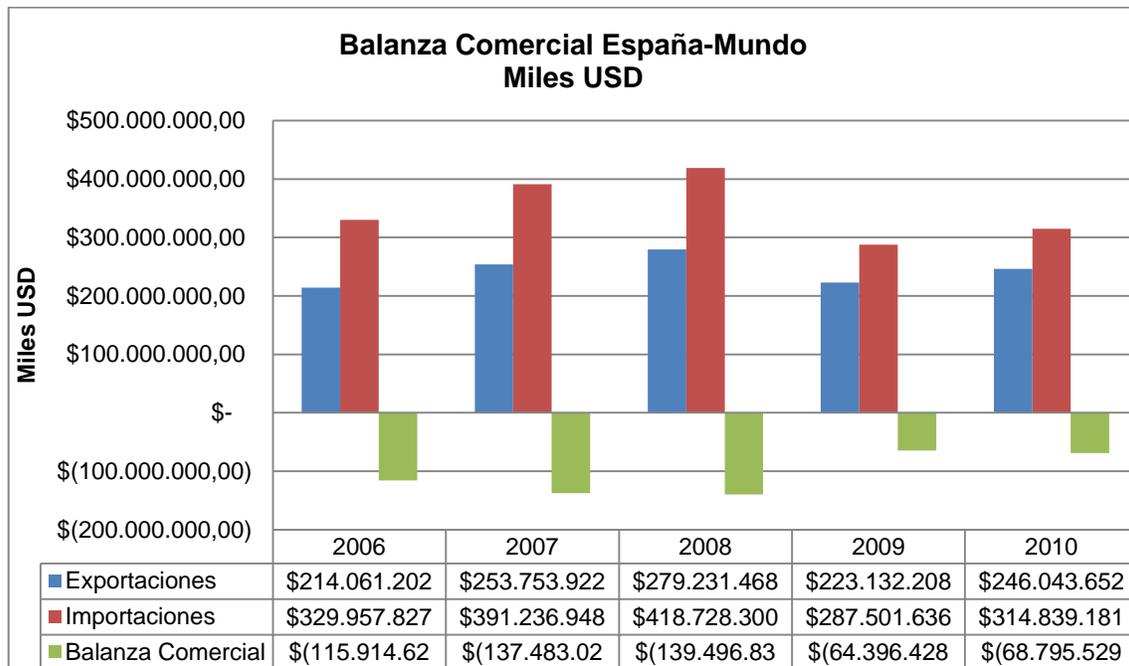
**Cuadro No.16: Balanza Comercial Ecuador-España 2006-2011**



Elaborado por la autora en base a datos del BCE \*los datos de 2011 han sido tomados del primer semestre del año

No así la Balanza Comercial España- Mundo que en el período 2006-2010 pues ha tenido un saldo negativo de acuerdo a datos de TradeMap. No obstante este saldo negativo se ha ido reduciendo como se puede observar en el Cuadro No. 11.

**Cuadro No.17: Balanza Comercial España-Mundo**



Elaboración de la autora en base a información de la Dirección de Inteligencia Comercial de PROECUADOR y Trademap.org.

## **2.2. Relaciones Bilaterales**

De acuerdo a la embajada de España en Ecuador:

“Los gobiernos de ambos países, impulsados por las constantes demandas de sus respectivas sociedades, han ido fortaleciendo sus lazos bilaterales. En la actualidad, el fenómeno migratorio y el firme deseo de España y de la Unión Europea (UE) de apoyar el fortalecimiento de la estabilidad institucional y democrática del Ecuador constituyen dos ejes fundamentales de su acción conjunta” (2011).

A partir de 2005 con la aprobación de la Ley de Extranjería una nueva dimensión humana se ha generado en sus relaciones bilaterales. Esto indudablemente incidirá directamente en todos sus ámbitos, “generando un marco bilateral mucho más profundo y, de mayor contenido” (Embajada de España en Ecuador, 2011).

Entre los puntos en los que la profundización de la cooperación bilateral se ha tornado más notoria entre estos dos países encontramos la respuesta de apoyo a la democracia y estabilidad institucional por parte de España luego del 30S. Así mismo la evolución de sus relaciones económicas y financieras. Un ejemplo claro fue el canje de deuda por 50 millones de dólares para proyectos de inversión. De igual manera las relaciones consulares y su creciente actividad en ambos países, etc.

### **2.2.1. Negocios Ecuador-España**

España es Miembro Unión Europea, lo que influye en gran medida en sus negociaciones comerciales con el mundo. Además de acuerdo a lo estipulado en la OMC “Los Estados miembros de la UE son Miembros de la OMC, (hasta el 30 de Noviembre del 2009 la UE era conocida oficialmente en la OMC por razones jurídicas como las Comunidades Europeas (CE))”. Así, España pasó a ser miembro de la OMC el 1ero de enero de 1995 (PROECUADOR-Ficha Comercial, 2011, p. 10)

La UE por el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), otorga a los países en vías de desarrollo “franquicias de derechos de aduana o de aranceles reducidos sobre sus exportaciones”. (PROECUADOR, 2010, p. 10). El esquema del SGP tiene como principal objetivo contribuir a la reducción de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible y la gobernanza.

Según el Diario Oficial C242 del 29/09/2004, el SGP es válido hasta el año 2015, pero la UE puede realizar modificaciones cada tres años. Acerca de estos cambios periódicos PROECUADOR manifiesta:

“Hasta el momento, esas modificaciones no han afectado el fondo, la sustancia del acuerdo, y se reducen a ajustes sobre pequeños detalles en su aplicación. Las modificaciones para el próximo trienio (2012-2015) no han sido publicadas en el diario oficial, pero no hay por qué pensar que supondrán cambios mayores.”(2010, p.11).

Por su parte, el Gobierno español reiteró su apoyo a la permanencia del Ecuador dentro del grupo de países acogidos a las ventajas del SGP en 2012 (Embajada Ecuatoriana en España, 2012).

En cuanto a la aplicabilidad del sistema SGP es necesario aclarar que éste cuenta con tres regímenes distintos:

- 1) Régimen General: Todos los países admisibles se benefician de él.
- 2) Régimen Especial de Estímulo del Desarrollo Sostenible y la Gobernanza (SGP+): Proporciona beneficios adicionales a los países que aplican normas internacionales relativas al desarrollo sostenible y la gobernanza.
- 3) Iniciativa “todo menos armas”: Otorga a los Países Menos Adelantados (PMA) acceso libre de derechos y de contingentes a los mercados de la UE (PROECUADOR, 2010, p. 11).

Actualmente, las exportaciones ecuatorianas se benefician del SGP+ (2009-2011). Esto es renovable indefinidamente en lo que respecta a las condiciones de acceso. Nuestro país se beneficia de este sistema junto con otros 16 países de América Latina.

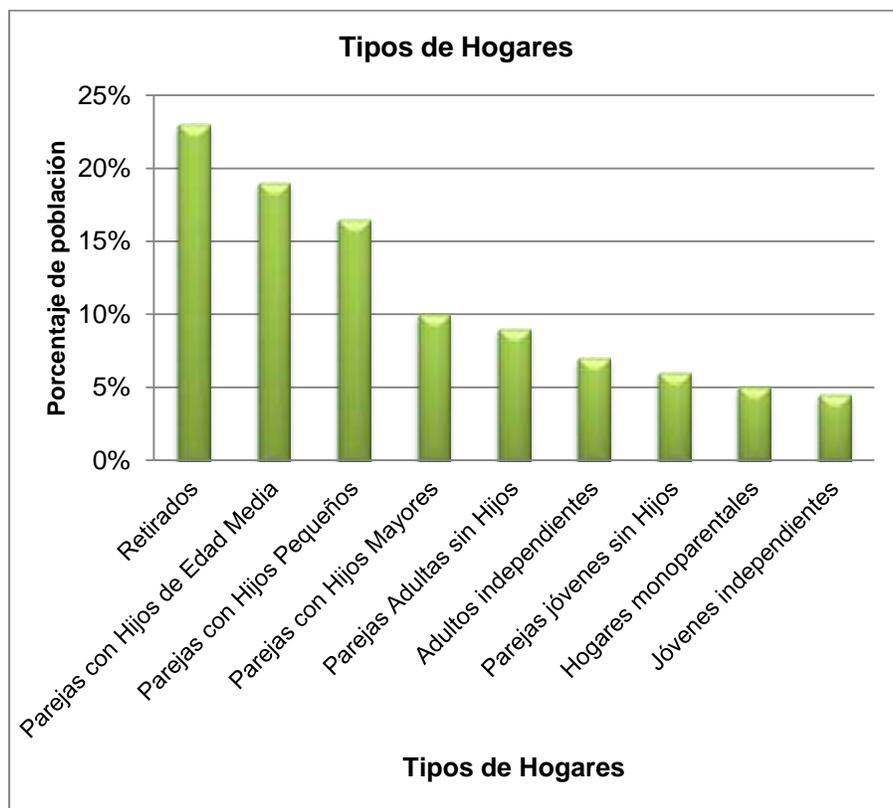
### **2.3. Descripción del mercado español y tendencias generales**

A rasgos generales podemos establecer algunos datos acerca del mercado español actual. Este mercado es de alrededor de 47 millones de habitantes de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Comercio Exterior de España. La población española crece a una tasa del 0,6% anual y su estructura por edades indica que el 68% de la población total tiene entre 15 y 78 años. Por otro lado la población urbana es del 79% siendo las ciudades más pobladas Madrid (3.273.049), Barcelona (1.619.337), Valencia (809.267) y Sevilla (704.198) (ICEX).

Por otro lado, el 57,5% de población mayor a 15 años es población económicamente activa. El ingreso promedio a 2010 es de alrededor de 2500 euros (Europa Press, 2010). En cuanto a gastos los principales rubros son en primer lugar vivienda, y después transporte y alimentación (Instituto Nacional de Consumo, Tendencias de Consumo, p. 12-14).

Otra importante precisión es la estructura de los hogares españoles. Como podemos ver en el gráfico las principales son las familias en las que la pareja son retirados, en segundo lugar quienes tienen hijos en edad media, y en tercer lugar quienes tienen hijos pequeños.

**Cuadro No. 18: Composición de los Hogares Españoles**



Elaboración de la autora en base a Información del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España.

Para el presente estudio, el mercado meta lo comprenden las personas entre 17 y 70 años de la provincia de Madrid. Esta provincia tiene una población de alrededor de 6,2 millones de habitantes según cifras a 2010 del Instituto Nacional de Estadística de

España. El ingreso promedio es de alrededor de 2500 euros anuales, de los cuales el 6% aproximadamente es usado en compra de vestimenta y calzado (ICEX, 2011).

### **2.3.1. Principales características**

El consumidor español tiene características similares a las del consumidor europeo en general. Es exigente en cuanto a la calidad de los bienes y servicios que adquiere a la vez que busca siempre obtener el mejor provecho a su dinero. Asimismo, se interesa por la información acerca del producto que adquiere, busca “más y mejor información” en empaques y etiquetas. En cuanto a la moda y las prendas de vestir, la comodidad es la característica principal al momento de realizar una elección. Pero al mismo tiempo, se da mucha importancia a la moda, el diseño y la calidad (Laskurain, 2007, p. 1-3).

Un elemento importante a considerarse dentro de un análisis de consumos es que alrededor del 33% de la población española es mayor de 50 años. Esto quiere decir que este sector de la población no debe quedar desatendido al ofertar un producto en este mercado.

Según datos acerca del mercado español y los sombreros de paja toquilla, se establece que el producto fino tiene un “importante y estable mercado” sobre todo durante la época de verano (junio a septiembre) y en las Islas Canarias, Baleares y Marbella. Por lo que los diseños de verano tampoco deben ser relegados. Del mismo modo, se ha detectado una interesante demanda de sombreros de calidad para jugadores de golf en el país (CORPEI, 2005).

Por otra parte, España es un mercado que reconoce la diversidad de los productos en base a las características de los materiales utilizados, el respeto medioambiental (los envases deben ser reciclables), la responsabilidad social, las técnicas y procesos utilizados en la elaboración de productos, y el origen de los mismos; así, las artesanías tienen grandes oportunidades. El consumidor actual valora cada día más los productos que transmiten valores relacionados con lo natural, la originalidad, la personalización, la diversidad cultural, el mantenimiento de las raíces, y en general todo aquello que transmita valores diferenciados.

### 2.3.2. El mercado joven

Según el Instituto Nacional de Consumo de España, paralelamente al incremento de la duración del período formativo de los jóvenes, aumenta el gasto-tiempo durante el cual las familias tienen que proveer las necesidades de manutención de los hijos e hijas, y también la diversidad de bienes y servicios que requieren (Juventud y Consumo).

Los gastos de los jóvenes españoles, descontando los gastos de educación y derivados que realiza el núcleo familiar de acuerdo al Instituto Nacional de Consumo se destinan principalmente a:

- Pagar gastos esporádicos, tales como viajes.
- La compra de vestuario o complementos.
- La adquisición de bienes y servicios relacionados con el tiempo libre (por ejemplo: bicicletas, cámaras fotográficas), o con las actividades de ocio (por ejemplo: cines, discotecas)
- Los gastos de bolsillo (por ejemplo: tabaco, transportes; revistas de entretenimiento)
- Hacer regalos a las familias y a las amistades (por ejemplo: discos, libros) (Instituto Nacional de Consumo, Juventud y Consumo)

Por otro lado, un estudio realizado por el centro de investigaciones Append, mediante una encuesta telefónica a 1012 personas, concluye también la importancia de analizar conductas de consumo en función de la edad. De este modo, se pone de manifiesto que los jóvenes cada día son considerablemente menos fieles a las marcas, más predispuestos a comprar productos innecesarios y más receptivos a las novedades del mercado que las personas de mayor edad. Append menciona:

“(el consumidor joven) sigue concediéndole importancia a las marcas como elemento de decisión de compra, aunque cada vez tienen menos peso. Por el contrario tiene cada vez más importancia la experimentación con nuevos productos o incluso la compra de productos percibidos como innecesarios.” (Marketing Directo, 2006).

Así es claro el atractivo de este mercado para Blue Brand y su iniciativa de innovación en diseño y uso de materiales.

### **2.3.3. La problemática de la estructura de consumo**

Los grupos de gasto “transportes”, “Hoteles, cafés y restaurantes” y “vestido y calzado”, son tipos de gasto cuyo hábito de consumo va consolidándose entre la población. Su mayor apreciación corresponde a los grupos de rentas medio y medio-alto que adquieren la condición de referentes para el consumo de estos productos por sobre los grupos de menores niveles de ingresos (Instituto Nacional del Consumo, La Estructura del Consumo).

No obstante, de acuerdo a un estudio del Instituto Español de Consumo (IEC), el gasto en vestido y calzado se revela como uno “de los tipos de gasto utilizados por los consumidores para ajustar a corto plazo sus programas de gasto ante variaciones en los ingresos” (Tendencias de Consumo). Esta evolución del gasto en vestido y calzado muestra que para los consumidores estos productos tienen un carácter de bien de lujo, pues ante caídas en los ingresos resulta un gasto prescindible. Sin embargo, si se tiene en cuenta que el vestido y el calzado satisfacen una necesidad tan básica como la de cubrirse, se puede matizar la anterior conclusión. De acuerdo al IEC, una interpretación de los datos más ajustada sería que una buena parte del gasto en vestido y calzado, sobre todo en vestido, es efectivamente prescindible y por tanto puede considerarse como un lujo. Esta consideración es una de las principales amenazas para Blue Brand que debe tomarse en cuenta al momento de consolidar un proyecto.

## **2.4. Requisitos Aduaneros, Fitosanitarios y Otros**

La normativa aduanera y arancelaria española, es en muchos casos similar a la ecuatoriana. Los principales obstáculos de acceso al mercado español no se encuentran en este sentido, más bien se relacionan con los requerimientos para arancelarios, es decir normas fitosanitarios y zoosanitarios, entre otros. A continuación se analizan los principales requisitos y consideraciones para entrar en el mercado español mediante una exportación a consumo.

### **2.4.1. Régimen Aduanero**

En cuanto a la aplicación del Código Aduanero para la Comunidad Europea, la Oficina Comercial del Ecuador en Francia junto con PROECUADOR publica:

“En 2005, la Comisión Europea propuso sustituir el Código Aduanero de 1992 por un Código Aduanero modernizado. El Reglamento del Código Aduanero modernizado entró en vigor el 24 de junio de 2008. El Código Aduanero modernizado crea un nuevo entorno aduanero electrónico, contempla la informatización de todas las formalidades aduaneras; agiliza y simplifica los procedimientos aduaneros; trata de conseguir el equilibrio entre la `seguridad de la cadena de suministros´ y la facilitación del comercio y la aplicación armonizada por parte de los Estados miembros de controles aduaneros basada en un marco común de gestión de riesgos y en un sistema electrónico para su aplicación; promueve el concepto de despacho centralizado; y prevé la adopción de los conceptos de ventanilla única y de controles centralizados ("one-stop-shop"). En virtud del Código Aduanero (y del Código Aduanero modernizado) es necesario que todas las importaciones estén abarcadas por una declaración de aduanas electrónica sujeta al régimen aduanero apropiado, y todos los documentos adjuntos/justificativos deben presentarse por vía electrónica.” (PROECUADOR, 2010, p. 33).

#### **2.4.2. Regímenes económicos aduaneros**

De acuerdo a la legislación correspondiente, los regímenes aduaneros de la Unión Europea comprenden el despacho de las mercancías a libre práctica, el tránsito aduanero, el depósito aduanero, el perfeccionamiento activo, la transformación bajo control aduanero, la importación temporal, el perfeccionamiento pasivo, la exportación, las zonas francas y depósitos francos y la re-exportación desde el territorio aduanero de la Comunidad. En el Código Aduanero Comunitario vigente se detallan los regímenes aduaneros (2010, p. 34).

En el caso de Blue Brand, el régimen aduanero aplicable será de libre importación para consumo. No obstante, dependiendo del cliente puede contemplarse un régimen de tránsito aduanero. En ambos casos la mercancía deberá cumplir con los requisitos previstos y establecidos en los párrafos anteriores.

#### **2.4.3. Aplicación**

De acuerdo a PROECUADOR en materia de importaciones España se adapta a las directrices de la Unión Europea en virtud del concepto fundamental de Espacio Económico Común. Así la legislación vigente para la Unión Europea establece los

principios generales del comercio, y apunta en qué dirección jurídica se debe seguir en casos específicos (PROECUADOR, Guía Comercial, 2010, p. 33).

Por otra parte y de acuerdo al Examen de Políticas Comerciales de las Comunidades Europeas, realizado por la OMC en el 2009, el Código Aduanero se aplica de manera uniforme, por todo el territorio aduanero de las Comunidades. Esto tanto a las importaciones como a las exportaciones de mercancías (2010, p. 34).

El procedimiento rutinario de presentación de la declaración aduanera se hace por escrito o mediante una técnica de procesamiento de datos y consiste en el Documento Administrativo Único (DAU), presentado junto con los documentos de acompañamiento (por ejemplo facturas, certificados de origen, certificados sanitarios y certificados de conformidad y autenticidad) (2010, p. 34).

Los requisitos generales de ingreso en aduana para todas las mercancías, incluidos los sombreros de paja toquilla a la Unión Europea son: la factura comercial, documento de transporte, lista de carga, declaración del valor en aduana, seguro de transporte y documento Único Administrativo (DUA). (2010, p. 34-35). En cuanto al régimen de vigilancia aduanera, se pueden realizar uno o varios controles, estos son:

- Control documental.
- Control de identidad.
- Control físico.

### **Régimen para muestras**

El envío de muestras hacia España se debe realizar a través de facturas sin valor comercial. Estas muestras se pueden enviar para exhibiciones en ferias, misiones comerciales, o cualquier tipo de evento similar, así como a potenciales clientes (PROECUADOR, Guía Comercial España, 2011, p. 21).

#### **2.4.4. Requisitos arancelarios**

Ecuador, como muchos otros países en vías de desarrollo es un país beneficiario del Sistema General de Preferencias (SGP). Bajo este sistema el arancel que se aplica a la mayoría de productos que ingresan a la Unión Europea es cero (0) %. La excepción

más conocida es la del Camarón ecuatoriano que paga un 3.6% de arancel consolidado.

Cabe destacar, que la revisión del SGP de la Unión Europea con el mundo se da de forma periódica y en el año 2012, se realiza una nueva revisión. No obstante entidades del gobierno como PROECUADOR han manifestado que no se prevén mayores cambios en su aplicación a la fecha. Del mismo modo España ha demostrado su apoyo a Ecuador para que este siga amparado bajo los beneficios comerciales del SGP.<sup>12</sup>

El arancel integrado de la UE se denomina TARIC. El TARIC recoge las disposiciones comunitarias y comerciales aplicables a las mercancías importadas y exportadas por la UE (Unión Europea, 2010). De acuerdo a la información disponible en la página oficial de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Unión Europea, ha mantenido una tarifa arancelaria de 0% para la partida 650400 correspondiente a sombreros de paja toquilla desde 2008. Esta situación es especialmente favorable considerando que la tarifa arancelaria llega hasta a un 20% en Brasil y en otros casos bordea el 6% (OMC 2011).

#### **2.4.5. Requisitos Para-arancelarios**

Además de las medidas arancelarias clásicas, la legislación aduanera europea ha evolucionado incorporando preocupaciones de actualidad. Se destacan los siguientes temas:

- Propiedad intelectual.
- Especies amenazadas.
- Lucha contra el terrorismo. (Unión Europea, 2010).

Además de estos temas “de actualidad”, se mantienen las barreras para-arancelarias en:

- Drogas.
- Seguridad alimentaria.
- Agricultura.
- Medio ambiente.
- Pesca.

---

<sup>12</sup> Entrevista personal con Carlos Vaca de PROECUADOR.

- Salud pública.
- Protección al consumidor.
- Energía (Unión Europea, 2010).

#### **2.4.6. Requisitos Sanitarios/Fitosanitarios (no aplica)**

En el marco de la legislación de la UE, existe una serie de regulaciones de carácter general, que aplican a todos los productos alimenticios sin importar si son frescos o procesados. No obstante en el caso de sombreros de paja toquilla, estos requisitos no son aplicables.

#### **2.4.7. Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado**

La Directiva EC/013/2000 define los requisitos de etiquetado establecidos por los estados miembros de la UE. Esta directiva exige que los productos presenten un etiquetado general. Adicionalmente, se establecen regulaciones específicas según el tipo de producto y por producto específico.

En general, la información del etiquetado general se debe presentar en un idioma comprendido por los consumidores. La legislación establece la posibilidad de incluir múltiples idiomas para que el producto pueda ser comercializado en diferentes países. En lo que a las unidades se refiere se debe utilizar el sistema métrico internacional (PROEQUADOR, Guía Comercial España, 2011, p.26).

Los aspectos por considerar en el etiquetado general son los siguientes:

- Nombre con el que se vende el producto.
- Lista completa de ingredientes o componentes enumerados en orden descendente según la cantidad presente del producto.
- La cantidad de ciertos ingredientes o categorías de ingredientes.
- La cantidad neta del contenido (peso, volumen).
- La fecha de vencimiento.
- El nombre del fabricante, envasador o distribuidor.
- Las instrucciones de uso y almacenaje.
- La identificación del lote.
- El país de origen (2011, p. 26-27).

En cuanto al etiquetado específicamente de a productos textiles o manufacturados en base a fibras, los requisitos de la UE son:

“Los productos textiles deberán estar marcados y etiquetados en el momento de su comercialización. Cuando los productos no se destinen al consumidor final, el etiquetado y el marcado pueden sustituirse por documentos comerciales que los acompañen.

Cuando los productos se destinen al consumidor final, las denominaciones, calificativos y contenidos en fibras textiles deberán indicarse de manera clara y legible en las etiquetas, marcas, embalajes o documentos promocionales.

Cualquier producto textil compuesto por varias partes que no presenten la misma composición deberá llevar una etiqueta que indique el contenido en fibras de cada una de las partes. Dos productos textiles que tengan la misma composición y que formen un conjunto inseparable podrán presentarse provistos de una sola etiqueta” (Unión Europea, 2009).

#### **2.4.8. Otros requisitos**

##### **Licencias de Importación/Autorizaciones previas**

Según el último Examen de Políticas Comerciales realizado por la OMC, en las Comunidades Europeas se requieren licencias de importación en el caso de productos sujetos a restricciones cuantitativas, medidas de salvaguardia o vigilancia y supervisión de las importaciones. La cobertura de productos está determinada en la legislación comunitaria (PROECUADOR, 2010, p. 38). En el caso de los sombreros de paja toquilla no son aplicables.

##### **Requisitos que exige el comprador**

##### **Condiciones de compra y de pago**

Los importadores trabajan, en su gran mayoría, bajo los Incoterms 2010 FOB y CIF de comercio internacional. Los INCOTERMS 2010 son términos internacionales de comercio creados por la Cámara de Comercio Internacional CCI de París para homologar los términos de contratación de compra-venta internacional.

Las principales definiciones son:

**FOB: *Free onBoard*. Franco a Bordo, puerto de carga convenido.**

El vendedor entrega la mercancía en el momento en que la carga sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido; en ese momento se traspasan los riesgos de pérdida o daño de la mercancía del vendedor al comprador. El vendedor contrata el transporte principal, por cuenta del comprador. El vendedor también realiza los trámites aduaneros necesarios para la exportación.

El comprador paga todos los costes posteriores a la entrega de la mercancía: el flete, la descarga en el puerto de destino, los trámites de la aduana de importación, como parte de su precio de compra. Puede, si lo desea, contratar un seguro que cubra el riesgo durante el transporte en barco (Centro de Comercio Internacional, 2011, p. 7-9).

**CIF: *Cost, Insurance and Freight*. Coste, seguro y flete.**

Significa que el vendedor entrega las mercancías cuando estas sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para conducir las mercancías al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de las mercancías, así como cualquier coste adicional debido a eventos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. No obstante, en condiciones CIF el vendedor debe también procurar un seguro marítimo para los riesgos del comprador de pérdida o daño de las mercancías durante el transporte (2001, p. 7-9).

Consecuentemente, el vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente. El comprador ha de observar que, bajo el término CIF, el vendedor está obligado a conseguir un seguro sólo con cobertura mínima. Si el comprador desea mayor cobertura, necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar su propio seguro adicional. El término CIF exige al vendedor despachar las mercancías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores (2001, p. 7-9).

La empresa europeas suelen solicitar al vendedor “crédito proveedor” con el pago aplazado a 60 o 90 días pagos se suelen efectuar mediante transferencia bancaria, letra de cambio o cheque. Este último no ofrece ninguna garantía de cobro al vendedor (PROECUADOR, Guía Comercial España, 2011, p.27).

**Otros**

Algunas exigencias se refieren más concretamente a la limitación del impacto que podría tener la producción sobre el medio ambiente (ISO 14001), sobre el método de gestión de una empresa (ISO 9000) o sobre las prácticas de una sociedad en cuanto a empleo y derechos humanos (Iniciativa de ética comercial-ETI). Otras normas, como GlobalGAP27 (antiguamente EUREPGAP) y el GFSI (Global Food Safety Initiative) se basan en las buenas prácticas agrícolas y requieren la instauración de sistemas de gestión de la seguridad alimentaria (ISO22000) (PROCUADOR, Guía Comercial Francia, 2010, p. 43-45). Es importante además que los exportadores respeten los convenios internacionales considerados por Organización Internacional del Trabajo (2010, p. 43).

## **2.5. Documentación Requerida**

De acuerdo al instituto de Promoción de las Exportaciones e Inversiones del Ecuador (PROECUADOR) son exigibles para los envíos con valor comercial los siguientes documentos:

- Original y copia de la factura comercial indicando el Incoterm, plazo de venta, valor. (se puede separar la factura del contrato en el que se indique el Incoterm)
- Certificado de Origen: Para los envíos que excedan el valor de 60.10 Euros y 20 Kg, por paquete.
- Documentos de transporte que indiquen: Datos completos del remitente, teléfono, tipo, marcas y numeración de los paquetes, pesos.
- Licencia de Importación: Para envíos que excedan el valor de 60. 10 Euros y 20 Kg por paquete.
- Contrato compra venta aunque sea poco utilizado, es conveniente elaborarlo como elemento definidor en caso de partes con legislaciones distintas.<sup>13</sup>
- Factura proforma
- Lista de empaque
- Pólizas de seguro de transporte
- DAU declaración de aduana cuando el valor excede los 10000 euros. (PROECUADOR, 2010, p. 38)

---

<sup>13</sup> Se puede ver un modelo de Contrato de Compra-venta internacional en el Anexo No. 2.

## 2.6. Trámites para exportar

En el Ecuador tanto las personas nacionales, como las extranjeras están habilitadas para realizar actividades de exportación cumpliendo con las formalidades respectivas. Los pasos para la exportación son:

1. Contar con un RUC (Registro Único de Contribuyentes) otorgado por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI), donde se indique la actividad económica a realizarse.
2. Obtener un Certificado de Firma Digital o Token a través del BCE o Security Data. En la ciudad de Cuenca, esto se puede realizar en FEDEXPOR en menos de una semana.
3. Registrarse como exportador en el ECUAPASS.<sup>14</sup> Que es el nuevo sistema aduanero del país, que permite a todos los operadores de comercio exterior realizar sus operaciones aduaneras de importación y exportación. Este sistema fue puesto en marcha desde el 22 de Octubre del 2012. (PROEcuador, 2012).

Una vez que se cuente con el sistema, aquí se podrá:

- Actualizar la base de datos
- Crear el usuario y contraseña
- Aceptar las políticas de uso
- Registrar firma electrónica (SENAE, 2012).

### 4. Etapa de pre-embarque

Los documentos que deberá completar el exportador previo al embarque serán los siguientes:

• **Factura comercial original.**

• **DAE (Declaración Aduanera de Exportación)**

---

<sup>14</sup>La SENAE pone a disposición una Guía de Instalación del ECUAPASS disponible en web:[http://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/Presentacion\\_guia\\_reinstalacion\\_modulo\\_ecuapass%20V1.2.pdf](http://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/Presentacion_guia_reinstalacion_modulo_ecuapass%20V1.2.pdf) Boletín No. 43-2012

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, de acuerdo a PROECUADOR, ésta podrá ser acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque y dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante (PROECUADOR, 2012).

Los datos que se señalarán en la DAE son:

- Datos del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía. (SENAE, 2012)

•**Lista de empaque.**

•**Autorizaciones previas** (cuando el caso lo amerite).

•**Certificado de Origen**

•Documento de Transporte multimodal (Vía Marítima = Bill of Lading/ Vía Terrestre = Carta de Porte Internacional (CPI) / Vía Aérea = Guía Aérea).

### **Apertura de la Exportación**

Mediante el sistema ECUAPASS el exportador puede realizar personalmente la apertura de la exportación. No obstante es aconsejable, en consideración del monto de la exportación contratar un agente de aduanas que asesore en la apertura y cierre de la operación. Para este proceso se requiere la factura comercial, lista de empaque y autorizaciones previas.

De acuerdo a información de la SENAE:

“Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación. Al exportar se le notificará [al exportador] el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser: Canal de Aforo Documental, Canal de Aforo Físico Intrusivo, Canal de Aforo Automático. Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entendiéndose con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias. En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada. En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada”.(2012)

## **5. Etapa de post-embarque**

El cierre de la operación se realiza ante la SENA E y se logra obtener el definitivo DAE, para lo cual se cuenta con un plazo de 30 días luego de realizado el embarque. Para este trámite se requiere de los siguientes documentos: Copia de la factura comercial, copia de la lista de empaque, copia del certificado de origen, copias no negociables del documento de transporte. (PROEcuador. Guía del Exportador 2012) El trámite de exportación ha sido simplificado en el año 2012 a través del decreto ejecutivo No. 285. Así se describe en una circular a los exportadores del Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador:

“El Gobierno Nacional, mediante decreto ejecutivo N° 285, publicado en el Registro Oficial N° 162 de 31 de marzo de 2010, declaró como política de comercio exterior la implementación de la Ventanilla Única Ecuatoriana para el comercio exterior, como un mecanismo de simplificación de trámites que entrará en producción la tercera semana de enero de 2012.” (Dirección de Operaciones Comerciales, 2011).

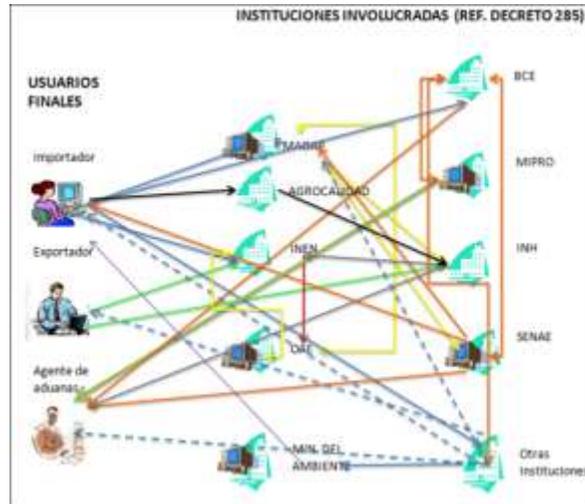
A partir de este decreto en el año 2012 se usa un sistema integrado a nivel nacional. Se habilita la posibilidad de realizar la gestión de certificados de origen así como la

declaración juramentada de origen. El 80% de los procesos anteriores que debían realizarse en instituciones como el MAGAP o INEN, ahora se hace de forma directa en la VUE (Ventanilla única de exportación).

En el proceso de implementación de la Declaración Juramentada de Origen, DJO, se habilitó dos opciones de llenado:

- 1) Declaración Juramentada de Origen en formato simplificado; y,
- 2) Declaración Juramentada de Origen completa (opcional) (Dirección de Operaciones Comerciales, 2011). Los gráficos expuestos a continuación muestran la simplificación del proceso así como los actores antes y ahora involucrados en el mismo.

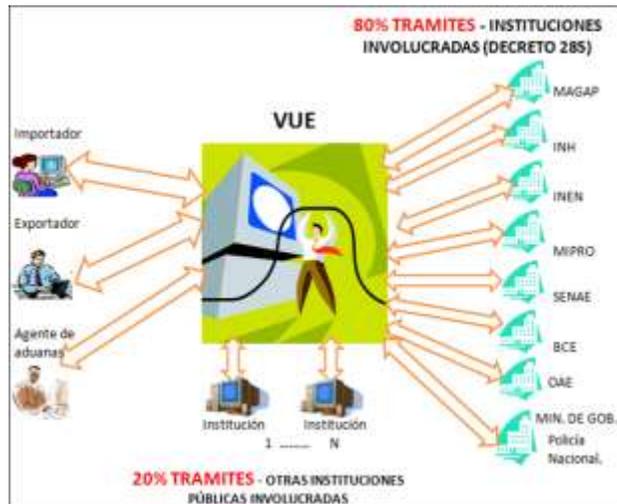
**Ilustración No. 16: Situación anterior a la implementación del VUE: Procesos de comercio exterior e instituciones públicas involucradas**



Tomado de:

[http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1183&Itemid=147](http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1183&Itemid=147)

**Ilustración No. 17: Situación actual con la implementación de la VUE**



Tomado de :

[http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1183&Itemid=147](http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1183&Itemid=147)

En general el proceso es simple. En primer lugar el exportador ingresa toda la información requerida en un documento único. La VUE realiza las validaciones necesarias y separa la información para cada agencia que deba estar involucrada. La VUE recibe autorizaciones de las organizaciones involucradas y comunica de esto al usuario. Finalmente la VUE interactúa con la Aduana nacional y de otros países brindando información que facilita el despacho de los productos.

Los principales beneficios de este nuevo sistema VUE son:

- Reducción Costo de traslados físicos para realizar el trámite.
- Reducción Costo de papelería.
- Reducción en tiempos de tramitología y entrega de documentos.
- Eliminación de los privilegios y tratos preferenciales no justificados.
- Eliminación de pasos o documentos anexos del trámite.
- Eliminación de tiempos muertos.
- Reducción de los tiempos de respuesta al usuario.
- Permite acceder las 24 horas los 365 días del año.
- Permite hacer seguimiento del estado del trámite (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2011).

### **Formas de pago de las importaciones**

En las operaciones internacionales, España, suele utilizar como medio de pago al exterior, transferencia y crédito documentario UCP 600 y en operaciones de cobro, créditos documentarios UCP 600 y transferencias, por este orden. Los créditos documentarios habitualmente quedan vinculados a garantías bancarias o pólizas contra el impago.

- Operaciones inferiores a 20.000 euros, transferencia contra mercancía.
- Superiores a 20.000, contra crédito documentario UCP 600.
- Superiores a 60.000 euros, crédito documentario UCP 600, confirmado.
- Superiores a 100.000 euros, crédito documentario UCP 600, confirmado y contra garantía bancaria (PROECUADOR, 2011, p. 30).

## **2.7. Perfil Negociador Español**

### **Características más sobresalientes de la personalidad española**

El sentido del honor y el orgullo son los rasgos más típicos del carácter español. Hay que tener cuidado para no herir sensibilidades. Una vez que los españoles han adoptado una posición es difícil que se vuelvan atrás, precisamente por una actitud orgullosa (Lamazares, 2008, p.32).

### **Actitud con lo “extranjero”**

De acuerdo al autor antes mencionado, los españoles tienen una doble actitud. Por una parte muestran gran admiración por los productos extranjeros y valoran poco el *made in Spain*; sin embargo, consideran que España es el mejor país del mundo, en el sentido de que no hay ningún país en el que se disfrute más de la vida (Lamazares, 2008, p. 32-38).

### **Las Reuniones de Negocios**

Algunos puntos importantes en cuanto a las reuniones de negocios son:

- Las citas deben agendarse con una semana de antelación, y ser reconfirmadas uno o días antes.
- Se debe tratar de lograr una entrevista con la persona de mayor rango. Se trata de una sociedad jerarquizada.
- La puntualidad como en el Ecuador, no es una virtud. De 10 a 15 minutos de retraso son aceptables para el empresario español.
- Es normal que al principio de la reunión se mantenga una charla informal sobre el viaje, clima, costumbres del país, temas de actualidad, etc.
- En el primer contacto con empresas extranjeras, el español no suele entrar a negociar las condiciones de la operación, se trata de explorar las posibilidades de hacer negocios.
- Se debe evitar hacer preguntas más profundas sobre la empresa, el sector industrial o la competencia. El empresario español puede mostrarse desconfiado.
- La gesticulación es normal y el negociador no debe sentirse avasallado.

