



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

**ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EXPORTACIÓN DE SOMBREROS
DE PAJA TOQUILLA “SOMBREROS BARRANCO”, A LA HABANA CUBA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES CON MENCIÓN BILINGÜE
EN COMERCIO EXTERIOR**

AUTOR: MARÍA BELÉN MACHUCA VELÁSTEGUI

DIRECTOR: LIC. LUIS PASTOR

CUENCA, ECUADOR

2009

Dedicatoria

Con agradecimiento, cariño y respeto a mis padres, abuela, hermanos, compañeros y amigos, que con sus consejos, paciencia, comprensión, apoyo y confianza fueron el pilar fundamental para culminar esta etapa de mi vida.

Agradecimientos

Quiero agradecer de manera especial a mi mamá Susana, quien durante toda mi vida a sido mi compañera y guía principal; a mis padres quienes, desde el lugar en donde se encuentran, nunca me han dejado sola y han sido mi soporte; a mis hermanos y sobrinos, por ser una razón más para seguir adelante en mi camino.

A mi prima y amiga Andrea Pacheco, a Erika Paredes, Marco Moscoso, Juan Pablo Vicuña, Flavio Pacheco y muchos más, por el apoyo incondicional que me han brindado, no solo en el proceso de este proyecto, sino en muchas etapas de mi vida.

A mi director de tesis, Lic. Luis Pastor, que gracias a sus conocimientos y experiencia guió de la mejor manera el presente trabajo; así como a mis profesores y compañeros quienes hicieron que la experiencia universitaria sea inolvidable.

A la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., a Aplus Buffet de Consultores, especialmente a Hugo Dután, David Vanegas y Andrés Alvarado, por ser los principales guías y críticos de este trabajo, y por ayudarme a culminar el mismo.

Gracias también a todos mis amigos, familiares y personas que de una u otra forma han sido parte de mi vida y de este logro académico que hoy finalizo.

Índice de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de Contenido.....	iv
Resumen	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	1
Capítulo Uno	2
1. Análisis de la Empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda.	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Filosofía Empresarial	3
1.2.1 Misión.....	3
1.2.2 Visión	3
1.2.3 Objetivos.....	3
1.3 La organización.....	4
1.3.1 Estructura organizacional	4
1.3.2 Descripción de funciones.....	5
a. Directorio de socios	5
b. Presidente	5
c. Gerente	5
d. Secretaria	5
e. Contador	6
f. Jefe de ventas.....	6
g. Supervisores	6
h. Empleados	6
i. Pasantes	7
1.4 Procesos estratégicos de la empresa:	7
1.4.1 Cadena de Valor	8
a. Recolección de materia prima	11
b. Preparación de materia prima	12
c. Entrega a los propietarios	12
d. Bodega.....	12

e.	Intermediario	13
f.	Tejido artesanal	13
g.	Compra de sombreros rematados	13
h.	Azocado	14
i.	Sahumado y composición	14
j.	Venta.....	14
1.4.2	Flujograma de procesos	15
1.4.3	Recursos Humanos	15
a.	Calidad y Cantidad de mano de obra requerida.....	15
b.	Metodología de Trabajo	16
c.	Productividad.....	17
1.4.4	Portafolio de productos.....	19
a.	Sombreros.....	19
b.	Carteras.....	23
c.	Otros productos	23
1.5	Procesos Productivos	24
1.5.1	Instalaciones	24
1.5.2	Capacidad de producción.....	24
1.5.3	Flexibilidad de producción	24
1.5.4	Certificaciones	25
a.	Certificaciones Industriales	25
b.	Otras certificaciones	25
1.6	Composición de ventas	27
1.7	Marketing Mix	32
1.7.1	Producto.....	32
1.7.2	Precio.....	33
1.7.3	Promoción.....	33
1.7.4	Distribución	34
1.8	Análisis FODA	34
1.8.1	Fortalezas.....	34
1.8.2	Oportunidades.....	35
1.8.3	Debilidades	36
1.8.4	Amenazas	37
Capítulo Dos	39
2.	Análisis del mercado de la Habana Vieja, Cuba en el consumo de Sombreros de Paja Toquilla.....	39

2.1	Antecedentes	39
2.2	Factores externos que afectan al mercado	40
2.2.1	Factor Económico.....	40
2.2.2	Factor Político	44
2.2.3	Factor Geográfico:.....	46
2.2.4	Factor Ambiental	47
2.3	Análisis del mercado y sus consumidores.	48
2.3.1	Mercado	48
a.	Público.....	54
b.	Nicho	56
c.	Target.....	60
2.3.2	Priorización del mercado.	65
2.4	Marketing Mix	65
2.4.1	Análisis del producto	65
a.	Productos a exportarse.....	65
b.	Partida Arancelaria	66
c.	Aranceles	67
d.	Restricciones.....	68
2.4.2	Análisis de Precios	68
a.	Calculo de los costos de producción del producto a exportarse	68
b.	Análisis de los precios que pagan los consumidores por productos similares	71
c.	Precio EXW (Ex-Works) del producto.....	71
d.	Precio de Venta del producto de la empresa Rafael Paredes Cía. Ltda. para la Habana	72
2.4.3	Punto de Equilibrio.....	74
2.4.4	Análisis de Promoción.....	75
2.4.5	Análisis de la Logística y distribución	76
a.	Medio de transporte óptimo.....	77
i.	Ventajas	77
ii.	Desventajas.....	78
2.5	Análisis de la Competencia.....	78
2.5.1	Análisis de la competencia local No1 de la empresa.....	78
a.	Fortalezas de la competencia.....	79
b.	Participación en el mercado meta.....	80
2.5.2	Análisis de la competencia extranjera	80
a.	Colombia	81

i.	Fortalezas de la empresa.....	82
iii.	Participación en el mercado meta.....	82
b.	Perú.....	82
i.	Fortalezas de la empresa.....	84
ii.	Participación en el mercado meta.....	84
2.6.1	Fortalezas.....	85
2.6.2	Oportunidades.....	86
2.6.3	Debilidades.....	87
2.6.4	Amenazas.....	88
Capítulo Tres	90
3.	Análisis de productividad, precio y demanda del mercado objetivo.....	90
3.1	Productividad.....	90
3.1.1	Capacidad de producción.....	91
3.1.2	Producto.....	93
3.2	Precio.....	94
3.2.1	Costo de producción.....	95
3.2.2	Precio de Venta.....	95
3.2.3	Precios de la competencia en relación al precio de la empresa.....	96
3.3	Demanda.....	99
3.3.1	Proyección de Demanda en Cuba.....	99
Conclusiones y Recomendaciones	102
Conclusiones	102
Recomendaciones	106
Bibliografía	108

Tanto las ideas como las expresiones utilizadas (exceptuado las citadas) en el presente trabajo, son totalmente de autoría personal, asumiendo toda la responsabilidad sobre las mismas.

María Belén Machuca Velástegui

Resumen

La empresa Rafael Paredes Cía. Ltda., establece su interés en incursionar en un nuevo mercado extranjero, tomando como primera opción, el país caribeño, Cuba; razón por la cual se identifica la necesidad de realizar un estudio de mercado, con el fin de determinar si este país presenta un perfil adecuado para la compra y comercialización de sombreros de paja toquilla, y si la empresa estaría en capacidad de cubrir su demanda.

Abstract

The firm Rafael Paredes Ltd. Co., establishes its interest in entering a new foreign market, taking as a first option, the Caribbean country of Cuba. This being reason enough to conduct a market survey in order to determine whether this country has the appropriate profile for the purchase and sale of straw toquilla hats, and if the company would be able to cover its demands.

Introducción

En el mundo competitivo al se enfrentan diariamente las empresas, se ve la necesidad de incursionar en nuevos mercados con productos de alta calidad y de alta atracción mundial, mercados idóneos para que la empresa pueda expandir la comercialización de sus productos.

Los sombreros de paja toquilla se originan en las costas ecuatorianas en épocas anteriores a la colonización española, constituyéndose en un artículo de gran importancia tanto en la historia como en la economía del país. Así también, presenta un gran potencial de aceptación nacional e internacional, principalmente por su calidad y por la elegancia que denota en quien lo utilice.

Este producto es considerado como un producto con alto potencial de superación, desarrollo y crecimiento sustentando en las exportaciones no tradicionales del Ecuador, presentando 22 toneladas exportadas a todo el mundo en el 2005, con un valor de 691 mil USD (CCCuenca, 2).

La empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., consiente de la calidad de sus productos, y de la demanda mundial de los mismo, así como de su necesidad de ampliar su mercado internacional, identifica la posibilidad de exportar sus productos a un lugar no antes incursionado, Cuba.

Es por ello que se realiza un estudio de Cuba, con la finalidad de identificar si, a pesar de presentarse como un mercado de difícil acceso, muestra características adecuadas para la compra y comercialización de sombreros de paja toquilla.

Capítulo Uno

1. Análisis de la Empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda.

1.1 Antecedentes

En la historia y desarrollo de la Paja Toquilla en el Austro ecuatoriano se reconoce a varias familias que se dedicaron a la fabricación y exportación de sombreros hechos con este material, dentro de las cuales se encuentra la familia Paredes-Roldan, quienes constituyeron la empresa exportadora Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., hace más de 60 años.

Esta empresa es la creadora de la marca “Sombreros Barranco”, la cual existe hace 7 años aproximadamente, satisfaciendo principalmente, las exigencias y gustos de los turistas que visitan la ciudad de Cuenca, además de poseer pequeñas exportaciones al mercado inglés.

Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., se formo para ser una empresa netamente exportadora, produciendo mensualmente, en ese entonces, 3.000 docenas de sombreros no terminados (en campana) para ser exportados en su totalidad hacia el mercado inglés; sin presentar producción para comercializar en el mercado local.

Debido al incremento de la competencia que se ha generado en el mercado internacional, y al aumento en la oferta de estos productos por parte de países vecinos y la China, ha sido necesario incursionar en la exportación de sombreros acabados, significando mayor tiempo en la producción de los mismos¹, y conllevando a que el nivel productivo de la empresa haya disminuido considerablemente.

A pesar de ello la empresa se encuentra produciendo, con fines de exportación, sombreros terminados, teniendo como meta llegar a exportar el 80% de su producción anual total.

¹ Conversación mantenida con el gerente de la empresa en una de las reuniones que se llevaron a cabo para la realización de este trabajo. Agosto de 2008.

Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., posee dentro de sus instalaciones un museo-galería, una cafetería, un teatrino y la fundación FUNPAROL, como un medio de promoción y compromiso social.