- El ambiente de la negociación es formal pero distendido. Cuando se tratan aspectos clave, el negociador español se muestra más serio, pero durante la conversación será cordial y alegre. Contar chistes es muy común.
- Es importante evitar que sea el negociador español quien tenga el control total de la palabra pues se cree que quien más habla defiende mejor sus argumentos.
- Es muy habitual que los españoles den consejos o corrijan las opiniones de la otra parte (Lamazares, 2008, p. 32-38).

### **El proceso de Negociación**

Los puntos más sobresalientes acerca del proceso de negociación son:

- Es importante dejar un margen para realizar concesiones, no demasiadas. La práctica del regateo varía de acuerdo a las regiones. “En la zona mediterránea (Cataluña, Valencia) está bastante extendida, mientras que en el norte (País Vasco, Galicia), apenas se practica.” (2008, p. 35).
- Las decisiones se realizan de manera jerárquica. La mayoría de temas, sobre todo propuestas de nuevos proveedores o socios, se deciden al máximo nivel de la empresa.
- Aún si se delega la función negociadora, el gerente o máxima autoridad siempre estará bien informado.
- No es recomendable usar tácticas de presión. Es mejor permanecer en contacto y preguntar cada cierto tiempo como se encuentra el proceso, mostrando interés.
- Los españoles evitan decir “no” directamente. Cuando no están interesados en llegar a un acuerdo alargan la respuesta o se muestran inaccesibles (no contestan mails ni llamadas). Entonces es recomendable abandonar la negociación hasta tener noticias.
- Al finalizar una entrevista comercial se utiliza mucho la expresión “lo estudiaremos”, que tiene un significado ambiguo; generalmente, se quiere transmitir que no interesa demasiado, por lo menos a corto plazo. (2008, p. 32-38).

### **Normas de Protocolo**

De acuerdo a Olegario Lamazares, entre los usos más comunes se encuentra que:

- El apretón de manos a la presentación y a la despedida es la forma de saludo más habitual. Cuando un hombre saluda a una mujer que ya conoce, o en el saludo entre dos mujeres que se conocen, se suelen dar dos besos en las mejillas.
- El uso de las tarjetas está muy generalizado. Se suelen entregar al principio de la reunión a todas las personas presentes.
- Es normal también prescindir de cualquier título y simplemente presentar a las personas por el nombre y primer apellido. A diferencia de América Latina, los títulos de Doctor, Ingeniero o Abogado rara vez se utilizan.
- Existen dos formas de hablar: informal (“de tú”, el tuteo) que se utiliza entre personas que ya se conoce o entre gente de una edad similar, y formal (de “usted”) para las primeras conversaciones o entre personas con una cierta diferencia de edad.
- Temas de conversación favoritos son la política, la familia, las vacaciones y los deportes (sobre todo el fútbol).
- Hay que evitar hablar del terrorismo, los problemas de la emigración, o criticar la fiesta de los toros. Tampoco se deben establecer comparaciones entre regiones, especialmente, Madrid y Barcelona.
- Las comidas entre empresas son muy habituales. Empiezan sobre las 14:30 h. y se suelen prolongar con una sobremesa de, al menos, media hora. La conversación de negocios se suele reservar para el final de la comida, a los postres o el café. Es costumbre que la inicie la persona que ha propuesto la comida, que será el que pague la cuenta –no existe la costumbre de compartir gastos–. El invitado debe alabar la calidad de los platos y dar las gracias en la despedida.
- Cuando se actúa de anfitrión conviene elegir un restaurante en el que se coma bien ya que los españoles aprecian mucho la buena cocina y los buenos vinos.
- Se acostumbra a dar propina en bares, restaurantes y taxis, pero no en hoteles. Entre un 5% y 10% del importe.
- Cuando se es invitado a comer o cenar a una casa particular, debe declinarse el primer ofrecimiento ya que puede tratarse de una cortesía. Solamente hay que aceptar si el anfitrión insiste. En este caso conviene llevar algún regalo; bombones, una tarta o una botella de vino pueden ser una buena elección.
- En España las apariencias son importantes. Por ello es recomendable ir bien vestido.

- En las grandes ciudades (Madrid y Barcelona, sobre todo) el traje y la corbata son obligadas. En ciudades pequeñas o cuando se visitan empresas localizadas en polígonos industriales la indumentaria es más informal.
- El horario de trabajo empieza sobre las 09:00/09:30 y se termina sobre las 18:30/19:00. De 14:00 a 16:00 es difícil localizar a las personas en las empresas ya que se hace una pausa larga para comer. (Lamazares, 2008, p. 32-38).

Es claro que estos lineamientos, no pueden englobar el complejo crisol cultural español. Es por esto que deben servir de base para formar una idea general el proceso y tipo de negociación se llevará a cabo. No así, de modo alguno es una receta para todos los casos. Es mejor mantenerse atentos y culturalmente sensibles durante la negociación.

## **Conclusiones**

En cuanto a la Balanza Comercial Ecuador –España, se observa que ésta se ha mantenido favorable para el Ecuador durante los últimos cinco años (hasta 2010), así como, para el primer semestre del 2011. Las relaciones bilaterales, se mantienen fuertes en distintas áreas. Entre los puntos en los que la profundización de la cooperación bilateral se ha tornado más notoria entre estos dos países encontramos la respuesta de apoyo a la democracia y estabilidad institucional por parte de España luego del 30S y la evolución de sus relaciones económicas y financieras.

Entre los beneficios generales al área comercial se ven amparados por la aplicación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) por parte de la Unión Europea. Este sistema, del que el Ecuador es beneficiario, otorga a los países en vías de desarrollo “franquicias de derechos de aduana o de aranceles reducidos sobre sus exportaciones” con el objetivo de contribuir a la reducción de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible y la gobernanza.

Además de este beneficio se observa que los datos más relevantes en torno al mercado español son:

- El 68% de la población total tiene entre 15 y 78 años.
- La población urbana es del 79% siendo la ciudad más poblada Madrid (3.273.049).
- El 57,5% de la población mayor a 15 años es población económicamente activa.
- El ingreso promedio a 2010 es de alrededor de 2500 euros.

- En cuanto a la estructura familiar, las principales son las conformadas por parejas de retirados, la segunda por parejas con hijos en edad media, y la tercera con hijos pequeños.
- El mercado meta, la provincia de Madrid, cuenta con una población de 6 millones de habitantes.
- La población destina el 6% de su ingreso a calzado y vestimenta.

El consumidor español tiene características similares a las del consumidor europeo en general. Es exigente en cuanto a la calidad de los bienes y servicios que adquiere a la vez que busca siempre obtener el mejor provecho a su dinero. Asimismo, se interesa por la información acerca del producto que adquiere, busca “más y mejor información” en empaques y etiquetas. En cuanto a la moda y las prendas de vestir, la comodidad es la característica principal al momento de realizar una elección. Pero al mismo tiempo, se da mucha importancia a la moda, el diseño y la calidad.

Por otra parte, España es un mercado que reconoce la diversidad de los productos en base a las características de los materiales utilizados, el respeto medioambiental (los envases deben ser reciclables), la responsabilidad social, las técnicas y procesos utilizados en la elaboración de productos, y el origen de los mismos; así, las artesanías tienen grandes oportunidades. El consumidor actual valora cada día más los productos que transmiten valores relacionados con lo natural, la originalidad, la personalización, la diversidad cultural, el mantenimiento de las raíces, y en general todo aquello que transmita valores diferenciados.

Los requisitos de entrada a las importaciones cubren varios puntos. En primer lugar es preciso mencionar que la normativa vigente es la de Aduanas de la Unión Europea. Además el arancel integrado, TARIC, precisa que el *Ad Valorem* para la partida “sombreros de paja toquilla” es del 0% desde 2008. Por otra parte, es claro que la ley europea es estricta en cuanto a requisitos fitosanitarios, y otros, pero para el caso de los productos ofertados por Blue Brand, estos no son aplicables. En cuanto al etiquetado de los productos, es importante seguir los lineamientos que establece la normativa antes mencionada y que se detallan en este capítulo.

En cuanto a la tramitología para la importación, las principales conclusiones giran en torno a la implementación del nuevo sistema VUE, o ventanilla única de exportación.

Esta permite la agilización de procesos y posibilita el trámite en una sola entidad. Es importante además considerar que al igual que en el Ecuador, en España se usan los INCOTERMS 2010 para establecer las condiciones del contrato de compra venta internacional.



## **CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL**

### **Introducción**

El Plan de Marketing Internacional, es una de las herramientas fundamentales para el exitoso funcionamiento de la exportación. En primer lugar parte del reconocimiento de la situación actual de la empresa Blue Brand Cia. Ltda. que se analizó en el capítulo primero. Luego incorpora los conocimientos del mercado hacia donde pretende dirigir su exportación, que se analizó en el capítulo 2, y finalmente formula las principales estrategias de mercadeo en armonía con el tipo de mercado y producto seleccionado.

El marketing no opera en el vacío sino en un entorno complejo y cambiante. Otros actores de este entorno como proveedores, intermediarios, clientes, competidores, públicos, etc. pueden trabajar a favor o en contra de la empresa. Además existen fuerzas del entorno como demográficas y económicas, que moldean las oportunidades del marketing, presentan riesgos, y afectan la capacidad de la empresa para servir a los clientes.

Respondiendo a estas necesidades de información, se realiza un Plan de Marketing para Blue Brand Cia. Ltda. En primer lugar presenta un estudio del macro y microentorno de la empresa. Pasa al análisis de las cuatro Ps del Marketing y finalmente presenta las estrategias generales para los objetivos del marketing estratégico.

### **3.1. Análisis del Microentorno**

El microentorno hace referencia a aquellas “fuerzas cercanas a la empresa: proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad para servir al cliente” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 66).

#### **3.1.1. La empresa**

Para el buen funcionamiento de las operaciones del marketing es fundamental que las distintas áreas de la empresa estén alineadas mediante un objetivo común, bajo una misma visión y misión. En el caso de Blue Brand, esto se encuentra ya determinado

para facilitar el óptimo funcionamiento de las estrategias de marketing, a través del Análisis de Situación Inicial, el Plan Estratégico Inicial, y el Organigrama de Funciones. Estos tres documentos se analizan en el capítulo primero.

### 3.1.2. Proveedores

Los proveedores proporcionan los recursos necesarios para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos. Es por esto que es importante su análisis y formulación de estrategias para el óptimo funcionamiento de las relaciones comerciales.

En primer lugar se debe puntualizar que Blue Brand cuenta con proveedores directos, y proveedores asociados como se observa en las tablas a continuación:

**Cuadro No. 19: Proveedores Directos de Blue Brand, Tejedoras.**

<b>Ubicación</b>	<b>Contacto</b>	<b>Número de tejedoras</b>	<b>Comentario</b>
Biblián	Margarita y Rosa Inga Sanango	50 tejedoras capacitadas en tejido de grado 2 a 8; 20 tejedoras estacionales de tejido de 2 a 6.	No cuentan con maquinaria suficiente para colocación de tafletes y cintas.
Sigsig	Leonardo Jimenez	60 tejedoras y tejedores; 10 a 15 tejedoras estacionales.	Cuentan con maquinaria y los tejedores rotan para el guarnecido de sombreros.
Azogues	Asociación de Toquilleras de Azogues	40 toquilleras asociadas; 20 toquilleras de la asociación de toquilleras Cañari que colaboran por proyecto.	Cuentan con maquinaria y personal suficiente para guarnecido de sombreros
Chordeleg	Asociación de Toquilleras San Martín de Puzhio	200 tejedoras entre fijas y estacionales.	Cuentan con maquinaria para el terminado de sombreros.

Elaborado por la autora.

**Cuadro No. 20: Proveedores Asociados de Blue Brand**

<b>Nombre</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Contacto</b>	<b>No. de colaboradores</b>	<b>Comentario</b>
PAMAR	Cuenca	Pablo Monsón y Wilson Guevara	15 trabajadores permanentes en la fábrica.  Tejedoras asociadas: 50.	Asociado para la terminación de sombreros. Cuenta con maquinaria y personal. Costo de terminación de 1,35 USD a 2,00 USD por sombrero.
ATMA	Sigsig	Marlene Castro	200	Asociado
CINTAS	Cuenca	Pablo Vintimilla	20 colaboradores en elaboración de cintas y diseño.	Diseño y manufactura
MANDALA	Cuenca	Verónica Bermeo	5 artesanos	Asociado para el acoplamiento de elementos artesanales al producto terminado. Realiza trabajos de diseño de piezas y confección en materiales diversos incluyendo tagua y elementos de joyería.

Elaborado por la autora

Existen dos cuestiones fundamentales en torno al análisis de los proveedores y giran entorno a la disponibilidad de materia prima y a problemas de suministro como atrasos en la producción y tiempos de entrega. En cuanto a la disponibilidad de recursos, se establece que existe suficiencia de materia prima y talento humano. Blue Brand cuenta con alrededor de 150 tejedoras asociadas. En cuanto a atrasos, se establece que la gran mayoría de empresas exportadoras de sombreros de paja toquilla lidian con atrasos en la entrega por parte de proveedores. No obstante, como testimonio de las toquilleras de la zona de Biliblián, se menciona que estos atrasos muchas veces se deben a la falta de adelantos o falta de pago por parte de los intermediarios.

#### Estrategias de Manejo de Socios

- La primera estrategia en torno a proveedores ha sido la conformación de alianzas estratégicas; mediante estas Blue Brand ha podido contactar con todos sus proveedores, darse a conocer y sobre todo conseguir el apoyo requerido y el compromiso de cumplir con lo demandado en cuanto a producción.
- La segunda estrategia resulta esencial, y es el pago a tiempo. Luego de analizado el caso de las tejedoras, se estableció que reciben su paga incluso hasta dos meses luego de entregada la mercadería. En esto Blue Brand se compromete a cumplir el plazo de 15 días hábiles para realizar el pago descontando un anticipo del 50% que se entregará previa a la elaboración del sombrero.
- Otra estrategia importante es la de comunicación. Es claro que los canales de comunicación deben permitir que la información fluya de manera efectiva en todas las áreas, para esto en el Organigrama de Funciones, claramente se menciona las partes en las que existe requerimientos de información y quienes se verán involucrados.
- Como incentivo a las tejedoras que colaboran con la empresa, además, Blue Brand propone programas especiales al iniciar el año escolar, cuando según testimonios de las tejedoras, es cuando mayores necesidades tienen y para la época de Navidad.
- Como estrategia para los proveedores asociados, se establece brindarles un espacio de promoción en la página web de Blue Brand Cia. Ltda.

#### **3.1.3. Intermediarios de Marketing**

De acuerdo Kotler y Armstrong, los intermediarios de Marketing ayudan a la empresa a “promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales e incluyen

distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros”. (2008, p. 66).

## Distribuidores

Para Blue Brand, el distribuidor en destino es Industrias Sombrereras Españolas. La empresa es una de las empresas líderes en el mercado de sombreros de todo tipo en Madrid y a lo largo de España. Cuenta con una larga historia corporativa y además tiene gran renombre en el mercado de vestimenta y accesorios.

### Ilustración No. 18: Sitio Web del Distribuidor, Industrias Sombrereras Españolas



Tomado de: <http://www.isesa.es/principal.html>

Las principales ventajas de la selección de un distribuidor único al iniciar las actividades comerciales de exportación son la facilidad de comunicación, y el aprovechamiento de los conocimientos operativos del distribuidor.

Empresas de Distribución Física

Estas empresas son las que permiten el traslado de los productos desde el vendedor hasta el comprador. Blue Brand cuenta con dos empresas de transporte fiable y profesional.

**Cuadro No. 21: Empresas de Transporte Asociadas a Blue Brand**

<b>Nombre</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Contacto</b>	<b>Comentario</b>
TRANSPORTE NACIONAL			
Transportes CITEP	Cuenca	Jhony Ortiz	Transporte de contenedores a puerto. Transporte de cargas menores y demás.
TRANSPORTE INTERNACIONAL			
Schryver del Ecuador	Cuenca	Yuli Vivanco	Transporte de carga de todo tipo. Asesoría de embalaje, contenedorización, etc.

**Elaborado por la autora.**

### **Intermediarios Financieros**

Estas empresas son aquellas que ayudan a financiar transacciones o a asegurar contra riesgos asociados a la compraventa de bienes. Se incluyen bancos, aseguradoras, entidades de crédito.

En cuanto al panorama financiero de Blue Brand, el capital inicial disponible es de USD 170.000,00. El Banco asociado es Banco Pichincha, un banco de trayectoria y de calificación "A" a nivel internacional. Se prevé la apertura de una cuenta con beneficios adicionales para MIPYMES; además se cuenta con un sistema seguro de transferencias internacionales con el aval del Banco Central del Ecuador.

## Ilustración No.19: Detalle de algunos servicios de Banco Pichincha para MIPYMES



Tomado de: <http://www.pichincha.com/web/empresas.php>

Por otra parte, considerando la actividad exportadora de Blue Brand, se requiere de una aseguradora. Se selecciona al *Broker* de seguros, Segurazuay S.A., que es una empresa con representación en la ciudad de Cuenca y que trabaja ya en asociación con Shryver Internacional y Shryver Ecuador.

### 3.1.4. Clientes

Es preciso hacer una diferencia fundamental entre cliente y consumidor final. Si bien, el producto que oferta Blue Brand será diseñado con un enfoque para el consumidor final, que se mencionó en el capítulo 2, quien comprará directo a Blue Brand (Cliente) será la distribuidora en destino, Industrias Sombrereras Españolas.

Esto quiere decir, que al iniciar Blue Brand su exportación iniciará en un mercado de distribución. Esto ocurre con gran parte de las casas exportadoras, incluso muchas exportan sin marca propia. El caso de Ecuandino difiere ya que esta casa exportadora, exporta con marca propia, e incluso cuenta con tiendas propias a nivel internacional.

Una vez realizada esta importante diferenciación, es fundamental determinar los requerimientos de información acerca del cliente, estos son:

- ¿Quién es el potencial cliente?
- ¿Qué demandan?
- ¿Qué mejoras desearían respecto de los productos que ahora ofrece la competencia?
- ¿En qué basan su decisión de compra?

Análisis:

¿Quién es el Cliente?

El potencial Cliente es: Industrias Sombrereras Españolas. ISESA.

Inicio de actividad: 1985

Actividades: Manufactura, importación, exportación, distribución.

En cuanto a sus proyectos a futuro mencionan que desean aprovechar la alta calificación y experiencia de sus empleados para además de mantener el prestigio con el que cuentan actualmente, avanzar en todo lo que represente innovaciones y mejoras tanto en el terreno de la calidad y el diseño como en el comercial y administrativo (ISESA, 2012).

La filosofía de la empresa se centra en tres puntos: la calidad, los acabados y el diseño de sus sombreros. Por esto han adquirido una gran reputación tanto nacional como internacional (ISESA, 2012).

¿Qué demanda?

ISESA importa varios tipos de sombreros. En el caso de Ecuador importa especialmente cascos de paja toquilla y sombreros terminados.

¿Qué mejoras desearían respecto de los productos que ahora ofrece la competencia?

La empresa cuenta con proveedores de sombreros de paja toquilla. No obstante, como una característica típica del cliente europeo, no son fieles a las marcas y están abiertos a cambiar de proveedor dependiendo de los beneficios. La propuesta de Blue Brand representa flexibilidad en diseño, una propuesta de vanguardia al mismo precio. Esto

es lo que la hace atractiva. El cliente busca cambios en los diseños, calidad y precio competitivo.

Otros datos importantes:

- Negocia mediante transferencias interbancarias, y cartas de crédito.
- Mantiene estándares de calidad rigurosos.
- Negocia con un 30% de anticipo y pago hasta 30 días luego de entregada la mercancía.
- Se requiere cerrar la negociación visitando el centro de negocios en España.
- Se requiere envío de muestras.
- Cuenta con gran fortaleza en el área de diseño e investigación de mercados.
- Cuenta con la ISO 9001:2000 que aplica al diseño, manufactura y comercialización y venta de sombreros y accesorios.

### **3.1.5. Competidores**

De acuerdo a Kotler y Armstrong, el concepto de marketing establece que “para tener éxito una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores” (2008, p. 70). De ahí la importancia de conocerlos y responder interrogantes como:

- ¿Quiénes son?
- ¿Dónde están?
- ¿Qué venden?
- ¿A quién venden?
- ¿Qué ventajas tienen?
- ¿Cuáles son sus carencias?

Análisis

En base a información del Banco Central del Ecuador se puede obtener un resumen de todos los exportadores de Sombreros de Paja Toquilla a España entre 2005 y 2011. En la tabla a continuación se presenta el nombre de los exportadores.

**Cuadro No. 22: Exportadores de Sombreros de Paja Toquilla del Ecuador a España en el periodo 2005- 2011**

Exportadores de Sombreros de Paja Toquilla a España entre 2005-2011
ALVAREZ CAMPO EDWIN PATRICIO
ARELLANO VELASQUEZ SEGUNDO
AVILA BRITO VICTOR JAIME
<b>COMPAÑIA EN NOMBRE COLECTIVO PAMAR Y COMPAÑIA</b>
<b>ECUA-ANDINO</b>
<b>EXPORTADORA K. DORFZAUN C. LTDA.</b>
FADAVILL S.A.
<b>FERNANDO MORENO HAT COMPANY CIA. LTDA.</b>
FICHAMBA VASQUEZ CARLOS ALBERTO
<b>FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO</b>
GUERRERO MOSQUERA WILO ALFREDO
GUEVARA ROMAN ANGELICA MARTHA
GUEVARA ROMAN MARIA PIEDAD
<b>HOMERO ORTEGA P.E HIJOS C.LTDA.</b>
LEITON GOMEZ JANETH MARIELA(continúa)
LOJANO PUNIN JOSE ANTONIO ARTESANIAS JOSELO...

MALDONADO PINEDA MARIA GRACIELA
MALES GUERRERO MARIA JUANA
MIRANDA PINTO PAOLA CRISTINA
MORALES CHALAPUENTO LUIS ALFONSO
OLICARGO INTERNATIONAL CIA.LTDA.
ORTEGAHATS CIA. LTDA.
QUINDE VICTOR HUMBERTO
RAFAEL PAREDES SEMPERTEGUI E HIJOS CIA
REVELO MUENALA CESAR ALFONZO
ROMAN TERREROS TERESA DEL CARMEN
ROSAPRIMA CIA. LTDA.
RUIZ MALDONADO SISA ERNESTINA
SARAVA CARGO CIA. LTDA.
SEGOVIA CHIZA JOSE RAFAEL
<b>SERRANO HAT EXPORT CIA. LTDA.</b>
SISTEMAS AEREOS DE COMERCIO SADECOM CIA.LTDA.
TAPIA QUINTEROS CHRISTIAN IVAN
TRANSREALCARGA CIA. LTDA.
UZCHA CRIOLLO MARLENE BEATRIZ
VALENCIA CUESTA JUAN FERNANDO...

VASCONEZ PERUGACHI PATRICIO JOSE
VELASQUEZ ANRANGO LUIS ALBERTO
VILLACRES ZURITA MARIA FANNY
YACELGA ROMERO MARGARITA
YAMBERLA DE LA TORRE FABIAN
YAMBERLA OTAVALO NARCISO
YANAPI S.A.

Elaborado por la autora en base a información del Banco Central del Ecuador.

De este grupo, los principales competidores para sombreros terminados son:

#### **Compañía en Nombre Colectivo PAMAR & CIA**

¿Quiénes son?

De acuerdo a información que se proporciona en la página web de PAMAR, esta empresa inicia gracias al emprendimiento del actual propietario y gerente, Pablo Munzón. Se cuenta que el decidió abandonar su empleo como planchador en una fábrica de sombreros y abrir su propio taller para acabados de los mismos. Sus padres saben tejer, su madre aún lo hace y eso motivó a Pablo a seguir creciendo con su familia en este negocio (PAMAR, 2012).

Pamar es productora de artículos de paja toquilla, tres generaciones en la producción y exportación de sombreros y artículos de paja toquilla. Hace poco Pamar fue reconocida por la comercialización de sombreros en el exterior por FEDEXPOR.

Cuentan con tejedoras de Azuay y Cañar, siendo las principales de Sigsig, Chordeleg, y Gualaceo. Cada día lunes traen a la fábrica su producto, donde es seleccionado por grados, alas de los sombreros, calidades y tejidos para posteriormente darles el acabado.

¿Dónde están?

PAMAR Cia. Ltda. está ubicada en la Ciudad de Cuenca. Al igual que en el caso de Blue Brand, sus proveedores se encuentran en Azuay y Cañar.

¿Qué venden?

Cuentan con una oferta variada de modelos, calidad y estilos.

Es así que cada sombrero pasa por un proceso dependiendo del cliente y del pedido. A veces comercializan solo campanas, es decir el sombrero sin forma solo planchado y mazeteado. En cuanto a esto la fábrica es muy flexible. El proceso en la fábrica del acabado del sombrero de paja toquilla es realizado por 25 personas siendo parte de ellos familiares.

Cabe mencionar que gran parte de los sombreros acabados tienen sus tafiletos y cintas importadas. Es decir se realizan bajo la marca de un tercero en el país de destino.

¿A quién venden?

Se han constituido como una casa exportadora de renombre en los últimos cinco años. Actualmente se encuentra en el mercado español, no obstante sin marca propia.

¿Qué ventajas tienen?

La principal ventaja es contar con una fábrica de acabados. Además han construido un nombre y una imagen reconocidos a nivel nacional por entidades como FEDEXPOR, y PROECUADOR. Son invitados a ferias y ruedas de negocios internacionales.

¿Cuáles son sus carencias?

De acuerdo a testimonios, existe descontento por parte de las tejedoras en cuanto al precio y al plazo de pago de los sombreros.

Por otro lado su estructura empresarial no cuenta con un departamento de desarrollo de productos ni de investigación de mercados, y gran parte de los contactos los logran por recomendaciones de instituciones gubernamentales o por contactos en ferias.

Su página web no es totalmente operativa, no cuenta con un catálogo disponible, ni tiene presencia en redes sociales.

## **ECUA-ANDINO CORP.**

¿Quiénes son? y ¿Dónde están?

Los principales socios de Ecu Andino Corp. Son Alejandro Lecaro y Édgar Sánchez. Esta empresa se dedica a la exportación de sombreros de paja toquilla desde 1983. En 2010 tuvo ingresos de un millón de dólares. (Metroecuador, 2010).

La empresa participa en alrededor de 25 ferias internacionales de forma anual y además dispone de tiendas y distribuidores como se señala a continuación:

Tiendas:

Guayaquil-Ecuador

Cdla. Albatroz, mz 28 solar 4.

+593 42 326375/ +593 42 325339

Paris-Francia

Marina Gutiérrez-Berga

21 rue Saint-Blaise 75020

+33 (0) 1 46 59 46 32

marina@ecua-andino.com

Bensheim-Alemania

KatiaKnoch

Ringgartenstr 9 D-64625

+49 (0) 6451 770 64 80

info@ecua-andino.de

Distribuidores:

- Canadá
- El Salvador
- Grecia
- Hong Kong
- Israel
- México
- Paraguay
- Perú
- Puerto Rico
- Rusia
- Sudáfrica
- España

- Turquía
- Emiratos Árabes Unidos, Qatar, Bahreín, Kuwait, Omán y Arabia Saudita
- Estados Unidos
- Uruguay (Ecu- Andino Corp. 2012)

¿Qué venden?

Disponen de una línea variada de modelos. No obstante, la tendencia que se visualiza es hacia sombreros de calidad regular y semi fina, no muy elaborados como si es el caso de Serrano Hats y Homero Ortega. En el año Ecuandino propone dos colecciones que son desarrolladas en el Ecuador.

¿A quién venden?

Respondiendo a esta pregunta se puede encontrar una de las principales ventajas de la empresa. Venden en los cinco continentes; pero aún más interesante, tienen socios como los organizadores oficiales del Roland Garros y Cartier.

¿Qué ventajas tienen?

Sin duda la principal ventaja es el plan de expansión de mercados con el que cuenta Ecuandino. Además esto se complementa con una fuerte presencia en Internet y redes sociales. Está presente en Facebook, LinkedIn, y otras redes sociales empresariales.

¿Cuáles son sus carencias?

Como se mencionó al inicio, Ecuandino es únicamente una casa exportadora. Sus proveedores están en la ciudad de Cuenca, siendo uno de estos, PAMAR Cia. Ltda. Esto resulta en mayores costos, ya que compran sombreros terminados a precios de mercado.

## **EXPORTADORA K. DORFZAUN C. LTDA**

¿Quiénes son?

K. Dorfzaun es una de las casas exportadoras de sombreros de paja toquilla más antiguas que existen en el mercado, desde 1939. Es una empresa familiar, que cuenta con capitales 100% ecuatorianos. Provee de sombreros semielaborados a fabricantes de otros países pero también exporta productos terminados.

¿Dónde están?

La empresa se radica en la ciudad de Cuenca. Sus proveedores se encuentran en la provincia de Azuay y Cañar.

¿Qué venden?

Su exportación de productos no terminados es importante. A más de esto vender productos terminados, en la mayoría de casos sin marca propia.

¿A quién venden?

Sus principales compradores se encuentran en el continente Europeo y los Estados Unidos.

¿Qué ventajas tienen?

Cuentan con una fábrica propia, maquinaria de calidad y años de experiencia en el mercado.

¿Cuáles son sus carencias?

No tiene notoriedad en su imagen. No está presente en redes sociales. Aun prevalece la tendencia de comercializar productos no terminados.

## **FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO**

¿Quiénes son?

“El GSFPEP es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro, ecuménica y auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Nació de la intención común de un grupo de obispos, sacerdotes y seglares.” (FEPP,2012).

FEPP es una fundación que trabaja en muchas áreas y que cuenta con un sinnúmero de subsidiarias como Salinerito, CAMARI, CODESARROLLO, entre otras, que complementan sus actividades empresariales. Además promueven el comercio comunitario y modelos asociativos indígenas.

¿Dónde están?

El FEPP tiene su matriz en la ciudad de Quito. No obstante sus redes se encuentran a lo largo del país, incluyendo Cuenca, donde cuentan con una Bodega de comercialización, la tienda CAMARI y CODESARROLLO, cooperativa de ahorro y crédito.

¿Qué venden?

FEPP vende artículos que promuevan el desarrollo de las comunidades indígenas ecuatorianas. En este marco, sus exportaciones van desde productos lácteos hasta sombreros de paja toquilla.

¿A quién venden?

Los principales compradores de la FEPP se encuentran en el continente Europeo, gracias a los contactos realizados desde su establecimiento por los padres salesianos venidos desde Italia.

¿Qué ventajas tienen?

La ventaja más interesante se encuentra en la competitividad de la FEPP en costos. Al manejarse en un modelo de comercio asociativo y de comunidad eliminan costos de intermediación y otros.

Además tienen gran apoyo del sector gubernamental en cuanto a fomento de las pequeñas empresas y defensa del sector artesanal.

En cuanto al aspecto financiero la FEPP tiene su propia cooperativa de ahorro y crédito, CODESARROLLO.

¿Cuáles son sus carencias?

Sus falencias giran en torno a la carencia de una estructura definida para el manejo de la exportación sombreroera. Toda actividad comercial se coordina en la matriz y desde esta se terciarizan servicios como el transporte y demás.

Por otro lado no tienen un departamento de investigación y desarrollo, ni de marketing.

Sus principales compradores han surgido gracias a contactos personales de los padres salesianos italianos que aun viven en Ecuador y se encuentran apoyando a la organización.

### **FERNANDO MORENO HAT COMPANY CIA. LTDA.**

¿Quiénes son?

De acuerdo a información de sitio web oficial de Moreno Hat, se establece que cuentan con una experiencia de 20 años en el sector. No obstante la formación de esta empresa es reciente. Su experiencia como empresa independiente es de 5 años.

En su página web publican:

“Desde el primer día nos apasionamos del sombrero de paja toquilla y toda su tradición y leyendas, vimos la importancia que éste tiene para los tejedores y tejedoras en la zona austral del Ecuador, así como para todas las familias que cultivan, cosechan y procesan la paja toquilla en las zonas costaneras, todos estos hechos han fortalecido y enraizado, cada día más, nuestra firme convicción de hacer los mejores sombreros posibles, en donde cada persona involucrada en este largo proceso, tenga un pago justo que le motive a mejorar cada día y mantener esta tradición de reconocimiento mundial. Mucha innovación era necesaria en esos años, pues sólo se exportaban sombreros en formas básicas (campanas de sombreros), para que sean terminados en los distintos países alrededor del mundo, allí comenzamos esta aventura de aprender y mejorar todos los días, hoy es una pasión por innovar todo lo relacionado con el sombrero ecuatoriano con la finalidad de mantenerlo como el mejor sombrero de verano del mundo...” (Moreno Hat Company, 2012).

Esto claramente deja ver dos características importantes de la empresa que son la innovación y la responsabilidad social que la hacen un competidor importante.

¿Dónde están?

Se localizan en la ciudad de Cuenca. Cuentan con proveedores de Azuay, Cañar, y han establecido contactos en Montecristi.

¿Qué venden?

Se centran en sombreros terminados. Diseñan sus productos y esperan poder innovar continuamente. Su gama es variada al igual que en el caso de las otras empresas.

¿A quién venden? Sus exportaciones van en aumento ya actualmente tienen presencia en 4 de los cinco continentes.

¿Qué ventajas tienen?

Esta empresa joven cuenta con apoyo gubernamental para contactos comerciales y promoción de exportaciones.

Además en cuanto a la manufactura de los sombreros cuenta con maquinaria de alta tecnología y específica para cada proceso.

¿Cuáles son sus carencias?

Sus principales flaquezas son la falta de experiencia como nueva empresa. Además la pérdida de importantes contactos comerciales al independizarse de Serrano Hat.

## **HOMERO ORTEGA P.E HIJOS C.LTDA.**

¿Quiénes son?

De acuerdo al sitio oficial en línea se menciona que:

“Homero Ortega es una empresa productora de artículos de paja toquilla, que ha contribuido a la difusión del panama hat y su posicionamiento en el contexto mundial. Cinco generaciones Ortega dedicadas a esta actividad son la carta de presentación, como muestra de experiencia, seriedad y calidad en sus productos” (Homero Ortega, 2012).

En 1972, se establece la Empresa como compañía limitada.

¿Dónde están?

Se encuentran en la ciudad de Cuenca. Son productores, comercializadores y exportadores.

¿Qué venden?

Su línea incluye modelos clásicos y contemporáneos. Su calidad es indudable y reconocida a nivel mundial.

¿A quién venden?

Tienen ventas en los cinco continentes y hoy se constituyen en el líder de las exportaciones de sombreros terminados del Ecuador.

¿Qué ventajas tienen?

- Cuentan con maquinaria de punta.
- Tejedoras que trabajan para la fábrica.
- Calidad reconocida y avalada por la Certificación de calidad ISO 9001 – 2000 para la actividad de diseño, producción y exportación de sombreros y artículos de paja toquilla.

¿Cuáles son sus carencias?

Son una empresa con actividades sólidas y muy desarrolladas en el sector. No obstante en un enfoque de mercado distinto al de Ecu andino, u otras empresas que tienen un enfoque más moderno y fresco.

## **SERRANO HAT CIA. LTDA.**

¿Quiénes son?

En el sitio web de Serrano Hat se publica:

“ En el año 1905, una empresa cuencana llamada ‘Casa Miguel Heredia Crespo’, abrió al mundo la tradición y la magia del sombrero de paja toquilla (PanamaHat), luego en la década de los cuarentas esta cambio su nombre a Serrano HatExportCia. Ltda., nombre con el cual existe hasta la actualidad. A partir de ese momento nos caracterizamos por producir solo sombreros de la mejor calidad posible y con los diseños más novedosos, esa convicción de entonces la mantenemos intacta, cuidamos cada detalle para que el producto que lleva nuestro nombre y marca SERRANO HAT sea el mejor sombrero en su clase” (Serrano Hat, 2012)

En 2011 la empresa facturó alrededor de un millón de dólares. El 80% de esos ingresos provino de Europa. El resto fue producto de las ventas hacia Estados Unidos, Chile, Argentina, Puerto Rico, Australia y Japón.

¿Dónde están?

Se encuentran en la Ciudad de Cuenca. Con proveedores de Azuay, Cañar, Manabí.

¿Qué venden?

Cuentan con distintas líneas de productos de gran calidad.

¿A quién venden?

Exportan el 80% de su producción a Francia, Inglaterra, Italia, Alemania, España y Bélgica, cuenta Julia Yunga, funcionaria de la firma (El Comercio, 2012).

### **3.2. Análisis del Macroentorno**

El macroentorno del Marketing de la empresa se conforma por aquellas fuerzas que influyen en las oportunidades de la misma y pueden generar riesgos a sus operaciones. De acuerdo a Kotler y Armstrong, las principales fuerzas del macroentorno son:

- Fuerzas Demográficas
- Fuerzas Económicas
- Fuerzas Naturales
- Fuerzas Tecnológicas
- Fuerzas Políticas
- Fuerzas Culturales (2008, p. 68).

### 3.2.1. Fuerzas Demográficas

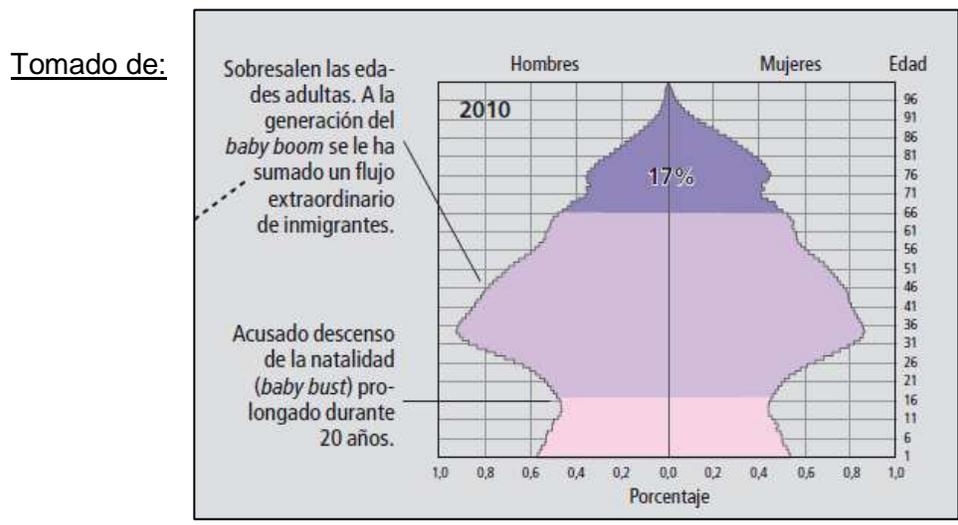
La principal razón para realizar un estudio del área demográfica son los cambios que surgen en las poblaciones que conforman el mercado meta y que pueden repercutir en los negocios.