1.2 Filosofía Empresarial

1.2.1 Misión

La empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., tiene como misión la elaboración de sombreros y derivados de paja toquilla de alta calidad, constituyendo así un símbolo de prestigio y de elegancia a nivel mundial que satisfaga las necesidades de sus clientes más exigentes; y al mismo tiempo dar ha conocer una parte fundamental de la cultura ecuatoriana.

1.2.2 Visión

La visión establecida por la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., con su marca “Sombreros Barranco”, es el de mantener viva una tradición artesanal ecuatoriana llegando a ser una marca de alto posicionamiento y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

1.2.3 Objetivos

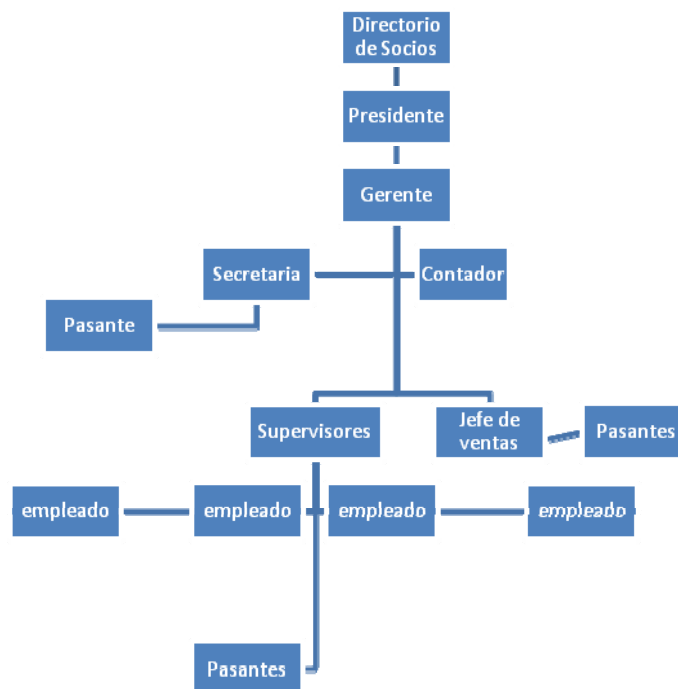
- Estar en capacidad de satisfacer las necesidades de calidad y elegancia identificadas en su mercado objetivo en los productos que comercializa la empresa.

- Tener la capacidad productiva para exportar sus productos a mercados internacionales.
- Optimizar su gestión administrativa y sus procesos productivos con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia requerida para ocupar un lugar destacado en los mercados extranjeros y en el mercado local.

1.3 La organización

A continuación la descripción del funcionamiento de la empresa en base a un organigrama jerárquico

1.3.1 Estructura organizacional



Elaboración: Autora.

1.3.2 Descripción de funciones

- a. Directorio de socios: Los diez socios de la empresa “Rafael Paredes e Hijos” Cía. Ltda., tendrán las siguientes atribuciones:
- Aprobar y/o reformar los estatutos de la empresa.
 - Deberá reunirse al menos una vez al año.
 - Será el encargado de designar al Presidente del Directorio y al Gerente General.
 - Aprobar o invalidar los informes presentados por el Gerente.
 - Demás asignaciones conferidos por la Ley.
- b. Presidente:
- Su función será principalmente el de supervisar el cumplimiento de las disposiciones del directorio.
- c. Gerente: Dentro de las atribuciones encomendadas para este cargo están:
- Representar a la Empresa legal, judicial y extrajudicialmente
 - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley de Compañías y demás reglamentos de la empresa.
 - Presentar los informes a la Junta General de Socios sobre el funcionamiento de la empresa.
 - Crear e implementar planes estratégicos para todas las áreas de la empresa.
 - Efectuar las adquisiciones de materia prima.
- d. Secretaria: Sera la persona encargada de:
- Notificar y verificar la asistencia de los empleados
 - Organizar juntas de gerencia
 - Supervisar y dirigir la recepción de documentos

- Actuar como secretaria en la junta directiva de socios
- Mantener copias de seguridad actualizadas de información
- Organizar y archivar documentos de la empresa
- Mantener una base de datos de clientes y de proveedores.
- Elaborar informes pertinentes a la empresa y archivarlos respectivamente.
- Realizar las actividades encomendadas por el gerente de la empresa.

e. Contador:

- El contador mantendrá el balance económico de la empresa y auditorías continuas en lo referente a la compra de materia prima y a la venta de los productos

f. Jefe de ventas: estará a cargo de:

- Llevar los inventarios de los productos que se comercializa en la empresa.
- Promover las ventas de la empresa.
- Hacer los estudios necesarios para impulsar la comercialización de los productos.

g. Supervisores: sus obligaciones serán:

- Investigar y planificar posibles mejoras o innovaciones en la producción de la Empresa.
- Controlar cada cierto tiempo el desarrollo de la producción
- Revisar los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer sugerencias de mejoras.

h. Empleados: Serán personas capacitadas en el área de producción y ventas, y estarán a cargo de:

- Desarrollar sus labores en la actividad que les compete dentro del área de producción (lavado, desengrasado, enjuague, blanqueado, sahumado, hormado, planchado y maceteado), como en la atención al público.
- Responsabilizarse de los materiales que estén en su poder para el desarrollo de sus actividades
- Informar las necesidades que tuviesen y fueran urgentes para el buen desempeño del trabajo.

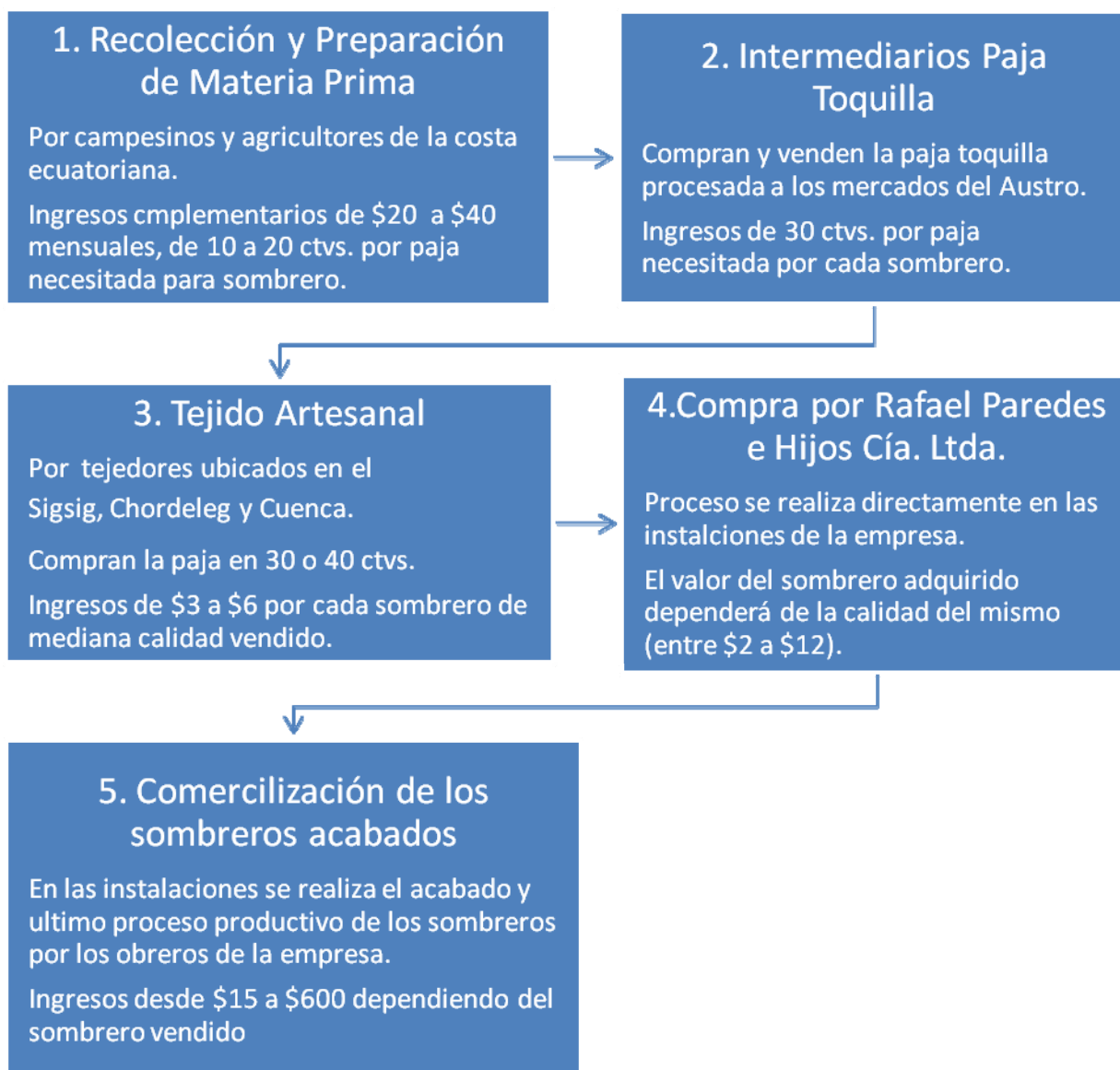
i. Pasantes:

- Su trabajo es estacionario y sus labores se concentraran en la ayuda y apoyo en el área en donde estén laborando

1.4 Procesos estratégicos de la empresa:

La creación de los sombreros de paja toquilla significa la intervención de varios actores especializados en este arte, los mismos que van desde los campesinos que cultivan la paja, hasta su comercialización por parte de la empresa Rafael Paredes, por lo que a través de una cadena de valor se podrá identificar el labor e intervención de dichos actores en la producción de estos artículos.

1.4.1 Cadena de Valor



Fuente: Perfil de Producto Paja Toquilla: Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador, CORPEI.
Rafael Paredes e Hijos, Cía. Ltda.
Elaboración: Autora, 2008.

CADENA DE VALOR DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA RAFAEL PAREDES E HIJOS Cía. Ltda.

a. RECOLECCION DE MATERIA PRIMA	b. PREPARACION DE MATERIA PRIMA	c. ENTREGA A LOS PROPIETARIOS	d. BODEGA	e. INTERMEDIARIO
<p>Mano de obra: agricultores provenientes de la costa ecuatoriana, principalmente de Montecristi.</p>	<p>Mano de obra: Agricultores de la zona con experiencia en el manejo de la paja toquilla</p>	<p>Mano de obra: Propietarios, que pueden ser los productores o agricultores.</p>	<p>Mano de obra: Propietarios</p>	<p>Mano de obra: Mano de obra no especializada. Campesinos comerciantes en el mercado de Sigsig, Chordeleg y Cuenca.</p>
<p>Requerimientos de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se debe utilizar ningún abono ni procedimiento químico. - Agricultores conocedores del arte de recolección de la Carludovica Palmata para mantener el buen estado de los cultivos, en donde influye la experiencia, la intuición y las creencias de estas personas. - Se siembra en terrenos inclinados 	<p>Requerimientos de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El procedimiento y cuidado de los cogollos se realizan en los mismos lugares de producción de la materia prima. - Inicialmente debe tener una coloración verde clara en sus extremos, y en el centro un color blanco marfil. 	<p>Requerimientos de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La paja entregada debe de haber pasado por el proceso del sahumado, es decir son la parte servible de esta. 	<p>Requerimientos de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los propietarios deben de mantener la materia prima en bodega hasta que se encuentre completamente seca y lista para su comercialización. - Temperatura y humedad ambiental. 	<p>Requerimientos de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La calidad de la paja demandada dependerá del tipo de sombrero de paja toquilla que se quiera producir.

Fuente: Expansión de la oferta exportable del Ecuador. Corpei, 2003.

Elaboración: Autora, 2008.

CADENA DE VALOR DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA RAFAEL PAREDES E HIJOS Cía. Ltda.				
f. TEJIDO ARTESANAL	g. COMPRA DE SOMBREROS REMATADOS	h. AZOCADO	i. SAHUMADO Y COMPOSICION	j. VENTA
Mano de obra: tejedoras o pajeras provenientes de Chordeleg y Sigsig.	Mano de obra: Gerente de la empresa, Sr. Fernando Paredes, y su trabajador, Sr. Flavio Shagui.	Mano de obra: azocadoras	Mano de obra: operarios encargados de componer o preparar el sombrero.	Mano de obra: trabajadores de la empresa.
Requerimientos de calidad: - La calidad del sombrero dependerá de la habilidad de su tejedor y el tiempo que este aplique en la elaboración de los mismos. - Deben de ser personas conocedoras del arte del tejido	Requerimientos de Calidad: - La empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., determinará los sombreros que se compraran dependiendo del nivel de calidad requerido; es decir, dependiendo del tipo de sombrero (normal, semifinos, finos y superfinos) que sea de mayor demanda en la empresa.	Requerimientos de calidad: - Realizar los remates de tal manera que estos no permitan que el tejido se abra. - Ajuste y corte de las pajas sobrantes	Requerimientos de calidad: - Oficiales especializados en la compostura del sombrero (lavado, desengrasado, enjuague, blanqueado, sahumado, hormado, planchado y maceteado).	Requerimientos de calidad: - Personas conocedoras de los procesos para la creación de estos artículos. - Con experiencia en ventas.

Fuente: Expansión de la oferta exportable del Ecuador. Corpei, 2003
 Elaboración: Autora, 2008.

a. Recolección de materia prima

La Carludovica Palmata es originaria y única de la Flora Ecuatoriana, cultivada en las provincias de Manabí, Guayas, Esmeraldas y Morona Santiago; la misma que requiere de un ambiente especial para su desarrollo, caracterizado por el clima cálido medio húmedo.

En la provincia del Guayas se obtiene un porcentaje superior al 90%, tanto en la cosecha, como en la producción de la paja toquilla, mientras que en las demás provincias analizadas la producción más alta se registra en Manabí con apenas un 1.15% (CORPEI, 6).

SUPERFICIE, PRODUCCION DE PAJA TOQUILLA (TM, HA)					
PROVINCIAS	SUPERFICIE SEMBRADA (Hectáreas)	SUPERFICIE COSECHADA (Hectáreas)	% SUPERFICIE COSECHADA*	PRODUCCIÓN (Tm.)	% PRODUCCIÓN
Guayas	1268	1152	90.85%	2526	96.41%
Los Ríos	8	8	100%	19	0.73%
Manabí	75	74	98.67%	30	1.15%
Morona Santiago	(a)	(a)	-	(a)	-
Napo	1	(a)	-	(a)	-
Pastaza	12	10	83.33%	16	0.61%
Sucumbíos	9	9	100%	29	1.11%

* en relación a superficie sembrada por provincia

Nota: (a) Valor menor a 0.5

Fuente: SICA

Elaboración: CIC-CORPEI 2003.

Modificación: Autora.

La siembra se realiza en hileras de cuatro varas de distancia de ancho y de largo; y las cosechas varían de dos años y medio a cuatro años, dependiendo de las condiciones climáticas.

Los cortes de la paja se realizarán cada treinta días, siendo necesario que estos sean realizados en el mismo periodo. Para este proceso es necesario anotar que la experiencia y la intuición son de gran influencia, especialmente las fases de la luna y las estaciones para mantener en buen estado los cultivos.

Los cultivadores prefieren sembrar la paja en sitios inclinados, a las faldas de los cerros, a fin de que los rayos directos del sol no hieran a la planta, ya que la ausencia de rayos solares contribuye a mejorar el color de la paja. Así también, hay que tomar en cuenta que no se utiliza ningún abono u otro procedimiento químico (Paredes, 18:22).

b. Preparación de materia prima

La preparación de la paja toquilla se efectúa en las secadoras, que se encuentran ubicadas en el mismo sitio de producción. Luego de la cosecha y selección de cogollos (envolturas de hojas tiernas), se inicia con la eliminación de la corteza o filos para obtener la paja.

Posterior a esto se realiza la cocción de los cogollos en ollas de barro sin ningún tipo de químico por 20 minutos, para luego seguir con el secado y despegue de las hojas durante uno o dos días, hasta que la paja se recoja y adquiera la blancura característica (Paredes, 24).

El último paso en las secadoras es el sahumado en un fogón para eliminar la parte mala y ajada de la fibra obteniendo solo la parte servible de la paja (24).

c. Entrega a los propietarios

Luego de que la paja haya sido preparada, esta es entregada a los dueños de la misma para que realicen el último proceso necesario para su posterior comercialización.

d. Bodega

Los propietarios de la paja serán los encargados de realizar el último secado de la paja, el mismo que durará varios días hasta que se obtenga el resultado deseado. Posterior a esto lo entregarán a los comerciantes.

e. Intermediario

Son los encargados de comerciar la paja en los mercados a nivel nacional, principalmente en Cañar, Sigsig, Chordeleg y Cuenca.

f. Tejido artesanal

Las tejedoras, ubicadas principalmente en el Sigsig y Chordeleg, conforman un grupo social con características no tan heterogéneas debido a situaciones económicas, culturales y geográficas (Paredes, 26).

Estas son las encargadas de la compra y clasificación de los cogollos, basadas en la calidad y tamaño de los mismos. La cantidad comprada dependerá de la calidad del sombrero que se va a confeccionar, es decir, para un sombrero fino se necesitan doce cogollos, para un corriente diez y para el más económico se utilizan ocho (CIDAP, 93).

El sombrero artesanal creado tiene tres partes: plantilla, copa y falda; para lo cual se utiliza como instrumentos una horma y correa de cuero. Luego de que estas partes hayan sido confeccionadas se realiza un rematado sin cortar las pajas restantes (Paredes, 26).

El tiempo de duración para la confección de estos accesorios dependerá del tiempo que la tejedora dedique a esta labor, y del tipo de sombrero que confeccionará.

g. Compra de sombreros rematados

Para la compra de los sombreros, las tejedoras se acercan directamente a las instalaciones de la empresa Rafael Paredes e Hijos, en donde se escogerá por parte de un trabajador y el gerente de la empresa cuales son los sombreros deseados y la cantidad que se necesitará.

h. Azocado

Este proceso debe de ser realizado por azocadoras, por lo que los sombreros no terminados son entregados en los hogares de estas artesanas, localizadas en el sector de Lazareto.

Consiste en el remate final de los sombreros, despojando las pajas sobrantes (CIDAP, 96), y terminándolas de tal forma que no se abra el tejido. Es uno de los pasos en los que se mide la calidad del sombrero.

i. Sahumado y composición

La empresa cuenta con la colaboración de cuatro operarios, que se dedican a la composición del sombrero, los mismos que están en capacidad de cumplir con cada uno de los pasos que comprende este último proceso.















El lavado se realiza primero con agua tibia, durante doce minutos, y luego con agua fría durante el mismo periodo; pudiendo utilizarse también un detergente que eliminen residuos grasos para evitar el uso de agua tibia.

El blanqueado de los sombreros se realiza en un cuarto hermético, y comprende con someterlos a vapores de azufre durante un periodo de ocho a diez horas diarias. Este proceso puede durar al menos una semana para lograr la decoloración de la fibra y alcanzar un tono blanco permanente (Paredes, 31).

j. Venta

La comercialización de los sombreros de paja toquilla se realizan dentro de las mismas instalaciones en donde se ejecuta el proceso de composición. Los operadores de la empresa se encuentran en capacidad de ocuparse de los mostradores y la venta de los artículos.

1.4.2 Flujograma de procesos

	Recolección de materia prima
	Preparación de materia prima
	Entrega a los propietarios
	Bodega
	Control de que la paja este completamente seca para comercialización
	Venta por intermediarios
	Transportación a los mercados de comercialización
	Tejido artesanal
	Transporte de sombreros no terminados a la instalaciones de la empresa
	Compra de sombreros
	Rematado o azocado de los sombreros
	Sahumado y composición o acabado del sombrero
	Almacenaje de sombreros acabados
	Venta de sombreros

Elaboración: Autora, 2008.

1.4.3 Recursos Humanos

a. Calidad y Cantidad de mano de obra requerida

Los sombreros de Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., son accesorios que denotan elegancia y calidad, ya que presenta como base fundamental en su misión empresarial el de confeccionar artículos realizados en paja toquilla que muestre estas características; por consiguiente se puede asegurar que la mano de obra empleada para confeccionar dichos artículos en esta empresa están en capacidad cognoscitiva y aplicativa para alcanzar el grado de calidad y elegancia demandada.

La calidad de mano de obra, se determina en dos partes del proceso productivo del sombrero: el primero, es en la manufactura del artículo, es decir en el proceso de tejido; y el segundo, es en el acabado, elaborado por las azocadoras².

La cantidad de mano de obra requerida dentro de la empresa es de:

- Cuatro empleados de la empresa se encargan de funciones variadas en las que se encuentran: manufactura, recepción, mostrador, ventas, caja, cafetería y guía del museo-galería.
- Una persona encargada de gerencia y trámites legales de la empresa.
- Un guía bilingüe para visitas en el museo-galería.

Es importante tener en cuenta que la empresa cuenta con la ayuda y participación estacional de pasantes, que normalmente laboran como guías para el museo galería, y ayudan en las diferentes áreas de la empresa en las que se necesite de colaboración.