#### 3.2.1.1 Cambios en la estructura de edades de la población

Una de las principales consideraciones demográficas en España es la tendencia del envejecimiento de la población. Esto se debe de acuerdo a María José Gonzales, a que en su mayoría las parejas jóvenes optan por no tener hijos o tener uno o dos hijos como máximo y al aumento de la longevidad por factores varios ( 2010, p. 20). Es claro que existen excepciones, no obstante en rasgos generales este es un fenómeno típico en los países europeos y algunos asiáticos como Japón.

Un estudio realizado en cuanto a este fenómeno poblacional menciona: “En España crece la proporción de personas mayores de 64 años. Entre 1975 y 2010 ha pasado del 10 al 17 por ciento y sigue creciendo...”(Perez, 2010, p. 36). La pirámide poblacional se puede observar en la siguiente ilustración, así como los principales factores demográficos que afectan a la misma.

**Ilustración No. 20: Pirámide Poblacional para el año 2010 y factores demográficos actuales**



<http://digital.csic.es/bitstream/10261/29071/1/2010Inv+Ciencia.pdf>

De esta ilustración podemos concluir que la mayor cantidad de la población española se encuentra en edad adulta, es decir son mayores de 21 años. Existe además un importante 17% de población que tiene más de 65 años.

### **3.2.1.2. Cambios en las familias**

Algunos datos importantes acerca de la estructura familiar en España son:

- Un 18% de los hogares españoles están formados por personas que viven solas. (De este 18% alrededor del 60% son personas mayores de 50 años).
- Un 7% de los hogares son monoparentales.
- Las parejas sin hijos constituyen más de un 20% de los hogares, y otro 20% tienen solo un hijo.
- Las familias numerosas se han reducido hasta suponer un 3% de los hogares (PWC, 2011, p. 45-47).

### **3.2.2. Fuerzas Económicas**

#### **La Crisis Española**

La crisis española tuvo sus inicios a finales de 2008, tras la crisis financiera mundial, pero sus repercusiones se sienten y agravan hasta estos días. Las consecuencias de la crisis española se ven reflejadas no solo en indicadores macroeconómicos, sino más recientemente tocan sectores como el inmobiliario, con el final de la burbuja inmobiliaria; y el del empleo, donde se observan records del 22% de desempleo en 2012.

No se pretende profundizar en la problemática de la crisis pero si referirse a ésta en cuanto a sus consecuencias que afectan la oportunidad empresarial de Blue Brand en el mercado de destino. Para esto el siguiente análisis se centra en información estadística acerca del factor esencial: crisis y consumo.

Como in indicador general, se debe mencionar que la crisis afecta en mayor grado a los sectores medio, medio bajo y bajo. Mientras que el desempleo se visualiza con mayor fuerza para los sectores más jóvenes de la población, sobre todo los menores de 30 años.

### 3.2.2.1. Cambios en el gasto en Textiles y Crisis

El gasto en el sector de textiles comparando el año 2007 con el año 2011 se redujo en alrededor del 10%, en mobiliario 13%, y alimentos 6%. Aunque la reducción es significativa, cabe destacar que según datos estadísticos la reducción es mayoritaria en los estratos de ingresos medio bajos, y bajos (PWC, 2011).

Otras investigaciones al respecto señalan que el sector de la moda en general es uno de los más afectados en la frecuencia de compra. Esta ha disminuido debido a la crisis y se espera que su recuperación sea paulatina. Al igual que en el caso anterior la disminución en la frecuencia de compra se da más en los sectores de renta baja.

De acuerdo al siguiente cuadro se analiza la variación en la frecuencia de compra de textiles en general de acuerdo al nivel de renta durante la crisis.

**Cuadro No. 23: Frecuencia de Compra durante la Crisis por nivel de renta**

	<b>Mayor</b>	<b>Igual</b>	<b>Menor</b>
Menos de 20,000 euros/año	12,4%	36,8%	50,8%
De 20 a 40,000 euros/año	8,5%	50,5%	40,9%
De 40 a 60,000 euros/año	4,4%	<b>63,7%</b>	31,9%
De 60 a 80,000 euros/año	3,0%	<b>60,6%</b>	36,4%
Más de 80,000 euros/año	13,3%	<b>80,0%</b>	6,7%

Elaborado por la autora en base a información de la investigación de PWC.

Se resalta que los españoles con ingresos superiores a 40000 euros anuales han mantenido su frecuencia de compra en más de un 60%, quienes tienen rentas entre 20 y 40000 han mantenido su frecuencia de compra en un 50,5%.

Otros datos interesantes que deben considerarse al momento de plantear las estrategias de marketing son el cambio en el patrón de compra, se pueden notar diferencias antes, durante y después de la crisis como se observa en las tablas a continuación.

**Cuadro No. 24: Patrones de compra antes de la crisis**

	Compraba opciones más baratas	Compraba opciones más caras	No compraba este producto
Básicas (camisetas, jeans, etc.)	40,9%	54,1%	5,0%
Formales (Trajes, vestidos)	25,7%	53,6%	20,7%
Fundamentales (Camisas, faldas)	38,0%	58,3%	3,7%
<b>De temporada</b>	<b>37,4%</b>	<b>56,2%</b>	<b>6,4%</b>
Calzado	33,9%	64,4%	1,8%
Ropa interior	42,3%	55,9%	1,9%
<b>Complementos</b>	<b>31,6%</b>	<b>40,8%</b>	<b>27,6%</b>
	<b>36,0%</b>	<b>55,0%</b>	<b>10,0%</b>

Elaborado por la autora en base a información de PWC.

**Cuadro No. 25: Patrones de compra durante la crisis**

	Compro opciones más baratas	Mismas opciones	Compro opciones más caras	He dejado de comprar
Básicas (camisetas, jeans, etc)	53,0%	43,4%	1,4%	2,2%
Formales (Trajes, vestidos)	44,9%	44,1%	2,1%	8,9%
Fundamentales (Camisas, faldas)	50,3%	44,8%	2,5%	2,4%
<b>De temporada</b>	<b>47,0%</b>	<b>43,0%</b>	<b>2,6%</b>	<b>7,3%</b>
Calzado	45,7%	49,0%	2,8%	2,4%
Ropa interior	48,2%	47,6%	2,4%	1,8%
<b>Complementos</b>	<b>48,4%</b>	<b>38,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>11,6%</b>
	<b>48,0%</b>	<b>45,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>5,0%</b>

Elaborado por la autora en base a información de PWC.

**Cuadro No. 26: Patrones de compra después de la crisis**

	<b>Compraré opciones más baratas</b>	<b>Mismas opciones</b>	<b>Compraré opciones más caras</b>	<b>Dejaré de comprar</b>
Básicas(camisetas,jeans,etc)	25,8%	60,3%	13,5%	0,4%
Formales(Trajés, vestidos)	23,6%	57,9%	17,3%	1,2%
Fundamentales (Camisas,faldas)	24,1%	61,4%	13,6%	0,9%
<b>De temporada</b>	<b>23,8%</b>	<b>60,6%</b>	<b>14,1%</b>	<b>1,5%</b>
Clazado	22,6%	61,9%	15,2%	0,3%
Ropa interior	24,6%	61,5%	13,3%	0,6%
<b>Complementos</b>	<b>25,4%</b>	<b>58,3%</b>	<b>14,0%</b>	<b>2,3%</b>
	24,0%	60,0%	14,0%	1,0%

Elaborado por la autora en base a información de PWC.

De acuerdo a los cuadros presentados, es claro que aunque durante la crisis alrededor del 40% de la población buscará opciones más baratas en complementos del vestir y prendas de temporada, el valor de quienes comprarán las mismas opciones difiere en un porcentaje reducido con alrededor del 30%. El patrón luego de la crisis será mayoritariamente mantener las mismas opciones de compra durante la crisis con un 59%. Este patrón irá cambiando paulatinamente al pasar los años post crisis quizá a favor de opciones más costosas (PWC, 2011, p.26).

Según los estudios realizados, los criterios relacionados con el precio del producto han incrementado su importancia durante la crisis en detrimento de factores como la marca, moda y calidad más ligados al producto. En general en el siguiente cuadro se observan distintos factores relativos a los criterios que el cliente español da importancia a la hora de comprar textiles en general:

**Cuadro No. 27: Principales factores de compra. Comparación antes, durante y después de la crisis**

	<b>Antes de la Crisis</b>	<b>Antes vs. Durante</b>	<b>Antes vs. Después</b>	<b>Durante vs. Después</b>
<b>Criterios relativos a precio</b>				
Buena relación calidad/precio	12,6%	<b>8,2%</b>	11,9%	3,4%
Precios baratos	7,4%	<b>46,6%</b>	25,1%	-14,6%
Rango de precios	5,1%	<b>23,6%</b>	7,9%	-12,7%
<b>Criterios relativos a producto</b>				
Sus prendas me sientan bien	12,5%	-3,5%	4,2%	7,9%
Calidad de las Prendas	10,8%	<b>10,7%</b>	-1,1%	10,9%
Gama de tallas	7,4%	3,7%	6,5%	2,8%
Buena marca, de confianza	7,9%	-13,7%	-10,8%	3,4%
Gama de prendas / complementos	6,4%	-8,9%	-0,8%	8,9%
Se adaptan a la moda, crean tendencia	5,2%	-19,6%	-20,3%	-0,8%
Rapidez de renovar las colecciones	3,4%	-15,4%	-21,2%	-6,9%
<b>Criterios relativos a tienda</b>				
Localización conveniente	5,5%	-0,7%	-6,5%	-5,9%
Calidad del personal / carácter servicial	5,8%	-5,7%	-1,6%	4,3%
Medio ambiente / causas sociales	5,2%	-13,6%	-15,1%	-1,8%
Calidad del entorno	3,1%	-12,3%	-21,2%	-10,1%
Otras	1,7%	18,8%	-2,4%	-17,8%

Tomado de PWC, Evolución o Revolución. Página 26.

Se observa que los criterios en la comparación antes vs durante la crisis, que mayor variación negativa tienen son los relacionados con causas sociales, y medio ambiente, buena marca, moda, tendencia, y cambio de colecciones. Las que mayor variación positiva han mostrado son precios baratos y rango de precios. Una vez más se puede

mencionar la importancia creciente de los precios para el mercado español en esta época de crisis.

Después de la crisis la importancia del precio se mantendrá aunque en tasas inferiores a durante la crisis.

### 3.2.2.2. Crisis y Cadenas de distribución

En cuanto a datos acerca de la cadena de distribución y su uso por los clientes españoles hay datos importantes a ser considerados a la hora de estructurar el plan de logística y distribución para Blue Brand. Los datos principales se pueden observar en las tablas a continuación:

**Cuadro No. 28: Uso de cadenas de distribución antes, durante y después de la crisis**

	<b>LowCost</b>	<b>Valuefor Money<sup>15</sup>(adolescentes)</b>	<b>Valueformoney</b>	<b>Cadenas de perfil medio</b>	<b>Grandes Almacenes</b>
Antes de la Crisis	16%	37%	30%	8%	9%
Durante la Crisis	21%	43%	25%	5%	7%
Después de la Crisis	18%	38%	29%	6%	9%

Tomado de PWC, Evolución o Revolución. Página 29.

<sup>15</sup>Valuefor Money. Término usado en Marketing para cadenas de distribución de relación calidad-precio. (Glosario de Marketing, primero estrategia. 2012. <http://www.primeroestrategia.com/glosario/glosario-de-marketing-letra-v/> )

**Cuadro No. 29: Variación en el uso de Cadenas de Perfil Medio antes, durante y después de la crisis**

<b>Cadenas de perfil medio</b>	Antes	Durante	Después
Menos de 20000 euros/año	10,9%	3,4%	5,3%
De 20 a 40000 euros/año	16,7%	5,2%	8,7%
De 40 a 60000 euros/año	20,2%	11,7%	13,8%
De 60 a 80000 euros/año	33,3%	33,3%	33,3%
Más de 80000 euros/año	13,3%	<b>33,3%</b>	13,3%

Tomado de PWC, Evolución o Revolución. Página 26.

**Cuadro No. 30: Variación en el uso de Grandes Almacenes para realizar compras antes, durante, después de la crisis**

<b>Grandes almacenes</b>	Antes	Durante	Después
Menos de 20000 euros/año	36,4%	14,3%	21,8%
De 20 a 40000 euros/año	49,5%	34,8%	36,2%
De 40 a 60000 euros/año	62,8%	52,1%	55,3%
De 60 a 80000 euros/año	66,7%	63,6%	66,7%
Más de 80000 euros/año	40,0%	53,3%	33,3%

Tomado de PWC, Evolución o Revolución. Página 26.

**Cuadro No. 31: Variación en el uso de Cadenas *Value for Money* antes, durante y después de la crisis**

<b>Valueformoney</b>	Antes	Durante	Después
Menos de 20000 euros/año	48,6%	41,4%	38,0%
De 20 a 40000 euros/año	46,3%	46,7%	39,0%
De 40 a 60000 euros/año	42,6%	<b>48,9%</b>	44,7%
De 60 a 80000 euros/año	39,4%	39,4%	39,4%
Más de 80000 euros/año	20,0%	<b>40,0%</b>	20,0%

Tomado de PWC, Evolución o Revolución. Página 26.

Los porcentajes con mayor variación durante la crisis son los de *value for money*. Esto quiere decir que los consumidores buscarán establecimientos con una buena relación de calidad-precio en la toma de decisiones de compra.

Entonces Blue Brand debe optar por una estrategia de *Value for money*. Defendiendo esta posición, el autor Eduardo William señala que “el bajo coste es una estrategia sin diferenciación que sigue apostando por el precio como reclamo principal, mientras que el *no-frills*<sup>16</sup> bien identificado, hibrida el valor concreto para cada cliente, con un precio ajustado para el valor del mismo” (2011).

En cuanto a la creación de valor para el cliente de acuerdo con los estudios se ve que es prioritaria la reducción de costes y la eliminación de los elementos que no aportan dicho valor. Esto sobre todo para los estratos medios y bajos.

Entre las sugerencias que deben tomarse en cuenta encontramos

- Reducir costos a un nivel económicamente viable.
- Identificar costos que si generan valor para el cliente los “costos buenos” y los “costos malos” que no lo hacen.
- Eliminar los productos no valorados por los clientes

<sup>16</sup> Término usado para señalar características del producto que no aportan a la relación calidad-precio.

- Mejorar el sistema de eficiencia operativa (William, 2011).

### 3.2.2.3. Medidas de contención del gasto

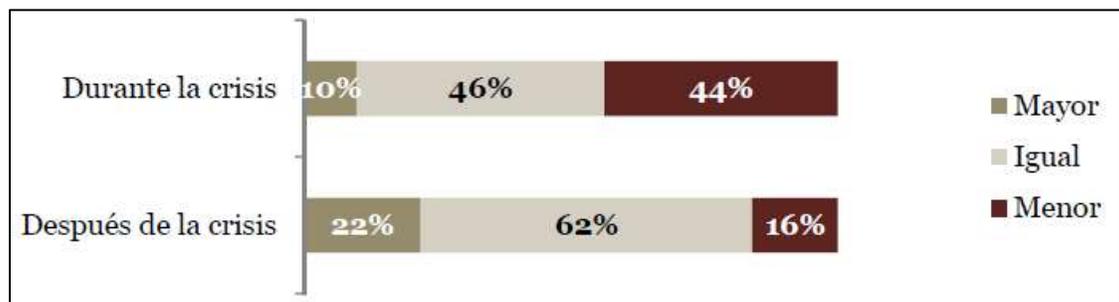
La crisis ha afectado el ingreso de los posibles clientes finales, lo que causa que opten por distintas medidas de contención de gasto. En el cuadro de la página a continuación se pueden observar las más importantes.

Las principales medidas de contención del gasto son en primer lugar optar por marcas del distribuidor, lo que hace referencia sobretodo a productos de consumo y para el hogar. La segunda opción es la reducción del consumo en general. Las opciones de reducir el gasto en ropa y calzado tienen alrededor del 9%, mientras que optar por opciones más baratas tiene alrededor del 6%.

### 3.2.3.4. Frecuencia de compra

La frecuencia de compra en el sector de ropa, calzado y complementos durante y luego de la crisis se puede observar en la ilustración a continuación

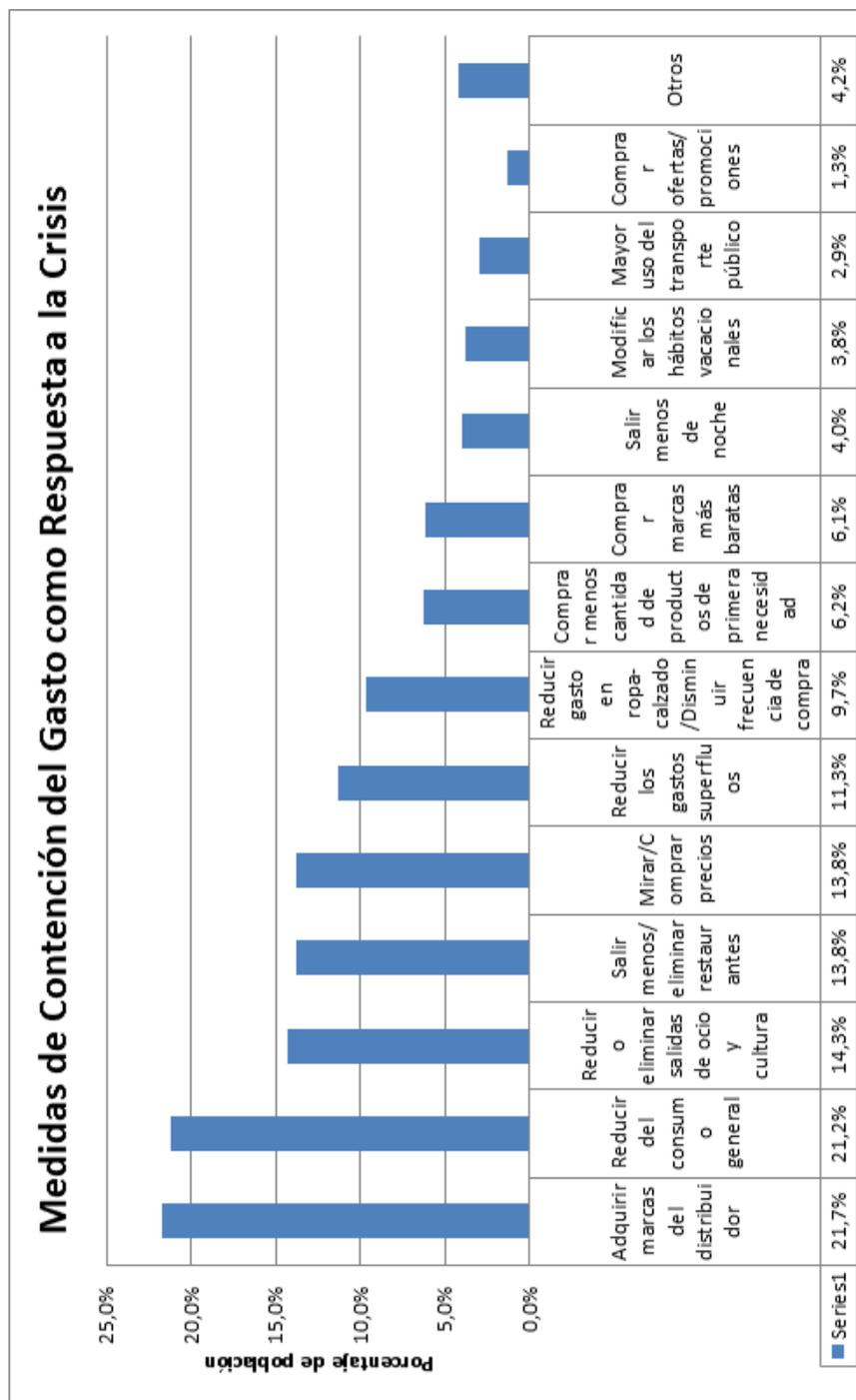
**Ilustración No. 21 a: Frecuencia de compra ropa, calzado y complementos durante y luego de la crisis**



Tomado de:

[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/E82B249958948D98C125782A0045F9AC/\\$FILE/info\\_consumo.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/E82B249958948D98C125782A0045F9AC/$FILE/info_consumo.pdf)

**Cuadro No. 32: Medidas de contención del gasto como respuesta a la crisis**



Tomado de CREED, Influencia de la crisis en los hábitos de consumo de la población española. Página 18.

El descenso en la frecuencia de compra en el sector moda, según señala PwC, España, es generalizado pero se concentra más en los segmentos bajos de renta (2011,25). Eso se observa en el cuadro a continuación:

**Ilustración No. 21b 101: Frecuencia de compra durante la crisis por nivel de renta**

	Mayor	Igual	Menor
Menos de 20.000 euros/año	12,4%	36,8%	50,8%
De 20 a 40.000 euros/ año	8,5%	50,5%	40,9%
De 40 a 60.000 euros/ año	4,4%	63,7%	31,9%
De 60 a 80.000 euros/ año	3,0%	60,6%	36,4%
Más de 80.000 euros/ año	13,3%	80,0%	6,7%

Tomado

de:[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/E82B249958948D98C125782A0045F9AC/\\$FILE/info\\_consumo.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/E82B249958948D98C125782A0045F9AC/$FILE/info_consumo.pdf)

**3.2.3. Fuerzas Naturales**

Kotler y Armstrong mencionan que las fuerzas del entorno natural abarcan los recursos naturales que se requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing. Para esto el plan de marketing debe tomar en cuenta tendencias importantes como escasez de materias primas, contaminación, etc. (2008, p. 66).

**3.2.3.1. Disponibilidad de Materia Prima**

La materia prima es la Paja Toquilla, o *Carludovica Palmata*. Esta planta es nativa del continente americano y crece de forma silvestre en el Ecuador principalmente en los bosques tropicales de la región Oriental y Occidental en zonas con una altitud promedio de 100 a 180 metros sobre el nivel del mar y con temperaturas entre 22 y 26 grados centígrados (Aguilar, 2009, p.19-21).La mayor producción se encuentra en las provincias de Guayas, Manabí y Esmeraldas.

De acuerdo a María Leonor Aguilar el Ecuador cuenta con condiciones ecológicas óptimas para el normal desarrollo y crecimiento de la *Carludovica Palmata* (2009,29). Además no existen problemas relacionados con la estacionalidad del cultivo, ya que se puede conseguir materia prima durante todo el año.

No obstante, los precios fluctúan dependiendo de la demanda y la oferta, por lo que es recomendable prever la producción para poder realizar compras en los meses cuando se abaratan los costos de la materia prima.

### **3.2.3.2. Preocupación medioambiental**

Hoy en día una cuestión de fundamental importancia es el respeto a la naturaleza y el uso de materiales de forma sostenible en la elaboración de productos y empaques. Si bien el proceso de producción de los sombreros de paja toquilla, no conlleva grandes daños medioambientales, en general su embalaje y empaçado consumen grandes cantidades de papel. Por esto en el proceso de embalaje se usan cartones reciclados, este se puede observar en el anexo acerca del embalaje. Y en caso de requerirse por el distribuidor cajas individuales, estas también deberán ser elaboradas con material reciclado. Para esto se puede recibir la colaboración de una empresa con sede en Cuenca, Cartopel Cia. Ltda.

### **3.2.4. Fuerzas Tecnológicas**

Estas fuerzas de acuerdo a Kloter y Amstrong son aquellas que “crean nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado” (2008, p.83).

La tecnología aplicada al negocio sombrerero radica principalmente en el mejoramiento de la calidad y diseño de los productos. Es así que por ejemplo existen fábricas con máquinas de secado que reducen los tiempos de días a horas, como se explicó en el capítulo primero, mientras que otros cuentan con maquinaria de punta para el horado y acabado del sombrero. En ambos casos es importante recalcar que la implementación de nueva tecnología debe no solo ser práctica sino también costeable y rentable. Las empresas con tecnología de punta en el sector son Homero Ortega y Serrano Hats, mientras que otras fábricas, como el caso de PAMAR, socia en acabados de Blue Brand, se encuentran realizando inversión en la mejora de sus máquinas y procesos de fabricación.

**Ilustración No.22: Maquinaria para el maceteado del sombrero**



Tomado de: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/36722-corpei-capacitara-a-productores-de-sombreros/>

Un claro ejemplo ha sido la implementación de sillas ergonómicas para el tejido en varias asociaciones de la provincia. Este proyecto se llevó a cabo en 2008 con el apoyo de Red Productiva, USAID, el por entonces existente clúster de paja toquilla y la facultad de diseño de la Universidad del Azuay. Así se logró mejorar la posición de las mujeres al momento de tejer y permitirles realizar su labor de manera más cómoda (Aguilar, 2009, 104-106).

**Ilustración No. 23: Tejedora usando silla ergonómica**



Tomado de: <http://photos.state.gov/galleries/ecuador/32152/cuenca/4.html>

### 3.2.5. Fuerzas Políticas

El entorno político consiste de “leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 82). En el caso de Blue Brand existen líneas políticas de presión e instancias gubernamentales que influyen visiblemente en su actividad empresarial.

Es claro que el gobierno nacional a través de distintos mecanismos y órganos como PROECUADOR, el Ministerio De Industrias, Empleo y Competitividad y otros han logrado fortalecer la ayuda al exportador y sobre todo a pequeños empresarios que inician sus actividades. Mediante estos distintos programas, el gobierno aporta a cada uno de los pasos que debe realizar el empresario para iniciar la actividad exportadora, desde el estudio de mercado, hasta la facilitación de contacto con clientes en el exterior, incluyendo herramientas de financiamiento y promoción. Este apoyo que ha tenido años de auge durante los últimos tiempos se fundamenta en leyes vigentes que parten de la norma magna como se observa en la ilustración a continuación:

**Ilustración No. 24: Las principales leyes tocantes a la actividad exportadora-toquillera**



Tomado de: <http://www.industrias.gob.ec/consorcios-de-exportacion-y-origen/>

Por otra parte este apoyo legislativo ha tenido como resultado la creación de algunos órganos y el mejoramiento de otros, así los principales órganos públicos de apoyo al exportador son:

**Proecuador:**

**Ilustración No. 25: Imagen Corporativa de PROECUADOR**



Tomado de: <http://www.proecuador.gob.ec/>

Esta institución dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, reemplazó a CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador) siendo sus principales áreas:

- Asesoría gratuita al exportador.
- Inteligencia comercial.
- Promoción de Exportaciones.
- Promoción de Inversiones.
- Contacto con oficinas comerciales alrededor del mundo.

Además de los servicios personalizados de PROECUADOR, esta entidad cuenta con una amplia biblioteca de publicaciones sobre mercados, productos y requisitos para exportar en su página web (PROECUADOR, 2012).

**Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración**

**Ilustración No. 26: Logotipo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración**



Tomado de: [http://www.mmrree.gob.ec/com\\_exterior/indice.asp](http://www.mmrree.gob.ec/com_exterior/indice.asp)

El Ministerio cuenta con tres subsecretarías especializadas de apoyo a las actividades de comercio exterior, estas son:

- Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales

Su Misión es:

“Liderar y coordinar los procesos de negociaciones de acuerdos comerciales para el desarrollo y la integración económica que contribuyan a la inserción estratégica del Ecuador en la economía internacional y el avance de la integración latinoamericana; así como propone políticas dentro del ámbito de su competencia” (Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración, 2012).

- Subsecretaría de Comercio e Inversión

Su misión es:

“Liderar y coordinar la gestión de comercio e inversión promoviendo la diversificación de mercados y productos de exportación, en una línea que incluya a los pequeños y medianos productores, buscando inversiones estratégicas para el desarrollo endógeno y la articulación al comercio mundial que busca el desarrollo armónico de los pueblos; así como proponer políticas dentro del ámbito de su competencia” (Ministerios de Relaciones Exteriores Comercio e Integración, 2012).

- Subsecretaría Técnica de Comercio Exterior

Esta subsecretaría tiene como misión:

“Coordinar la defensa de los intereses del Ecuador en las negociaciones comerciales, bilaterales, regionales y multilaterales; asegurar la compatibilidad de las políticas y medidas comerciales con la Constitución, demás normas nacionales, compromisos internacionales asumidos por el Estado y su defensa en los foros internacionales; proponer la adopción de medidas de defensa comercial, salvaguardia para enfrentar prácticas desleales de comercio y proteger la producción nacional, así como acciones para la implementación de las políticas de desarrollo industrial nacional y de complementariedad productiva con socios comerciales; y articular la implementación de las estrategias, políticas, lineamientos y directrices en ámbitos de su competencia” (Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración, 2012).

## Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad

### Ilustración No.27: Imagen del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad



Tomado de: <http://www.produccion.gob.ec/programas-y-servicios/>

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, apoya la diversificación de los sectores productivos del Ecuador fomentando la innovación empresarial y sectorial. Además busca un desarrollo equilibrado y armónico en todas las regiones del país.

Dentro de este ministerio coordinador, el principal agente para las exportaciones del país es el Ministerio de Industrias y Productividad, que cuenta con varios proyectos que se desarrollan año tras año brindando asesoría técnica y ayuda financiera a los distintos emprendimientos en el país. Entre los programas actuales se encuentran Producepyme, Exportafácil, consorcios de exportación y diversas ferias inversas.

Además bajo el mando de este ministerio encontramos la subsecretaría de Mipymes, artesanías y emprendimientos.

## Aduana del Ecuador

### Ilustración No. 28: Logotipo de la Aduana del Ecuador SENAE



Tomado de: <http://www.aduana.gob.ec>

De acuerdo a información de la página web de la aduana del Ecuador su misión es:

“Impulsar el Buen Vivir de la Sociedad Ecuatoriana, a través de un control eficiente al Comercio Exterior que promueva una competencia justa en los sectores económicos; teniendo como base un Recurso Humano honesto y productivo, una tecnología adecuada y un enfoque a la mejora permanente de nuestros servicios “ (Aduana del Ecuador, 2012).

Como últimos avances tecnológicos se ha implementado la VUE, ventanilla única de exportación, dentro del nuevo sistema de exportaciones simplificado. Este nuevo sistema se profundiza en el capítulo cuarto.

### **Resoluciones acerca del comercio exterior**

Además de estos organismos es importante tener siempre presente las resoluciones del COMEX, que fue el organismo designado desde 2010 como el órgano reemplazante del COMEXI, y que se encarga de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial. Y por otra parte, las resoluciones de la SENAE, en materia de aduanas, que se publican regularmente en su página web.

### **3.2.6. Fuerzas Culturales**

El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 20)

Este ámbito se analizó a profundidad en el capítulo segundo, en el análisis del cliente final.

### 3.3. Marketing Mix Internacional: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como:

"el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (Thompson, 2005).

Por su parte, el Diccionario de Términos de Marketing de la *American Marketing Association*, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta" (Thompson, 2005).

Los componentes del Marketing Mix son el producto, el precio, la plaza y la promoción. Felix Paguay los define así:

- **Producto:** "Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad" (2010).
- **Precio:** "Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto" (2010).
- **Plaza o Distribución:** "Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente" (2010).
- **Promoción:** "Persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado" (2010).

No obstante, hoy en día las cuatro Ps propuestas por Mc Carthy, han perdido cierta aplicabilidad por la creciente importancia y centralidad en las necesidades del cliente como el eje de los negocios. Es decir el enfoque del marketing ha dejado de ser principalmente productivo para pasar a uno centrado en el consumidor. Considerando este cambio de orientación Robert Lauterborn propone las 4Cs del Marketing. La aplicación de las 4Cs, no se vuelve excluyente en cuanto al uso de las 4 Ps, sino ayuda a ampliarlas y mejorarlas (López, 2006, p. 40).

Estas son:

- *Customer Value*, o valor que da el cliente: Hace referencia al cambio de: ¿qué se puede producir? por ¿qué quiere que produzcamos el cliente? Hace énfasis en entender qué es lo que el cliente valora, quiere tener y como lo quiere tener. La combinación de valor de cliente es una mezcla entre calidad, servicio y precio (López, 2006, p. 41).
- Costo para el cliente: Se basa en el potencial valor que requiere gastar el cliente para lograr la satisfacción que necesita. Pierde importancia el precio bajo supuestos de costos de producción. El precio se fundamenta en la percepción de valor por parte del cliente (2006, p. 42).
- Conveniencia: Esta C, hace referencia no solo al lugar que sería la plaza, sino en el momento adecuado de compra del bien o servicio y en el cómo facilitar el alcance del cliente (p.42).
- Comunicación: En el nuevo enfoque del marketing se hace referencia a un diálogo con el consumidor y no solo al envío unidireccional de información por varios medios. Es necesario establecer técnicas de *feedback* (p.42).

### **3.3.1. P1: Producto - CustomerValue**

Dentro de este nuevo enfoque del marketing más dirigido hacia el consumir, Blue Brand debe modificar el enfoque tradicional, que la establecerían como una empresa que vende sombreros, el nuevo enfoque se podría resumir en la declaración de valor:

Vendemos la posibilidad de usar una prenda con estilo para cubrirse del sol y la experiencia de llevar un accesorio que sigue las últimas tendencias de la moda.

Resumen de atributos del producto:

- Diseño: Varios ala corta y ala ancha.
- Calidad: Al tratarse de un producto artesanal se garantiza calidad y producción en serie pero los sombreros no serán idénticos. es un producto funcional, cómodo, versátil y durable.
- Diferenciación: Diferenciación en diseños.
- Empaque: Uso de materiales reciclados
- Etiqueta: Cuenta con información de uso y cuidado del producto.
- Diversificación: Por modelos, dos temporadas al año.

### **3.3.1.1. CustomerValue**

#### **3.3.1.1.1. Traduciendo tendencias para el 2013**

Para la creación de valor para el cliente en el campo de la moda y accesorios son varias las maneras de llegar a conocer tendencias. Una de las principales formas es recibir información directa de las llamadas agencias de *cool hunting*, que condensan los estilos esperados o que van presentándose (*fashionforward*) en las pasarelas del mundo en informes anuales. Los diseñadores se basan en estos informes para la creación de sus líneas y así nace una tendencia de moda en ropa y accesorios que todos los clientes desean obtener.

La WGSN (*Worth Global Style Network*), considerada una empresa líder en recopilación de tendencias, despliega cada temporada un anticipo detallado de las principales, y para el período 2012/2013 ya se ha presentado una base de colores. De este informe Blue Brand obtendrá la mayoría de su inspiración para la creación de valor-moda para sus clientes al igual que gran parte de quienes trabajan en el mundo de la moda.

#### **Tendencias y valor-moda para el cliente**

##### **Color**

Tanto para la WGSN como para Pantone, otra empresa líder en tendencias mundiales, los tonos naranja serán los favoritos de 2013. Así también lo demuestran las tendencias vistas en lo transcurrido del año 2012.

Ilustración No. 29: Paleta de colores 2013



Tomado de: [http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://tendenciastop.com/wp-content/uploads/2012/07/Tendencias-maquillaje-verano-2013-2-Custom.jpg&imgrefurl=http://tendenciastop.com/2012/07/11/tendencias-maquillaje-verano-2013/&h=374&w=500&sz=28&tbnid=6faRn1zXvdCYbM:&tbnh=97&tbnw=130&zoom=1&usg=\\_\\_](http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://tendenciastop.com/wp-content/uploads/2012/07/Tendencias-maquillaje-verano-2013-2-Custom.jpg&imgrefurl=http://tendenciastop.com/2012/07/11/tendencias-maquillaje-verano-2013/&h=374&w=500&sz=28&tbnid=6faRn1zXvdCYbM:&tbnh=97&tbnw=130&zoom=1&usg=__)

## Otras macro tendencias

De acuerdo al informe anual de la WGSN y páginas de moda como Marie Claire España y Pantone, algunas de las macro tendencias serán:

- Tendencia otoño- invierno: uso del color negro
- Todo el año: Mezcla de texturas como encaje, lino, y otros.
- Todo el año: Joyería en vestuario como detalles.
- Todo el año: Uso de estampados en colores brillantes, principalmente naranja.
- Todo el año: uso de vuelos y repujados.
- Todo el año: Uso de cinturones de cuero
- Todo el año: Mezcla de colores contrastantes y vibrantes.

## Inspiración Gráfica: prints, texturas y color

### Ilustración No. 30: Tendencia de moda: Mezclas



Tomado de: <http://www.wgsn.com/core-services>

**Ilustración No. 31: Tendencias: Moda masculina-Camisa floreada-sombrero**



Tomado de:<http://www.femeninas.com/moda-verano-2013.asp>

**Ilustración No. 32: Tendencias: Moda masculina-Pantalones sastre**



Tomado de:<http://www.femeninas.com/moda-verano-2013.asp>

**Ilustración No. 33: Tendencia: Uso de Shorts pequeños para el verano**



Tomado de:<http://www.femeninas.com/moda-verano-2013.asp>

**Ilustración No. 34: Tendencia: Prints cargados y texturas**



Tomado de:<http://www.femeninas.com/moda-verano-2013.asp>

**Ilustración No. 35: Tendencia: Verano con mezcla de tonos pasteles y prints**



Tomado de:<http://www.femeninas.com/moda-verano-2013.asp>

## Paleta de colores y mezclas

### Ilustración No.36: Mezcla de la Paleta de Colores para 2013



Tomado de: <http://www.femeninas.com/paleta-de-colores-verano-2013.asp>

**Ilustración No.37: Mezcla de la Paleta de Colores para 2013**



Tomado de: <http://www.femeninas.com/paleta-de-colores-verano-2013.asp>

**Paleta de color de Patone *Trend forecasting* para segundo semestre 2012**

**Ilustración No. 38: Muestra de Colores de Pantone**



Tomado de: <http://www.pantone.com/pages/products/product.aspx?pid=1284&ca=90>

**Algunos modelos de sombreros de Vanguardia Valor-Moda para el Cliente**

**Ilustración No.39: Sombrero Chanel**



Tomado de: <http://www.marie-claire.es/moda/accesorios/fotos/20-sombreros-irresistibles-para-el-verano/springfield>

**Ilustración No.40: Sombrero Eugenia Kim**



Eugenia Kim. 255 euros. Tomado de: <http://www.marie-claire.es/moda/accesorios/fotos/20-sombreros-irresistibles-para-el-verano/springfield>

#### **Ilustración No.42: Sombrero Springfield**



Pamela XXL de Springfield. Tomado de: <http://www.marie-claire.es/moda/accesorios/fotos/20-sombreros-irresistibles-para-el-verano/springfield2>

#### **Ilustración No. 43: Sombrero Burberry**



Sombrero Burberry, 375 euros. Tomado de: <http://www.marie-claire.es/moda/accesorios/fotos/20-sombreros-irresistibles-para-el-verano/burberry1>

#### **3.3.2. P2: Precio-Valor**

Para Blue Brand la estrategia de selección de precios será la de seguir la tendencia en el mercado. Para esto en el catálogo, se observa el precio final de los modelos. Esto debido a que se trata de su primera experiencia exportadora. Esta estrategia deberá variar conforme se reciba información acerca de la valoración del producto por parte del cliente.