Por otro lado, la materia prima (sombrero no terminado) se los adquiere de tejedoras especializadas (aproximadamente 3), provenientes del Sigsig y Chordeleg, las cuales mantienen un convenio verbal con la empresa.

b. Metodología de Trabajo

La empresa presenta bases productivas similares a las de toda empresa que confecciona sombreros de paja toquilla, pero tiene presente la necesidad de emplear una metodología laboral que les diferencie de la competencia, como por ejemplo:

² Información brindada por el Gerente General de la empresa, el Sr. Fernando Paredes, en una entrevista realizada en las instalaciones de la empresa.

Compromiso social:

Demuestra su preocupación y compromiso con la sociedad cuencana a través de su fundación FUNPAROL, encargada de actividades didácticas para niños de escuelas fiscales. Además cuenta con un museo-galería, en donde se presenta los procesos de manufacturación del sombrero, a través del cual sus visitantes y posibles clientes pueden vivenciar una parte fundamental de la historia cuencana.

Servicio personalizado:

La empresa cuenta con personal especializado en atención al cliente y con guías bilingües encargadas de las visitas al museo y tienda mostrador de la misma.

Interés en la satisfacción individual de los clientes:

A través de una base de datos existente en la empresa, se da un seguimiento a los clientes por medio de correos electrónicos en donde se consulta al cliente si se siente satisfecho con el artículo adquirido y la atención recibida; y se le dan recomendaciones sobre el cuidado del mismo.

Apoyo académico a los trabajadores:

Ayuda parcial por parte de la gerencia en estudios de idiomas de sus empleados.

c. Productividad

La empresa presenta una producción anual continua, en donde la calidad de los sombreros representa un factor determinante en este proceso productivo.

Los sombreros normales y los semifinos son los de mayor producción, debido a que son los que representan una venta superior para la empresa; por lo que se toma como referencia el porcentaje de los sombreros normales para determinar la productividad mensual de la empresa, como se detalla en el cuadro a continuación:

PRODUCCION PROMEDIO MENSUAL DE SOMBREROS DE PAJA					
TOQUILLA DEL 2006 AL 2008*					
MESES	NORMAL	SEMIFINO	SUPERFINO	EXTRAFINO	TOTAL**
ENERO	731	193	6	1	931
FEBRERO	1492	394	11	2	1.899
MARZO	2153	568	16	3	2.740
ABRIL	2920	771	22	4	3.717
MAYO	3712	980	28	6	4.726
JUNIO	4859	1283	37	7	6.186
JULIO	5792	1529	44	9	7.373
AGOSTO	3795	1002	29	6	4.831
SEPTIEMBRE	4174	1102	31	6	5.314
OCTUBRE	4609	1217	35	7	5.868
NOVIEMBRE	5487	1448	41	8	6.985
DICIEMBRE	6248	1649	47	10	7.954
TOTAL	45970	12136	347	71	58.524

*Los datos del 2008 son hasta el mes de julio, los datos de los meses siguientes corresponden únicamente al 2006 y 2008.

** Cantidad dada en unidades

Fuente: Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda.
Elaboración: Autora, 2008.

La producción de la empresa, destinada tanto para consumo local como para exportaciones, es de un promedio de 4.877 docenas mensuales, principalmente de sombreros normales que representan el 78,55% de todos los sombreros elaborados en el periodo de un año.

Como se observa en el cuadro anterior, la producción en enero es relativamente baja en comparación con los meses siguientes; especialmente desde el mes de junio en adelante.

1.4.4 Portafolio de productos

Rafael Paredes comercializa una gran diversidad de sombreros de paja toquilla, así como carteras, boinas, viseras y gorras elaboradas con el mismo material.

a. Sombreros

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS SOMBREROS			
VARIEDAD	MODELO	CARACTERISTICAS	PRECIO
normal o básico	Gamble	- varios colores - ala grande, - superficie plana.	\$15 a \$18
	Clásico	- color blanco - cintillo negro - ala mediana - plantilla clásica en punta al frente	\$15 a \$18
	Diamante	- varios colores - ala mediana - plantilla diamante	\$15 a \$18
	Óptimo	- varios colores - ala mediana - plantilla redonda con línea en el centro	\$15 a \$18
	Copa baja	- varios colores - ala grande - plantilla redonda	\$15 a \$18
	Bombino	- varios colores - ala pequeña - platilla redonda (estilo Charles Chaplin)	\$ 20
	Cowboy	- color blanco, natural, café, trigo - copa alta - plantilla con hundimientos laterales - ala extra grande ovalada a los lados	\$ 20
	Crochet	- varios colores - ala mediana o grande - plantilla redonda.	\$15 a \$18
	Copa alta	- varios colores - ala extra grande - plantilla ovalada - copa alta	\$18 a \$20

	Semidiamante	- varios colores - ala pequeña - plantilla semidiamante	\$ 18
VARIEDAD	MODELO	CARACTERISTICAS	PRECIO
Semifino	Gamble	- varios colores - ala grande, - superficie plana.	\$20 a \$90
	Clásico	- color blanco - cintillo negro - ala mediana - plantilla clásica en punta al frente	\$20 a \$90
	Diamante	- varios colores - ala mediana - plantilla diamante	\$20 a \$90
	Óptimo	- varios colores - ala mediana - plantilla redonda con línea en el centro	\$20 a \$90
	Copa baja	- varios colores - ala grande - plantilla redonda	\$20 a \$90
	Bombino	- varios colores - ala pequeña - platilla redonda (estilo Charles Chaplin)	\$20 a \$90
	Cowboy	- color blanco, natural, café, trigo - copa alta - plantilla con hundimientos laterales - ala extra grande ovalada a los lados	\$20 a \$90
	Crochet	- varios colores - ala mediana o grande - plantilla redonda.	\$20 a \$90
	Copa alta	- varios colores - ala extra grande - plantilla ovalada - copa alta	\$20 a \$90
	Semidiamante	- varios colores - ala pequeña - plantilla semidiamante	\$20 a \$90
VARIEDAD	MODELO	CARACTERISTICAS	PRECIO
Superfino	Gamble	- varios colores - ala grande, - superficie plana.	\$100 a \$250

	Clásico	- color blanco - cintillo negro - ala mediana - plantilla clásica en punta al frente	\$100 a \$250
	Diamante	- varios colores - ala mediana - plantilla diamante	\$100 a \$250
	Óptimo	- varios colores - ala mediana - plantilla redonda con línea en el centro	\$100 a \$250
	Copa baja	- varios colores - ala grande - plantilla redonda	\$100 a \$250
	Bombino	- varios colores - ala pequeña - platilla redonda (estilo Charles Chaplin)	\$100 a \$250
	Cowboy	- color blanco, natural, café, trigo - copa alta - plantilla con hundimientos laterales - ala extra grande ovalada a los lados	\$100 a \$250
	Crochet	- varios colores - ala mediana o grande - plantilla redonda.	\$100 a \$250
	Copa alta	- varios colores - ala extra grande - plantilla ovalada - copa alta	\$100 a \$250
	Semidiamante	- varios colores - ala pequeña - plantilla semidiamante	\$100 a \$250
VARIEDAD	MODELO	CARACTERISTICAS	PRECIO
Extrafino	Gamble	- varios colores - ala grande, - superficie plana.	\$260 a \$600
	Clásico	- color blanco - cintillo negro - ala mediana - plantilla clásica en punta al frente	\$260 a \$600
	Diamante	- varios colores - ala mediana - plantilla diamante	\$260 a \$600
	Óptimo	- varios colores - ala mediana - plantilla redonda con línea en	\$260 a \$600

		el centro	
	Copa baja	- varios colores - ala grande - plantilla redonda	\$260 a \$600
	Bombino	- varios colores - ala pequeña - platilla redonda (estilo Charles Chaplin)	\$260 a \$600
	Cowboy	- color blanco, natural, café, trigo - copa alta - plantilla con hundimientos laterales - ala extra grande ovalada a los lados	\$260 a \$600
	Crochet	- varios colores - ala mediana o grande - plantilla redonda.	\$260 a \$600
	Copa alta	- varios colores - ala extra grande - plantilla ovalada - copa alta	\$260 a \$600
	Semidiamante	- varios colores - ala pequeña - plantilla semidiamante	\$260 a \$600

Fuente: Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda. 2008

Elaboración: Autora, 2008

La diferencia que existe entre estos productos no está comprendida en los modelos de los sombreros sino en la calidad de los mismos. Dicha calidad esta determina por el número de puntos con los que se haya elaborado el sombrero, lo cual influirá en el precio de compra y venta del producto.

b. Carteras

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS CARTERAS		
VARIEDAD	CARACTERISTICAS	PRECIO*
Crochet	carteras de paja toquilla mezcladas con cuero	\$30 a \$40
Tejido normal	tejidos de paja toquilla a mano con cuero	\$30 a \$50
Hilo natural	hilo de lana de oveja	\$ 20

*el precio variará según el tamaño del producto

Fuente: Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda. 2008

Elaboración: Autora, 2008.

c. Otros productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			
PRODUCTO	VARIEDAD	CARACTERISTICAS	PRECIO
Boinas	modelo único	- varios colores - elaborado en paja toquilla - modelo estandar	\$ 25
Viseras	modelo único	- varios colores - elaborado en paja toquilla - modelo estandar	\$12 a \$20
Gorras	modelo único	- varios colores - elaborado en paja toquilla - modelo estandar	\$18 a \$20

Fuente: Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda. 2008

Elaboración: Autora, 2008.

Todos los productos son elaborados con paja toquilla, con excepción de uno de los modelos en el portafolio de carteras; pudiendo así encontrar gran variedad de accesorios en las instalaciones de la empresa.

1.5 Procesos Productivos

1.5.1 Instalaciones

La empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Calle Larga 10-41 y Padre Aguirre en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, limitándose al norte con el Barranco del Río Tomebamba, al sur con la Calle Larga, al este y oeste con construcciones de similares al inmueble donde funciona la empresa.

Presenta una superficie de 882.62 m², con una construcción de siete plantas de 3.000 m² aproximadamente, del cual son utilizadas únicamente el veinte por ciento para el área de producción (Paredes, 31).

1.5.2 Capacidad de producción

Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., tiene la capacidad de producir 4.877 docenas anuales de sombreros terminados.

Es necesario anotar que este nivel productivo podría ser considerablemente más alto si la empresa se dedicara únicamente a la producción y terminado de sombreros, pero debido a que en las instalaciones funciona también la tienda interactiva, el museo-galería y la cafetería, no se le es posible concentrarse únicamente al área productiva de la empresa.