Las variaciones en el precio se dan de acuerdo al uso de materiales complementarios como cintas, tafiletos y otros como apliques de tagua o cuero.

Algunas de las variables que Kotler y Armstrong proponen para el análisis del precio son:

**Precio de venta al público sugerido por el fabricante:** La estrategia general es seguir la tendencia del mercado, ofreciendo precios competitivos. Para la fijación del precio se debe observar la estrategia de comunicación con el distribuidor.

**Descuentos:** Existen descuentos por pronto pedido, aumento en el nivel del volumen de demanda y de temporada.

**Periodo de pago:** Como se establece en el perfil negociador español, el periodo de pago puede ser de hasta 40 días.

**Términos de crédito:** Se trabaja con un anticipo del 30% del total y el 70% tras recibo de la documentación en el banco acreditado.

### **3.3.3. P3: Plaza-Canal de Distribución–Comodidad**

Un canal de distribución se comprende como la estructura de negocios y organizaciones interdependientes que posibilitan que un producto vaya desde el fabricante hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de distribución por medio de la distribución física y la logística (Ricoverti, 2012).

La importancia del canal de distribución radica principalmente en que una decisión acerca de éste da el beneficio del tiempo y el lugar en el mercado de destino. Esto quiere decir que de diseñarlo de forma óptima, se lleva el producto cerca del consumidor para que pueda obtenerlo fácilmente. Cuando se considera los productos exclusivos, estos deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad. En cuanto al beneficio de tiempo, este consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado de acuerdo a su preferencia.

#### **Diseño del canal de Distribución**

Para el diseño del canal, es decir para determinar su longitud y el número de intermediarios que deben participar en él para hacerlo óptimo, Cinzkota propone

considerar once factores elementales. Estos factores son tanto externos como internos y son:

### **Externos**

- Características del cliente.
- Cultura.
- Diferencia.

### **Internos**

- Objetivos de la compañía.
- Carácter.
- Capital.
- Costo.
- Cobertura.
- Control.
- Continuidad.
- Comunicación. (2008, p. 416)

### **Factores externos para el diseño del canal**

El cliente es siempre el principal determinante del canal, es básico responder cómo, cuándo y dónde desea comprar el producto. Si bien se conocen las características generales del cliente, en cuanto a sus ingresos promedio, su gasto en ropa y accesorios mediante el estudio realizado. Se desconoce con total certeza el dónde adquiere los productos. En este caso es el intermediario quien podría facilitar la colocación del producto en el lugar indicado. En cuanto al cuándo compra el producto, al tratarse de productos suntuarios, puede establecerse una frecuencia no muy alta, con mayor incidencia en época de verano.

### **Factores internos para el diseño del canal**

#### **Objetivos de la empresa**

En primera instancia el objetivo de la empresa es realizar como introducción al modelo exportador, dos exportaciones anuales. Para esto las mismas deben ser de volumen

considerable y ajustarse a un modelo de inventarios JIT (justo a tiempo) para reducir costos de almacenamiento. En eso la selección de un único intermediario mayorista en destino sería la más aprovechable considerando la frecuencia de exportación y volumen.

### **Capital**

Otro factor importante es el de Capital, al momento la empresa cuenta con capital inicial de socios, éste es líquido; no obstante no está disponible para inversiones de riesgo. Es decir para opciones como abrir una tienda propia, o realizar la distribución física como empresa. Estas no son opciones contemplables al iniciar la actividad exportadora.

### **Costos**

Los costos deben ser controlados y reducidos. Es así que la logística para más de un proveedor considerando el volumen de producción de Blue Brand sería innecesaria.

### **Cobertura**

La cobertura puede ser de tres tipos intensiva, selectiva y exclusiva. La cobertura intensiva utiliza la mayor cantidad de intermediarios para llegar a un gran mercado. Por otra parte la cobertura selectiva se basa en la elección de un número dado de intermediarios para cada área en la que se desea ingresar. Finalmente la cobertura exclusiva involucra sólo a una entidad en un mercado (Czinkota, 2008, p.413).

De acuerdo a Czinkota, en las primeras etapas de la introducción de un producto, la empresa debe concentrar sus esfuerzos solo en el mercado o nicho más atractivo, y una vez, existente un sólido afianzamiento, se debe expandir la distribución (2008, p.417).

La cobertura es un aspecto más que indica que el canal más atractivo usaría un intermediario único.

### **Control**

Fijación de precios, promoción, y tipos de puntos de venta, son criterios en los que la empresa pierde cierto grado de control al contar con intermediarios. Al ser el caso de

Blue Brand una empresa en su fase inicial de exportación, los conocimientos especializados del intermediario son necesarios en estos tres aspectos.

### **Continuidad**

Hace referencia al diseño a largo plazo del canal. Es importante considerar que este canal pueda ser continuo tratando de eliminar imprevistos que afecten la distribución del producto (Czinkota, 2008, p. 424).

### **Selección del canal**

Después de considerar los factores propuestos por Czinkota, el siguiente cuadro resume la opción de selección de intermediarios entre un intermediario único o varios intermediarios. Se señala el factor, la opción más óptima y el criterio de selección de la misma.

**Cuadro No. 33: Selección del Canal de Distribución**

FACTOR		OPCION DE DISTRIBUCION		CRITERIO
		INTERMEDIARIO ÚNICO	VARIOS INTERMEDIARIOS	
EXTERNOS	Características del Cliente	x		Conocimientos especializados
	Cultura	x		Conocimientos especializados
	Diferencia	x		Conocimientos especializados
INTERNOS	Objetivos	x		Alineación Plan Estratégico
	Capital	x		Imposibilidad de grandes inversiones
	Costo	x		Reducción de costos por logística
	Cobertura	x		Conocimientos especializados
	Control	x	x	Pérdida de control en promoción. Apalancamiento en un distribuidor especializado
	Continuidad		x	Dependencia en un solo distribuidor
	Comunicación	x		Fácil coordinación y flujo de información

Elaborado por la autora.

La mejor opción considerando el aprovechamiento de los conocimientos especializados, el capital disponible, el manejo de costos y otros, resulta un intermediario único. En el caso de continuidad puede verse como una amenaza la posible pérdida del único socio aliado en destino para la seguridad del canal de

distribución. No obstante, y considerando el manejo de inventarios JIT, y los objetivos exportadores iniciales de la empresa esta amenaza se reduce.

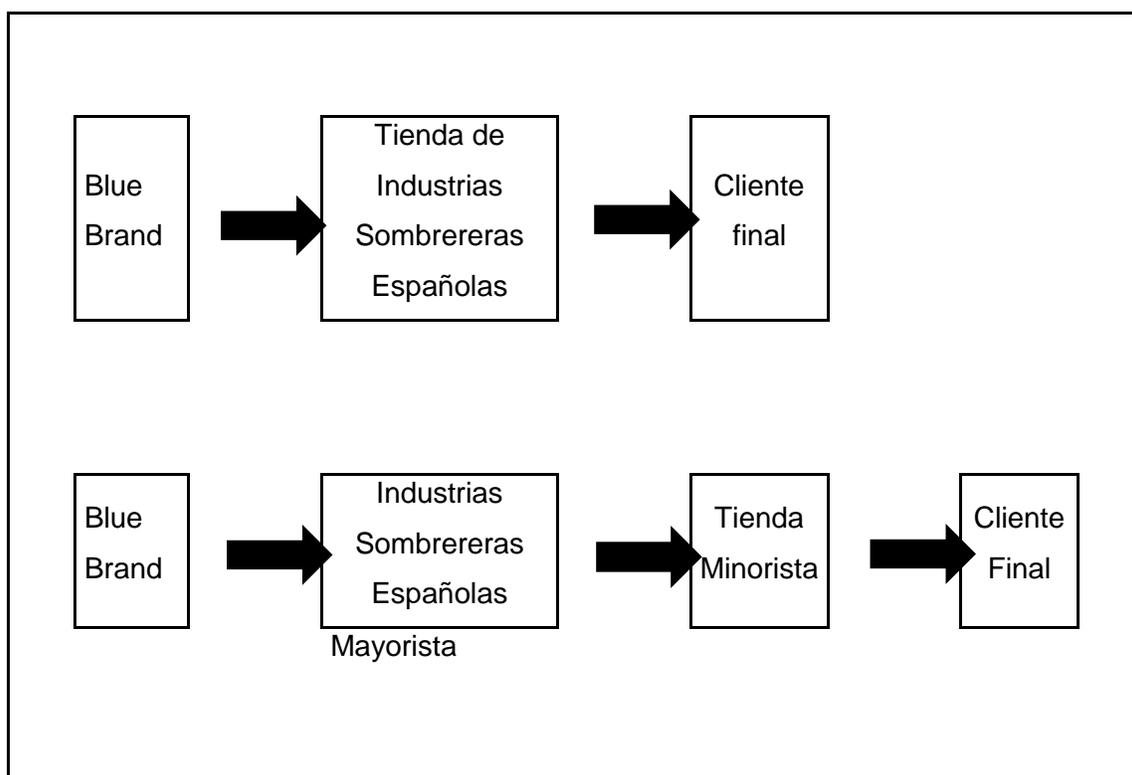
Por otro lado, un canal exclusivo será más corto que un intensivo. Las ventajas de la selección de este canal son varias. Una de las principales será el aprovechamiento del *expertise* del mayorista principal en España que en este caso será Industrias Sombrereras Españolas. Se aprovecha su conocimiento del mercado de sombreros en general, su cobertura dentro de todo el país, así como un nombre ya bien conocido en el medio. Ayuda además de aminorar discrepancias del productor con el mercado en cuanto a tiempo, surtido y cantidad.

En cuanto a la promoción y consecución de clientes será más fácil realizarlo a través de este mayorista. El lógico considerar que una vez el volumen de producción avance, quizá el diseño de canal deba ser cambiado. No obstante en su inicio es la opción más atractiva por sus beneficios.

Otras ventajas giran en torno a la comunicación ya que ésta se facilita así como la coordinación de ventas y el proceso en general. Del mismo modo el esfuerzo promocional y el mensaje pueden desarrollarse conjuntamente aprovechando la facilidad de comunicarse con un solo distribuidor y sirviéndose de su conocimiento del mercado. Además al no existir competencia entre distribuidores, la relación del negocio es más armoniosa. En cuanto al costo, es claro que los flujos logísticos son más económicos.

Finalmente encontramos que el canal que maneja Industrias Sombrereras Españolas, es un canal doble vía como se puede visualizar en el gráfico:

### Ilustración No. 44: Canal de Distribución de Industrias Sombrereras Españolas



Elaborado por la autora.

#### 3.3.4. P4: Promoción – Conversación

La promoción hace referencia al conjunto de acciones que toma una empresa como estrategia de Comunicación de valor para el mercado objetivo. Las principales herramientas de la promoción son promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas y marketing directo (Thompson, 2010).

##### **Promoción de ventas**

Hace referencia a un conjunto de incentivos que fomentan el incremento del nivel de ventas en el corto plazo. Las estrategias de promoción de ventas pueden dirigirse al consumidor como a los vendedores o distribuidores (Thompson, 2010).

En este caso Blue Brand tendrá estrategias de promoción de ventas para el distribuidor y estrategias conjuntas con el distribuidor para el cliente final.

Las principales herramientas de la promoción de ventas:

- Muestras

Esta estrategia es fundamental para el sector en el que se desarrollan las actividades de Blue Brand. El envío de muestras al distribuidor debe hacerse al menos dos veces por año, previo a las colecciones. Para el envío de muestras puede usarse el sistema simplificado de exportaciones, Exporta Fácil.

- Cupones

El auge de las redes sociales, y el uso de internet han permitido la aparición de los cupones en línea. Se puede manejar una estrategia conjunta de boletines electrónicos que contengan cupones para los clientes que los reciban.

- Descuentos

Blue Brand tendrá dos criterios principales para realizar descuentos, el primero por pronto pago, y el segundo por pronto pedido. De esa forma la empresa tendrá mayor facilidad en sus actividades operativas y a la vez ofrecerá un estímulo para el comprador.

- Premios y concursos

Mediante Facebook, se logra tener un *feedback* directo del consumidor final, esta información es de vital importancia para la empresa y el diseño del producto. Una forma excelente de fomentar la conversación con el cliente a través de Facebook, es ofrecer premios por su colaboración.

- Regalos publicitarios

Una vez analizado el estilo de vida del consumidor final, se establecen pequeños regalos publicitarios que pueden dar mayor personalización al producto.

Un hábito muy arraigado entre quienes adquieren bienes como sombreros de paja toquilla, es la lectura. Por esto un regalo publicitario óptimo serán separadores de libros elaborados en toquilla y cuero.

## **Publicidad**

La publicidad usa medios pagados para llevar el mensaje de valor al cliente. No obstante, con el uso de las nuevas tecnologías basadas principalmente en el internet, existen opciones publicitarias gratuitas o de menores costos.

Antes de trazar las estrategias de publicidad hay cinco pasos esenciales que los señala Media Publicidad, estos son:

1) Determinación de los objetivos

El objetivo principal para Blue Brand será ganar mayor notoriedad en Internet y demostrar un carácter de mayor seriedad a través de su estrategia comunicativa en general.

2) Decisión acerca del presupuesto a designarse

La designación del presupuesto podrá variar y deberá usar estrategias que permitan controlarlo y regularlo constantemente.

3) Adopción del mensaje

El mensaje deberá transmitir los valores empresariales.

4) Decisión sobre los medios a utilizarse

Los medios a utilizarse deberán ser de alcance internacional dada la naturaleza de la empresa.

5) Evaluación

La evaluación será periódica y de esta se encargará el área de marketing (2012).

## **Estrategias**

### **Pay per click en Google AdWords**

Este es el sistema de publicidad en línea de Google. Su funcionamiento se basa en el pago por click que realizan los usuarios. Se puede establecer un presupuesto máximo para controlar los gastos y su monitoreo es muy sencillo a través de las herramientas propias de Google como Insights o Analytics.

Los pasos para una campaña en Google Adwords los señala la consultora de Marketing en línea Barrabés y se pueden resumir de la siguiente manera:

En primer lugar se debe crear una cuenta en el sitio de Google AdWords. Se debe seleccionar entre los modos principiante o avanzado. Así se puede iniciar con la campaña de la siguiente forma:

1) Selección de clientes: puede hacerse por idioma y ubicación geográfica.

- 2) Redacción del anuncio: Se coloca título, primera y segunda línea descriptiva, la URL visible y la página de aterrizaje<sup>17</sup>.
- 3) Elección de las palabras clave: Son las palabras a las cuales nuestro anuncio aparecerá como respuesta. Es aconsejable escoger una mezcla de palabras específicas y generales relacionadas con el producto.
- 4) Definición del gasto máximo: Se comprueba cuanto se quiere gastar a diario.
- 5) Una vez creada la campaña puede ser modificada y se le puede dar seguimiento a través de AdWords. (2012, p. 24-34).

### **Pay per click en Facebook Adds**

Este sistema es muy similar al que usa Google. Este tipo de publicidad permite incluir un título, una imagen, un texto y un enlace, pudiendo ser este enlace a una página web externa a Facebook o bien a una página dentro del propio Facebook. La publicidad se ubica en la parte derecha de las páginas de Facebook.

Mediante esta herramienta, Facebook permite seleccionar diferentes variables geográficas, demográficas, sociales y profesionales, lo que garantiza que el anuncio será visto por el público objetivo de lo que la organización pretende ofertar además el monitoreo se facilita gracias a un entorno fácil de manejar y muy gráfico (Barrabés, 2011).

### **Facebook Fan Page**

Las páginas empresariales son muy populares hoy en día. Sin embargo, no se aprovecha su potencial. A través de estas se puede no solo dar a conocer a la empresa y su producto sino obtener *feedback* de los clientes, así como realizar promociones y concursos.

Para el manejo óptimo de las Fan Page es necesario apegarse a los lineamientos de Facebook que se pueden consultar dentro de esta red social.

Una vez creada la página los principales lineamientos para la mantención y optimización de esta son:

---

<sup>17</sup> La página de aterrizaje hace referencia a la página a la cual el usuario será dirigido luego de hacer click en el anuncio.

- 1) Actualización constante: No debe parecer una página abandonada, por lo que los contenidos deben compartirse continuamente. La frecuencia mínima es de tres veces por semana.
- 2) Autoría de contenidos y conversación: Debe reflejarse que detrás de los post hay alguien responsable por ellos; para esto se debe responderse de forma oportuna a los comentarios o dudas y fomentar la conversación en el sitio.
- 3) Reflejar los intereses de los clientes: Los posts no deben únicamente publicitar los servicios sino buscar atraer a los clientes por sus intereses. Para esto se debe compartir contenido interesante o brindar consejos según el expertise de la empresa mediante Facebook.
- 4) Mostrar los beneficios de los productos ofertados: Se puede lograr a través de la publicación de fotos de las experiencias de los clientes con el producto.

### **Sitio Web Corporativo**

La creación de una web solía ser algo costoso y difícil de mantener. Ahora existen herramientas de fácil uso y totalmente gratuitas. La principal y más usada es Wix.

#### **Ilustración No. 45: Imagen corporativa de Wix**



Tomado de: <http://es.wix.com/create/website/html/all/web/5>

Los pasos esenciales para crear gratuitamente una web en Wix son:

- 1) Introducir los datos de usuario y registrarse.
- 2) Seleccionar el tipo de web que se creará.
- 3) Seleccionar la plantilla que desea usarse y hacer click en editar.
- 4) Luego de esto se procede a la personalización de la página web, o a la edición de la plantilla seleccionada.
- 5) Se cambia el nombre de la página, los títulos y subtítulos.
- 6) Se cambian los contenidos y se personalizan las imágenes.
- 7) Se pueden cambiar los fondos y demás.
- 8) Finalmente se pueden agregar otros elementos.

## **Subir videos a YouTube**

Esta es una herramienta muy eficaz y totalmente gratuita. Incluso luego de contar con algunos videos se puede crear un canal propio de Blue Brand.

## **Boletín Trimestral**

Las recomendaciones básicas al crear y mantener un Boletín corporativo son:

- Mantener el boletín personalizado.
- Darle relevancia a los contenidos.
- Enviarlos de forma regular.
- Mostrar ventajas de suscripción.
- Reflejar claramente quien envía el Boletín. (Barrabés, 2011).

La suscripción se hará desde la página web de la empresa.

Los pasos que se siguen para crear un boletín son:

- 1) Crear una lista de direcciones. (Se hace de forma manual o mediante un programa).
- 2) Crear el boletín, se pueden usar diferentes páginas web para hacerlo. Así se personalizan los contenidos e imágenes.
- 3) Crear una campaña para enviar el boletín.
- 4) Darle seguimiento a los resultados de la misma, como verificar cuantos clientes abrieron el boletín.

## **Manejo de Twitter**

El Twitter es considerado un servicio de minibloggs donde todos los usuarios pueden leer en tiempo real acerca de sus intereses y compartir lo que más llama su atención. La campaña de Twitter debe centrarse en compartir contenido Retiweable, lo que quiere decir que sea contenido interesante y capte la atención de los consumidores y clientes.

## **Fuerza de ventas**

De acuerdo al Profesor Benjamín Sanchez, la gestión de la fuerza de venta es “un proceso que implica la planificación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos del personal de venta” (12).

Este proceso de gestión debe constar de algunos pasos fundamentales, estos son:

- Selección de personal
- Capacitación
- Motivación
- Remuneración
- Evaluación

### **Estrategias promocionales empleadas con la fuerza de venta.**

El objetivo de estas técnicas es estimular a los vendedores para que muestren entusiasmo en la consecución de los objetivos comerciales de la empresa. Las principales estrategias de motivación de Blue Brand serán:

- 1) Comisiones en venta
- 2) Viajes

Es importante considerar que además de la fuerza de ventas propia de la empresa, el distribuidor constituye parte fundamental de la estrategia de ventas de Blue Brand. Por esto se deben también crear técnicas promocionales para los intermediarios.

De acuerdo a Benjamín Sanchez, el objetivo que pretenden estas técnicas es “conseguir un incremento en las ventas hechas a los distribuidores, como incrementar el número de pedidos de los mismos, ganar su fidelidad, incrementar su eficacia de venta, ampliar la gama de productos exhibidos, etc.” (13).

Para ello, se utilizan técnicas como:

Asistencia a los distribuidores: consiste en ayudar a los distribuidores informándoles sobre los productos, y en información de gestión y ventas.

Acciones de estimulación: suelen utilizarse en el lanzamiento de nuevos productos o cuando se quiere conseguir una mayor presencia de los productos en los puntos de venta. Se realizan descuentos, concursos de venta, ofertas especiales, etc.

Acciones sobre el punto de venta: consiste en ayudar a los intermediarios en la elaboración de los escaparates y el *merchandising* del producto en general (13).

## **Relaciones públicas**

De acuerdo a Natalia Martini, Las Relaciones Públicas son:

“un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras” (1998).

Es importante mencionar que el público de la empresa está constituido tanto por agentes internos como externos. Es así que los empleados de la empresa son parte del público, tanto como distribuidores, agencias del gobierno y otros.

Algunos de los principales objetivos de las relaciones públicas son:

- Ganar prestigio o una imagen favorable.
- Promocionar los productos.
- Lograr buena disposición y buena voluntad de empleados y organizaciones relacionadas.
- Superar conceptos erróneos y prejuicios (Martini, 1998).

Para la formulación de una estrategia de comunicación de Relaciones Públicas existen algunas fases que Philip Lesly menciona, estas son:

### **Identificar el negocio**

Blue Brand se desenvuelve internamente en el sector de comercialización de sombreros de paja toquilla. En ésta área tiene contacto directo con tejedoras y transportistas. Su *core business* es la exportación de sombreros de paja toquilla, para esto requiere sobre todo el apoyo de públicos externos como agentes del sector gubernamental para la promoción y ampliación en mercados internacionales.

### **Definir la actitud de los grupos de interés y los objetivos**

La actitud en general de los grupos internos:

- Tejedoras.
- Transportistas.

Es en primera instancia favorable tras la primera experiencia de producción. No obstante, la actitud en general de las tejedoras hacia las corporaciones de exportación es un tanto negativa, principalmente por pagos tardíos y compra del sombrero a precios muy bajos. En cuanto al transporte la actitud es favorable pero se espera de igual manera, un compromiso de pronto pago.

La actitud en general de los grupos externos:

El principal grupo de apoyo externo es el gubernamental. Sobre todo un ente específico: PROECUADOR. Al formar parte del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, su enfoque es claramente a favor del emprendimiento y la exportación. Esto se podría identificar como una actitud favorable.

Por otra parte existe desconocimiento de la existencia de la nueva empresa, lo que resulta la principal falencia.

Los objetivos:

- Lograr buena voluntad.
- Romper prejuicios.
- Promocionar la empresa.

### **Planear los medios para mejorar la actitud de los grupos de interés**

El plan debe ajustarse a los medios humanos, económicos y técnicos disponibles o posibles de conseguir.

Público Interno:

Es primordial lograr la buena voluntad de tejedoras y transportistas, para esto un plan concentrado en los valores corporativos de ética y calidad debe formularse.

Acciones estratégicas:

- Campaña de pronto pago.
- Campaña de premiación al mejor grupo de tejedoras.
- Regalos comunitarios por navidad e inicio de clases.

Público externo:

Dar a conocer tanto a la empresa como a sus productos es una forma de promoción que permitirá aumentar la visibilidad de la empresa, ganar buena voluntad y generar oportunidades comerciales.

Acciones estratégicas:

- Reforzamiento de relaciones comerciales con contactos en PROECUADOR.
- Participación activa en ferias y seminarios.

**Ejecutar las acciones**

**Evaluar**

### **Otras estrategias de Relaciones Públicas**

- Aparición en reportajes y artículos en diarios de la ciudad.
- Eventos informativos sobre el producto y la marca.
- Charlas a proveedores sobre calidad y diseño.
- Comunicación directa con los grupos influyentes y fuerzas vivas del país.

### **3.4. Objetivos del Marketing Internacional Estratégico (presentación de estrategias)**

#### **3.4.1. Participación de mercado**

Ganar una posición competitiva en el mercado es el reto principal de toda empresa. Se busca ganar más clientes y así poder obtener mayores utilidades.

Un modelo interesante para aumentar la participación de mercado es el que propone la división del mercado total en cuatro sectores (Aguilera, 2011). Éste explica que en la participación total se encuentran 4 principales tipos de participantes o empresas que dividen el mercado total, y según esto siguen distintas estrategias estas son:

**El líder del mercado:** “Esta es la empresa que ha logrado posicionar su marca primeramente en la mente del consumidor y es la empresa que controla la mayoría de la participación de mercado con un 40%. Por otra parte, las estrategias de este tipo de empresas se centran en tratar de expandir su cuota de mercado y al mismo tiempo proteger la participación que han ganado con el paso del tiempo” (Aguilera, 2011).

En el caso de estudio la empresa sería: Omero Ortega y Serrano Hat.

**Empresa aspirante:** “Es la empresa que tendría alrededor de un 30% del mercado en una industria, esta empresa se encuentra siempre al acecho del líder del mercado y busca continuamente en convertirse el líder del mercado. Este tipo de empresas suelen seguir una estrategia de ataque total y directo contra el líder de la industria, para así poder robarle algunos puntos de participación de mercado” (2011).

Comparten esta posición: Empresa Pamar y Ecuadino.

**Empresa seguidora:** “Normalmente suelen ser las empresas que se encuentran en tercer lugar en una industria y su participación ronda el 20%. Este tipo de empresas siguen una estrategia de mantenimiento de la cuota de mercado que ya han ganado y suelen no asumir ninguna postura agresiva o riesgo alguno hacia sus marcas” (2011).

Esta posición la comparten varias empresas más pequeñas como son principalmente FEPP y ATMA.

**Empresa especialista en nichos de mercado:** “Como su nombre lo dice, este tipo de empresas se concentran en satisfacer plenamente un cierto segmento del mercado que no está siendo escuchado o que se ha dejado de lado por todas las anteriores empresas anteriormente descritas, esa es la base de su estrategia, es importante mencionar que la gran mayoría de las nuevas empresas suelen seguir estrategias de este tipo, por otra parte este tipo de empresas normalmente tienen alrededor de un 10% del mercado” (2011).

**Estrategia de participación de mercado de Blue Brand:** Especialista en nichos de mercado.

De lo anteriormente descrito, Blue Brand buscará iniciar su participación de mercado mediante la atención de un nicho de mercado selecto. La estrategia de participación de mercado se mezclará con la diferenciación que se centra en la creación de sombreros de moda y tendencia y se acompañará así mismo por la fortaleza de un canal de distribución apoyado en un único comprador con gran conocimiento. Si bien al inicio la EXPANSIÓN de la participación no será la fortaleza de Blue Brand si le dará

notoriedad y la oportunidad de crear otras estrategias de participación de mercado posteriores.

#### **3.4.2. Incremento de los Niveles de ventas**

Las estrategias para el incremento de los niveles de venta a largo plazo son tres:

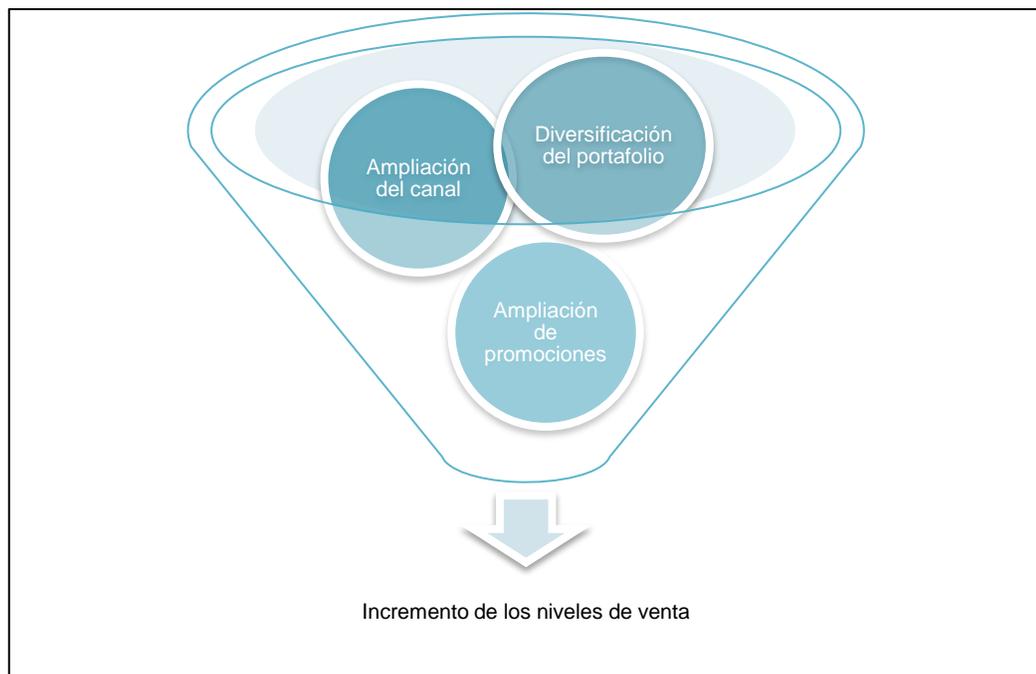
- Diversificación del portafolio de productos
- Ampliación del canal de distribución
- Ampliación de las promociones

Estas tres estrategias deben acompañarse además por aquellas estrategias de crecimiento que permitan cumplir con la meta de incrementar las ventas de Blue Brand. Son a largo plazo ya que se trata de una empresa nueva, con un canal de distribución pequeño, en la medida que aporta a su naturaleza.

La diversificación del producto hace referencia tanto a nuevos modelos como a nuevas aplicaciones del producto, nuevos usos. Es decir puede ampliarse el portafolio ofertando una línea para golfistas, o innovando en la creación de productos diferentes hechos con toquilla.

En cuanto a la diversificación del canal; una vez se tenga mayor experiencia en la actividad exportadora, puede ampliarse el manejo del canal a tiendas de detalle u otros mayoristas. Finalmente y una vez ampliado el canal, al ganar mayor libertad en la decisión sobre el producto, puede ofrecerse promociones, como descuentos por temporada, o en alianza con marcas de verano.

### Ilustración No.46: Mezcla de la Estrategia para el Incremento de los Niveles de Venta



Elaborado por la autora.

#### 3.4.3. Rentabilidad

La base de la estrategia de rentabilidad es el corte de los valores (gastos) que no son considerados como de creación de valor para el cliente. Por otro lado el crecimiento es una estrategia de rentabilidad al mismo tiempo, así siguiendo la planeación estratégica para el crecimiento y ampliación de actividades se logrará esto.

#### 3.4.4. Crecimiento

Es importante mencionar que el fin de la empresa no es el crecimiento únicamente, sino el crecimiento rentable. Esto debe considerarse en la definición de una estrategia y los planes operativos que en ella se enmarcan.

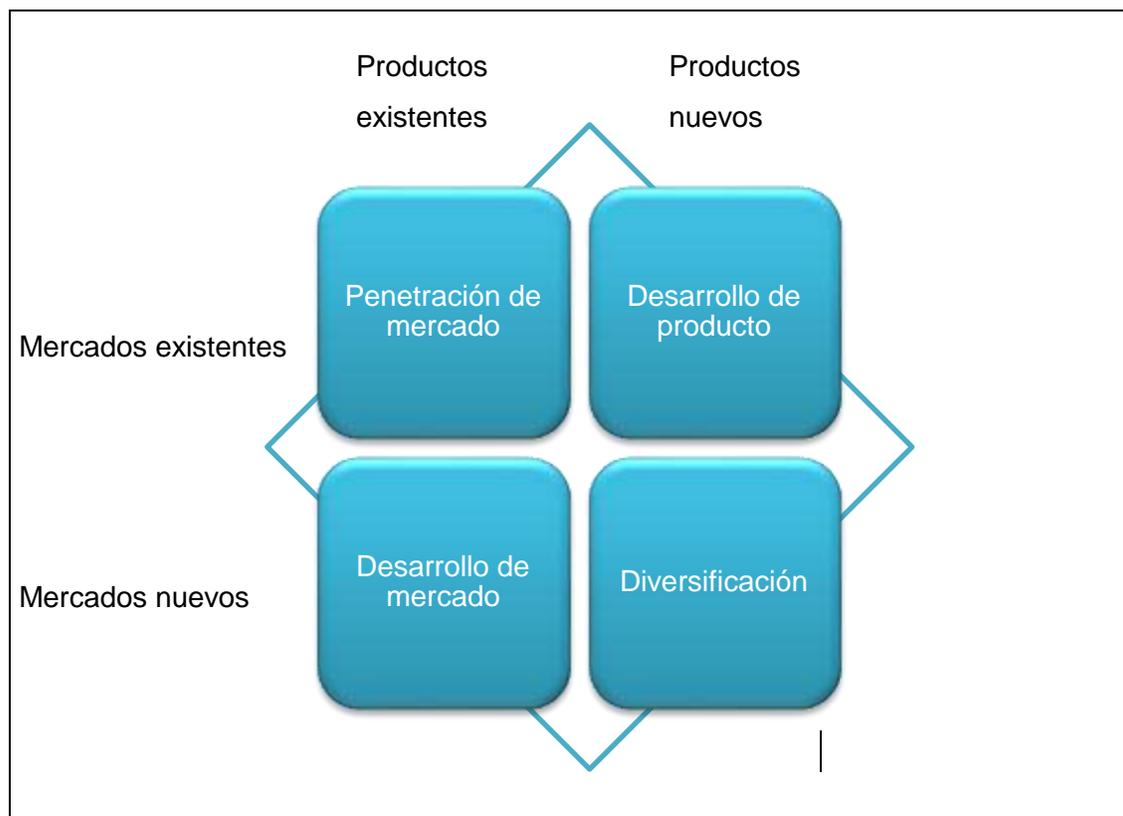
Las estrategias básicas para el crecimiento de una empresa las señalan Kotler y Amstrong y son:

- Estrategia de Penetración de mercado: Vender más a los clientes actuales sin cambiar de productos. Se pueden realizar mejoras de publicidad, precios, servicio, etc.

- Estrategia de Desarrollo de mercado: Identificar y desarrollar nuevos mercados para los productos actuales. Puede tratarse de nuevos mercados demográficos o nuevos mercados geográficos.
- Estrategia de Desarrollo de producto: ofrecer productos nuevos o modificados a mercados actuales.
- Estrategia de Diversificación: Iniciar o comprar negocios ubicados fuera de sus productos o mercados actuales (2008, p. 44).

Para establecer cuál es la mejor estrategia de crecimiento para Blue Brand podemos considerar la matriz de expansión de productos y mercados.

**Ilustración No. 47: Estrategias de Crecimiento**



Elaborado por la autora en base al modelo de Kotler y Armsntrong.

Considerando que los productos que ofrece Blue Brand tienen características novedosas y propias, la estrategia de crecimiento será la de Desarrollo de Producto. Se concentra en la modificación de los detalles del sombrero tradicional, agregándole valor para el cliente de acuerdo a moda y tendencias.

### **3.4.5. Posicionamiento**

La posición de un producto hace referencia a “la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor en relación con productos de la competencia” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 185). Es decir el posicionamiento del producto busca influir el complejo conjunto de percepciones, impresiones, y sentimientos que los consumidores tienen con respecto al producto mediante estrategias de marketing.

#### **Pasos para la selección de la estrategia de posicionamiento**

Para la selección de la estrategia de posicionamiento existen tres pasos básicos, estos son:

- 1) Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición.
- 2) Seleccionar las ventajas competitivas correctas.
- 3) Elegir una estrategia global de posicionamiento. (2008, p. 185).

Así se diferenciará la oferta mediante la creación de un paquete único de ventajas competitivas atractivas. Una vez seguidos estos pasos, la empresa debe comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición elegida.

#### **Meta de posicionamiento de BLUE BRAND:**

- Un cliente que perciba que Blue Brand entrega más VALOR.
- Un mercado que percibe a un proveedor de mayor VALOR

#### **Ventajas competitivas**

Ventaja competitiva: Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

Las ventajas competitivas de una empresa pueden darse tanto físicamente en el producto como en el servicio pre o post venta. Además la diferenciación puede ser sutil y percibirse a través de la ventaja competitiva de la imagen de la empresa o de la

marca. De hecho la imagen que usa símbolos debe comunicar el valor de la empresa o producto manifestando su personalidad.

Existe discrepancia en cuanto al número de ventajas competitivas que deben usarse para posicionar (diferenciándolo) el producto servicio o empresa. Hay mercadólogos que consideran que un solo atributo debe usarse y por ende la empresa debe concentrarse en ser el mejor en ese atributo. Por ejemplo Wall Mart, es hoy sinónimo de precios bajos. No obstante otros consideran que debe ser una mezcla de muchas ventajas lo que cree el posicionamiento.