1.5.3 Flexibilidad de producción

Se determina que la flexibilidad de producción que presenta Rafael Paredes Cía. Ltda., es de un 100%; es decir, la empresa estaría en capacidad de producir alrededor de 9.700 docenas anuales de sombreros terminados, si se enfocara únicamente al área productiva.

1.5.4 Certificaciones

Las certificaciones que la empresa debería presentar son:

a. Certificaciones Industriales

Los sombreros de paja toquilla y otros artículos elaborados con este material no presentan Certificaciones Industriales específicas, siendo recomendado por la Corpei que todas las personas involucradas en el proceso productivo deberían implantar certificaciones industriales para mejorar la calidad (CORPEI, 16).

b. Otras certificaciones

La importancia de cada una, estará diferenciado de la siguiente manera:

Rojo: Muy importante

Azul: Importante

Amarillo: Aconsejable

CERTIFICACIONES JOYAS Y ARTESANIAS								
	ISO 9000	OHSAS	CE	UL	HACCP	FAIR TRADE	SEIS SIGMA	MALCOLMB
Estados Unidos y Canadá	Rojo	Azul		Amarillo	Azul		Amarillo	Amarillo
Comunidad Europea (Italia, Alemania, Bélgica, Francia, Holanda, España, Rusia)	Rojo	Azul	Rojo		Azul		Azul	Azul
América Latina (Colombia, Venezuela, Argentina y Perú)	Rojo	Azul			Azul		Amarillo	Amarillo
Países Asiáticos (Japón)	Rojo	Azul			Amarillo	Azul	Azul	Azul

Fuente: Tesis Modelos de Gestión y Certificaciones Internacionales. 2006.

Elaboración: Autora.

- ISO 9000: Es considerada internacionalmente como referencia para los requerimientos de manejo de calidad en relaciones comerciales, presentando como principal objetivo, el manejo de calidad (Catún; Juran; Koonts; Weihrich; Lepeley; Gutierrez, 254-255). Es un modelo de gestión aplicable a todo tipo de empresa, enfocada a los procesos empresariales.
- OHSAS (Occupational Health and Safety Management Systems): Dirigido a tareas gerenciales. Engloba a la organización con el fin de mejorar los ámbitos de Seguridad y Salud Ocupacional (Alvarado, 83).
- CE (Comunidad Europea, Cemark): Certificación obligatoria para la comercialización de productos en la Comunidad Europea, principalmente electrónicos. Este sistema incluye aspectos de salud y seguridad (99).
- UL (Under Writer Laboratories): Institución certificadora de productos, de acuerdo a requisitos de seguridad y conformidad establecidos por organizaciones técnicas privadas e instituciones públicas de los Estados Unidos y Canadá. Esta certificación es necesaria para poder comercializar en estos dos países (90).
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point): Sistema que garantiza la inocuidad de los alimentos, reconocido por productores y comercializadores (63).
- Fair Trade (Comercio Justo): Creado para eliminar la explotación a pequeños agricultores a través del acceso a más mercados con un precio justo por sus productos. Se da la eliminación de intermediarios entre productores y consumidor final.
- Seis Sigma (Six Sigma): Norma reductora de costos y fallas en compañías, caracterizada por estar basada en datos y hechos. Sirve para evaluar las probabilidades de riesgo cuando se presentan bajos niveles de calidad y rendimiento (Alvarado, 34).

- MALCOLM BALDRIGE: Modelo de la Excelencia en Calidad considerado uno de los más eficientes, basado en los planes de calidad (40).

1.6 Composición de ventas

La media en ventas, tanto en exportaciones como en comercialización local, de la empresa en los años 2006, 2007 y 2008 (este último hasta el mes de julio), es de \$48,639.59 mensuales.

A continuación, se puede observar las ventas mensuales que se han dado en estos tres años, contando en el año 2008 solo con cifras hasta el mes de julio, a través de cuadros basados en datos facilitados por el jefe de ventas de la empresa, el Ing. Jorge Villafuerte.

VENTAS - 2006			
MES	EXPORTACIÓN/ SOMBREROS	LOCAL	TOTAL VENTAS
		SOMBREROS	
ENERO	-	4.767,09	4.767,09
FEBRERO	-	10.241,68	10.241,68
MARZO	-	17.299,53	17.299,53
ABRIL	-	22.256,62	22.256,62
MAYO	-	29.513,71	29.513,71
JUNIO	-	35.883,80	35.883,80
JULIO	-	43.703,23	43.703,23
AGOSTO	-	53.142,85	53.142,85
SEPTIEMBRE	-	59.085,19	59.085,19
OCTUBRE	-	64.469,25	64.469,25
NOVIEMBRE	-	71.914,26	71.914,26
DICIEMBRE	12.570,00	77.335,37	89.905,37
TOTALES	12.570,00	489.612,58	502.182,58

Fuente: Rafael Paredes Cía. Ltda.

Elaboración: Ing. Jorge Villafuerte; Autora. 2008

En el año 2006, el total de las ventas realizadas tanto a nivel local como internacional fue de \$502.182,58; valor compuesto de la siguiente manera:

- Ventas mercado internacional: el total de ventas en el extranjero fue de \$12.570,00 las cuales se realizaron en su totalidad en el mes de diciembre. Este valor representa el 2.50% del total de ventas de este año.
- Ventas mercado nacional: Las ventas realizadas localmente alcanzan un valor de \$489.612,58; en donde el mes de enero es en donde se registran un menos número de ventas a comparación del mes de diciembre. El total de ventas a nivel local representa el 97.50% del total del año.

VENTAS – 2007			
MES	EXPORTACIÓN/ SOMBREROS	LOCAL	TOTAL VENTAS
		SOMBREROS	
ENERO	-	9.795,79	9.795,79
FEBRERO	-	15.801,67	15.801,67
MARZO	-	22.264,83	22.264,83
ABRIL	-	30.693,54	30.693,54
MAYO	-	38.019,79	38.019,79
JUNIO	-	47.939,89	47.939,89
JULIO	-	58.942,94	58.942,94
AGOSTO	-	72.088,14	72.088,14
SEPTIEMBRE	-	78.657,49	78.657,49
OCTUBRE	-	87.629,94	87.629,94
NOVIEMBRE	12349,42	96.790,82	109.140,24
DICIEMBRE	12.349,42	103.920,47	116.269,89
TOTALES	24.698,84	662.545,31	687.244,15

Fuente: Rafael Paredes Cía. Ltda.

Elaboración: Ing. Jorge Villafuerte; Autora. 2008

En el año 2007 se registran ventas de alrededor de \$687.000, compuestas por ventas locales e internacionales de la siguiente manera:

- Ventas mercado internacional: en los dos últimos meses del año se realizan ventas del mismo valor, obteniendo un total de alrededor de \$24.700, lo que representa el 3.59% de la venta total de este año.
- Ventas mercado nacional: la tendencia continúa con respecto al año anterior, mostrando ventas considerablemente altas en el mes de diciembre a comparación del mes de enero que no representa ni la mitad del valor del último mes del año. El total registrado es de alrededor de \$662.500 que representa el 96.41% del total de ventas de este año solo en sombreros de paja toquilla.

VENTAS – 2008			
MES	EXPORTACIÓN/ SOMBREROS	LOCAL	TOTAL VENTAS
		SOMBREROS	
ENERO	-	9.557,90	9.557,90
FEBRERO	5.800,00	17.386,66	23.186,66
MARZO	5.800,00	25.669,31	31.469,31
ABRIL	5.800,00	37.610,64	43.410,64
MAYO	5.800,00	49.173,82	54.973,82
JUNIO	14.571,00	61.955,61	76.526,61
JULIO	14.571,00	73.903,07	88.474,07
-	-	-	-
TOTALES	52.342,00	275.257,01	327.599,01

Fuente: Rafael Paredes Cía. Ltda.

Elaboración: Ing. Jorge Villafuerte; Autora. 2008

En el presente año se cuenta con valores hasta el mes de julio, en donde se puede comprobar que las ventas presentan un aumento mensual en comparación con años anteriores, registrando así un total de alrededor de \$327.600.

- Ventas en el mercado internacional: en este año se puede observar claramente una mayor comercialización a través de exportaciones mensuales, registrando en lo que va del año alrededor de \$52.300, los cuales representan 15,98% de las ventas totales.

- Ventas en el mercado nacional: las ventas alcanzadas según los datos obtenidos son de alrededor de \$275.250, lo que representa un 84,02%, en relación al total de las ventas logradas.

La empresa presenta una concentración en las ventas en el mercado local, presentando apenas un 7.36% de la producción en el mercado extranjero (Inglaterra), durante estos tres últimos años; a pesar de esto la gerencia comunica el propósito de querer alcanzar una participación mayor en el mercado internacional.

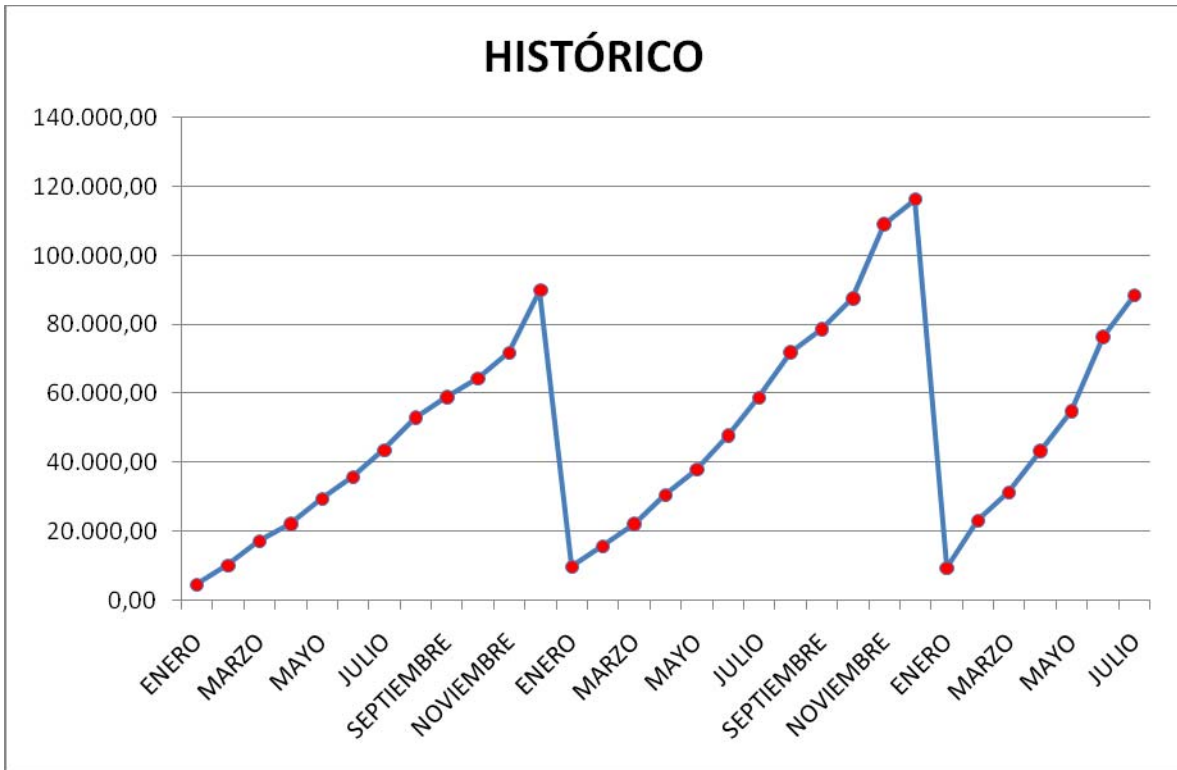
En base a los datos anteriores, el historial de ventas durante los años 2006, 2007 y 2008, de la empresa, son los siguientes:

VENTAS TOTALES			
MESES	HISTORICO		
	2006	2007	2008
ENERO	4.767,09	9.795,79	9.557,90
FEBRERO	10.241,68	15.801,67	23.186,66
MARZO	17.299,53	22.264,83	31.469,31
ABRIL	22.256,62	30.693,54	43.410,64
MAYO	29.513,71	38.019,79	54.973,82
JUNIO	35.883,80	47.939,89	76.526,61
JULIO	43.703,23	58.942,94	88.474,07
AGOSTO	53.142,85	72.088,14	
SEPTIEMBRE	59.085,19	78.657,49	
OCTUBRE	64.469,25	87.629,94	
NOVIEMBRE	71.914,26	109.140,24	
DICIEMBRE	89.905,37	116.269,89	
TOTAL	502.182,58	687.244,15	327.599,01

Fuente: Rafael Paredes Cía. Ltda.

Elaboración: Ing. Jorge Villafuerte; Autora. 2008

En base a este cuadro del historial de ventas obtenemos el siguiente gráfico en donde se observa una tendencia constante en los tres años analizados:



La tendencia de ventas durante el 2006, 2007 y 2008, se mantiene constante; es decir las ventas van en aumento a medida que recorre el año, obteniendo en el mes de enero las cifras más bajas, mientras que para el mes de mayo ya se consigue sextuplicar este valor. Así también, se presenta un aumento en las ventas del 2007 desde principios hasta finales del año.

La composición de estas ventas se especificará en el siguiente cuadro de acuerdo a la calidad de los sombreros que se comercializa en la empresa:

PRODUCTIVIDAD SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA EN DOLARES DE LOS AÑOS 2006 2007 Y 2008					
	CLASIFICACIÓN DE SOMBREROS				TOTAL VENTAS*
	NORMAL	SEMIFINO	SUPERFINO	EXTRAFINO	
ENERO	12.060,39	10.613,14	964,83	482,42	24.120,78
FEBRERO	24.615,01	21.661,20	1.969,20	984,60	49.230,01
MARZO	35.516,84	31.254,81	2.841,35	1.420,67	71.033,67
ABRIL	48.180,40	42.398,75	3.854,43	1.927,22	96.360,80
MAYO	61.253,66	53.903,22	4.900,29	2.450,15	122.507,32
JUNIO	80.175,15	70.554,13	6.414,01	3.207,01	160.350,30
JULIO	95.560,12	84.092,91	7.644,81	3.822,40	191.120,24
AGOSTO	62.615,49	55.101,64	5.009,24	2.504,62	125.230,99
SEPTIEMBRE	68.871,34	60.606,78	5.509,71	2.754,85	137.742,68
OCTUBRE	76.049,60	66.923,64	6.083,97	3.041,98	152.099,19
NOVIEMBRE	90.527,25	79.663,98	7.242,18	3.621,09	181.054,50
DICIEMBRE	103.087,63	90.717,11	8.247,01	4.123,51	206.175,26
TOTAL	758.512,87	667.491,32	60.681,03	30.340,51	1.517.025,73

Fuente: Ventas Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda.

Elaboración: Autora. 2008

El total de ventas obtenidas desde el año 2006, hasta julio del 2008, supera 1'000.000 USD, siendo posible observar que los sombreros normales y semifinos son los más representativos en ventas especialmente en el mes de diciembre.

1.7 Marketing Mix

1.7.1 Producto

La empresa Rafael Paredes comercializa su producto, “Sombreros Barranco”, hace alrededor de 6 años con una gran variedad de sombreros de paja toquilla, así como carteras, viseras, gorras y boinas tejidas en el mismo material proveniente de la región costa, y elaborado por tejedoras del Sigsig y Chordeleg; productos dirigidos al mercado de turistas que visitan la ciudad de Cuenca.

Como características especiales de los sombreros se resalta:

- Un tafilete que ayuda a proteger al sombrero del sudor.

- Diversidad de tallas (S, M, L, XL y XXL), que vienen indicadas en cada sombrero a través de una etiqueta.
- Banda que permite reducir la talla del sombrero.

1.7.2 Precio

El precio de los sombreros variará dependiendo de calidad del mismo:

Variedad	Precio de Venta al Público
Normal o básico	de \$15 a \$18
Semifino	de \$20 a \$90
Superfino	de \$100 a \$250
Extrafino	de \$260 a \$600

Elaboración: Autora, 2008.

Como se explicó con anterioridad, la diferenciación entre estas variedades no está dada en los modelos de los sombreros sino en la calidad de los mismos; así se obtienen sombreros desde 15 USD, hasta 600 USD.

1.7.3 Promoción

La empresa promociona su producto a través de brochures localizados en la tienda interactiva, así como en lugares de alto flujo turístico en la ciudad de Cuenca, como son: hoteles, hostales, aeropuerto, oficinas de información turísticas, Cámara de Comercio, entre otras.

En estos brochures se puede encontrar información del museo del sombrero, así como un mapa de la ciudad de Cuenca y medidas de cuidado para el buen mantenimiento de los sombreros de paja toquilla.

La cafetería, museo-galería y teatrino le sirve también a la empresa como medio promocional de su producto.

Por otro lado, no cuenta con un medio de promoción a nivel internacional, limitándose únicamente a una publicidad one to one (voz a voz) por parte de sus visitantes.

1.7.4 Distribución

Los “Sombreros Barranco” se comercializan exclusiva en la tienda interactiva de la empresa, localizado en sus instalaciones.

Con lo referente a las exportaciones hacia, estas se realiza a través de Correos del Ecuador (vía aérea), o en base al incoterm EXW (Ex-Works), en donde los clientes se acercan directamente a la empresa para adquirir los sombreros.

1.8 Análisis FODA

Siendo imprescindible identificar cuales son las ventajas y desventajas de Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., con el fin de fortalecer los factores positivos y solucionar los factores negativos, respectivamente, se realizará un análisis FODA, que permita identificar la situación actual de la empresa.

1.8.1 Fortalezas

- Amplia trayectoria en el mercado de artesanías en paja toquilla, gracias a que cumple con los requerimientos de calidad y elegancia exigidos en el mismo.
- Disponibilidad de una infraestructura propia, amplia y adecuada; con una construcción de aproximadamente 3.000 m².

- Confianza por parte de sus consumidores, siendo posible trabajar con pagos al contado en lugar de cartas de crédito.
- Mano de obra calificada.
- Constante capacitación a personal de la empresa, especialmente en el área de atención al cliente y optimización de acabados en paja toquilla.
- Niveles de satisfacción óptimos por parte de los clientes, principalmente turistas extranjeros; presentando un porcentaje de satisfacción aproximado de 90%, de los cuales recomiendan la visita del lugar en un alrededor de 35% (Paredes, 2000).
- Ubicación adecuada para su funcionamiento, situada en el área colonial de la ciudad de Cuenca.
- La casa Paredes Roldán, presenta diversidad de atractivos para sus visitantes, como es el museo-galería, una tienda interactiva, con gran variedad de sombreros y otros accesorios, una cafetería, el teatrino y la tienda de postales temática personalizadas.
- Elaboración de sombreros al gusto del cliente³.
- Le permite al cliente observar y vivenciar el proceso de elaboración del sombrero.

1.8.2 Oportunidades

- Imagen internacional positiva del sombrero de paja toquilla, presentándose ventas superiores en el mercado internacional (90%) e inferiores en el mercado local (10%) del total de la demanda de este producto (CORPEI, 10).

³ Información facilitada por el gerente de la empresa.

- Los sombreros de paja toquilla son considerados como el producto estrella de las artesanías ecuatorianas (CORPEI, 54).
- En el mercado internacional se reconoce la calidad y clase del sombrero de paja toquilla ecuatoriano (CORPEI, 54).
- Se han realizado proyectos para el mejoramiento de las operaciones y medios promocionales en el sector turístico del país; participando en ferias internacionales como la de FITUR en Madrid, España (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2008).
- Mayor interactividad entre países a través de diferentes convenios comerciales, económicos, sociales y culturales.
- Propuesta dada por el gobierno el 20 de noviembre del 2008, para una revalorización de los productos nacionales (Cadena Nacional Televisiva).
- Participación en ferias turísticas a nivel mundial, como es el caso de la Feria Turística en Francia, con el fin de promocionar al país como lugar turístico (El Tiempo).

1.8.3 Debilidades

- Falta de personal especializado en cada área de la empresa, siendo necesario un mayor número de trabajadores.
- Limitación en equipamiento en el área de costura, lo que retrasa el proceso productivo, especialmente en épocas de exportación.
- Existencia de tres máquinas improductivas (prensadoras).

- Inexistencia de normas de regulación interna, ni un supervisor designado que se encargue del control del trabajo que se realiza en la empresa.
- Inaplicación de lo aprendido en los programas de capacitación, ni control sobre el uso de nuevas metodologías.
- No existe Plan Operativo Anual, en donde se consten objetivos, actividades y responsables.
- La empresa no cuenta con un manual de procedimiento ni un lineamiento a seguir a través de instructivos.
- Falta de motivación a los trabajadores.
- Fácil acceso a información interna, pudiendo esta información ser mal utilizada afectando directamente a la empresa a través de la copia en sus proyectos.
- Canales de comunicación y difusión deficientes, limitándose únicamente a una promoción voz a voz dada por los clientes satisfechas que visitan las instalaciones.
- Mala utilización de los espacios del área comercial, y de la infraestructura en general, ya que se utiliza únicamente el 20% del total de la infraestructura disponible, dejado de esta manera lugares desperdiciados.
- No existe área de parqueo.