Ahora bien, no todas las diferencias o ventajas competitivas deben seleccionarse para definir la estrategia global de posicionamiento, cada diferencia a seleccionarse debe ser:

- Importante: La diferencia proporciona a los compradores meta un beneficio altamente valorado por ellos.
- Distintiva: los competidores no ofrecen la diferencia, o la compañía la puede ofrecer de manera más distintiva.
- Superior: La diferencia es superior a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- Comunicable: La diferencia se puede comunicar a los compradores, y ellos la pueden percibir,
- Exclusiva: los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia.
- Costeable: los compradores pueden pagar la diferencia.
- Rentable: para la compañía es redituable introducir la diferencia. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 188)

### **Selección de la Estrategia de Posicionamiento**

Existen aspectos básicos en el producto que influyen en la propuesta de valor que puede realizar la empresa:

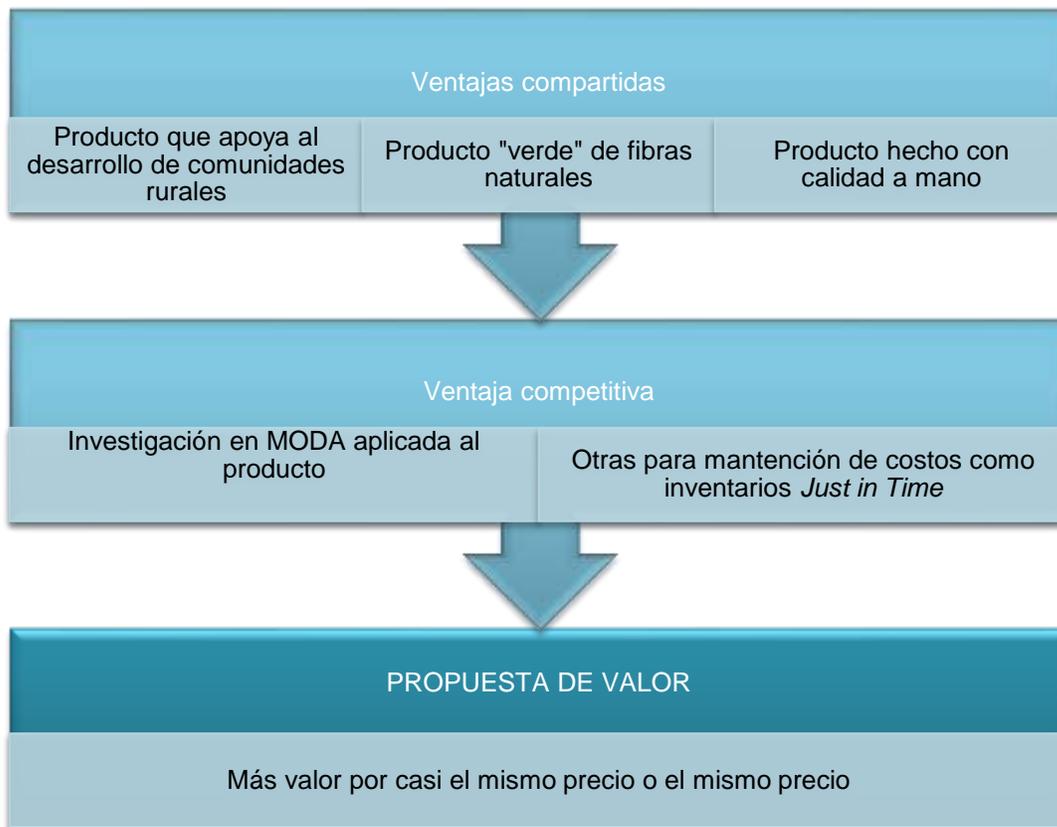
En cuanto a la calidad: Al tratarse de un producto realizado a mano, no puede ofrecerse completa uniformidad en la producción. La calidad se mide considerando la naturaleza del producto.

Ventajas compartidas: Se trata de productos cuya manufactura apoya el desarrollo de comunidades rurales, si se ofrecen precios justos a quienes tejen el sombrero. Además se trata de un producto realizado con fibras naturales. Estas ventajas la comparte Blue Brand con la competencia.

Selección de ventajas competitivas relevantes para la estrategia de posicionamiento de marca:

- Productos elaborados en base a investigación acerca de moda y tendencias.
- Apoyo de un distribuidor con conocimientos profundos del mercado.

**Ilustración No. 48: Propuesta de valor de Blue Brand y selección de ventajas competitivas**



Elaborado por la autora.

**Declaración de posicionamiento:**

Para clientes que buscan accesorios de moda o quieren proteger su piel del sol de verano con estilo, Blue Brand ofrece una gama de *Panama Hats* a la par de las últimas tendencias, un paso adelante en el mundo de la moda.

### Diferenciación de Imagen

En cuanto al posicionamiento de la competencia, vemos dos grupos bien marcados:

- Por un lado encontramos a Serrano Hat y Homero Ortega, con mensajes que proyectan: calidad, estilo, afiliación a mercados metas más bien de edad madura. Los colores son serios, así como su mensaje.
- Por otro lado encontramos a Ecuandino y Pamar, que proyectan una imagen con sombreros más coloridos, para mercados más jóvenes.
- En ningún caso la imagen proyectada responde a aquella que proyectaría una página de accesorios de MODA. Aquí es donde la imagen de Blue Brand se diferencia y posiciona.

#### Ilustración No. 49: Detalle de imagen y marca: Homero Ortega y Serrano Hats



Características compartidas:

- Colores sobrios
- Se resalta la labor manual
- Se destacan sombreros elegantes
- Tendencia a llamar a un mercado de clientes de edad madura

Elaborado por la autora tomando la imagen corporativa de los sitios web de las empresas Homero Ortega y Serrano Hat.

## Ilustración No. 50: Detalle de imagen de marca: Pamar&Cia. y Ecu-andino Hats



Elaborado por la autora tomando la imagen corporativa de los sitios web de las empresas PAMAR y Ecu-Andino.

### 3.4.6. Diferenciación

La diferenciación consiste en dotar al producto de una característica que lo haga diferente y lo distinga de los demás productos de la competencia. De acuerdo a estrategias de Marketing:

“ofrecer una diferenciación suele ser considerada como una alternativa de estrategia, sin embargo, hoy en día, debido al alto número de competidores y a las exigencias de los consumidores, la diferenciación debe ser un requisito indispensable si es que la empresa quiere alcanzar el éxito” (CreceNegocios, 2011).

Las estrategias básicas de diferenciación son:

- En los atributos del producto, por ejemplo, al ofrecer una función extra que los productos de la competencia no poseen.
- En el diseño del producto, por ejemplo, en su facilidad de uso, o en su durabilidad.

- **En los modelos, por ejemplo, en el buen gusto, o en la variedad de los modelos.**

- En la atención al cliente, por ejemplo, en ofrecer y caracterizarse por brindar un excelente servicio al cliente.
- En el precio, por ejemplo, en ofrecer precios más bajos que la competencia.
- En brindar un servicio extra, por ejemplo, en ofrecer un servicio gratis de instalación y mantenimiento.
- En la rapidez en la atención, por ejemplo, en la rapidez en la toma de pedidos y en la entrega de los productos.
- En brindar un servicio personalizado, por ejemplo, en asesorar personalmente a los clientes al momento de su compra. (CreceNegocios, 2011).

Para Blue Brand la estrategia de diferenciación de producto se da en los **modelos y en brindar asesoría personalizada al comprador.**

No obstante, crear diferencia en los modelos debe basarse en conocimientos de moda y del mercado meta profundos y distintos a aquellos que tiene la competencia. Con el fin de estar a la vanguardia en cuanto a moda hay varias herramientas de apoyo. La principal y menos costosa es la suscripción a servicios de *fashion trending*.

A nivel mundial, entre las principales encontramos a [trenstop.com](http://trenstop.com) y [wgsn.com](http://wgsn.com). Son dos sitios en internet especializados en el *forecast* de tendencias, moda, estructuras, texturas, accesorios, joyería y diseño. Ambos cuentan con gran renombre y son usados por las grandes firmas de la moda. Cuentan con distintos servicios, muchos a precios accesibles.

### Ilustración No.51: Detalle de Servicios de Trendstop.com



Tomado de: <http://www.trendstop.com/>

### Ilustración No.52: Detalle de Servicios de la WGSN



Tomado de :<http://www.wgsn.com/core-services>

#### 3.4.7. Desarrollo de marca o Construcción de Marca

De acuerdo a Kotler y Armstrong, las marcas son activos perdurables muy valiosos y que deben ser cuidadosamente desarrollados y administrados. Por otro lado, el valor real de una marca es su poder para atraer la preferencia y lealtad de los consumidores. El valor capital de la marca se mide en la medida en la que el cliente está dispuesto a

pagar más por comprar una determinada marca. De acuerdo a los autores antes mencionados, un 72% de los consumidores pagaría un 20% más por su marca preferida, mientras un 40% pagaría el 50 por ciento más (2008, p. 214).

Ahora bien, Blue Brand deberá construir una marca solida ya que esto le confiere ventajas competitivas. Una de ellas es la lealtad por parte del cliente, así como la facilidad de lanzar nuevos modelos y líneas por la credibilidad antes obtenida.

### **Creación de la Marca**

Dentro de las decisiones más importantes encontramos las de posicionamiento, selección, patrocinio y desarrollo de marca.

Posicionamiento de la marca:

Las marcas pueden posicionarse en base a:

- Atributos del producto
- Beneficio deseable del producto
- Valores y creencias (2008, p. 215).

De estas tres opciones los mercadólogos consideran que la segunda y tercera son las mejores, ya que la primera es fácil de copiar por los competidores. Los beneficios y los valores son más deseables para el cliente.

### **Selección del nombre de la Marca**

No existe una regla determinada para la asignación del nombre o marca a un producto. Según Kotler y Armstrong es en parte ciencia, arte y también instinto (2008, p. 216).

No obstante existen algunas consideraciones que no están por demás, incluso cuando no se convierten en una receta infalible, estas son:

- Debe sugerir algo acerca de los beneficios y cualidades del producto.
- Debe ser fácil de pronunciar, reconocer, y recordar.
- El nombre de marca debe ser distintivo.
- El nombre debe ser extensible (a otros productos, o áreas de negocio).
- Debe ser fácil de traducir a otros idiomas.

- Debe poder registrarse para protegerlo legalmente. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 214).

### Patrocinio de Marca

Las alternativas de patrocinio pueden variar. Las principales son lanzar el producto con una marca del fabricante, vender los productos a un revendedor que les asigna una marca privada, vender el producto bajo marca con licencia o realizar una marca conjunta entre dos empresas.

En el caso de Blue Brand se busca hacer llegar el producto al cliente final con la marca propia de la empresa. En cuanto a esto, el distribuidor ha manifestado su aceptación.

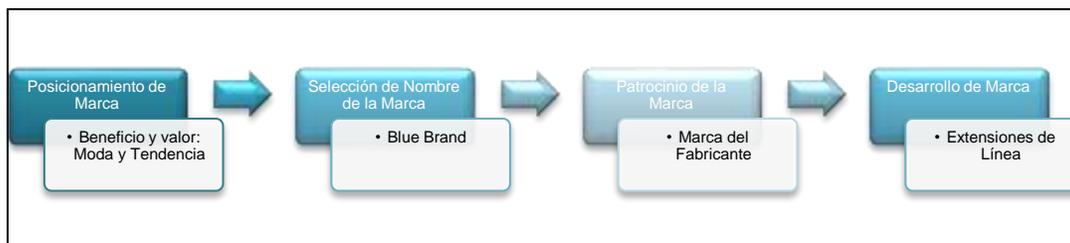
### Desarrollo de Marca

Las alternativas en cuanto al desarrollo de marca son:

- Extensiones de línea (mismo producto, modelos, sabores, etc. Distintos).
- Extensiones de marca (nuevas categorías de productos).
- Multimarcas (mismo producto con nuevas marcas).
- Marcas nuevas (nueva marca para un nuevo producto) (2008, 215).

Finalmente luego de analizar las decisiones para la estrategia de desarrollo de marca, se resume la aplicación teórica para Blue Brand en el cuadro a continuación:

### Ilustración No. 53: Decisiones de la Estrategia de Desarrollo de Marca para Blue Brand



Elaborado por la autora

La estrategia de desarrollo de marca, se complementará con la estrategia de comunicación y a través de la imagen del producto.

#### Ilustración No. 54: Marca de Blue Brand



Elaborado por Juan Esteban Machado para Blue Brand.

#### 3.4.8. Desarrollo de nuevos productos

El desarrollo de nuevos productos hace referencia a la creación de productos originales, mejoras en los productos, modificaciones de los productos, y marcas nuevas mediante las labores de investigación y desarrollo de la empresa (Kotler y Armstrong, 2008, p.239).

La generación de nuevos productos tiene pasos que inician con la generación de ideas. Estas pueden proceder de dos fuentes, por un lado las fuentes internas que comprenden la investigación de mercado que se realiza dentro de la empresa. Y por otro las fuentes externas que surgen de escuchar las quejas o sugerencias de los clientes de la empresa (2008, p. 242-245).

El siguiente paso en el desarrollo de nuevos productos es la depuración de ideas. En este paso se seleccionan las ideas generadas más valiosas para la empresa. La depuración permite el desarrollo y prueba del concepto. Una vez desarrollado claramente el concepto y puesto a prueba, el producto puede fabricarse y comercializarse con mayores posibilidades de éxito (p. 242-245).

Aplicación de los pasos para la estrategia de desarrollo de nuevos productos para Blue Brand:

- Generación de ideas

Provenirán de ambos canales

Internos: Investigación propia a través de suscripciones e investigación.

Externos: Retroalimentación distribuidor en destino, a través de opinión de clientes en páginas web y similares.

- Depuración de ideas

Se realizará comparando ambas fuentes externas e internas.

- Desarrollo y prueba del concepto

El desarrollo del concepto se realizará dentro de la empresa, y se probará a través de Facebook u otras herramientas de marketing en línea.

- Comercialización y estrategias de marketing de comunicación

Para el desarrollo de nuevos productos, Blue Brand tendrá dos temporadas anuales durante las cuales modelos nuevos deberán ser lanzados al mercado.

### 3.4.9. Internacionalización

Existen una serie de condiciones que hacen que las empresas decidan internacionalizarse. No obstante los dos casos básicos podrían considerarse el estímulo proactivo y el reactivo. Estos se podrían resumir en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 34: Estímulos empresariales de Internacionalización**

Estímulo proactivo	Estímulo reactivo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventaja en utilidades<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos únicos</li></ul></li><li>• Ventaja tecnológica</li><li>• Información exclusiva</li><li>• Economías de escala</li><li>• Tamaño del mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presiones competitivas<ul style="list-style-type: none"><li>• Sobreproducción</li></ul></li><li>• Disminución de las ventas nacionales<ul style="list-style-type: none"><li>• Exceso de capacidad</li></ul></li><li>• Mercados nacionales saturados</li><li>• Proximidad a clientes y puertos</li></ul>

Elaborado por la autora en base a información de Czinkota

Además el atractivo de un país de destino depende del producto, de los factores geográficos, del ingreso de la población, del clima político y demás factores.

En el caso de Blue Brand se trata de un estímulo proactivo. Este es la disponibilidad de crear productos únicos. Esto se combina con ventajas como la disponibilidad de la mano de obra calificada y la capacidad de producción de la región.

La estrategia de internacionalización de Blue Brand es la Exportación. Existen empresas que exportan sus excendentes de vez en cuando, u otras que lo hacen de manera constante. Este no es el caso de BlueBrand, ya que su estrategia es nacer internacional. Es decir los productos se crean pensando en el mercado internacional, no requieren adaptaciones.

En más detalle la estragia será de exportación indirecta. Esto debido a la necesidad de apoyarse en un inteermediario. Del mismo modo reudce el riesgo y costos para la empresa.

#### **3.4.10. Ventajas competitivas**

##### ***Inventarios Just in Time***

Se pudo evidenciar, que sobre todo las empresas PAMAR Cia. Ltda. y las Tejedoras de María Auxiliadora, tienen grandes stocks de sombreros. Estos no se encuentran almacenados de una manera que precautela el daño natural de las fibras debido a elementos externos. Además de este daño, es claro que contar con grandes stocks de mercadería representa gastos para la empresa.

Como respuesta a esto, Blue Brand implementará una estrategia JIT.

Justo a Tiempo, o JIT, se define como:

“un sistema de manufactura donde todas las actividades se desarrollan de forma tal que los componentes y materiales requeridos en los procesos de producción están en el lugar correspondiente, en el momento exacto en que se necesitan” (Sanchez, 2010, p.2).

En general los objetivos son producir a medida exacta de la demanda, mejorar constantemente y eliminar desperdicios de todo tipo. Sus elementos principales son:

- Reducción de inventarios.
- Sistema pull (jalar el producto).
- Minimizar tiempos de preparación.
- Velocidad óptima de producción.

- Creación de células de producción.
- Optimización de la distribución de planta.
- Tamaño de lotes pequeños (2010, p. 3).

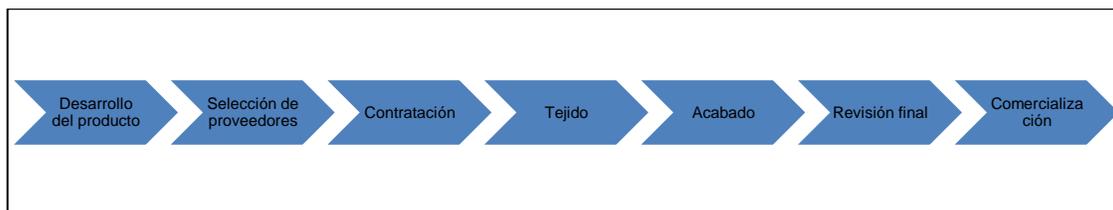
Las ventajas del sistema de producción justo a tiempo son:

- Reducción de inventarios.
- Mejoramiento de la calidad.
- Sincronización entre operaciones.
- Flexibilidad en la producción.
- Eliminación de actividades no redituables.
- Optimización en uso de instalaciones (2010, p.4).

Se trata de un sistema de inventarios óptimo para el caso de Blue Brand ya que se usan lotes pequeños, requeridos para modelos distintos, además que busca cero errores y mejora constante. El JIT se logra a través de la planificación de tiempos, mediante un cronograma claro y usando la metodología *PULL* (jalar) es decir, que una actividad sobre el producto no puede iniciarse sin que la actividad precedente haya finalizado por completo.

Entonces el mapa general JIT para Blue Brand sería:

**Ilustración No. 55: Mapa JIT de Blue Brand**



Elaborado por la autora

### 3.4.11. Lealtad y Fidelización

Crear clientes leales a una marca es algo complejo. Engloba todos los procesos, como respondemos a pedidos, a la información que da el mercado y el cliente, cómo y qué vendemos, y cómo actuamos en la post venta. La diferenciación en estos procesos hace que los clientes se sientan satisfechos y vuelvan a confiar en una marca y que la recomienden a otros.

Los clientes de Blue Brand inician desde el interior, es decir desde los proveedores, así como los distribuidores.

- La estrategia de fidelización de proveedores es una estrategia muy simple y consiste en el pago a tiempo. En el medio se ha analizado que los pagos no se los hace de forma puntual y se los realiza de manera puntual
- La estrategia de fidelización del distribuidor, es la comunicación doble vía. Es decir el *feedback* constante para la aplicación de conocimientos en los productos.

### **3.5. Resumen de la Segmentación de Mercado Internacional**

Para el presente estudio, el mercado meta lo comprenden las personas entre 17 y 70 años de la provincia de Madrid. Esta provincia tiene una población de alrededor de 6,2 millones de habitantes según cifras a 2010 del Instituto Nacional de Estadística de España. El ingreso promedio es de alrededor de 2500 euros anuales, de los cuales el 6% aproximadamente es usado en compra de vestimenta y calzado.

#### **4.1.- Demográfico**

- Edad: 17-70
- Género : Femenino y Masculino
- Estatus socioeconómico: Medio alto y alto. Desde 30000 euros al año.
- Nacionalidad: Española

#### **4.2.- Geográfico**

- Región del país: Comunidad de Madrid - España
- Tamaño de la región: 6.2 millones de habitantes
- Clima: Cálido- estacional

#### **4.3.- Conductuales**

- Frecuencia de compra: ocasional
- Lugar de compra: varios
- Cantidad de compra: Generalmente más de una unidad. El en caso de jóvenes menores de 25 años se observa que la cantidad de compra puede ser de una unidad.

## Conclusiones

Existen cuestiones claves que representan retos para Blue Brand. Una de ellas es sin duda la crisis económica española que ha repercutido no solo a sectores como el inmobiliario, sino a todo el consumo en general. Ante esto, el estudio demuestra cómo debe Blue Brand responder y en qué sectores debe concentrarse para no poner en riesgo sus operaciones.

Luego del análisis de las medidas de contención del gasto ante la crisis, la baja del consumo y las tendencias del consumo en el área de textiles, las conclusiones principales son tres. En primer lugar, es claro que la crisis se refleja en el consumo de textiles pero sobre todo en los sectores con ingresos medios y bajos de la población. Así Blue Brand no deberá enfocar su oferta hacia estos sectores. Por otra parte la segunda cuestión clave es la pérdida de valoración en características que antes fueron muy apetecidas, este es un caso interesante, se puede observar que antes el interés por productos “verdes” o de manufacturación ética ha perdido importancia al momento de comprar. Al igual que cuestiones como marcas por sobre cuestiones de calidad-precio. Y en tercer lugar que las medidas de contención de gasto y la observación minuciosa de la relación calidad-precio será una característica que se mantendrá incluso luego de la crisis.

Otro factor muy importante en España es el demográfico. El análisis demuestra que gran porcentaje de la población es mayor de 17 años, este fenómeno se lo conoce como envejecimiento de la población. Además se observa que gran parte la conformación de la familia española tiene pocos integrantes, un hijo, ninguno o máximo dos. Estas características repercuten en los hábitos de compra y estilo de vida del consumidor español.

Si bien estos factores externos son fundamentales, no se puede dejar a un lado los factores internos que inciden en las actividades de Blue Brand. Por un lado se observa un gran apoyo gubernamental, a través de distintas instituciones y programas. Esto se complementa con la disponibilidad de mano de obra, materia prima y servicios complementarios.

Como respuesta a factores positivos, Blue Brand puede aprovechar la oportunidad empresarial planificando un marketing estratégico que se ocupe de cambiar a su favor las cuatro Ps propuestas por Kotler producto, precio, plaza y promoción. En primer lugar el producto, de acuerdo a los requerimientos del mercado analizado, deberá ofrecer características novedosas y enfocadas a las últimas tendencias de la moda. Para esto se establecen herramientas de *fashionforecast* asequibles a la empresa. En cuanto a la Plaza se logra estructurar un canal corto para aprovechar el *expertise* de un distribuidor único en destino con gran experiencia y renombre.

Continuando con la implementación estratégica del marketing en las cuatro Ps se encuentra que en cuanto a precio, La estrategia más eficaz es mantener los mismos precios y ofrecer mayor valor. Del mismo modo en cuanto a promoción, todo gira en torno a la diferenciación de imagen y producto. Blue Brand debe diferenciarse de la competencia como una empresa de vanguardia en accesorios de moda, para esto se planifican estrategias claras enfocadas bajo este precepto y que aprovechan al máximo las oportunidades del marketing en línea sin descuidar las relaciones públicas.

El estudio realizado en este capítulo se complementa con la formulación de estrategias sencillas para cada objetivo estratégico como crecimiento, rentabilidad, posicionamiento, etc., y sin dejar a un lado la importancia de brindar tanto a proveedores como distribuidores ventajas extras por su colaboración con la empresa. Todas estas estrategias se apoyan en ideas claves como la diferenciación, los inventarios JIT, las tecnologías basadas en el internet, entre otras.



## **CAPÍTULO 4: LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

### **Introducción**

La logística internacional es uno de los sectores claves en el entorno económico mundial. Los crecientes movimientos de globalización comercial le dan cada día mayor impacto a la infraestructura y sistemas usados en esta área. Mientras que las nuevas tecnologías, principalmente soportadas en el uso del internet, permiten que pedidos lleguen y se procesen de inmediato desde los productores a los compradores.

En cuanto al ámbito nacional de la logística, se puede mencionar que este sector supone un porcentaje importante del producto interior bruto y de la actividad económica total. El sector logístico internacional español, ha disfrutado en los últimos años de elevadas tasas de crecimiento y su mercado logístico se sitúa en el quinto lugar de los mercados logísticos europeos (López, 2005). Por su parte el Ecuador ha optado por estrategias de mejoramiento tecnológico para sus principales enclaves de logística internacional y ha recibido concesiones internacionales en sus principales puertos. La logística internacional permite mayor posicionamiento comercial e ingresos crecientes para los países del mundo.

Sin embargo, ésta no solo representa un importante rubro en el PIB de los países, es principalmente importante para aquellos actores que trabajan con ella día a día, es decir para las empresas. Las operaciones de comercio exterior se facilitan a través de un sistema logístico eficiente y racional y generan competitividad. El sistema de logística internacional da soporte al sector industrial, permitiendo el enlace entre proveedores y compradores ahorrando tiempo, costos y disminuyendo los riesgos.

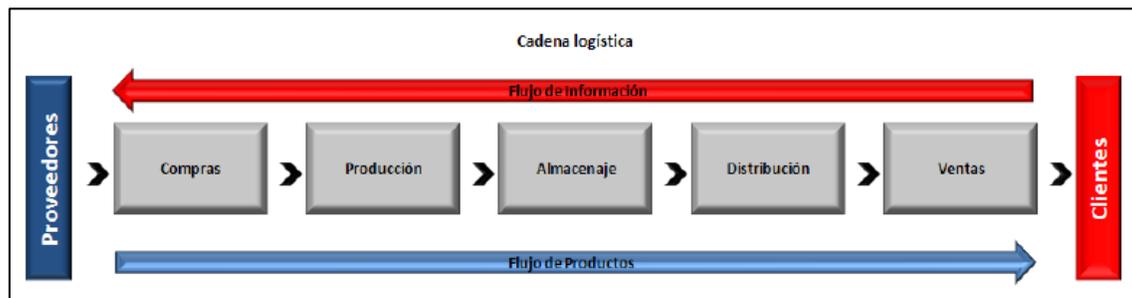
Es debido a esta importancia que el presente capítulo analiza los principales conceptos en torno a la logística internacional. Además no solo los presenta de manera teórica sino que aplica los principales modelos de la Distribución Física Internacional, puntualiza los enclaves logísticos más importantes para el Plan de Exportación de Blue Brand, y menciona estrategias logísticas de optimización.

#### 4.1. Logística Internacional

La logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de la “planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos costos operativos” (Villamizar, 2009, p. 3).

La cadena logística hace referencia al proceso continuo de flujo de materiales e información entre proveedores y clientes como se puede visualizar en el siguiente gráfico.

**Ilustración No. 56: Mapa de la Cadena Logística**



Tomado de: [http://camara.ccb.org.co/documentos/4220\\_logistica\\_dfi\\_cedritos.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4220_logistica_dfi_cedritos.pdf)

Mediante el manejo de la logística las empresas buscan lograr la eficiencia y efectividad. Eficiencia porque entre menos tiempo permanezca un producto en cada una de las etapas de una cadena logística menores costos se agregarán al valor final del producto y se abastecerá el mercado con mayor rapidez. Y efectividad, porque menores gastos se pueden traducir en mayores utilidades operacionales (Villamizar, 2009, p.4).

Como herramientas claves dentro de la cadena logística se usa el Forecast o previsión de ventas que parte del conocimiento histórico del mercado, de las temporadas, etc. Así como previsiones de tiempo acumulado en la cadena. Estas y otras herramientas ayudan a las empresas a un óptimo manejo de su logística y cadena de logística (Roca, 2010).

#### **4.1.1. Estrategias globales de la Cadena de Suministro**

En el caso de Blue Brand las principales estrategias para el óptimo manejo de la cadena logística que permiten la eficiencia y efectividad son:

- *Forecasting* de temporadas.
- Previsión de tiempos de proveedores y trabajo por tiempos definidos.
- Inventarios JIT (*Just in Time*).
- Comunicación continua con el principal distribuidor.
- Cumplimiento del *Lead-Time* y revisión continua. *Lead time*: Desde la producción hasta la DFI el tiempo esperado es de 6 meses.

#### **4.1.2. La Distribución Física Internacional**

Como se puede observar en el gráfico No. 62, la DFI es parte fundamental de la cadena logística. En las empresas exportadoras sin duda es además uno de los procesos con mayores riesgos y costos por lo que debe observarse cuidadosamente.

##### **Definición**

La DFI se refiere al proceso logístico que se lleva a cabo para colocar el producto en el mercado internacional. Para esto se cumple con los términos que se negocian entre el vendedor y el comprador en base principalmente al sistema internacional propuesto por la Cámara de Comercio Internacional, INCOTERMS 2010.

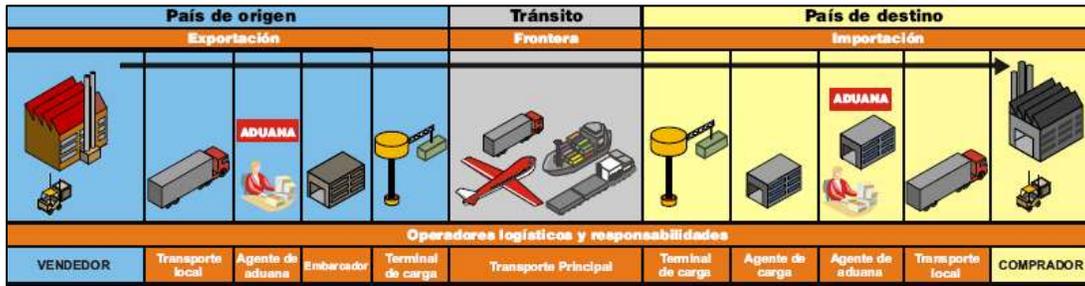
##### **Objetivo**

El objetivo principal de la DFI es reducir al máximo los tiempos, los costos y el riesgo que se puedan generar durante el trayecto, desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino (High Logistics, 2011, p.3).

##### **Proceso**

El proceso que incluye la DFI se puede observar en el siguiente gráfico.

## Ilustración No. 57: Mapa de Procesos de la Distribución Física Internacional



Tomado de: [http://camara.ccb.org.co/documentos/4220\\_logistica\\_dfi\\_cedritos.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4220_logistica_dfi_cedritos.pdf)

### Costos

Los principales costos dentro de la DFI son el transporte internacional, los servicios de desaduanización y bodegaje, y los seguros. A continuación se presenta un cuadro que resume, estos y otros gastos de la DFI.

**Cuadro No. 35: Costos de la DFI**

	Costos & Variables	Términos en Inglés	Explicación	Precio
País de origen	1. Costo del producto	Product cost	Incluye desarrollo, adaptación, control de calidad, empaques, emblemas, marcas y algún otro proceso necesario para colocar el producto disponible para la exportación	
	2. Utilidad del vendedor	Seller profit	Calculada de acuerdo a los parámetros del mercado y el país de destino	
	3. Cargas	Loading	En las bodegas del vendedor	EXW (... lugar convenido)
	4. Transporte local	Domestic carriage – inland freight	Hasta el punto de embarque	
	5. Seguro local	Insurance	Hasta el punto de embarque	
	6. Documentación	Export documentation	De exportación	
	7. Bodegaje y embarque	Warehousing and shipping	Manejo en punto de embarque	
	8. Agenciamiento aduanero	Customs clearance	Despacho de aduanas para exportación	FCA (... lugar convenido)
	9. Entrega al costado del buque	Delivery alongside the ship or vessel	Manejo hasta ese punto	FAS (... puerto de embarque convenido)
	10. Transbordo	Transshipment	Carga en el buque	FOB (... puerto de embarque convenido)
Tránsito	11. Transporte principal	International main carriage	Desde el punto de embarque hasta el punto de destino	CFR (... puerto de destino convenido)
			Desde el punto de embarque hasta el punto de destino	CPT (... lugar de destino convenido)
			Desde el punto de embarque hasta el punto de destino	CIF (... puerto de destino convenido)
			Desde el punto de embarque hasta el punto de destino	CIP (... lugar de destino convenido)
			Manejo hasta ese punto	DAF (... lugar convenido)
País de destino	13. Entrega en la frontera	Delivery at frontier	Manejo hasta ese punto	DAF (... lugar convenido)
	14. Entrega a bordo	Delivery on board	Manejo hasta ese punto	DES (... puerto de destino convenido)
	15. Entrega al costado del buque	Delivery on the quay	Desembarque en puerto	DEQ (... puerto de destino convenido)
	16. Desembarque y bodegaje	Unloading – Terminal handling	Manejo en punto de desembarque	
	17. Documentación	Import documentation	De importación	
	18. Transporte local	Domestic carriage – inland freight	Hasta las bodegas del comprador	DDU (... lugar de destino convenido)
	19. Agenciamiento aduanero	Custom clearance	Despacho de aduanas para importación	
	20. Arancel	Customs duty, import charges	Impuesto de nacionalización de acuerdo a su clasificación arancelaria que se aplica sobre el valor CFR-CIF o CPT-CIP	DDP (... lugar de destino convenido)
	21. Utilidad del comprador	Buyer profit	Si aplica para productos de comercialización	PNP (Precio venta pública en destino)

Tomado de: [http://camara.ccb.org.co/documentos/4220\\_logistica\\_dfi\\_cedritos.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4220_logistica_dfi_cedritos.pdf)

Los costos y quien los cubre varían de acuerdo al uso de INCOTERMS. En el caso de Blue Brand, luego de realizado el contrato internacional, se establece si es la empresa o el distribuidor el encargado de cancelar los gastos de acuerdo a lo pactado. En la

ilustración se muestra la responsabilidad de cubrir costos y seguro de la carga de acuerdo a los INCOTERMS 2010.

**Ilustración No. 58: Incoterms 2010: Responsabilidades y Costos**

Incoterms 2010	Modality of transport	Goods conditioning for sale	Loading at seller's warehouse	Inland transport at origin	Customs formalities for export	Origin handling costs	Main transport	Goods insurance	Destination handling costs	Import customs formalities	Inland transport at destination	Delivery to buyer
EXW	Yellow	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black
FCA	Yellow	Yellow	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black
FAS	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black
FOB	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black	Black
CPT	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Black	Black	Black	Black	Black	Black
CIP	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Black	Black	Black	Black
CFR	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Black	Black	Black	Black	Black	Black
CIF	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Black	Black	Black	Black
DAT	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Black	Black	Black	Black
DAP	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Black	Yellow	Yellow
DDP	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow

© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI

Yellow: Vendedor, Black: Comprador, Half-yellow: Vendedor / Comprador

Tomado de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2012/05/intercoms.jpg>

### Etapas

Las etapas de la DFI son:

- 1) Análisis de la Carga a transportar.
- 2) Preparación del empaque y embalaje.
- 3) Selección del Modo de Transporte.
- 4) Costos.
- 5) Documentación.

Finalmente en cuanto a la DFI, encontramos en la siguiente tabla un resumen de todos los componentes alrededor de ésta.

**Cuadro No. 36: Componentes Básicos de la DFI**

COSTOS		TIEMPO	CALIDAD DE SERVICIO
Directos	Indirectos	Duración	Confiabilidad
Empaque	Administrativos	Interfaces	Competencia
Embalaje	Inventarios		Complementación
Unitarización	Tiempo de tránsito		Efectividad
Documentación	Tiempo de entrega		Eficiencia
Manipulación			Frecuencia
Almacenaje			Imagen
Transporte			Riesgos
Seguros			Rapidez
Aduana			
Bancarios			
Agentes			

Tomado de:

[http://books.google.com.ec/books?id=JYydauBcri0C&pg=PA12&lpg=PA12&dq=la+importancia+de+la+distribucion+fisica+internacional&source=bl&ots=IPZJXN3caU&sig=\\_LWCom6TFXSkOTTav3cPh4x4yY0&hl=es&sa=X&ei=OOVoUOrbDZLs9ATxhoHIDQ&ved=0CHcQ6AEwCQ#v=onepage&q=la%20importancia%20de%20la%20distribucion%20fisica%20internacional&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=JYydauBcri0C&pg=PA12&lpg=PA12&dq=la+importancia+de+la+distribucion+fisica+internacional&source=bl&ots=IPZJXN3caU&sig=_LWCom6TFXSkOTTav3cPh4x4yY0&hl=es&sa=X&ei=OOVoUOrbDZLs9ATxhoHIDQ&ved=0CHcQ6AEwCQ#v=onepage&q=la%20importancia%20de%20la%20distribucion%20fisica%20internacional&f=false)

#### **4.2. El transporte internacional**

El transporte internacional, se conoce también como transporte principal, y es el que se encarga de cruzar las fronteras y entregar los productos en el país de destino. Es la columna vertebral de las operaciones de la DFI, y dependiendo de los Incoterms negociados, define la ruta de embarque y entrega al comprador.

Para la selección del modo de transporte los principales factores a considerarse son:

- Tarifa.
- Distancia.
- Tiempo de Tránsito.
- Valor de la Mercancía.
- Seguro.
- Empaque y embalaje.
- Costos y tiempos de cargue y descargue. (High Logistics, 2011).

#### **4.2.1. Selección del transporte internacional**

Para el caso de Blue Brand se analiza el transporte aéreo y marítimo, puesto que el transporte terrestre no es posible. De acuerdo a un estudio las principales consideraciones generales de los transportes antes mencionados son:

##### **Aéreo**

- Se contrata Aeropuerto a Aeropuerto a través de agentes de carga aérea.
- La carga es suelta y se embarca por cupos o posiciones.
- Los documentos de transporte son las Guías aéreas o *Airway Bill* (AWB).
- Las ventajas son la rapidez, fiabilidad, seguridad y menores costos de seguros.
- Las desventajas son, mayores costos, capacidad limitada, restricciones para ciertos productos peligrosos (Villamizar, 2009, p. 27).

##### **Marítimo**

- Aplica para vías navegables marítimas, o de navegación interior como ríos o lagos.
- Se contrata puerto a puerto a través de agentes de carga o embarcadores.
- La carga se embarca en contenedores.
- El documento de transporte es el Conocimiento de embarque o *Bill of Lading* (B/L).
- Entre las ventajas se encuentran tarifas más bajas, transporte en masa de grandes volúmenes, diversidad y especialización de buques, no existen restricciones para productos peligrosos.
- Las principales desventajas son la baja velocidad, el seguro y embalajes más costosos, los costos portuarios, los altos riesgos de saqueo y deterioro, y las frecuencias más espaciadas (Villamizar, 2009, p. 28).

## Contenedores

Para transportar la carga existen tres tipos de contenedores que puede usar Blue Brand. Encontramos el contenedor de 20', el de 40' y el de 40 High Cube.

EL cubicaje exacto se puede observar en el gráfico a continuación.