1.8.4 Amenazas

- Recesión económica a nivel mundial, siendo el Ecuador uno de los países de América Latina con mayores riesgos de sufrir los impactos de esta recesión

internacional debido a la dependencia existente en los precios del petróleo, así como la disminución en las exportaciones y dificultad de acceder a créditos (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, 2008).

- Existencia de gran número de empresas que ofertan el mismo producto y servicio, como por ejemplo Serrano Hat, Homero Ortega Cía. Ltda., K. Dorftzaun, etc.
- Disminución a través de la historia del consumo mundial (CORPEI,55)
- Dependencia climática para la obtención de una adecuada materia prima.
- Inexistencia de alianzas estratégicas con empresas y guías turísticos.
- Falta de fortalecimiento de un cluster de sombreros de paja toquilla, que permita agilizar la comercialización de los mismos en el extranjero.

Luego de este análisis se puede determinar que los factores más importantes son:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Amplia trayectoria en el mercado - Confianza consumidores - Infraestructura adecuada - Mano de obra calificada - Satisfacción positiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal especializado - Espacios improductivos - Sin normativa interna - Inexistencia de plan operativo anual - Sin manual de procedimientos - Canales de comunicación deficientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de calidad internacionalmente - Ventas mayoritarias en el mercado internacional - Crecimiento en el turismo de la ciudad - Convenios entre países - Revalorización de productos nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Recesión económica mundial - Disminución en consumo - Inexistencia de alianzas estratégicas

Capítulo Dos

2. Análisis del mercado de la Habana Vieja, Cuba en el consumo de Sombreros de Paja Toquilla.

2.1 Antecedentes

La historia económica, social y política de Cuba se ha desarrollado en un marco comunista y socialista altamente proteccionista y de dependencia, cuyo principal socio comercial fue la Unión Soviética (URSS) por alrededor de 30 años.

Como se indica en el documento “*Cuba en las Américas: Ancla y viraje*”, la ex URSS representaba alrededor de tres cuartas partes del comercio exterior de Cuba (Domínguez, 527), siendo devastador para este país la caída del imperio soviético, ya que le significó, entre los años de 1990 y 1993, un decrecimiento de casi 80% en su comercialización externa (Pérez, 170).

Hoy en día, Cuba presenta relaciones comerciales con diferentes países del mundo, teniendo como objetivo diversificar sus socios comerciales a través de la fomentación de inversión extranjera dentro del país, así como negociaciones país a país; esto con la finalidad de no volver a crear dependencia en una nación específica.

Cabe añadir que este país ha cambiado su imagen al mundo, pasando de ser una fuerza militar (en la época de la URSS) a ser un lugar turístico, esto debido a la necesidad del gobierno nacional de buscar nuevas formas de ingresos económicos; siendo por ello que ahora en Cuba se puede disfrutar del sol, playas, cultura, historia, entre otras cosas.

En los años 90, el sector turístico se incrementó a nivel mundial, siendo considerado por muchos países como un medio de ingresos importantes para sus economías, sin ser Cuba la excepción, ya que el surgimiento y desarrollo del sector turístico en este país marco la historia económica y político-social del mismo (Salinas, Estévez; 43).

En 1996, Cuba registro un ingreso de 425.047 millones USD, los mismos que se veían duplicados a los generados en 1980 (Gutiérrez; Gancedo, 2), es por ello que el sector turístico ha significado para Cuba uno de los principales factores de importancia en su economía, gracias a la diversidad de servicios que este país oferta a sus visitantes.

2.2 Factores externos que afectan al mercado

El estudio de los factores que afectan al mercado cubano, permitirá identificar las estrategias a seguir por la empresa al momento de decidir su ingreso al mismo, es por ello que se dará un al sector turístico del país, debido a la importancia que este denota para el objetivo del presente trabajo.

De acuerdo al mercado al que se enfoca la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., se ha determinado la necesidad de realizar este estudio desde los siguientes factores que intervienen en el mercado de la Habana:

2.2.1 Factor Económico

La historia de la economía cubana presentaba una fuerte dependencia en la producción de níquel, azúcar, medicamentos, entre otros, por lo que en los años noventa el gobierno de este país identifica la necesidad de explotar nuevos sectores que activen y fortalezcan su economía; siendo el sector turístico de Cuba uno de los factores más relevantes y prometedores.

Este sector alcanzó en el siglo XX una gran influencia en el desarrollo económico a nivel mundial, pasando a ser uno de los factores que toma mayor importancia en los rubros de exportación internacional (Gutiérrez, Gancedo; 2). Así también, el sector turístico ha sido considerado como uno de los medios para mejorar la calidad de vida de los países en vías de desarrollo, debido a que presenta características de ser un sector altamente exportable y explotable.

Según la Organización Mundial de Turismo (OTM) y la Secretaria General Iberoamericana, el continente americano ha registrado un considerable número de visitas internacionales luego de Europa; significando esto para el Caribe un aumento de 6 mil millones USD entre el año 2000 y el 2005, lo que representa para Cuba un ingreso de alrededor de 2 mil millones USD en ingresos brutos al año, y la generación de empleo de alrededor de trescientas mil plazas, haciendo la relación de que uno de cada diez trabajadores se relacionan con los servicios turísticos (Figueras, 4).

El total de llegadas internacionales a Cuba, registradas en el 2005, es de 2.319, de lo cual 2.261 corresponde a los visitantes que pernoctan o pasan por lo menos una noche en la isla, lo que constituye el 97% del total de visitas anuales y apenas un 3% de las visitas de un día, siendo esto positivo para el mercado local, debido a que mayor estadía puede ser considerado sinónimo de mayor consumo.

Llegadas de turistas internacionales por categorías												
	Llegadas de visitantes			de las cuales								
				Turistas (visitantes que pernoctan)			visitantes del día			de los cuales		
	2000	2004	2005*	2000	2004	2005*	2000	2004	2005*	2000	2004	2005*
Mundo				687.000	764.000	806.000						
<i>Destinos iberoamericanos</i>				107.475	114.233	122.208						
<i>en América del Norte & Central. Caribe</i>				29.510	31.517	34.180						
Costa Rica	1.278	1.771	...	1.088	1.453	1.679	190	318	...
Cuba	1.774	2.049	2.319	1.741	2.017	2.261	33	32	58	10	5	17
Rep. Dominicana	3.161	3.966	3.981	2.978	3.450	3.694	183	456	290
El Salvador	867	1.045	1.333	795	966	1.154	72	79	179
Guatemala	826	1.182	1.316
Honduras	689	1.057	1.194	471	595	749	...	385	445	218	267	...
México	105.673	98.659	102.545	20.641	20.618	21.915	81.565	72.139	74.524	3.467	5.902	6.062
Nicaragua	581	735	804	486	615	712	83	113	79	13	7	13
Panamá	600	1.004	1.070	484	621	702	117	383	368	25	290	255

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)
^a2003; *cifra o dato preliminar

(Cifras procedentes e la OMT, octubre 2006)

A pesar de que esta cifra es positiva, la participación de Cuba en el mercado turístico a nivel mundial, y en relación a Norteamérica y el Caribe, es baja; pudiendo significar una mala difusión del turismo a este país, pero que al mismo tiempo puede ser equivalente a

nuevas posibilidades de expandir el mercado hacia aquellos turistas que no han visitado la isla pero si otros lugares del Caribe, u otros sitios de características similares a Cuba.

Llegadas de turistas internacionales, 1990-2005														
	Series	Llegadas de turistas internacionales (1000)					Cuota de mercado (%)			Variación (%)			% crecimiento medio anual	
		1990	1995	2000	2004	2005*	1990	2000	2005*	03/02	04/03	05*/04	90-00	00-05*
Mundo		439.000	540.000	687.000	764.000	806.000	100	100	100	-1,8	10,1	5,5	4,6	3,3
Destinos iberoamericanos		70.269	83.143	107.475	114.233	122.208	16,0	15,6	15,2	-0,7	6,0	7,0	4,3	2,6
en Am. Norte & Central, Caribe		20.552	25.239	29.510	31.517	34.180	4,7	4,3	4,2	-0,6	10,7	8,4	3,7	3,0
Costa Rica	TF	435	785	1.088	1.453	1.679	0,1	0,2	0,2	11,3	17,3	15,6	9,6	9,1
Cuba	TF	327	742	1.741	2.017	2.261	0,1	0,3	0,3	11,5	9,2	12,1	18,2	5,4
Rep. Dominicana	TF	1.505	1.776	2.978	3.450	3.691	0,3	0,4	0,5	16,8	5,1	7,0	8,6	4,4
El Salvador	TF	194	235	795	966	1.154	0,0	0,1	0,1	-9,8	12,7	19,5	15,1	7,7
Guatemala	TF	509	563	826	1.182	1.316	0,1	0,1	0,2	-0,4	34,2	11,4	5,0	9,8
Honduras	TF	290	271	471	595	749	0,1	0,1	0,1	11,1	-2,6	25,9	5,0	9,7
México	TF	17.172	20.241	20.641	20.618	21.915	3,9	3,0	2,7	-5,1	10,5	6,3	1,9	1,2
Nicaragua	TF	106	281	486	615	712	0,0	0,1	0,1	11,5	16,9	15,9	16,4	8,0
Panamá	TF	214	345	484	621	702	0,0	0,1	0,1	6,0	9,8	13,0	8,5	7,7
en América del Sur		7.612	11.582	15.021	15.879	17.838	1,7	2,2	2,2	8,4	16,8	12,3	7,0	3,5
Argentina	TF	1.930	2.289	2.909	3.457	3.895	0,4	0,4	0,5	6,2	15,4	12,7	4,2	6,0
Bolivia	TF	254	284	319	405	423	0,1	0,0	0,1	10,8	9,3	4,5	2,3	5,8
Brasil	TF	1.091	1.991	5.313	4.794	5.358	0,2	0,8	0,7	9,2	16,0	11,8	17,2	0,2
Chile	TF	943	1.540	1.742	1.785	2.027	0,2	0,3	0,3	14,2	10,6	13,6	6,3	3,1
Colombia	TF/VF	813	1.399/	557	791	933	0,2	0,1	0,1	10,3	26,6	18,0	-3,7	10,9
Ecuador	VF	362	440	627	819	861	0,1	0,1	0,1	11,4	7,6	5,1	5,6	6,5
Paraguay	TF	280	438	289	309	341	0,1	0,0	0,0	7,1	15,3	10,2	0,3	3,4
Perú	TF	317	479	828	1.277	1.486	0,1	0,1	0,2	7,2	19,4	16,4	10,1	12,4
Uruguay	TF	...	2.002	1.968	1.756	1.808		0,3	0,2	12,8	23,7	2,9		-1,7
Venezuela	TF	525	700	469	486	706	0,1	0,1	0,1	-21,9	44,3	45,2	-1,1	8,5
en Europa Meridional/Medit.		42.105	46.322	62.944	66.838	70.191	9,6	9,2	8,7	-2,5	1,7	5,0	4,1	2,2
Andorra	TF	2.949	2.791	2.418		0,4	0,3	-7,4	-11,0	-13,4		-3,9
Portugal	TF	8.020	9.511	12.097	11.617	...	1,8	1,8		0,5	-0,8		4,2	
España	TF	34.085/	34.920	47.898	52.430	55.577	7,8	7,0	6,9	-2,8	3,1	6,0	3,5	3,0

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ^o

(Cifras procedentes de la OMT, octubre 2006)

/: cambio de serie; *Cifra o dato preliminar

Series:

TF: Llegadas de turistas internacionales a las fronteras (excluyendo los visitantes del día), VF: Llegadas de visitantes internacionales a las fronteras. (incluidos turistas y visitantes del día).