**Ilustración No.60: Tipos de Contenedores y Capacidad**

Contenedor 20' Estándar (20' Standard)	Medidas internas (Internal dimensions L x W x H)	Capacidad (Cubic capacity)	Carga útil (Payload)	
			Estándar (Standard)	USA / Canada
	5,9 x 2,3 x 2,3 m	33 m <sup>3</sup>	22.100 kg	15.875 kg
	19'5" x 7'8" x 7'9"	1.165 cubic ft	48.721 lbs	35.000 lbs
	Medidas externas (External dimensions L x W x H)	Tara (Tare weight)	Máximo peso bruto (Gross weight)	
	6,1 x 2,4 x 2,6 m	1.900 kg	24.000 kg	17.775 kg
	20' x 8' x 8'6"	4.189 lbs	52.910 lbs	39.189 lbs
Carga seca (Dry cargo)				
Contenedor 40' Estándar (40' Standard)	Medidas internas (Internal dimensions L x W x H)	Capacidad (Cubic capacity)	Carga útil (Payload)	
	12 x 2,3 x 2,3 m	67,3 m <sup>3</sup>	27.396 kg	19.050 kg
	39'6" x 7'8" x 7'9"	2.377 cubic ft	60.401 lbs	42.600 lbs
	Medidas externas (External dimensions L x W x H)	Tara (Tare weight)	Máximo peso bruto (Gross weight)	
	12,2 x 2,4 x 2,6 m	3.084 kg	30.480 kg	22.134 kg
	40' x 8' x 8'6"	6.799 lbs	67.200 lbs	48.799 lbs
Carga seca (Dry cargo)				
Contenedor 40' Alto cubicaje (40' High cube)	Medidas internas (Internal dimensions L x W x H)	Capacidad (Cubic capacity)	Carga útil (Payload)	
	12 x 2,3 x 2,6 m	76 m <sup>3</sup>	29.600 kg	19.050 kg
	39'6" x 7'8" x 8'9"	2.684 cubic ft	65.256 lbs	42.600 lbs
	Medidas externas (External dimensions L x W x H)	Tara (Tare weight)	Máximo peso bruto (Gross weight)	
	12,2 x 2,4 x 2,9 m	3.940 kg	33.540 kg	22.990 kg
	40' x 8' x 9'6"	8.685 lbs	73.941 lbs	50.685 lbs
Carga seca (Dry cargo)				

Tomado de: [http://camara.ccb.org.co/documentos/4220\\_logistica\\_dfi\\_cedritos.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4220_logistica_dfi_cedritos.pdf)

### 4.3. Condiciones logísticas desde el Ecuador

#### Puertos

Los puertos se definen como “el conjunto de obras, instalaciones y servicios que proporcionan el espacio de aguas tranquilas necesarias para la estancia segura de los buques, mientras se realizan las operaciones de carga, descarga y almacenaje de las mercancías. Geográficamente un puerto es un desembarcadero natural o construido artificialmente a las orillas de un océano, lago o río” (Marrón, 2008).

En el Ecuador, los principales puertos comerciales de norte a sur son:

### Ilustración No. 61: Puertos del Ecuador



- Puerto de Esmeraldas
- Puerto de Manta
- Puerto de Guayaquil
- Puerto Bolívar

Tomado de:

<http://www.google.com.ec/imgres?q=mapa+principales+puertos+del+ecuador&hl=es&biw=1024&bih=481&tbn=isch&tbnid=6CviHYRGKp5GM:&imgrefurl=http://auto.ec/1/historia/republica.php&docid=g3blnLJtsiBnpM&itg=1&imgurl>

### Puerto de Esmeraldas

### Ilustración No. 62: Imagen del Puerto de Esmeraldas



Tomado de:

[http://www.puertoesmeraldas.gob.ec/xampp/joomla/index.php?view=category&catid=2&option=com\\_joomgallery&Itemid=107](http://www.puertoesmeraldas.gob.ec/xampp/joomla/index.php?view=category&catid=2&option=com_joomgallery&Itemid=107)

La situación geoestratégica del puerto de Esmeraldas es muy favorable. Se encuentra equidistante en los mercados del sur, Asia, centro y Norteamérica, esto favorece el desarrollo de la actividad marítimo-portuaria (Marrón, 2008).

Las vías alternas que lo comunican con otras regiones del país son: La ruta del sol, por el norte y sur de la provincia, Quito-Calacalí-La Independencia-Esmeraldas, Esmeraldas-San Lorenzo-Ibarra-Quito, Esmeraldas-Santo Domingo-Aloag-Quito (2008).

Las instalaciones del puerto Comercial de Esmeraldas tienen un área superior a 732.525 m<sup>2</sup> y cuentan con la siguiente infraestructura y facilidades:

- Dos muelles principales con una superficie de alrededor de 9000 m<sup>2</sup> y una longitud de 350mt.
- Un Muelle de servicio con una superficie de alrededor de 2400 m<sup>2</sup> y una longitud de 104mt.
- Un muelle Roll On-Roll Off con una superficie de 274,11m<sup>2</sup> y una longitud de 18,42mt.
- La profundidad de Calado es de 11.50m.
- Patios pavimentados para almacenamiento de mercaderías con una superficie de 138.992,37m<sup>2</sup>.
- Patios no pavimentados para almacenamiento de mercaderías con una superficie de 161.462,55m<sup>2</sup>.
- Tres bodegas cubiertas para almacenamiento de mercaderías y una bodega para cargas peligrosas.
- Vías asfaltadas y aceras de hormigón.
- Zona franca 232.327,99 m<sup>2</sup> (Puerto de Esmeraldas, 2012).

## Puerto de Manta

**Ilustración No. 63: Imagen del Puerto de Manta**



Tomado de:

[http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+de+manta+foto&um=1&hl=es&sa=N&biw=1600&bih=796&tbn=isch&tbnid=f0JB\\_LRFVYTefM:&imgrefurl=http://www.ecuadoracolors.com/ed2011\\_ago/pages/page\\_31.html&docid=CeMzYMuic5SDtM&imgurl](http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+de+manta+foto&um=1&hl=es&sa=N&biw=1600&bih=796&tbn=isch&tbnid=f0JB_LRFVYTefM:&imgrefurl=http://www.ecuadoracolors.com/ed2011_ago/pages/page_31.html&docid=CeMzYMuic5SDtM&imgurl)

Este Puerto tiene un acceso a mar abierto a 25 millas náuticas de la ruta internacional de tráfico marítimo. No tiene canales y la profundidad natural es de 12 metros en la marea más baja. Esto facilita el ingreso de naves de gran calado (Marrón, 2008). De acuerdo al sitio oficial del Puerto de Manta, éste dispone de las siguientes facilidades e infraestructura:

- Cuenta con dos muelles de espigón que suman 800 metros lineales capaces de recibir al mismo tiempo 4 embarcaciones (Buques Portacontenedores, Graneleros, Carreros, Pesqueros y Cruceros). Ambos muelles cuentan con un ancho de plataforma de 45 metros cada uno y con una profundidad de hasta 12 metros.
- Cuenta con 119.012 m<sup>2</sup> de aéreas para almacenamiento entre patios y cubiertas. Además de dos básculas que brindan el servicio de pesaje.
- Ofrece servicios a buques portacontenedores, graneleros, carreros, pesqueros y cruceros, entre estos:
  - Acceso.
  - Fondeadero.
  - Practicaje.

- Muellaje (Arme – Desarme).
- Remolcador.

Ofrece los siguientes servicios a la carga contenerizada:

- Estiba y Desestiba.
- Carga y descarga
- Movimiento de carga.
- Mano de obra para transferencia de carga.
- Almacenaje.
- Tomas eléctricas (Puerto de Manta, 2012).

Existen equipos disponibles adicionalmente administrados por empresas privadas como tolvas, grúas, spreaders especiales, etc.

### **Puerto de Guayaquil**

#### **Ilustración No. 64: Imagen del Puerto de Guayaquil**



Tomado de: <http://www.apg.gob.ec/institucional/galeria#ver>

El acceso al terminal portuario desde el mar se lo realiza a través de un brazo natural que al inicio se lo conoce como Canal del Morro, para luego denominarse Estero Salado. El canal de acceso presenta las siguientes características:

- Longitud: 51 millas náuticas, divididas entre un canal exterior de ambiente marino (10,8 millas náuticas) y un canal interior con influencia estuariana (40,2 millas náuticas).

- Ancho: 122 m. - Profundidad: 10,5 m.
- Amplitud promedio de la marea a la entrada: 1,80 m.
- Amplitud promedio de la marea al pie del muelle: 3,80 m. (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2012).

La Autoridad Portuaria de Guayaquil encargada del manejo de este puerto fue creada en el año 1958. Su creación responde a un decreto de emergencia considerando que era indispensable la construcción de un puerto nuevo cerca de Guayaquil para impulsar el desarrollo económico del Ecuador. Actualmente, este puerto maneja alrededor del 90% de las importaciones y exportaciones del país, por lo que se considera el principal puerto comercial del Ecuador (Marrón, 2008).

De acuerdo al sitio de la Autoridad Portuaria de Guayaquil, este puerto tiene una infraestructura moderna que le permite brindar servicios a todo tipo de naves, así como manipular y almacenar contenedores de cualquier tipo de carga seca o refrigerada (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2012). Su infraestructura y servicios se señalan en la página y estos principalmente son:

- Cuatro terminales de contenedores concesionados a ConteconS.A.
- Un terminal granelero.
- Seis terminales multipropósito cada uno de 185 m de largo.
- Calado de 10m.
- Varios patios de almacenaje y bodegas como se señala en los cuadros a continuación:

**Cuadro No. 37: Patios disponibles del Puerto de Guayaquil**

Tipo de Carga	Patios	Área (m <sup>2</sup> )
Contenerizada	Nº 1 y 2	111365,06
Contenerizada	Nº 3	24099,02
Contenerizada	Nº 8	70790,49
Banano	Nº 9	57948,73
Contenerizada	Nº 300	11073,29
Banano	Nº 500	6287,39
Contenerizada	Nº 600	10257,06
Contenerizada	Nº 700	20410,80
Consolidación y Desconsolidación	CFS	28244,78
Parqueadero de Vehículos	Vehículos Bananeros	30195,99

Tomado de: <http://www.apg.gob.ec/servicios/facilidades>

**Cuadro No. 38: Bodegas disponibles del Puerto de Guayaquil**

Tipo de Carga	Bodegas	Área (m <sup>2</sup> )
General	Nº 7	7.255,17
General	Nº 8	7.207,20
Refrigerada (Fuera de Servicio)	Nº 2	4.097,14
Multipropósito	Nº 3	4.546,64
Multipropósito	Nº 4	4.546,64
Multipropósito	Nº 5	4.546,64
Multipropósito	Nº 6	4.546,64
Policía	Antinarcóticos	1.352,00
En Abandono	Nº 23	1.352,00
Mantenimiento de Equipos	Nº 21 y 22	2.417,41
General	Nº 31 y 32	3.853,20
Bananos	Nº 41 y 42	3.911,46
Bananos	Nº 51 y 52	3.903,40
Bananos	Nº 61-66	9.105,69
Consolidación y Desconsolidación	Entre bodega Nº 7 y 8	4.218,91
Para Rayos X	Entre bodega Nº 23 y 24	962,00
Carga Peligrosa	Nº 1, 2, 3	4.265,44

Tomado de: <http://www.apg.gob.ec/servicios/facilidades>

En cuanto a los equipos, estos son modernos y permiten todas las actividades requeridas para carga de contenedores y mercancía y demás actividades de *handling*. En el siguiente cuadro se señala el tipo de equipo y su ubicación en el puerto.

**Cuadro No. 39: Equipamiento del Puerto de Guayaquil**

Ubicación	Tipo	Cantidad	Capacidad
Muelles	Grúa Pórtico Riel	2	51 Ton.
	Grúa Móvil de Llantas	4	41 Ton.
Patio	Grúas RTG	8	41 Ton.
	Side Lifter (Vacíos)	4	8 Ton.
	Tractores de Patio	25	50 Ton.
	Chasis de Patio	27	40 Ton.
Transferencias	Top Loaders (Llenos)	15	40 Ton.
Bodegas	Auto Elevadores	40	Variados
Módulo 4	Básculas	2	80 Ton.
Calle H	Básculas	9	80 Ton.
Calle E	Básculas	1	80 Ton.
Bodega 7	Básculas	6	2.5 Ton.
Bodega 8	Básculas	3	2.5 Ton.

Tomado de: <http://www.apg.gob.ec/servicios/facilidades>

### **Puerto Bolívar**

**Ilustración No. 65: Imagen de Puerto Bolívar**



Tomado de:

[http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+bolivar&hl=es&biw=1600&bih=796&tbnid=mqswJKCUoK-rtM:&imgrefurl=http://luiscarguaitn.blogspot.com/2012/04/puerto-bolivar-construccion-del-muelle.html&docid=\\_A4oPY2jqVnxyM&imgurl](http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+bolivar&hl=es&biw=1600&bih=796&tbnid=mqswJKCUoK-rtM:&imgrefurl=http://luiscarguaitn.blogspot.com/2012/04/puerto-bolivar-construccion-del-muelle.html&docid=_A4oPY2jqVnxyM&imgurl)

Está situado en la provincia de El Oro, protegido por el Archipiélago de Jambelí. La distancia desde la boya de mar hasta sus atracaderos es de 4.5 millas náuticas. De

acuerdo a Miguel Marrón, cuenta con una posición estratégica que le permite estar a solamente 13 millas de las rutas de tráfico internacional y cerca del canal de Panamá (Marrón, 2008). En cuanto a la infraestructura y servicios, encontramos que:

- Cuenta con un muelle de Espigón con dos frentes de atraque, longitud de 130m, y ancho de 30m, calado de 10.5 .
- Un muelle marginal cuya longitud es de 365 m, ancho de 25 m, y calado 10.5 m.
- Permite el atraque simultáneo de 2 buques de hasta 27.000 TB.
- Un muelle de Cabotaje especial para el servicio al turismo, extensión 60 m calado 5.70 m.
- Áreas de Almacenamiento de 27.104 m<sup>2</sup> de bodegas y patios.
- Seis bodegas para carga general con un total de 10.152 m<sup>2</sup>.
- Seis bodegas para paletizado de banano con un total de 14.592 m<sup>2</sup>
- Una bodega de 2.360 m. para graneles (2008).

#### **4.4. Condiciones de acceso físico en España**

##### **4.4.1. Vía Marítima, acceso al mar**

España cuenta con un excelente acceso al mar, sus costas albergan a más de 53 puertos internacionales. Sin embargo los principales son: Algeciras, Barcelona, Valencia y Bilbao. La mayor infraestructura portuaria está ubicada en el Mediterráneo, con tres grandes puertos especializados en el manejo de contenedores, Algeciras, Barcelona, Valencia, mientras que en el Norte del país se encuentra el puerto de Bilbao.

## Ilustración No. 66: Mapa de Puertos de España



Tomado de:

<http://www.investinspain.org/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4326195>

### **Puerto Bahía de Algeciras**

El Puerto de Algeciras se localiza en el Mediterráneo Occidental y constituye una plataforma muy importante para el transbordo de contenedores. De acuerdo a estadísticas citadas por PROECUADOR, en 2010 sobrepasó los 70 millones de toneladas en tráfico total y más de 2,8 millones de contenedores (PROECUADOR, Ficha Comercial, 2011, p. 34). Totaliza más de 10 km de muelles en sus diferentes dársenas, que gestionan todo tipo de tráfico de pasajeros y mercancías.

### Ilustración No. 67: Imagen del Puerto de Algeciras



Tomado de:

<http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+de+algeciras&num=10&hl=es&biw=1600&bih=796&tbn=isch&tbnid=S36qmBPR6fUawM:&imgrefurl=http://megaconstrucciones.net/%3Fconstruccion%3Dpuerto-bahia-algeciras&docid=l8C2tCewSt1NGM&imgurl>

El Puerto Bahía de Algeciras ofrece una amplia variedad de servicios portuarios: empresas estibadoras, de remolcadores, practicaje y amarradores, así como una Comunidad Portuaria que agiliza las operaciones relativas, el suministro de bunkering y las reparaciones navales (Puerto Bahía de Algeciras, 2012).

De acuerdo a la Autoridad Portuaria, sus muelles disponen de:

- El más moderno y avanzado equipamiento para la estiba y la desestiba
- Modernas instalaciones de almacenamiento
- Equipo totalmente cualificado para el amarre y desamarre integral de buques
- Importante flota de remolcadores y una competente flota de prácticos (Puerto Bahía de Algeciras, 2012).

## Puerto de Barcelona

### Ilustración No. 68: Imagen del Puerto de Barcelona



Tomado de:

[http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+comercial+de+barcelona&hl=es&biw=1600&bih=796&tbn=isch&tbnid=60Qbf92YZCxIjM:&imgrefurl=http://www.absolutcruceiros.com/page/207/&docid=\\_4mrLUwumZeAHM&imgurl](http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+comercial+de+barcelona&hl=es&biw=1600&bih=796&tbn=isch&tbnid=60Qbf92YZCxIjM:&imgrefurl=http://www.absolutcruceiros.com/page/207/&docid=_4mrLUwumZeAHM&imgurl)

El puerto conocido como la solución de Europa en el Mediterráneo, dispone de dos bocanas<sup>18</sup>, la bocana sur es la más antigua de las dos. Algunas especificaciones acerca de estas bocanas son:

Entrada bocana sur:

- Orientación: 191,8°
- Anchura: 370m
- Calado: 16 m

Entrada bocana norte:

- Orientación: 205°
- Anchura: 145 m
- Calado: 11,5 m

En general el puerto tiene una superficie de 1065.3 hectáreas. Sus muelles y atraques tienen una longitud de 20,3km con un calado de hasta 16 m. además dentro de su infraestructura cuenta con 203.304 m<sup>2</sup> de almacenamiento cubierto. (Port de Barcelona, 2012).

---

<sup>18</sup>Paso estrecho de mar que sirve de entrada a una bahía o fondeadero. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2012).

## Puerto de Valencia

### Ilustración No. 69: Imagen del Puerto de Valencia



Tomado de:

<http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+de+valencia&hl=es&biw=1600&bih=796&tbn=isch&tbnid=AwmHlb6slceu9M:&imgrefurl=http://www.redpbipmexico-internacional.org/usuario/nota.php%3Fid%3D4471&docid=f9JsRyx3tQ-L7M&imgurl>

Valenciaport es el puerto comercial líder del Mediterráneo occidental en términos de volumen de mercancías contenedorizadas. Durante 2010, 64 millones de toneladas pasaron por los puertos de Valencia, Sagunto y Gandía, los tres puertos están bajo la administración de Valenciaport. De los tres puertos, el más importante es el puerto de Valencia por la gran cantidad de volumen tanto de exportación como importación que maneja, puede recibir casi cualquier tipo de carga (PROECUADOR, Ficha Comercial, 2011, p. 35).

En cuanto a tráfico de contenedores, Valenciaport es el primer puerto comercial de España y se encuentra entre los diez primeros puertos de Europa y los cincuenta puertos del mundo en el movimiento de contenedores (2011, p. 35).

Valenciaport dispone de instalaciones especializadas de alto rendimiento para todo tipo de tráfico (graneles líquidos, graneles sólidos, mercancía general convencional, mercancía general containerizada y pasajeros).

## Puerto de Bilbao

### Ilustración No. 70: Imagen del Puerto de Bilbao



Tomado de :

[http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+de+bilbao&hl=es&biw=1600&bih=796&tbn=isch&tbnid=ni13ljmUSASZnM:&imgrefurl=http://www.paisvasco-informacion.com/2011/11/cae-el-cartel-del-transporte-del-puerto.html&docid=6nyPhhrkgxz9AM&imgurl=http://4.bp.blogspot.com/-Riqo5cdGRzw/TrF4BMVEo\\_I/AAAAAAAAGPQ/xMjHe7n081A/s1600/puerto\\_bilbao.jpg&w=500&h=400&ei=1tVkUJ3MNsH30gGj\\_IDYBg&zoom=1&iact=hc&vpx=405&vpy=152&dur=384&hovh=201&hovw=251&tx=134&ty=95&sig=107952691270798352862&page=1&tbnh=147&tbnw=190&start=0&ndsp=28&ved=1t:429,r:1,s:0,i:68](http://www.google.com.ec/imgres?q=puerto+de+bilbao&hl=es&biw=1600&bih=796&tbn=isch&tbnid=ni13ljmUSASZnM:&imgrefurl=http://www.paisvasco-informacion.com/2011/11/cae-el-cartel-del-transporte-del-puerto.html&docid=6nyPhhrkgxz9AM&imgurl=http://4.bp.blogspot.com/-Riqo5cdGRzw/TrF4BMVEo_I/AAAAAAAAGPQ/xMjHe7n081A/s1600/puerto_bilbao.jpg&w=500&h=400&ei=1tVkUJ3MNsH30gGj_IDYBg&zoom=1&iact=hc&vpx=405&vpy=152&dur=384&hovh=201&hovw=251&tx=134&ty=95&sig=107952691270798352862&page=1&tbnh=147&tbnw=190&start=0&ndsp=28&ved=1t:429,r:1,s:0,i:68)

Es uno de los centros de transporte y logística más importantes del Arco Atlántico Europeo. Cuenta con muelles con calados de hasta 32 m y un total de 20 km de longitud. Su almacenamiento cubierto es de 480.000m<sup>2</sup> y 27.000 de depósitos francos. Además cuenta con un terminal para carga perecedera con capacidad de 23.000 m<sup>3</sup> (Bilbao Port, 2012).

#### 4.4.1.1. Líneas navieras que operan en el lugar, tiempos y costos

De acuerdo a información de PROECUADOR, las principales líneas navieras son BBC Chartering, CCNI, Marglobal, Evergreen y Transvisa, desde Guayaquil. Mientras que el tiempo de tránsito varía de acuerdo al puerto de destino en España que se seleccione (2011, p. 36-38). En el siguiente cuadro se observan los tiempos de tránsito promedio.

#### **Cuadro No. 40: Tiempos de tránsito hacia España**

Puerto de Destino	Tránsito en días
Bilbao	31-38
Barcelona	30-36
Valencia	26-29

Tomado de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/02/TT-Europa.pdf>

En cuanto a los costos, el precio de enviar un contenedor de 40 es aproximadamente USD 2,500.00 variable y sujeto a negociaciones y especificaciones. Sin embargo, las temporadas varían al igual que los costos (PROECUADOR, Ficha Comercial, 2011, p. 37).

#### **4.4.2. Vías terrestres**

##### **4.4.2.1. Red de carreteras**

La red de carreteras española está formada por unos 163.577 kilómetros de carreteras. Esta red comprende autopistas de peaje, autopistas libres, autovías, carreteras de doble calzada y carreteras convencionales. En esta cifra no están incluidos las carreteras y calles en medio urbano, ni las carreteras o caminos agrícolas o forestales (PROECUADOR, Ficha Comercial, 2011, p. 37).

Las vías permiten conexiones en todo el país optimizando costos y tiempos. Es calve destacar que todos los puertos marítimos tienen conexiones directas a grandes autopistas para el traslado de contenedores y mercancías a todo el territorio.

En el gráfico se observan las principales conexiones por carretera de España.

**Ilustración No. 71: Red de Carreteras Españolas**



Tomado de:

<http://www.investinspain.org/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4326195>

#### 4.4.2.2. Vías ferroviarias

##### Red ferroviaria

La red ferroviaria española tiene 17.074,1 km. La mayor parte de la red ferroviaria de España está gestionada por ADIF, y operada en el ámbito de viajeros por Renfe Operadora, y por otras nuevas empresas en el ámbito mercancías, además de la ya mencionada; las vías estrechas por FEVE y otros en algunas comunidades autónomas (FGC, Euskotren, FGV, SFM) (PROECUADOR, Ficha Comercial, 2011, p. 38).

## Ilustración No. 72: Red de Ferrocarriles en España



Tomado de:

<http://www.investinspain.org/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4326195>

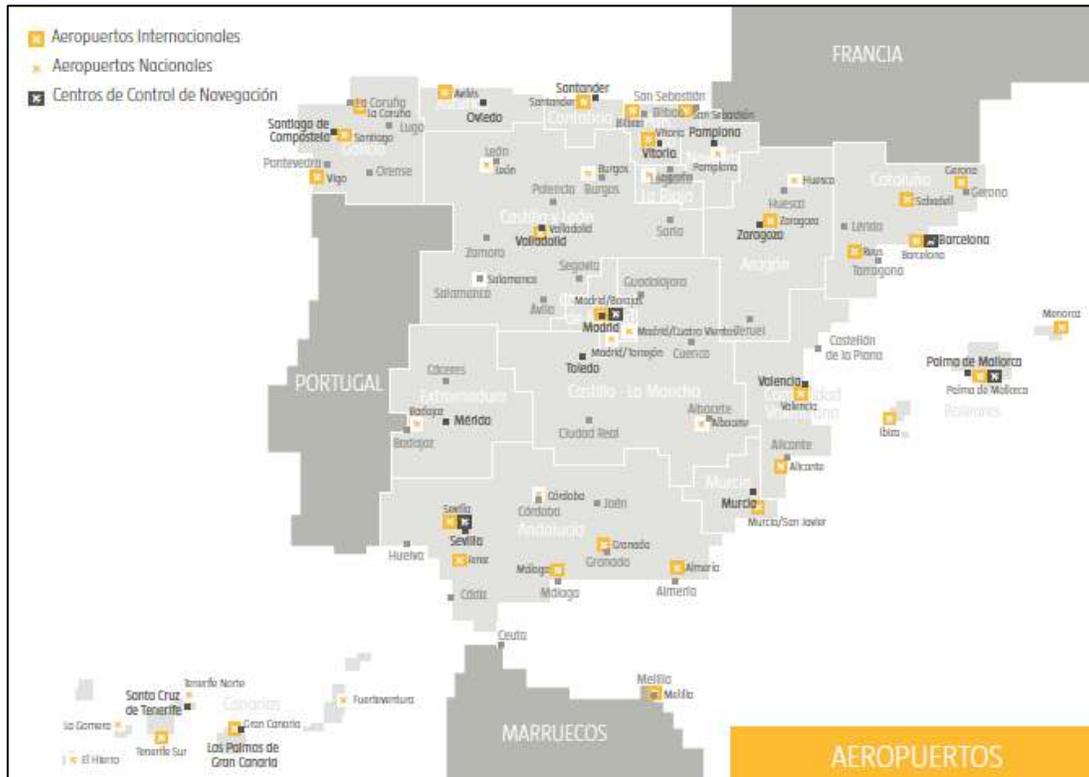
### 4.4.3. Vía aérea

España tiene más de 100 aeropuertos, de los cuales 3

3 son internacionales, los principales son: Alicante, Barcelona, Madrid-Barajas, Málaga, Palma de Mallorca, Sevilla, Valencia, y Zaragoza.

En la actualidad España invierte en la renovación de infraestructura y servicios de dos de sus más importantes aeropuertos (PROECUADOR, Ficha Comercial, 2011, p. 38).

## Ilustración No. 73: Aeropuertos Españoles



Tomado de:

<http://www.investinspain.org/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4326195>

Medio seleccionado: Marítimo

Al tratarse de una oferta que se diseña y genera con información del demandante de forma directa, el medio de transporte óptimo es el marítimo, ya que no se requiere tiempos cortos de entrega sino que el despacho se realiza de manera anticipada. Además de esto existen numerosas opciones de transporte hacia Europa desde el Ecuador y se pueden gestionar de manera rápida, tanto para contenedores como para carga suelta.

Vemos que en la mayor parte de los casos, otras empresas del sector como Pamar, Serrano Hat, entre otros utilizan este medio de transporte internacional. Sin embargo, existen empresas que realizan envíos aéreos especiales o mediante *couriers* internacionales cuando se trata de sombreros ultrafinos, que se han solicitado bajo pedido de un cliente, o en cantidades menores por un distribuidor. En promedio de

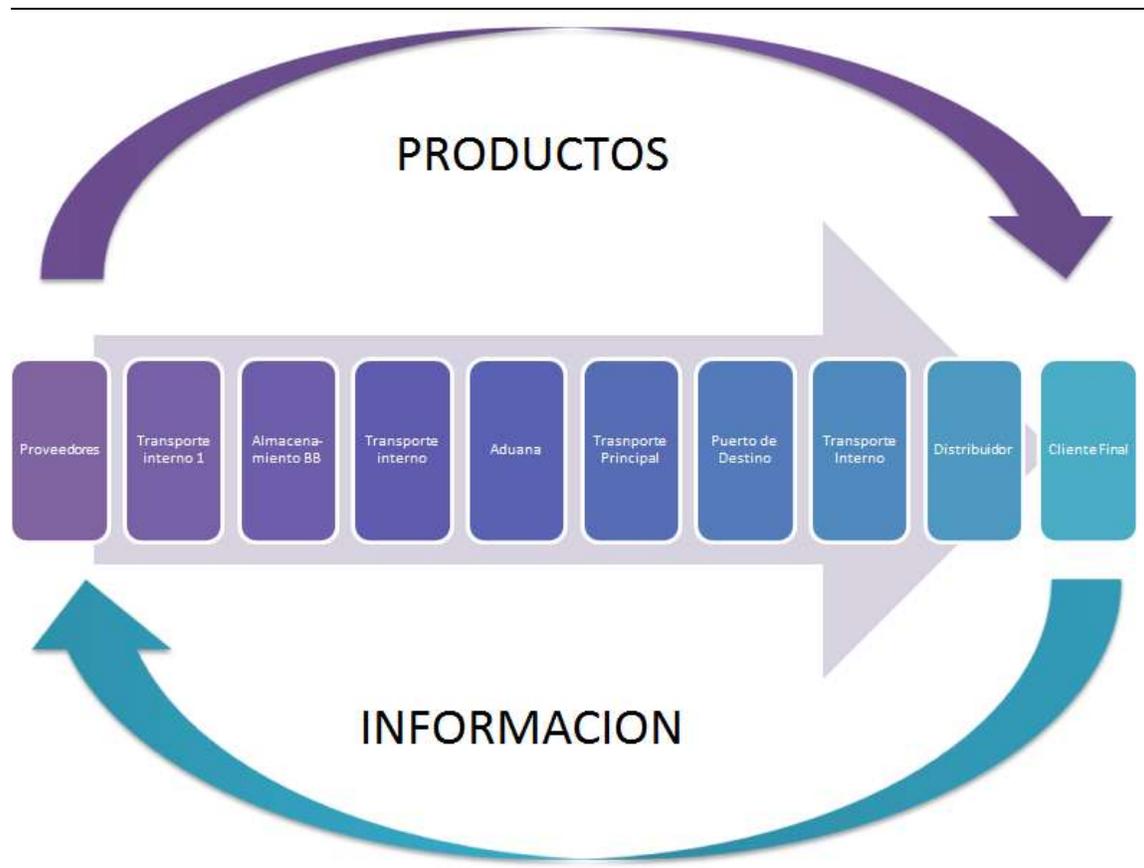
acuerdo a datos de Schryver Ecuador, el transporte hacia España de un contenedor de 20 pies varía alrededor de 3200-3500 USD.

#### 4.5. Cadena Logística de Blue Brand

##### 4.5.1. Mapa logístico general

En el siguiente mapa se resume la logística general de Blue Brand Cia. Ltda.

**Ilustración No. 74: Mapa Logístico**



Elaborado por la autora.

#### 4.5.2. Actores involucrados en la DFI

<b>Cuadro No. 42 Principales Actores de la DFI de Blue Brand</b>			
<b>Entorno Comercial</b>		<b>Entorno Operativo</b>	
<b>Instituciones Gubernamentales</b>	<b>Organizaciones Privadas</b>	<b>Usuarios</b>	<b>Prestatarios</b>
Ministerios: Ministerio de Relaciones Internacionales, Comercio e Integración	Cámaras y Asociaciones: Fedexpor, Cámara de Comercio y Cámara de Industrias. Asociación con CIDAP	Exportador: Blue Brand	Embaladores: Blue Brand
Aduanas: Aduana del Ecuador y España		Importador: Industrias Sombrereras Españolas	Op. Contenedores: Consignado a CONTECON, Prto. De Guayaquil.
Organizaciones de Promoción: Proecuador		Comercializador: Industrias Sombrereras Españolas	Almaceneras: CONTECON
			Op. Portuarios: Consignado a COMAR
			Transportes: Interno: Transportes Ortiz. Principal: Schryver del Ecuador
			Aseguradoras: AC Seguros Ecuador
			Agentes: COMAR
			Bancos: Banco Pichincha

Elaborado por la autora.

#### **4.6. Estrategias Logísticas**

- Establecer compromisos de entregas por tiempo: tener fechas y plazos claramente determinados con los diferentes actores de la DFI.
- Perfeccionamiento continuo del sistema de previsión: a través de la comunicación continua con el distribuidor, mejorar la previsión de la demanda en cantidad como especificación del producto y tiempos.
- Gestión de Stocks: Estrategia general de JIT.
- Contratar los servicios de distribución física a proveedores con experiencia para mejorar costos y tiempos.
- Gestionar envíos directos con el distribuidor: Es decir eliminar almacenes innecesarios.
- Gestión sistemática de pedidos: Establecer el método para el manejo y procesamiento de pedidos.
- Mantener niveles de flexibilidad ante situaciones inesperadas.
- Realización de alianzas estratégicas con los transportistas y los agentes. (Schryver, Transportes Ortiz, COMAR)

## **Conclusiones**

La planificación adecuada de la logística internacional para Blue Brand es de vital importancia principalmente en dos aspectos: asegura ahorro de costos y permite disminución de riesgos.

El ahorro de costos se logra a través de estrategias como los inventarios JIT que permiten reducir costos de almacenamiento excesivo o productos detenidos en la cadena de producción. Así mismo, la correcta selección de los actores en los procesos de la DFI disminuye costos, y aporta a reducir el riesgo.

Entre otros aspectos importantes para la disminución de riesgos dentro de la cadena logística, encontramos el Forecast de temporadas y la continua revisión del Lead Time. Lo cual reduce la posibilidad de encontrarnos en desacuerdo con la demanda, y por otra parte tener tiempos excesivos que perjudiquen esta demanda. Todo esto se acompaña con el continuo flujo de información desde el distribuidor hacia Blue Brand.

En cuanto al acceso logístico, el análisis realizado muestra condiciones favorables para la exportación. El Ecuador cuenta con puertos en desarrollo, y sin embargo con buen acceso hacia el mar internacional que fomentan el comercio marítimo. Los equipos e instalaciones cumplen con los requerimientos para una exportación.

En el caso de España, la infraestructura, equipos y las conexiones intra-portuarias, facilitan la importación. Encontramos instalaciones modernas y facilidades para transportar las mercancías desde el puerto a cualquier parte de España a través de la red ferroviaria o de carreteras.

Siendo una parte fundamental del Plan de Exportación, el análisis de la logística internacional, deja ver la factibilidad de llevar los productos de Blue Brand a España en condiciones favorables en el marco de riesgo-costo-tiempo.



## CONCLUSIONES

La belleza y funcionalidad de los sombreros de paja toquilla son indiscutibles. Logrando el reconocimiento mundial por estos días, su historia se remonta a periodos antiguos que preceden a los tiempos de la colonia. Se presume que su uso se inició en la Confederación Manteña en la provincia de Manabí para luego expandir la tradición del tejido a todo el país e incluso exportarla a países vecinos. Esta práctica vivió años de auge durante la construcción del canal de Panamá, cuando erróneamente las latitudes más lejanas iniciaron a demandar el famoso “*PanamaHat*” que se veía en todas las fotografías por esos tiempos.

No obstante, hoy en día el Ecuador reivindica su soberanía sobre esta artesanía. En los últimos años su exportación ha recobrado la fuerza que tuvo en décadas pasadas y ha alcanzado valores tope sobre todo entre 2009 y 2011. Esto se ha debido en gran parte gracias al apoyo gubernamental a través de distintos organismos y programas que han fomentado su producción y exportación. Mientras que al mismo tiempo las tendencias de la moda han brindado la oportunidad de ampliar su oferta.

Como respuesta a esta tendencia y gran oportunidad comercial Blue Brand Cia. Ltda. Decide iniciar su actividad exportadora luego de encontrar su primera ocasión de producción y comercialización de sombreros de paja toquilla en 2010 al proveer al Ministerio de Turismo del Ecuador de 15000 sombreros con el lema “Ecuador ama la vida”. Para garantizar el inicio de una actividad exportadora exitosa, se propuso la elaboración del presente trabajo enfocándose en ofrecer la información necesaria acerca del producto, el mercado, las necesidades de marketing y empresa, así como los requerimientos logísticos. De esta investigación las principales conclusiones se exponen en un orden similar al del estudio a continuación.

En cuanto al sector agro artesanal al cual pertenece la producción toquillera, la investigación muestra un desarrollo favorable para el sector. Se cuenta con diferentes leyes que promueven la actividad de este sector económico como la Ley de Fomento de la Artesanía y la Pequeña Industria, Ley de Economía Popular y Solidaria y la Ley de Defensa del Artesano. Mientras que distintos programas facilitan el

desenvolvimiento de actividades empresariales del sector permitiendo su aporte a la economía nacional, estas a cargo de distintos organismos como la Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías, el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional.

Como se mencionó anteriormente el crecimiento de la exportación de este producto ha sido sostenido en los últimos años, así lo demuestra el análisis de datos estadísticos del Banco Central del Ecuador y otras fuentes. El valor de exportaciones creció de 702,13 (miles de dólares) a 4 597,26 (miles de dólares) entre 2005 y 2011. En el caso del mercado meta, España, la tendencia positiva ha seguido este patrón; además importa más del 10% de la cuota total mundial para esta partida.

Este auge exportador se ha suscitado gracias al atractivo de la oferta exportable. Esta es interesante por la singularidad del producto que por su material, la paja toquilla, permite crear diferentes modelos. Tiene además gran maleabilidad y finura. Es adaptable en cuanto a precios pudiéndose regular la finura de su tejido. Y en todos los casos es susceptible de teñirse de distintos colores y adornarse con los más variados elementos. Por otra parte el proceso de producción demuestra su valor artesanal, al tener no menos del 90% de los procesos realizados íntegramente a mano.

En cuanto a la empresa se verifica que su principal ventaja competitiva, es la suma de la disponibilidad de mano de obra calificada, con la disponibilidad de talento humano en el área creativa. Cuenta con proveedores en Biblián, Sigsig y Azogues, así como asociados en distintas áreas como la de acabados (PAMAR) en la ciudad de Cuenca. La principal desventaja para la empresa es la falta de experiencia en la exportación. Blue Brand establece como objetivo general realizar dos exportaciones anuales y crecer a una tasa del 5% anual. Además busca dar precios justos a sus proveedores y fomentar un ambiente de desarrollo profesional para sus empleados, teniendo como valores fundamentales la ética, la calidad y la creatividad.

En un enfoque hacia el mercado meta el estudio refleja que las relaciones bilaterales, se mantienen fuertes en distintas áreas. Entre los beneficios generales en el área comercial se verifica la aplicación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) por parte de la Unión Europea. Este sistema, del que el Ecuador es beneficiario, otorga a los países en vías de desarrollo franquicias de derechos de aduana o de aranceles

reducidos sobre sus exportaciones. Así los sombreros de paja toquilla se benefician de un arancel del 0%.

El mercado español cuenta con características distintivas que se deben tomar en cuenta a la hora de ofertar productos y servicios. En el estudio se concluye que entre las principales características encontramos, el envejecimiento de la población, la alta tasa de población urbana, la conformación familiar con pocos miembros, y el porcentaje de ingreso destinado al gasto en textiles (6%). Además es claro que el consumidor español tiene características similares a las del consumidor europeo en general. Es exigente en cuanto a la calidad de los bienes y servicios que adquiere a la vez que busca siempre obtener el mejor provecho a su dinero. Asimismo, se interesa por la información acerca del producto que adquiere, busca “más y mejor información” en empaques y etiquetas.

Por otra parte, España es un mercado que reconoce la diversidad de los productos en base a las características de los materiales utilizados, el respeto medioambiental (los envases deben ser reciclables), la responsabilidad social, las técnicas y procesos utilizados en la elaboración de productos, y el origen de los mismos; así, las artesanías tienen grandes oportunidades.

En cuanto a la tramitología para la importación, las principales conclusiones giran en torno a la implementación del nuevo sistema VUE, o ventanilla única de exportación. Esta permite la agilización de procesos y posibilita el trámite en una sola entidad. Es importante además considerar que al igual que en el Ecuador, en España se usan los INCOTERMS 2010 para establecer las condiciones del contrato de compra venta internacional. Así mismo las transferencias internacionales son más comunes que las cartas de crédito.

Existen cuestiones claves que representan retos para Blue Brand. Una de ellas es la crisis económica española que ha repercutido no solo a sectores como el inmobiliario, sino a todo el consumo en general. Ante esto, el estudio demuestra cómo debe Blue Brand responder y en qué sectores debe concentrarse para no poner en riesgo sus operaciones. Luego del análisis de las medidas de contención del gasto ante la crisis, la baja del consumo y las tendencias del consumo en el área de textiles, las conclusiones principales son tres. En primer lugar, es claro que la crisis se refleja en el

consumo de textiles pero sobre todo en los sectores con ingresos medios y bajos de la población. Así Blue Brand no deberá enfocar su oferta hacia estos sectores. Por otra parte la segunda cuestión clave es la pérdida de valoración en características que antes fueron muy apetecidas, este es un caso interesante, se puede observar que antes el interés por productos “verdes” o de manufacturación ética ha perdido importancia al momento de comprar. Al igual que cuestiones como marcas por sobre cuestiones de calidad-precio. Y en tercer lugar que las medidas de contención de gasto y la observación minuciosa de la relación calidad-precio será una característica que se mantendrá incluso luego de la crisis.

Si bien estos factores externos son fundamentales, no se puede dejar a un lado los factores internos que inciden en las actividades de Blue Brand. Por un lado se observa un gran apoyo gubernamental, a través de distintas instituciones y programas. Esto se complementa con la disponibilidad de mano de obra, materia prima y servicios complementarios. Como respuesta a factores positivos, Blue Brand puede aprovechar la oportunidad empresarial planificando un marketing estratégico que se ocupe de cambiar a su favor las cuatro Ps propuestas por Kotler producto, precio, plaza y promoción. En primer lugar el producto, de acuerdo a los requerimientos del mercado analizado, deberá ofrecer características novedosas y enfocadas a las últimas tendencias de la moda. Para esto se establecen herramientas de *fashionforecast* asequibles a la empresa. En cuanto a la Plaza se logra estructurar un canal corto para aprovechar el *expertise* de un distribuidor único en destino con gran experiencia y renombre.

Continuando con la implementación estratégica del marketing en las cuatro Ps se encuentra que en cuanto a precio, la estrategia más eficaz es mantener los mismos precios y ofrecer mayor valor. Del mismo modo en cuanto a promoción, todo gira en torno a la diferenciación de imagen y producto. Blue Brand debe diferenciarse de la competencia como una empresa de vanguardia en accesorios de moda, para esto se planifican estrategias claras enfocadas bajo este precepto y que aprovechan al máximo las oportunidades del marketing en línea sin descuidar las relaciones públicas.

El estudio realizado en cuanto al marketing se complementa con la formulación de estrategias sencillas para cada objetivo como crecimiento, rentabilidad, posicionamiento, etc., y sin dejar a un lado la importancia de brindar tanto a

proveedores como distribuidores ventajas extras por su colaboración con la empresa. Todas estas estrategias se apoyan en ideas claves como la diferenciación, los inventarios JIT, las tecnologías basadas en el internet, entre otras.

La planificación adecuada de la logística internacional para Blue Brand es de vital importancia principalmente en dos aspectos: asegura ahorro de costos y permite disminución de riesgos. El ahorro de costos se logra a través de estrategias como los inventarios JIT que permiten reducir costos de almacenamiento excesivo o productos detenidos en la cadena de producción. Así mismo, la correcta selección de los actores en los procesos de la DFI disminuye costos, y aporta a reducir el riesgo.

Entre otros aspectos importantes para la disminución de riesgos dentro de la cadena logística, encontramos el *Forecast* de temporadas y la continua revisión del Lead Time. Lo cual reduce la posibilidad de encontrarnos en desacuerdo con la demanda, y por otra parte tener tiempos excesivos que perjudiquen esta demanda. Todo esto se acompaña con el continuo flujo de información desde el distribuidor hacia Blue Brand.

En cuanto al acceso logístico, se encuentra que las condiciones son favorables para la exportación. El Ecuador cuenta con puertos en desarrollo, y sin embargo con buen acceso hacia el mar internacional. Los equipos e instalaciones cumplen con los requerimientos para una exportación eficiente. En el caso de España, la infraestructura, equipos y las conexiones intra-portuarias, facilitan la importación. Existen instalaciones modernas y facilidades para transportar las mercancías desde el puerto a cualquier parte de España a través de la red ferroviaria o de carreteras.

En general las condiciones para ingresar al mercado español e iniciar la actividad exportadora se muestran favorables si se realizan de manera planificada y de acuerdo a lo investigado. Es necesario considerar la diferenciación de la imagen de la empresa, la utilización de un canal de distribución corto, el manejo óptimo de proveedores y el aprovechamiento de la mano de obra y talento humano disponible. Además es importante mantener clara la importancia de dirigir la oferta a un sector económico que no ha sido el más afectado en el mercado meta después de una crisis económica grave y considerando siempre sus particularidades. Blue Brand puede aprovechar una oportunidad comercial que sin duda revaloriza una artesanía nacional de gran belleza.



## REFERENCIAS

### Bibliografía

ALBORNOZ Peralta, Oswaldo; Comunidad de Migrantes del Ecuador. Ecuador: Las tejedoras de sombreros de paja toquilla de Azuay y Cañar [en línea]. Dic. 2012. [ref. de 27 de abril de 2013]. Disponible en Web: <http://ww.migrantesecuador.org/index.php/noticias/ecuador/11093-ecuador-las-tejedoras-de-sombreros-de-paja-toquilla-de-azuay-y-canar>

ADUANA DEL ECUADOR SENA. Jefatura de Calidad y Mejora continua. Conoce más acerca del ECUAPASS [en línea]. Oct.2012.[ref. de 24 de abril de 2013]. Disponible en Web:[http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news\\_letters\\_view.jsp?pg=1&anio=2012&codigo=222&proceso=&estado=&boletinNum=222&ano=2012&desc=&fromFecha=&toFecha=](http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news_letters_view.jsp?pg=1&anio=2012&codigo=222&proceso=&estado=&boletinNum=222&ano=2012&desc=&fromFecha=&toFecha=)

ADUANA DEL ECUADOR SENA. Proceso de Exportación [en línea]. Dic.2012. [ref. de 24 de abril de 2013]. Disponible en Web: [http://www.aduana.gob.ec/pro/to\\_export.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action)

AGUILAR, María Leonor. *Tejiendo la vida... los sombreros de paja toquilla en el Ecuador* [en línea]. Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP). Cuenca: 2008. [ref. de 19 de septiembre de 2011]. Disponible en Web: <http://www.cidap.org.ec/download/publicaciones/Paja%20toquilla.pdf>.

AGUILAR, María Leonor. *Tejiendo la vida... los sombreros de paja toquilla en el Ecuador*. Segunda Edición. Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP). Cuenca: 2009.

AGUILERA, Luis Enrique. *Las tendencias y Estrategias de Participación de Mercado* [en línea]. Ciberopolis. 2011. [ref. de 20 de agosto de 2012]. Disponible en Internet: <http://ciberopolis.com/2011/08/04/las-tendencias-y-estrategias-de-participacion-de-mercado/>.

ANAYA TEJERO, Julio. *Logística Integral, la Gestión Operativa de la Empresa*. Tercera Edición. Madrid: Editorial ESIC, 2007.

ANTÚN CALLABA, Juan Pablo. *Logística Internacional* [en línea]. México DF: Editorial de la Universidad Autónoma de México, 2006. [ref. de 28 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://books.google.com.ec/books?id=elcZdlk3qlkC&printsec=frontcover&dq=la+log%C3%ADstica+internacional&source=bl&ots=ozjlnQNXCR&sig=Obhheuay08dwFJarvorleBYCp0&hl=es&sa=X&ei=UnVrUOOGNorO9QSK8IDYDg&ved=0CDEQ6AEwAA> .

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *CONSULTA DE TOTALES POR NANDINA* [en línea]. [Consulta: 20 de diciembre de 2011]. Disponible en Web: <[http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)>.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *CONSULTA NANDINA* [en línea]. [Consulta: 06 de octubre de 2011] Disponible en Web: <[http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/ComercioExterior.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp)>.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA* [en línea]. [Consulta: 19 de septiembre de 2011]. Disponible en Web: <<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>>.
- CÁMARA OFICIAL ESPAÑOLA DE COMERCIO EN ECUADOR. *Balanza Comercial Ecuador-España* [en línea]. [Consulta: 20 de enero de 2012]. Disponible en Web <<http://www.camaraofespanola.org/index2.htm>>.
- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/OMC. *La Clave del Comercio, Libro de Preguntas y Respuestas para pequeños y medianos exportadores de Ecuador*. FEDEXPOR. Primera Edición. España: Editorial desconocido, 2001.
- CRECE NEGOCIOS. *La Diferenciación* [en línea]. [s.a.]. [ref. de 13 de agosto de 2012]. Disponible en la Web: <<http://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion/>>.
- CREED. *Crisis y Consumo* [en línea]. España: Diciembre de 2008. [ref. de enero de 2011]. Disponible en la Web: <<http://www.creedes.com/spain/La%20crisis%20y%20el%20consumo%20-%20Creed%20Dic%2008.pdf>>
- COMISIÓN EUROPEA. *Generalised Scheme of Preferences (GSP)* [en línea]. Unión Europea. 2011. [ref. de 30 septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <<http://ec.europa.eu/trade/wider-agenda/development/generalised-system-of-preferences/>>.
- CZINKOTA, Michael R. *Negocios Internacionales* [en línea]. Séptima Edición. España: Editorial Thompson, 2006. [ref. de 23 de mayo de 2012] Disponible en Internet: <[http://books.google.com.ec/books?id=U\\_bPIInnXy-EC&pg=PA532&lpg=PA532&dq=la+log%C3%ADstica+internacional&source=bl&ots=SSID6UHW70&sig=LqKw9AyrDLhQN4gi12S3hCh30cE&hl=es&sa=X&ei=UnVrUOOgNorO9QSK8IDYDg&ved=0CDoQ6AEwAg#v=onepage&q=la%20log%C3%ADstica%20internacional&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=U_bPIInnXy-EC&pg=PA532&lpg=PA532&dq=la+log%C3%ADstica+internacional&source=bl&ots=SSID6UHW70&sig=LqKw9AyrDLhQN4gi12S3hCh30cE&hl=es&sa=X&ei=UnVrUOOgNorO9QSK8IDYDg&ved=0CDoQ6AEwAg#v=onepage&q=la%20log%C3%ADstica%20internacional&f=false)> .
- CZINKOTA, Michael R. *Marketing internacional*. Octava Edición. CengageLearning Editores México DF: 2008.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES. *Circular a Exportadores, Proyectos especiales* [en línea]. Subsecretaría de Comercio e Inversiones del Ecuador. Ecuador, Diciembre 07 de 2011. [ref. de 12 de diciembre de 2011]. Disponible en Web: <[http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1619:circular-exportadores&catid=120:proyectos-especiales&Itemid=18](http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1619:circular-exportadores&catid=120:proyectos-especiales&Itemid=18)>.

DOING BUSINESS ORG. ; World Trade Organization. *Ease of Doing Business in Spain*. [en línea].2013. [ref. de 24 de abril de 2013]. Disponible en internet: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/spain?topic=trading-across-borders>

DOING BUSINESS ORG.; World Trade Organization. *Ecuador acrossborders* [en línea].2013. [ref. de 24 de abril de 2013]. Disponible en internet: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/#trading-across-borders>

ECUADOR EXPORTS. *Trámites para Exportar* [en línea]. Quito: [201-]. [ref. de 24 de abril de 2012]. Disponible en Web: <[http://www.ecuadorexports.com/esp/tramites\\_para\\_exportar.htm](http://www.ecuadorexports.com/esp/tramites_para_exportar.htm)>.

EL COMERCIO. *El Mercado en Europa es clave para los toquilleros* [en línea].Cuenca: 2012. [ref. de 24 de junio de 2012]. Disponible en Web:<[http://www.elcomercio.com/negocios/mercado-Europa-clave-toquilleros\\_0\\_648535168.html](http://www.elcomercio.com/negocios/mercado-Europa-clave-toquilleros_0_648535168.html)>.

EMBAJADA DE ECUADOR EN ESPAÑA. *Relaciones Bilaterales* [en línea]. Guayaquil: 2011. [ref. de 23 de enero de 2012]. Disponible en Web: <[http://www.maec.es/subwebs/Embajadas/Quito/es/MenuPpal/notapaisecuador/Paginas/notapais\\_ecuador.aspx](http://www.maec.es/subwebs/Embajadas/Quito/es/MenuPpal/notapaisecuador/Paginas/notapais_ecuador.aspx)>.

EMBAJADA ECUATORIANA EN ESPAÑA. *Boletín de Prensa Enero 2012* [en línea]. Madrid: Enero de 2012. [ref. de 17 de enero de 2012]. Disponible en Web <<http://www.embajadaecuatorianaenespania.com/Noticias/320.pdf>>.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL. *Ecuador: Trámites y Requisitos para Exportar* [en línea]. [201-]. [ref. de 04 de febrero de 2012]. Disponible en Web: <[https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CB8QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.sidweb.espol.edu.ec%2Fpublic%2Fdownload%2FdoDownload%3Fattachment%3D87206%26websiteId%3D1690%26folderId%3D17%26docId%3D80121%26websiteType%3D1&ei=SVtOUJ2KFob89QSMxYC4DA&usg=AFQjCNGrNmUpA3sTLP0\\_xKBSt8wGLfIXPg&sig2=v2ErPSfW\\_ZuDN5qhc9b19A](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CB8QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.sidweb.espol.edu.ec%2Fpublic%2Fdownload%2FdoDownload%3Fattachment%3D87206%26websiteId%3D1690%26folderId%3D17%26docId%3D80121%26websiteType%3D1&ei=SVtOUJ2KFob89QSMxYC4DA&usg=AFQjCNGrNmUpA3sTLP0_xKBSt8wGLfIXPg&sig2=v2ErPSfW_ZuDN5qhc9b19A)>.

EUROPA PRESS. *El salario medio en España es casi la mitad que el de Reino Unido, Holanda y Alemania* [en línea]. EURIBOR. 2011. [ref. de 16 de diciembre de

2011]. Disponible en Web: <<http://www.euribor.com.es/2010/01/18/el-salario-medio-en-espana-es-casi-la-mitad-que-el-de-reino-unido-holanda-y-alemania/>>.

FRANCO, José. *Estudio del Sector Artesanal en el Ecuador* [en línea]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CELAC). Quito: 2006. [ref. de 22 de octubre de 2011]. Disponible en Web: <<http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacionJoseFranco.pdf>>.

GLOBAL NEGOCIATOR. *Negociar con España* [en línea]. Global Marketing Strategies.[s.a.]. [ref. de 27 de enero de 2012]. Disponible en Web: <<http://www.globalnegociator.com/tienda/negociar-en-espana.html>>.

GONZALES BEGOÑA, María José. *El Envejecimiento de la Población Española y sus Consecuencias Sociales* [en línea]. Departamento de Sociología II, Psicología, Comunicación y Didáctica. Universidad de Alicante. 2010. [ref. del 02 de Julio de 2012]. Disponible en Internet: <[http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5705/1/ALT\\_09\\_02.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5705/1/ALT_09_02.pdf)>.

HIGH LOGISTICS. *Distribución Física Internacional* [en línea]. 2011. [ref. de 04 de junio de 2012]. Disponible en Internet: <<http://logisticadecomerciointernacional.files.wordpress.com/2011/01/4-distribucic3b3n-fc3adsica-internacional-dfi.pdf>>.

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX). *FICHAS-PAÍS, Comercio bilateral España-Mundo* [en línea]. Ministerio de Industrias, Turismo y Comercio. [Consulta: 15 de enero de 2012]. Disponible en Web: <<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4535546>>.

INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMO: *ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR* [en línea]. Ministerio de Sanidad y Consumo. 2006. [ref. de 28 de septiembre de 2011]. Disponible en Web: <[http://www.consumo-inc.es/Informes/docs/Satisfaccion\\_consumidores.pdf](http://www.consumo-inc.es/Informes/docs/Satisfaccion_consumidores.pdf)>.

INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMO. *Juventud y Consumo* [en línea]. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad de España. [s.a.]. [ref. de 08 de enero de 2012]. Disponible en Web: <[http://www.consumo-inc.es/Informes/ind\\_juv.htm](http://www.consumo-inc.es/Informes/ind_juv.htm)>.

INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMO DE ESPAÑA. *Las tendencias del Consumo y del consumidor del Siglo XXI* [en línea]. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad de España. [s.a.]. [ref. de 7 de enero de 2012]. Disponible en Web:

<<http://www.consumo-inc.es/Informes/docs/CONSUMO%20Y%20CONSUMIDOR%20S%20XXI.PDF>>.

INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMO. *La Estructura del Consumo en España* [en línea]. Ministerio de Sanidad, Política Social y Consumo de España. [s.a.]. [ref. de 05 de febrero de 2012]. Disponible en Web: <[http://www.consumo-inc.es/Informes/docs/RESUMEN\\_DE\\_LA\\_OBRA\\_PARA\\_MEDIOS\\_DE\\_COMUNICACION.pdf](http://www.consumo-inc.es/Informes/docs/RESUMEN_DE_LA_OBRA_PARA_MEDIOS_DE_COMUNICACION.pdf) [ref. de 02]>.

INVEST IN SPAIN. *Guía de Negocios 2011* [en línea]. Ministerio de Economía y Competitividad. España: 2011. [ref. de 29 de diciembre de 2011]. Disponible en Web: <<http://www.investinspain.org/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4326195>>.

INVEST IN SPAIN. *Guía de Negocios 2012* [en línea]. Ministerio de Economía y Competitividad. España: 2012. [ref. de 13 de junio de 2012]. Disponible en Web: <<http://www.investinspain.org/guidetobusiness/es/1/100002.html>>.

LASKURAIN, Arantza. *Perfil del consumidor español* [en línea]. Fundación EROSKI. España: 2007. [ref. de 12 de enero de 2012]. Disponible en Internet: <<http://barometro.fundacioneroski.es/2007/perfil-del-consumidor-espanol>>.

KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. *Fundamentos de Marketing*. Octava edición. Mexico DF: Pearson Education. 2008.

LINO, Joffre; Diario Extra. Barcelona vive de la paja toquilla [en línea]. 2012. [ref. de 26 de abril de 2013]. Disponible en Web: <http://www.extra.ec/ediciones/2012/09/28/especial/barcelona-no-vive-del-futbol-sino-de-la-paja-toquilla/>

LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, Olegario. *Cómo Negociar con Éxito en 50 Países*. Tercera Edición. Madrid: Editorial Global Marketing Strategies, 2008.

LOPEZ DOMINGUEZ, Manuel Santiago. *La Logística internacional en España: Ventajas y Desventajas Competitivas* [en línea]. Madrid: 2005. [ref. de 27 de mayo de 2012]. Disponible en Web: <<http://www.gestiopolis.com/Canales4/eco/logintespa.htm>>.

LOPEZ, Lluís. *Qué hay más allá de las 4Ps de McCarthy* [en línea]. Highshore Consulting. 2006. [ref. de 12 de junio de 2012]. Disponible en Internet: <<http://cat.bloctum.com/lluisribalta/files/2007/03/4-ps.pdf>>.

MARKETING DIRECTO. *Nuevas Tendencias del Consumidor español* [en línea]. Madrid: 13 de noviembre de 2006. [ref. de 11 de enero de 2012]. Disponible

en Web: <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/nuevas-tendencias-del-consumidor-espanol/>>.

MARRON, Miguel. *Principales Puertos y Navieras del Ecuador* [en línea]. Junio, 2008. [ref. de 14 de junio de 2012]. Disponible en Web: <[http://www.elnuevoempresario.com/economia\\_1353\\_principales-puertos-y-compaas-navieras-del-ecuador.php](http://www.elnuevoempresario.com/economia_1353_principales-puertos-y-compaas-navieras-del-ecuador.php)>.

MARTINEZ MAUGARD, Andrea. *Tendencias de la Moda 2012/2013* [en línea]. Viste la Calle. 2012. Disponible en Web: <<http://www.vistelacalle.com/53094/tendencias-para-la-moda-20122013/>>.

MARTINI , Natalia. *Las Relaciones Públicas* [en línea]. Argentina: 1998. [ref. de 25 de septiembre de 2012]. Disponible en Web: <<http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm> Argentina 1998>.

MEDIA PUBLICIDAD. *Publicidad: El mensaje* [en línea]. Ministerio de Educación de España. [s.a.]. [ref. de 12 de junio de 2012]. Disponible en Internet: <<http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque6/pag2.html>>.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. *Hábitos de consumo en España* [en línea]. Hernández Encinas, María Isabel. 2008. [ref. de 26 de febrero de 2012]. Disponible en Web: <<http://www.conxemar.com/ponencias/maria.pdf>>.

MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD DEL ECUADOR. *Sectores Priorizados* [en línea]. [ref. de 23 de diciembre de 2011]. Disponible en Web: <<http://www.innovaecuador.gob.ec/index.php?module=Pagesetter&func=vwpub&tid=2&pid=4>>.

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD DEL ECUADOR. *Proyecto para el fomento de las MIPYMES ecuatorianas* [en línea]. Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías. 2011. [ref. de 23 de diciembre de 2011]. Disponible en Web: <[http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=378:mypymepp1&catid=114:programas-priorizados&Itemid=18](http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=378:mypymepp1&catid=114:programas-priorizados&Itemid=18)>.

OFICINA COMERCIAL DE ECUADOR EN MADRID. *Guía Comercial de España* [en línea]. PROECUADOR. Madrid: 2011. [ref. de 27 de noviembre de 2011]. Disponible en Web: <<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/04/PROEC-GC2011-ESPANA.pdf>>.

OLAMENDI Gabriel. *Estrategias de Diferenciación* [en línea]. [s.a.]. [ref. de 13 de agosto de 2012]. Disponible en la Web: <<http://www.estoesmarketing.com/estrategias/diferenciacion.pdf>>.

ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONU DI). *Agroindustria: Motor de la Economía Nacional* [en línea]. Ministerio de Industrias y Competitividad. Boletín de Perspectiva Industrial No.2. Quito, 2008. [ref. de 13 de septiembre de 2011]. Disponible en internet:  
<[http://aplicaciones.mipro.gob.ec/sim/administrador/upload/Bol\\_Boletin%20Agroindustria.pdf](http://aplicaciones.mipro.gob.ec/sim/administrador/upload/Bol_Boletin%20Agroindustria.pdf)>.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC). *Función de Descarga de Aranceles* [en línea]. [Consulta: 6 de Septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <<http://tariffdata.wto.org/TariffList.aspx>>.

PAGUAY, Felix. *Las 4Ps del Marketing Mix* [en línea]. UPEC. 2010. [ref. de 20 de agosto de 2012]. Disponible en Internet:  
<<http://felixpaguay.wikispaces.com/file/view/TALLER+-+Marketing+Mix.pdf>>.

PEREZ, Julio. *El Envejecimiento de la Población Española* [en línea]. Investigación y Ciencia. España: 2010. [ref. de 5 de julio de 2012]. Disponible en Internet:  
<<http://digital.csic.es/bitstream/10261/29071/1/2010Inv+Ciencia.pdf>>

PROEcuador. *Análisis del Sector Artesanías 2012* [en línea]. [ref. de 01 de mayo de 2013]. Disponible en Web: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/PROEC\\_AS2012\\_ARTESANIAS.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/PROEC_AS2012_ARTESANIAS.pdf)

PROEcuador. *Ficha Comercial de España* [en línea]. Dirección de Inteligencia Comercial. 2011. [ref. de 20 de enero de 2012]. Disponible en Web:  
<<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/PROEC-FC2011-ESPANA.pdf>>.

PROEcuador. *Guía Comercial de España* [en línea]. Dirección de Inteligencia Comercial. 2011. [ref. de 12 de febrero de 2012]. Disponible en Web:  
<<http://www.proecuador.gob.ec/publicaciones/guias-comerciales/>>

PROEcuador. *Guía Comercial de Francia* [en línea]. Dirección de Inteligencia Comercial. 2010. [ref. de 2 de enero de 2012]. Disponible en Web:  
<<http://www.proecuador.gob.ec/publicaciones/guias-comerciales/>>.

PROEcuador. *Guía logística internacional* [en línea]. [ref. de 01 de mayo de 2013]. Disponible en Web: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/PROEC\\_GL2012\\_INTL.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/PROEC_GL2012_INTL.pdf)

PWC. *Evolución o revolución: ¿un nuevo consumidor o una nueva forma de consumir?* [en línea]. España: Enero de 2011. [ref. de 10 de junio de 2011]. Disponible en Internet:  
<[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/E82B249958948D98C125782A0045F9AC/\\$FILE/info\\_consumo.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/E82B249958948D98C125782A0045F9AC/$FILE/info_consumo.pdf)>.

- RED INTERNACIONAL DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA. *Ecuador- Sector Artesanal cuenta con la Ley de Economía Popular y Solidaria* [en línea]. RIPESS.2010. [ref. de 22 de octubre de 2010]. Disponible en Web:<<http://www.ripesslac.net/notidetalle.php?id=61>>.
- RICOVERI, Vladimir. *Canal de Distribución* [en línea]. RICOVERI PUBLICIDAD Y MERCADEO. 2011. [ref. de 03 de junio de 2012]. Disponible en Internet: <<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id15.html>>.
- ROCA VANACLOCHA, Alberto. *Optimización Logística* [en línea]. [s.a.]. [ref. de 20 de abril de 2012].Disponible en Web: <[http://www.saleswin.es/gestion\\_operaciones/optimizacion-logistica-transporte-carretera/](http://www.saleswin.es/gestion_operaciones/optimizacion-logistica-transporte-carretera/)>.
- ROSI, Sergio. *El Desarrollo de las Relaciones Públicas* [en línea]. 2011. [ref. de 27 de septiembre de 2012]. Disponible en Internet: <<http://relacionesconlospublicosintyext.blogspot.com/2011/05/el-desarrollo-de-las-relaciones.html>>.
- SANCHEZ, Benjamín. *La Fuerza de Ventas y la Promoción en Ventas* [en línea]. Universidad de Sevilla. Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing). España. [s.a.]. Disponible en Web: <[www.euosuna.org/zonaalumnos/materiales/C25/1255.doc](http://www.euosuna.org/zonaalumnos/materiales/C25/1255.doc)>.
- SANCHEZ, Catarina. *Sistema de Costos Just in Time* [en línea]. 2010. [ref. de 2 de agosto de 2012]. Disponible en Internet: <[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/sanchez\\_c\\_/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/sanchez_c_/capitulo3.pdf)>.
- THOMPSON, Ivan. *La Mezcla de la Mercadotecnia*[en línea]. Promonegocios. 2005. [ref. de 6 de julio de 2012]. Disponible en Web: <<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>>.
- THOMPSON, Ivan. *Qué es Promoción* [en línea]. 2010. [ref. de 26 de junio de 2012].Disponible en Web: <<http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>>.
- UNION EUROPEA: *ConsumerPrices* [en línea]. EUROSTAT. 2011. [Consulta: 13 de junio de 2011]. Disponible en Internet: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?sessionId=9ea7d07e30dbe062817f57c34288b738e9a6e1007f1b.e34MbxSahmMa40LbNiMbxAMb3qNe0?tab=table&pcode=teicp030&language=en>>.
- UNIÓN EUROPEA. *Denominaciones y etiquetado de los productos textiles (Refundición) UE. Síntesis de la Legislación* [en línea]. 2009. [ref. de 28 de

enero de 2012] Disponible en Internet:  
<[http://europa.eu/legislation\\_summaries/consumers/product\\_labelling\\_and\\_packaging/mi0023\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/product_labelling_and_packaging/mi0023_es.htm)>.

UNIÓN EUROPEA. *Nomenclatura combinada, arancel aduanero común y arancel integrado de las Comunidades Europeas (TARIC)* [en línea]. 2010. [ref. de 22 de enero de 2012]. Disponible en Internet:  
<[http://europa.eu/legislation\\_summaries/customs/l11003\\_es.htm#amending act](http://europa.eu/legislation_summaries/customs/l11003_es.htm#amending_act)>.

USAID. Desarrollo de productos financieros para clusters [en línea]. Ecuador: 2008. [ref. de 20 de abril de 2013]. Disponible en Internet:  
[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADL688.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADL688.pdf)

VILLAMIZAR, Maritza. *Logística y Distribución Física Internacional: Clave en las Operaciones De Comercio Exterior* [en línea]. Cámara de Comercio de Bogotá. 2009. [ref. de 08 de abril de 2012]. Disponible en Internet:  
<[http://camara.ccb.org.co/documentos/4220\\_logistica\\_dfi\\_cedritos.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4220_logistica_dfi_cedritos.pdf)>.

WILLIAM, Eduardo. *Sin “fruslerías”: es “valueformoney”, no “lowcost”* [en línea]. InnWiseOrg. 2011. [ref. de 20 de julio de 2012]. Disponible en web:  
<<http://www.blogtrw.com/2011/10/sin-fruslerias-es-value-for-money-no-low-cost/>>.

**Sitios de consulta en línea:**

Agencia Española de Administración Tributaria – Aduanas  
[www.aeat.es](http://www.aeat.es)

Centro de Investigaciones Sociológicas de España  
[www.cis.es](http://www.cis.es)

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)  
[www.ceoe.es](http://www.ceoe.es)

Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España  
[www.camaras.org.es](http://www.camaras.org.es)

Directorio de exportadores e importadores  
[directorio.camaras.org](http://directorio.camaras.org)

Fashion from Spain  
[www.fashionfromspain.com](http://www.fashionfromspain.com)

Feria de Barcelona  
[www.firabcn.es](http://www.firabcn.es)

Feria de Madrid  
[www.ifema.es](http://www.ifema.es)

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)  
[www.icex.es](http://www.icex.es)

Instituto Español de Estadística  
[www.ine.es](http://www.ine.es)

Invertir en España  
[www.investinspain.org](http://www.investinspain.org)

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación  
[www.maec.es](http://www.maec.es)

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio  
[www.comercio.mityc.es](http://www.comercio.mityc.es)

Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior  
[www.oficinascomerciales.es](http://www.oficinascomerciales.es)

Spain Business  
[www.spainbusiness.com](http://www.spainbusiness.com)

Sitios en línea de los puertos marítimos:  
Autoridad Portuaria de Guayaquil  
<http://www.apg.gob.ec>

Bilbao Port  
<http://www.bilbaoport.es>

Puerto Bahía de Algeciras  
<http://webserver.apba.es>

Port de Barcelona  
<http://www.portdebarcelona.cat/es/web/el-port/informacion-general>>

Puerto de Esmeraldas  
<http://www.puertoesmeraldas.gob.ec>

Puerto de Manta  
<http://www.puertodemanta.gob.ec>

Valencia Port  
<http://www.valenciaport.com/es>

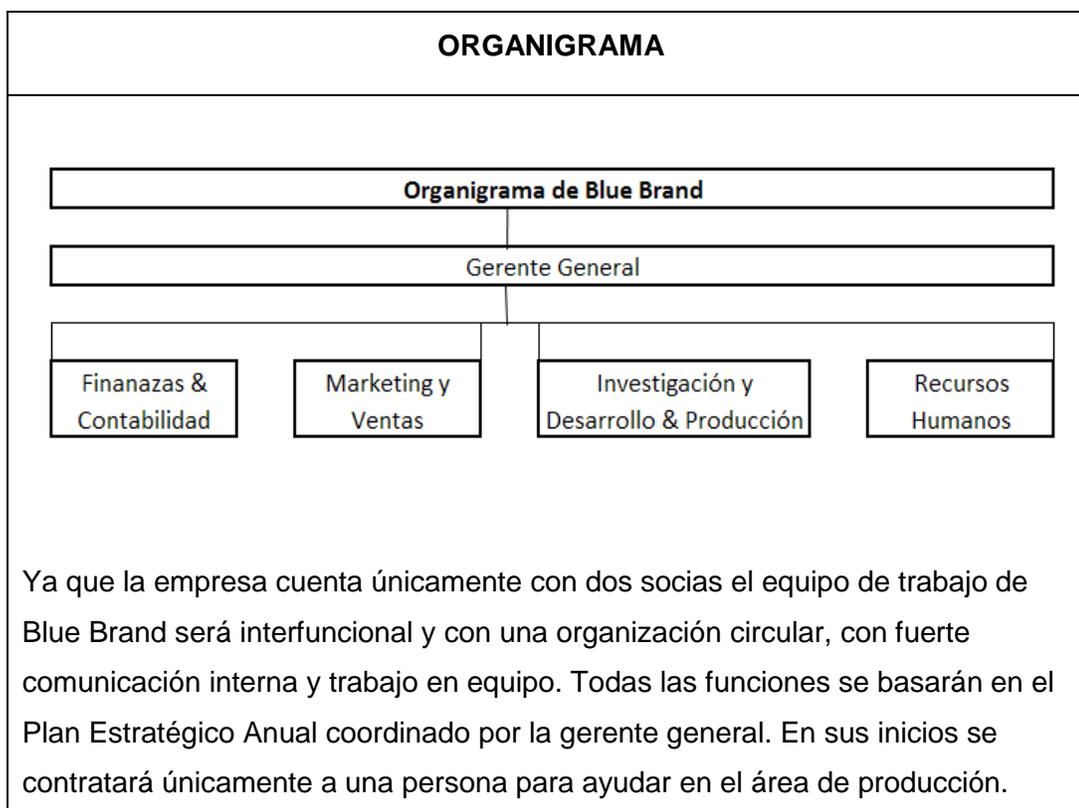
## ANEXOS

### ANEXO NO. 1 CUADRO JUSTIFICATIVO DE SELECCIÓN DE PAÍS

PAIS	OFICINA COMERCIAL	TARIFA ARANCELARIA	CRECIMIENTO DE LA DEMANDA 2005-2011	PARTNER COMERCIAL	FACILIDAD DE ACCESO A INFORMACIÓN	TOTAL
ESPANA	3	3	3	3	3	15
CHILE	3	2 (6%)	2,5	2,5	3	11
AUSTRALIA	0	3	2,5	2	2	9,5
EMIRATOS ARABES UNIDOS	0	2,5 (5%)	2	1,5	1	4,5
BRASIL	3	1 (20%)	2	1	3	9
COMENTARIO	Se califica con 0 o 3.	intervalos de 0,5	intervalos de 0,5	intervalos de 0,5		

En base a información de: <http://tariffanalysis.wto.org/report/TariffLines.aspx>

### ANEXO NO. 2: ORGANIGRAMA, DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE BLUE BRAND Y LISTADO DE PROVEEDORES ASOCIADOS DE BLUE BRAND



<b>ANALISIS DE CARGOS</b>		
<b>CARGO</b> <i>indique el nombre del cargo</i>	<b>DESCRIPCION</b> <i>describa las actividades, funciones y responsabilidades del cargo</i>	<b>PERFIL</b> <i>elabore un breve perfil del ocupante del cargo</i>
<b><u>Gerente General</u></b>	Actúa como representante legal de la empresa, establece las políticas y estrategias de la empresa, dirige los procesos y controla y evalúa el cumplimiento de objetivos, coordina con las otras áreas de la empresa y crea y mantiene relaciones redituables con clientes y proveedores. Se encarga de la selección y contratación de personal. Hace nuevos contactos con clientes. Es la imagen de la empresa nacional e internacionalmente.	Persona con liderazgo, positiva y propositiva que sepa acerca de administración y relaciones públicas, con gran compromiso y que sepa trabajar en equipo y bajo presión.
<b><u>Director de Finanzas y Contabilidad</u></b>	Analiza el aspecto financiero de todas las decisiones, establece la inversión requerida para un monto esperado de ventas. Ayuda en la decisión de formas y fuentes para conseguir fondos y financiar inversiones. Además lleva los balances, los analiza y	Persona ordenada, honrada y responsable, preparada en el área de finanzas y contabilidad, con capacidad de comunicarse y trabajar en equipo y de proponer soluciones y

	<p>controla los costos. Lleva el análisis del flujo de efectivo. Así mismo, coordina posibles descuentos y formas de pago para proveedores y clientes. Lleva la relación con bancos y prepara reportes. Se encarga de llevar la contabilidad de la empresa en general.</p>	<p>alternativas.</p>
<p><b><u>Director de Marketing y Ventas</u></b></p>	<p>Se encarga de identificar la estrategia de marketing que mejor se adapta a la compañía.</p> <p>Identifica el mercado objetivo, lo investiga y realiza perfiles del cliente. Analiza la competencia y sus productos. Audita la experiencia del cliente con los productos y el servicio. Hace promoción de los productos, maneja las relaciones públicas, da a conocer los descuentos coordinados por finanzas y lleva la estrategia publicitaria en línea. Busca establecer una ventaja competitiva duradera.</p> <p>En cuanto a ventas Establece metas de ventas, determina un pronóstico de la demanda y la investiga.</p> <p>Lleva la relación con el cliente</p>	<p>Persona con conocimientos en marketing y ventas, con conocimientos sobre nuevas tecnologías y herramientas de investigación en línea, que sepa trabajar en equipo, comunicarse efectivamente y trabajar bajo presión.</p> <p>Conocimientos de aduanas e idiomas.</p>

	y busca nuevos contactos.	
<b><u>Director de Investigación, Desarrollo</u></b>	Trabaja conjuntamente con el área de marketing y ventas. Se encarga de investigar al cliente, su satisfacción y preferencias. Pronostica la demanda conjuntamente con ventas, realiza pruebas de productos, lanza líneas de acuerdo a la demanda del cliente.	Persona con gran capacidad creativa, que conozca de diseño y tendencias. Que le guste la investigación y sepa comunicarse y trabajar en equipo. Conocimiento de aduanas e idiomas.
<b><u>Director de Operaciones</u></b>	Se encarga de tratar con proveedores, realizar órdenes de producción, vigilar la calidad del producto, establecer plazos de entrega de proveedores y a clientes, transporta el producto a bodega y controla el inventario, se ocupa de vigilar el etiquetado y embalaje del producto. Atiende reclamos del cliente en cuanto al producto. Además vigila la coordinación con el agente afianzado de aduanas, envía el packinglist y la factura, coordina transporte a puerto y destino. Hace seguimiento de la exportación hasta destino. Lleva la relación con el	Se requiere una persona con capacidad negociadora para tratar con proveedores y agentes, que sepa cumplir plazos y controlarlos. Capaz de coordinar actividades y comunicarse efectivamente.

	cliente.	
<b>Asistente de producción</b>	<p>Apoya las actividades operativas de la empresa.</p> <p>Ayuda en el etiquetado y embalaje de los productos.</p> <p>Ayuda en la carga y descarga de mercadería. Colabora en otras actividades relacionadas.</p>	<p>Persona honrada y responsable. Positiva y comprometida con la empresa. Que tenga licencia de manejo y título de bachiller.</p>

Estas funciones deberán llevarse en colaboración de un Contador externo a la empresa en sus inicios que se encargue de las declaraciones y demás trámites necesarios en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Colaboradores:

Al tratarse de un negocio artesanal, la mano de obra se encuentra en zonas alejadas a la ciudad. Para Blue Brand los principales centros de recolección del producto son: El Cantón Biblián y sectores aledaños, Sigsig y Azogues.

El número de toquilleras colaboradoras varía no obstante en un promedio se puede hablar de 150 tejedoras.

### **Productores**

<b>Ubicación</b>	<b>Contacto</b>	<b>Comentario</b>
Biblián	Margarita y Rosa Inga Sanango	No cuentan con maquinaria suficiente para colocación de tafiletos y cintas
Sigsig	Leonardo Jimenez	Cuentan con maquinaria y personal suficiente para guarnecido de sombreros

Azogues	Asociación de Toquilleras de Azogues	Cuentan con maquinaria y personal suficiente para guarnecido de sombreros
---------	--------------------------------------	---

### OTROS PROVEEDORES ASOCIADOS

Nombre	Ubicación	Contacto	No. Toquilleras	Comentario
PAMAR	Cuenca	Pablo Monsón y Wilson Guevara	Personal propio. Toquilleras asociadas	Asociado para la terminación de sombreros. Cuenta con maquinaria y personal. Costo de terminación de 1,35 USD a 2,00 USD por sombrero.
ATMA	Sigsig		variable	Asociado
CINTAS	Cuenca	Pablo Vintimilla	-	Diseño y manufactura
MANDALA	Cuenca	Verónica Bermeo	5 artesanos	Asociado para el acoplamiento de elementos artesanales al producto terminado. Realiza trabajos de diseño de piezas y confección en materiales diversos incluyendo tagua y elementos de joyería.

Nombre	Ubicación	Contacto	Comentario
Transportes CITEP	Cuenca	Jhony Ortiz	Transporte de contenedores a puerto. Transporte de cargas menores y demás.

Otros:

- Adapaustro
- Comar (agente de aduanas)
- Schryver Ecuador (transporte internacional)

### **ANEXO NO. 3: REQUERIMIENTOS DE UN CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL**

#### **INDICE**

<b>Partes</b>	<b>12. Certificado de origen del producto</b>
<b>Cláusulas</b>	<b>13. Cumplimiento del contrato</b>
	<b>14. Rescisión por incumplimiento</b>
<b>1. Productos</b>	<b>15. Insolvencia patrimonial</b>
<b>2. Precio</b>	<b>16. Subsistencia de obligaciones</b>
<b>3. Condiciones de entrega</b>	<b>17. Cesión de derechos y obligaciones</b>
<b>4. Envase y embalaje</b>	<b>18. Vigencia del contrato</b>
<b>5. Forma de pago</b>	<b>19. Reserva de dominio</b>
<b>6. Fecha de pago</b>	<b>20. Fuerza mayor</b>
<b>7. Plazo de entrega</b>	<b>21. Legislación aplicable</b>
<b>8. Demoras de entrega</b>	<b>22. Resolución de controversias</b>
<b>9. Responsabilidad contractual</b>	<b>23. Impuestos</b>
<b>10. Patentes, marcas y derechos de propiedad industrial</b>	<b>24. Idioma</b>
<b>11. Certificado de calidad del producto</b>	<b>Firmas</b>
	<b>Anexos</b>

## MODELO DE CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS Y COMENTARIOS

### *Introducción*

El presente modelo de contrato tiene como finalidad ser una guía para exportadores e importadores sobre algunos de los aspectos básicos que, en opinión de quien escribe, habrán de cubrirse en la celebración de contratos internacionales para la compraventa de mercaderías.

Esta guía no es un sustituto a la consulta con un abogado especializado, quien después de hacer un minucioso análisis podrá contemplar otras circunstancias peculiares a su proyecto de importación o exportación. De hecho, se recomienda que acudan ante un abogado para que, con su orientación, adapten este documento a sus necesidades particulares.

La Informalidad Contractual Prevalece Pero aún y cuando el Artículo 11 de la Convención de Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Mercaderías (en lo sucesivo CISG por sus siglas en inglés), retoma el principio de informalidad para la celebración de estos contratos (suprime el requisito escrito y permite la prueba oral para la formación), por razones prácticas, el hecho de que el contrato conste por escrito facilitará enormemente poder litigar con mejores probabilidades de éxito una causa reclamando un incumplimiento contractual si se cuenta con una prueba escrita del contrato.

Además, algunos países han hecho la declaración permitida conforme al artículo 96, excluyendo la aplicación de las disposiciones relativas a la informalidad por lo tanto remitiéndonos a las reglas de conflicto de leyes.

En la mayoría de los casos el contrato internacional de compraventa se forma mediante un intercambio de comunicaciones en las que las partes se ponen de acuerdo en cuanto a la calidad, cantidad de las mercaderías; precio y forma de pago; términos de entrega, plazos de garantía, pero dejando omiso resolver cuestiones sobre el interés en casos de mora en el pago, o cuestiones como la

competencia. Este último punto es importante considerar, ya que en caso de un incumplimiento habrá necesidad de resolver cuál tribunal (el del comprador o del vendedor) será el competente.

Como ya se dijo, no se pretende que el modelo propuesto sea omnicompreensivo. En cada caso el comerciante y su abogado habrán de sentarse a dialogar detenidamente para llegar a un contrato que se adecue a sus necesidades. Aunado a ello, habrá de tomarse en cuenta que quizá su contraparte contractual tiene ya un formulario, o contrato tipo que ha venido utilizando.

El modelo que viene a continuación contiene en alguno de sus párrafos lenguaje encorchetado, que representan opciones para incluirse o excluirse en su contrato. Además, algunos párrafos incluyen opciones para que el comerciante escoja la que pudiera resultar la más adecuada.

**CONTRATO DE COMPRAVENTA [O SUMINISTRO] QUE CELEBRAN POR UNA  
PARTE POR LA EMPRESA ABC, INC., EN LO SUCESIVO EL VENDEDOR, Y  
POR OTRA PARTE LA EMPRESA XYZ, S.A., EN LO SUCESIVO EL  
COMPRADOR, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y  
CLÁUSULAS.**

DECLARACIONES

*Declara el Vendedor*

Que es una [sociedad, corporación, etc.], con su establecimiento comercial ubicado en la Ciudad de [nombre], Estado [Provincia, u otra subdivisión territorial], en la Calle [nombre de la calle y número] cuya acta constitutiva [u otro documento de incorporación] se encuentra inscrita en el Registro Público de Comercio de la Ciudad de [Nombre], en el país "A" [nombre del país].

Que entre sus actividades se encuentra la [fabricación, comercialización, etc.] de [maquinaria, aparatos, cultivo de hortalizas, etc.], incluyendo las solicitadas por el comprador.

### *DECLARA EL COMPRADOR*

Que es una [sociedad, corporación, etc.], con su establecimiento comercial ubicado en la Ciudad de [nombre], Estado [Provincia, u otra subdivisión territorial], en la Calle [nombre de la calle y número] cuya acta constitutiva [u otro documento de incorporación] se encuentra inscrita en el Registro Público de Comercio de la Ciudad de [Nombre], en el país "A" [nombre del país].

Que desea adquirir del Vendedor [maquinaria, aparatos, cultivo de hortalizas, gas, petróleo, madera, etc.], según se describe en la cláusula Primera de Este Contrato.

### *DECLARAN AMBAS PARTES,*

Que se reconocen de manera recíproca la capacidad con la que comparecen a la firma del presente contrato, y que la autoridad para celebrar el presente contrato no les ha sido limitada, revocada de cualquier forma.

Que desean obligarse conforme a las siguientes Cláusulas.

Comentario.

Es de suma importancia que las partes en un contrato obtengan toda la información que sea posible sobre la otra con la que se está contratando. Se recomienda que obtengan datos que acrediten la existencia de la empresa (copias de acta constitutiva, u otro documento de incorporación; domicilios; nombre los representantes de la empresa; referencias comerciales y bancarias, las que darán una mejor visión al comerciante sobre los posibles riesgos que implica contratar con una parte ubicada en un país distante. En muchos de los contratos internacionales, estamos ante operaciones donde los contratantes saben muy poco el uno del otro.

### **CLÁUSULAS**

**§ 1. Opción A. De la Compraventa.** El Vendedor vende y el Comprador compra la mercadería identificada como [descripción de la o las mercaderías vendidas].

Opción B. Del Suministro. El Vendedor suministrará al Comprador de las mercaderías identificadas como [embarques de madera, gas natural, petróleo, etc.], en los siguientes términos...

Comentario.

La CISG tiene una aplicación amplísima para toda clase de mercaderías, salvo las limitaciones que prevé su art. 2, y que son las compraventas para uso personal o doméstico, compraventas en subastas, judiciales, de electricidad, aeronaves, embarcaciones, títulos valor. (CISG art. 2).

Como lo dice la CISG, dicho instrumento aplica incluso para contratos de suministro, cuando las mercaderías son entregadas de manera continua, o con periodos de reabastecimiento intermitentes. (Véase CISG. Art. 3).

En algunos casos la venta de la mercadería incluye la prestación de servicios como en los contratos de "llave en mano" o "turn-keycontracts" (instalación de maquinaria, capacitación para el manejo de equipos, etc.), por lo que habrán de describirse ampliamente, pero tomando en cuenta que si la parte principal de las obligaciones consiste en aportar un servicio, queda excluida la Convención de Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Mercaderías. (Véase CISG art. 3(2)). No obstante, pudiera de cualquier manera resultar aplicable si los contratos pueden tratarse como operaciones separadas, es decir un contrato de compraventa y otro de servicios.

En algunos casos el Vendedor podría optar por no transmitir la propiedad de las mercaderías, condicionándola al pago del precio de las mercaderías. Sin embargo, estos aspectos relacionados a la reserva del derecho de propiedad queda excluida del ámbito de la CISG (véase Art. 4), y se regirá por el derecho que resulte aplicable según las circunstancias del caso. Especial cuidado se habrá de tener en utilizar una cláusula de tal naturaleza, ya que en algunos países la garantía o la reserva de dominio solo surtirá efectos contra terceros si se cumple un requisito de inscripción pública.

**§ 2. Términos de Precio y Entrega.** Las mercaderías serán entregadas [ex works,

F.O.B., CIF, CFR, etc.], según los Incoterms 2000 publicadas por la Cámara Internacional de Comercio.

Comentario.

Los Incoterms (International Commerce Terms), son una especie de cláusulas abreviadas que nos dicen como se integra el precio de la compraventa (v.gr. C.I.F. coste, seguro y flete), es decir que es lo que se incluye en el precio a pagarse por las mercaderías. En el ejemplo de un contrato CIF, el precio incluye el valor de la mercadería, un seguro, así como el flete (contratado por el vendedor) hasta el puerto de destino acordado. Otra cuestión importante que nos resuelve es el momento en que el riesgo de la pérdida de la cosa es transmitido al vendedor. Por ejemplo, en los contratos CIF y FOB (Free onBoard), el riesgo se transmite como regla general cuando las mercaderías pasan la borda de la embarcación. Dado que la avería en tránsito es un acontecimiento común en la compraventa internacional, es recomendable que las partes tomen las consideraciones adecuadas al respecto.

La fuente más frecuentemente citada respecto de los Incoterms son los publicados por la ICC (International Chamber of Commerce), mismos que tienen universal aceptación en cuanto a su significado. Tratar con mayor profundidad el tema de los Incoterms queda fuera del alcance de este contrato, por lo que se recomienda al lector ordenar una copia de los Incoterms a través de su capítulo local de la ICC. Aún y cuando las partes no mencionaran la expresión Incoterms 2000, pudieran resultar aplicables por tratarse de usos ampliamente conocidos en el comercio internacional. (CSIG art. 9(2))

§ 3. **Monto, Forma de Pago del Precio, Intereses.** El precio a pagarse por las mercaderías será el de [xxxx] moneda del país [XXXX]. El pago se realizará mediante carta de crédito, señalando al vendedor como beneficiario, y especificando que el pago se hará contra la presentación de la factura comercial, certificado de origen, copia del conocimiento de embarque, póliza de seguro marítimo, y una letra de cambio. Si por cualquier razón la carta de crédito fuera incobrable por causa imputable al Comprador, se le aplicará un interés moratorio del 1.5% mensual sobre saldos insolutos por el tiempo que dura el retraso en el pago. El mismo interés aplicara para aquellos casos en que cualquier de las partes tenga la obligación de

hacer un pago en dinero por concepto de indemnización por cualquier otra razón a la otra parte.

Comentario.

La obligación la prevé el artículo 54 de la CISG, e incluye tomar todas las medidas tendientes a realizarlo, como bien podría ser adquirir divisas extranjeras, abrir una carta de crédito, etc. Otras obligaciones que tiene el comprador es precisamente tomar las mercaderías una vez que queden a su disposición en los términos del contrato, pues su retraso en tomarlas puede causar gastos adicionales de almacenaje, que su caso, correspondería cubrir finalmente al mismo comprador. (Véase CISG arts. 53 a 60).

En la cláusula se propone el uso de una carta de crédito (letter of credit, documentary letter of credit). Haciendo uso de los canales bancarios, las partes pueden quedar más o menos protegidas ya que el temor más grande que tiene un comprador es enviar dinero y no recibir mercaderías; mientras que el vendedor teme enviar mercaderías y no recibir el precio por ellas. Para evitar estas complicaciones, a través de la carta de crédito se establece que el vendedor sólo recibirá su pago al exhibir ciertos documentos que amparen el despacho de las mercaderías ante el banco avisador. El vendedor no despacha las mercaderías en tanto el banco no le avise que ya se ha abierto esta carta de crédito. Para mayor información sobre Créditos Documentarios, consúltese las Reglas y Usos Uniformes 500 o UCP 500 publicados por la International Chamber of Commerce. Igualmente, un banco en su calidad podría tener experiencia en el manejo de estos mecanismos de pago. Véase en este mismo sitio el caso de Dulces Luisi.

Toda vez que la CISG no incluye una tasa de interés no obstante permite su cobro (CISG art. 78), se recomienda a las partes que incluyan una tasa de interés para evitar las complicaciones de determinar la tasa aplicable en caso de surgir una controversia.

#### § 4. **Garantías del Vendedor al Comprador.**

Opción A. El vendedor garantiza por un plazo de [xxx días, meses, años] que las mercaderías son aptas para el uso típico que se le da a mercaderías de esta categoría.

Opción B. El vendedor garantiza por un plazo de [xxx días, meses, años] que las mercaderías se adecuan a las especificaciones señaladas por el Comprador, y que las mismas se encuentran libres de defectos.

Opción C. El Vendedor no hace garantía alguna en cuanto a la adecuación de las mercaderías para un uso determinado, no obstante cualquier indicación que hubiera hecho el Comprador al Vendedor al respecto.

Comentario.

La obligación del Vendedor es entregar mercaderías en la cantidad, calidad y tipo conforme al contrato, y que estén envasadas o embaladas como se hubiera acordado. Dicha obligación viene establecida en la CISG art. 35. Otra obligación es entregar los documentos, como bien pueden ser facturas, certificados de origen, conocimientos de embarque, etc. (CISG art. 34), dejando en claro estas obligaciones pues no todas las legislaciones nacionales le contemplan expresamente. Atento al principio de libertad contractual, las partes pueden modificar el alcance de la misma CISG, haciendo uso de una opción como la Opción C que pone a consideración en este apartado. (Véase arts. 6, 35). En este mismo sitio véase caso de La Costeña vs. Lanín/Santa Adela.

**5. Reclamaciones de Terceros.** El Vendedor garantiza que las mercaderías se encuentran libres de cualesquier reclamaciones de terceros, incluyendo reclamaciones derivadas de un reclamo sobre la propiedad de las mismas, de que se encuentra sujetas a un gravamen, o de que un tercero es el titular de algún derecho de propiedad intelectual, incluyendo derechos de la propiedad industrial, o de derechos de autor en el País del Vendedor. Previo a la celebración del contrato el Comprador se ha cerciorado que las mercaderías del Vendedor son importables a su país o al país de destino final de las mercaderías sin infringir ningún derecho de propiedad intelectual, por lo que exonera al Vendedor de cualquier reclamo por terceros relativos a los derechos de propiedad intelectual descritos en esta cláusula.

Comentario.

La mayoría de las legislaciones nacionales prevén la obligación de indemnizar al comprador cuando surge un reclamo de un tercero que se dice dueño, o titular de un derecho de garantía sobre un bien particular. Esta garantía queda a salvo en el art. 41 de la CISG. Donde muchas legislaciones son omisas, es en dejar en claro que la obligación del Vendedor debe incluir la de dejar a salvo al Comprador cuando surgen reclamos de terceros por cuestiones de propiedad intelectual, cuando alguien se dice dueño o licenciario de las marcas, patentes o derechos autor que portan, que han sido incorporadas, o con las que ha sido fabricado un producto. La CISG prevé esta protección en el art. 42. (Véase también CISG art. 43).

**§ 6. Modificaciones del Contrato.** El presente contrato solo podrá modificarse por escrito firmado por ambas partes. Cualquier propuesta para su modificación deberá enviarse a los domicilios [número de fax, correo electrónico] indicados en las Declaraciones indicadas al principio de este contrato. El silencio a cualquier propuesta para la modificación no tendrá el efecto de una aceptación.

Comentario.

Aún y cuando la regla general de la CISG es la informalidad para la formación del contrato, así como para su modificación o extinción (CSG arts. 11 29), se puede establecer una limitación de acuerdo con el artículo 29(2), para que las modificaciones solo puedan realizarse por escrito.

**§ 7. Periodo para Inspeccionar y Notificar al Comprador Reclamaciones Relacionadas al Contrato.** A partir de que el Comprador tenga oportunidad de inspeccionar las mercaderías, deberá examinarlas dentro de un plazo no mayor de 10 días [u otro plazo que acuerden las partes dependiendo si se tratan de perecederos o no perecederos]. En caso de cualquier falta de conformidad deberá dentro de los 10 días siguientes [u otro plazo] a su descubrimiento notificar al Vendedor de tal falta de conformidad por escrito, o por cualquier otro medio, incluyendo los electrónicos especificando en que consiste la falta de conformidad alegada.

Comentario.

Una vez que el comprador tenga la oportunidad para hacerlo, deberá inspeccionar

las mercaderías para cerciorarse de que éstas han sido enviadas en la cantidad, calidad y tipo acordadas en el contrato. (CISG arts. 35 y 38). La CISG establece que deberá hacerse esta inspección en el plazo más breve posible atendidas las circunstancias. Este plazo breve dependerá (i) de la forma de transporte, o si las mismas son reexpedidas hacia otro destino; (ii) aun y cuando no lo expresa la CISG, del tipo de mercaderías (perecederos o no), aunque la jurisprudencia se ha inclinado por señalar un límite de 30 días. Este artículo va íntimamente ligado con el art. 39 de la CISG, pues este se refiere a la obligación del Comprador en notificar al Vendedor dentro plazo razonable después de descubierta la falta de conformidad. La consecuencia de no realizar dicho aviso, puede ser que el Comprador pierda sus derechos de hacer valer tal reclamación con posterioridad. Es común que el Comprador intente hacer valer como defensa en un juicio donde el Vendedor le demanda el precio, que las mercaderías no venían en la cantidad, o no eran de calidad y tipo acordadas, y comúnmente son desechadas por falta del aviso oportuno, pues existe una presunción de que se trata de una defensa carente de sustento.

§ 8. **Fuerza Mayor.** En caso de que el vendedor se encuentre impedido de cumplir con cualquier obligación derivada del contrato por acontecimientos que estén fuera de su contrato incluyendo sin limitarse, a huelgas, incendios, guerra civil, expropiación, conflicto internacional, bloqueo, o catástrofe natural, deberá notificar al Comprador tan pronto como tenga conocimiento de lo acontecido sobre su posibilidad de cumplir con el contrato, o en su caso de que lo dará por terminado sin su responsabilidad.

Comentario.

Un aspecto con el que los propios autores de la CISG no estuvieron del todo satisfechos es el que se refiere a la fuerza mayor, ya que el artículo 79 que lo prevé no enumera ninguna de las circunstancias sino que se refiere simplemente a un "impedimento imprevisto al momento de contratar". Para darle mayor certeza sobre cual circunstancia será un "impedimento" que pudiera exonerar a la parte impedida, se recomienda utilizar lenguaje como el que se propone en la cláusula anterior, incluyendo un pequeño "catálogo" de circunstancias exonerantes.

§ 9. **Jurisdicción y Derecho Aplicable.** Las partes están de acuerdo en que no obstante el domicilio actual o futuro de las partes, cualquier controversia que se suscite entre con relación a, o derivada del presente contrato serán resueltas por ...

Opción A. los tribunales en la ciudad de [nombre]

Opción B. Arbitraje Comercial, por [un] [ tres] árbitro(s) que en su caso designará [incluir organización u otra forma de designación]. Los árbitros llevarán el procedimiento en el idioma X, y su laudo podrá ejecutarse en cualquier sitio en que la parte que pierda tenga bienes. Quien prevalezca en el procedimiento tendrá derecho además de los

Opción A (Derecho Aplicable).

El derecho aplicable será la Convención de Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Mercaderías, [con exclusión del artículo XXX].

Opción B (Derecho Aplicable).

El Derecho Aplicable lo será el Código de Comercio del país X, excluyendo la aplicación de cualquier otro derecho, en particular con exclusión de la Convención de Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Mercaderías.

Comentario.

El tema de la Jurisdicción si bien queda fuera del ámbito de la CISG, no deja de tener singular importancia. Establecerla desde antes de que surja una controversia nos dará la certeza desde un inicio sobre el foro en que habrá de resolverse una controversia que pueda surgir entre las partes. La mayor parte de los países reconocen las cláusulas de selección del foro. También puede utilizarse una cláusula que haga referencia al arbitraje comercial como medio para resolver las desavenencias entre los contratantes. Gracias a la Convención de Nueva York sobre el Reconocimiento y Ejecución de Sentencias Arbitrales de 1958, el Arbitraje Comercial se ha convertido en el medio utilizado por comerciantes y abogados internacionales experimentados en el comercio internacional, ya que por medio del arbitraje jueces "privados" son quienes resuelven la controversia de los particulares.

En muchas ocasiones los árbitros gozan de un mayor conocimiento y experiencia en cuestiones de derecho mercantil internacional, que los propios jueces oficiales.

En la Opción A Derecho Aplicable que se deje claro que el instrumento aplicable al contrato será la CISG. Pues aún y cuando aplica cuando las partes son omisas en invocarla (y claro, tienen sus domicilios en distintos estados Contratantes), pueden darse casos donde una de las partes tiene su domicilio en un país que aún no la hubiera ratificado, lo que puede causar cierta incertidumbre en cuanto al derecho aplicable. Por otro lado, aún en los casos en que esta aplicara de cualquier manera, podría tener el efecto de llamar la atención a los comerciantes, abogados y jueces de la existencia de este importante instrumento, ya a que a la fecha y más de 20 años de haber sido aprobada, aún hay gran desconocimiento sobre su existencia. Podrán además excluir o modificar los efectos de un artículo de la CISG en lo particular. (CISG art. 6).

Finalmente, la Opción B Derecho Aplicable deja abierta la posibilidad que las partes opten por excluir la CISG totalmente, para lo que se sugiere que se haga en los términos más precisos posibles para no causar que esta aplique por error. Por ejemplo, una mención de que el " Derecho de México regirá este contrato de compraventa " (claro, tratándose de partes con establecimientos en Estados distintos), podría llevar a la aplicación de la CISG, pues el Derecho de México para compraventas internacionales es la CISG, y da la jerarquía de los tratados internacionales sobre la legislación propiamente doméstica, los jueces se podrían ver obligados a aplicarla.

## ANEXO NO.4: PROCESO DE EMBALAJE

La medida de la caja es: 38cm X 36cm X 77,5cm



- 1) Se coloca primero un caso o copa de papel para que el sombrero no se aplaste



- 2) Se coloca las tallas pequeñas primero, todo en funda transparente



- 3) Para separa los sombreros de diferentes colores se utiliza una funda transparente para que no sufre ningún tipo de daño



- 4) Se coloca solamente un caso o copa y un separador en la mitad de la caja



5) Se coloca la segunda parte de los sombreros, todos en funda transparente



6) Luego de colocar la segunda parte de los sombreros se coloca finalmente un casco o copa y un separador



7) Se procede a cerrar el cartón con cinta transparente



8) Por último tenemos las cajas listas para enviar

## ANEXO NO. 5: EXPORTA FÁCIL

¿Qué se requiere para exportar?



Tomado de:

[http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=3&Itemid=3](http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=3&Itemid=3)

### **Características de la Exportación**

- Cada Declaración Aduanera Simplificada (DAS) corresponde a 1 exportación.
- Las exportaciones podrán tener un valor declarado de hasta \$5000 (FOB).
- Se pueden enviar uno o varios paquetes de hasta 30 kilos por cada exportación.
- Se pueden realizar las exportaciones que sean necesarias para concretar su venta.

SEGURO OBLIGATORIO: todos los productos exportados cuyo valor FOB superen los \$ 50, están obligados a contratar un seguro obligatorio, el mismo que se lo cobrará en caja cuando se acerque a concluir su exportación en Correos del Ecuador. Este seguro le da derecho a una indemnización por pérdida y por valor asegurado. Los porcentajes de las primas son: 2% en joyas, cristales y porcelana y 1.5% en el resto de productos y el 10% de deducible. Este seguro lo brinda Seguros Rocafuerte y el cliente no tiene que hacer ningún trámite adicional.

### **Requisitos**

- a. Tener RUC
- b. Registrarse como exportador en: [www.exportafacil.gob.ec](http://www.exportafacil.gob.ec)
- c. Llenar la DAS (Declaración Aduanera Simplificada)
- d. Cumplir con los documentos obligatorios:
  - i. Factura comercial (autorizada por el SRI)
  - ii. Packinglist (lista de empaque)
- e. Autorizaciones previas que dependerán del producto si se requieren o no.
- f. Opcional: presentación del Certificado de Origen.

### **Embalaje**

En caso de no tener embalaje para su envío, puede adquirir cajas en Correos del Ecuador de los siguientes tamaños:

- **Pequeñas:** 25x25x15
- **Medianas:** 40x30x20
- **Grande:** 45x70x52

El embalaje es de exclusiva responsabilidad del cliente y que se debe tener especial atención en el manejo de vidrio, cerámica, artesanías y perecibles

### **Modalidades de Exportación**

#### **SERVICIO EMS**

Descripción:

Constituye el más rápido de los servicios postales por medios físicos, el cual tiene un trato prioritario, tras la asignación de un código de barras que se encuentra en la guía del envío, que garantiza su rastreo y seguimiento en cualquier lugar del País y del Mundo hasta su entrega final.

Peso: Hasta 30 Kg. cada paquete.

Características:

- No genera reporte de entrega.
- Con acuse de recibo.
- Tracking (Rastreo en la página web).
- Tiene derecho a indemnización.

#### **EMS INTERNACIONAL**

<b>Trayecto</b>	<b>Tiempo Mínimo</b>	<b>Tiempo Máximo</b>
-----------------	----------------------	----------------------

<b>América</b>	4	5
<b>Europa</b>	6	7
<b>Resto del Mundo</b>	8	10

## **SERVICIO CERTIFICADO**

Descripción:

Servicio postal al cual se le asigna un código de barras para su adecuado rastreo; tiene un trato preferencial.

Pequeño Paquete: Servicio certificado en el cual se pueden enviar hasta 2 (dos) Kilos a nivel internacional, el cual puede ser utilizado en el envío de muestras.

Encomienda Postal: Servicio certificado a nivel internacional que depende del peso aceptado por el país.

Características:

- Acuse de recibo.
- Tracking (Rastreo en la página web).
- Tiene derecho a indemnización

## **CERTIFICADO INTERNACIONAL**

<b>Trayecto</b>	<b>Tiempo Mínimo</b>	<b>Tiempo Máximo</b>
<b>América</b>	7	8
<b>Europa</b>	9	11
<b>Resto del Mundo</b>	12	13

[http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=25](http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=25)

**ANEXO NO. 6: CATÁLOGO**



Clásico. Desde 60USD



ClásicoSemicalado. Desde 80 USD



Diamante. Desde 60 USD



Diamante Semicalado. Desde 80USD



Plantación. Desde 60USD



PlantaciónSemicalado. Desde 80 USD



Gambler. Desde 60 USD.



GamblerBully Especial. Desde 90 USD



Óptimo. Desde 60USD



ÓptimoSemicalado. Desde 80 USD



Redondo. Desde 60 USD



Redondo Semicalado. Desde 80USD



Calado Clásico. Desde 100USD



Calado Diamante. Desde 100 USD



Calado Plantación. Desde 100 USD USD



Calado GamblerBully Especial. Desde 110 USD

Sólo Damas



CocoBully Especial. Desde 100 USD



Coco Semicalado. Desde 60 USD



Total. Desde 60 USD



GamblerBullyEspecial.Desde 100 USD

Coco



GamblerBully Especial Calado. Desde 100USD    Coco Total Especial. Desde 80USD

Cintas Tradicionales



Detalle de sombreros Cuenca. (Calidad Regular)



Fedora Tradicional. 50USD



Óptimo. Desde 50 USD.



Plano desde 60USD.



## Detalles

Modelos de detalle en Tagua: Cuentas y Botones



5x5 mm, 10 ctvs.



7x7 mm, 13 ctvs.



12x12mm, 30 ctvs.



15x15 mm, 44ctvs.



20x 20mm , 82 ctvs



25x25 mm, 92 ctvs

Modelos de detalles en Tagua: Cuentas y Botones



13x13 mm, 12 ctvs.



24x24 mm, 36ctvs.



8x8mm, 10ctvs.

15x15 mm, 58ctvs.



12x12mm, 68 ctvs.

Modelos de detalles en Tagua: Cuentas y Botones



12x12 mm, 1.18 USD.



8x8 mm, 17 ctvs.



20x20 mm, 1.38 USD.

Modelos de detalles en Tagua: Otros modelos



44 ctvs.

98ctvs.

1.06 USD.

## ANEXO NO. 6: PLAN DE CONTINGENCIA JIT

El sistema de justo a tiempo o JIT por sus siglas en inglés es un mecanismo de producción tenso, en el que un fallo en la provisión de materia prima o de producción detiene toda la cadena. Sobre todo en la industria automotriz se ha visto la necesidad de elaborar planes de contingencia en caso de que el JIT falle.

Para Blue Brand, la disponibilidad y suficiencia de la materia prima y mano de obra, hacen que el manejo JIT sea viable, no obstante un plan b es necesario.

PROCESO	COMENTARIO	ENCARGADO	TIEMPO	TIEMPO ACUMULADO
1. Recopilación de Información acerca del proceso defectuoso y propuesta de solución.		Departamento de marketing	Simultáneo	
2. Compra directa de sombreros terminados		Departamento de producción	7 días	7 días
Lugares: Cuenca: Empresas que cuentan con stocks considerables				
Bernal Hats	500-1000 sombreros no terminados			
Pamar	500 sombreros no terminados			
Asociación de Toquilleras María Auxiliadora	500 sombreros terminados			
	Total de sombreros: 1500			
3. Preparación de sombreros para exportación				
Guarnecido: Lugares: PAMAR y Procesadora de Sombreros Bernal			15 días	22 días

Embalaje: Bodega Blue Brand			3 días	25 días
4. Exportación			30 días	55 días
Tiempo total de respuesta hasta mercado destino			55 días	
5. Puesta en marcha de la solución propuesta por el departamento de MKT			Simultáneo	

Elaborado por la autora

**ANEXO NO. 7: COLECCIÓN MODELO 2013 PARA BLUE BRAND**

**COLECCIÓN BLUE BRAND 2013**



Mostaza: Colores contrastantes de temporada



Negro: Diferenciación con aplique de Plata.



Coral: Colores contrastantes de temporada



Bicolor: Diferenciación: Uso de tela e hilo con el tejido tradicional



Coral: Colores contrastantes de temporada



Rosa Neón sobre blanco: Colores de temporada.



Naranja Neón sobre blanco: Colores de temporada

## Clásicos



**ANEXO No. 8: Análisis Financieros**

**Inversión inicial requerida**

Detalle	Unidad	Precio Unitario	Precio Total	Total acumulado de inversión requerida
Inversión Fija				\$ 0,00
Muebles y enseres			\$ 1.500,00	
Equipo de cómputo				
Computadores	2	\$ 400,00	\$ 800,00	
Impresora	1	\$ 150,00	\$ 150,00	
Vehículos				
Camión	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	
Inversión Intangible				\$ 2.300,00
RUC			\$ 10,00	
Permiso de funcionamiento			\$ 80,00	
Gastos de constitución			\$ 600,00	
Gastos de certificación			\$ 1.500,00	
Patente			\$ 110,00	
Capital de trabajo				\$ 35.169,00
Sombreros	3000	\$ 11,70	\$ 35.100,00	
Cartones	30	\$ 2,30	\$ 69,00	
Gastos administrativos				\$ 1.520,00
Gerente General y director de operaciones			\$ 600,00	
Directora de Marketing e investigación de mercados			\$ 500,00	
Asistente de operaciones			\$ 350,00	
Servicios básicos			\$ 70,00	
Gastos de ventas				\$ 2.200,00

Transporte			\$ 1.700,00	
Desaduanización			\$ 500,00	
Otros				\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 42.189,00</b>

Elaborado por la autora.

\*Los valores en gris son aquellos que no requieren inversión.

### Pronóstico de ventas

De acuerdo a los objetivos del marketing y a la demanda del oferente de alrededor de 20.000 sombreros por año se realiza el siguiente pronóstico de ventas con una tasa de crecimiento del 5% durante 5 años.

Pronóstico de ventas					
Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 304.000,00	\$ 319.200,00	\$ 335.160,00	\$ 351.918,00	\$ 369.513,90
Costo de ventas	\$ 214.000,00	\$ 224.700,00	\$ 235.935,00	\$ 247.731,75	\$ 260.118,34
Utilidad bruta	\$ 90.000,00	\$ 94.500,00	\$ 99.225,00	\$ 104.186,25	\$ 109.395,56
Gastos administrativos	\$ 18.000,00	\$ 18.900,00	\$ 19.845,00	\$ 20.837,25	\$ 21.879,11
Gastos de exportación	\$ 18.000,00	\$ 18.900,00	\$ 19.845,00	\$ 20.837,25	\$ 21.879,11
Utilidad neta	\$ 54.000,00	\$ 56.700,00	\$ 59.535,00	\$ 62.511,75	\$ 65.637,34
15% Participaciones	\$ 8.100,00	\$ 8.505,00	\$ 8.930,25	\$ 9.376,76	\$ 9.845,60
Utilidad antes de IR	\$ 45.900,00	\$ 48.195,00	\$ 50.604,75	\$ 53.134,99	\$ 55.791,74
Impuesto a la Renta	\$ 11.475,00	\$ 12.048,75	\$ 12.651,19	\$ 13.283,75	\$ 13.947,93
Utilidad neta	\$ 34.425,00	\$ 36.146,25	\$ 37.953,56	\$ 39.851,24	\$ 41.843,80
<p>Pronóstico de ventas realizado tomando como base la venta de 20.000 unidades . Con un crecimiento del 5% anual. Sombreros de grado 2-3. *En sombreros de mayor grado la ganancia es mayor.</p>					

Elaborado por al autora.

### Punto de equilibrio

Costos fijos	\$ 18.240,00
Costo variable	\$ 11,20
Precio de venta	\$ 15,20
Punto de equilibrio:	4560 unidades

Elaborado por la autora

Para cubrir los costos fijos Blue Brand debe vender 4560 unidades al año.