El porcentaje de participación de Cuba, en proporción al resto de destinos analizados, es de apenas el 0.3% en el 2005, a comparación de España que presenta el 7.8%. En relación al total de llegada de turistas en América del Norte y el Caribe, Cuba presenta una participación del 6,61%, siendo considerablemente más significativa que la cifra antes

dicha, mostrando la posibilidad de expansión a través de una correcta gestión en el sector turístico del país.

En relación a ingresos económicos dados por este sector, se observa que mientras en 1990 Cuba registró 243 millones USD, en el 2005 este valor se vio casi octuplicado alcanzando 1.920 millones USD, pudiendo ser resultado de las mejoras alcanzadas en el sector turístico en estos años.

Ingresos por turismo internacional (excluido transporte internacional de pasajeros)													
	Ingresos por turismo internacional (millones \$EEUU)					Cuota de mercado (%)			Variación (%)		Ingresos por llegada ¹ \$EEUU	Población 2005	Ingresos per capita \$EEUU
	1990	1995	2000	2004	2005*	1990	2000	2005*	04/03	05*/04			
Mundo	270.000	411.000	481.000	633.000	680.000	100	100	100	18,8	7,4	845	6.451	105
Destinos iberoamericanos	34.290	47.338	60.029	83.310	89.900	12,7	12,5	13,2	15,1	7,9	740	586	153
en Am. Norte & Central, Caribe	7.360	10.158	15.739	19.710	21.673	2,7	3,3	3,2	11,8	10,0	635	165	131
Costa Rica	275	681	1.202	1.358	1.570	0,1	0,3	0,2	13,2	15,6	935	4,0	391
Cuba	243	963	1.737	1.915	1.920	0,1	0,4	0,3	3,7	0,3	850	11,3	169
Rep. Dominicana	900	1.571	2.860	3.192	3.508	0,3	0,6	0,5	0,8	11,3	950	9,0	388
El Salvador	18	85	217	441	543	0,0	0,0	0,1	15,1	23,2	470	6,7	81
Guatemala	185	213	482	776	869	0,1	0,1	0,1	25,0	12,0	660	12,0	72
Honduras	29	107	260	429	472	0,0	0,1	0,1	22,7	10,0	630	7,2	66
México	5.526	6.179	8.294	10.796	11.803	2,0	1,7	1,7	15,3	9,3	540	106	111
Nicaragua	12	50	129	192	207	0,0	0,0	0,0	20,0	7,9	290	5,5	38
Panamá	172	309	458	651	780	0,1	0,1	0,1	11,3	19,8	1.110	3,1	248

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

(Cifras procedentes e la OMT, octubre 2006)

¹ Último año con dato disponible; *cifra o dato preliminar

Los ingresos monetarios por turistas internacionales incrementan anualmente en Cuba, pero siendo mucho más considerable el crecimiento dado entre los años de 1995 al 2000 (774 millones USD), que el crecimiento registrado entre los años 2000 al 2004 (178 millones USD); a pesar de ello se reconoce una diferencia de 1,677 millones USD, entre los ingresos de 1990 y el del 2005, representando un incremento considerablemente alto de alrededor de 690%.

En el 2004, los ingresos registrados por el turismo internacional en la balanza de pagos de Cuba, son de 1.915 millones USD, a causa de viajes realizados, sin presentar gastos en este sector; lo cual representa 5,6 millones USD en el Producto Interno Bruto (PIB) (OMT,

Secretaría General Iberoamericana; 13), el cual está estructurado por el sector agrícola que representa el 8.1%, la industria que representa el 27.4%, y los servicios (incluyendo el turismo) que representa el 64.5% del PIB cubano (BANCOEX, ficha Cuba).

Por otro lado, se considera que la afluencia turística en Cuba no es estacionaria gracias a su constante clima de verano, lo que puede influir considerablemente en el crecimiento constante registrado por este sector, el mismo que pudiera incrementarse en el caso de que se levantara la prohibición de Estados Unidos, y de que se realizara una gestión adecuada por parte del gobierno cubano para incentivar y divulgar la oferta turística del país.

Es necesario tomar en cuenta que a pesar de que la participación de Cuba en el mercado turístico en relación al número de visitas que recibe, es considerablemente baja en relación a otros países, como por ejemplo México, Cuba presenta un considerable crecimiento económico anual debido al sector turístico, mostrando propensiones a un crecimiento estable, pero siendo también necesario fortalecer los factores diferenciadores y los servicios prestados para asegurar el mercado y los ingresos generados por el sector.

2.2.2 Factor Político

Cuba se caracteriza, desde 1959, por presentar un sistema político socialista y un régimen de dictadura, en el que el gobierno es el único administrador de la producción y comercio del país, contrastando a una tendencia globalizada de gobernación democrática en la gran mayoría de países del resto del mundo.

En los años 50, el país cubano presentaba una política altamente proteccionista, en donde se restringía el establecimiento de empresas que no fueran pertenecientes a accionistas nacionales. Esta regulación se ve modificada en 1992, dando un giro significativo en la economía y política de la isla, aperturando su mercado al ingreso de capital internacional, mediante la formación de empresas mixtas, y limitando aquellas que fueran fomentadas por ciudadanos cubanos (MINTUR, 1).

En la actualidad, Cuba presenta una política comercial que se ve principalmente dirigida a asegurar mercados para la exportación de sus productos, así como para obtener aquellos que sean necesarios para su economía nacional (Bancomex ficha Cuba, 6), a través de la promoción y crecimiento de las exportaciones y limitación de las importaciones, lo cual no significa que no este abierto a negociaciones comerciales con otras naciones, principalmente latinoamericanas.

Se pueden identificar varias características que regulan el comercio exterior de Cuba (Ministerio de Comercio Exterior, 2):

- Las relaciones y transacciones comerciales se efectúan entre las empresas extranjeras y las entidades cubanas autorizadas, sin la mediación de un organismo estatal.
- No existen regulaciones para la exportación e importación dirigidas a limitar el comercio, exceptuando las normas para la preservación del patrimonio nacional y las prohibiciones sobre todo aquello que sea considerado ilícito.
- Las inversiones pasan a formar parte de empresas mixtas, las cuales están obligadas a pagar impuestos sobre las utilidades, utilización de la fuerza de trabajo, además de la contribución a la seguridad social, aranceles, entre otras obligaciones (Bancomex ficha Cuba, 6).

Por otra parte, Cuba presenta su interés en consolidar relaciones económicas y políticas con América Latina y el Caribe, lo cual se ve reflejado en su suscripción en los Acuerdos de Alcance Parcial con todos los miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), en donde Cuba debe de adecuar sus políticas y normas comerciales en base a las que establece esta asociación (Ministerio de Comercio Exterior, 3). Así también, siendo miembro del MERCOSUR, Cuba presenta preferencias comerciales con los países miembros, aplicando la norma de la nación más favorecida.

En lo referente al comercio exterior y al turismo, se debe anotar que la decisión tomada por el gobierno cubano de fomentar el comercio exterior representó también un cambio altamente positivo para la industria turística, permitiendo el ingreso de empresas potenciales en el campo. Gracias a ello se da la creación del Ministerio de Turismo en 1994, encargado de regular y establecer las políticas necesarias para el buen manejo de este sector tan prometedor para la isla (MINTUR, 1).

El apoyo gubernamental que el sector turístico recibe, también se ve manifestado a través de preferencias tributarias, facilidades a los inversionistas, desarrollo de la infraestructura necesaria para el turismo, entre otras (Gutiérrez, Gancedo, 8), buscando de esta manera convertirse en un mercado potencial y más atractivo para inversiones extranjeras.

A pesar de que existe este apoyo por parte del gobierno al sector turístico, son claras algunas deficiencias en sus políticas, ya que no existe un control en el cumplimiento de los contratos ni de las actividades que se realizan en este sector, además se puede detectar demasiados niveles de dirección, exceso de reglas, reglamentos y normativas (Gutiérrez, Gancedo; 10), que frenan al proceso de inversión y comercialización en la isla.

De esta manera, se observa que Cuba presenta una política intervencionista en todos los aspectos del país, además de mostrar exceso de normas y poco control en la constitución de nuevas empresas; pero a pesar de ello, también se encuentra fomentando la inversión extranjera en varios sectores, además de impulsar fuertemente el turismo de la isla, presentándose como un país potencialmente atractivo que puede ser explotando en diferentes ramas.

2.2.3 Factor Geográfico:

Cuba se encuentra limitada al norte por Florida, al sur con Jamaica, al este con Haití y las Bahamas, y al oeste con la península de Yucatán. Presenta una superficie de 110.860 km²,

con una población de 11.346.670 habitantes según los datos registrados en julio del 2005, en el Banco de Comercio Exterior, (ficha Cuba).

El clima varía entre 21° C en los meses de enero y febrero, y 27° C en los meses de julio y agosto, con una precipitación media anual de de 1.375 mm (Bancomex, ficha Cuba), que ocurre principalmente entre los meses de mayo y octubre, presentado así un constante clima de verano óptimo para el sector turístico.

Gracias a la aplicación del sistema socialista en los años 60, 70 y 80, Cuba tuvo un cambio importante en su urbanización, ya que por su política de igualdad, se desarrollaron accesos a todos los sectores del país, tanto para ciudades principales como para localidades que no eran de mayor importancia (Estévez, Risco; 5), ayudando así a que estos lugares puedan ser explotados por el sector turístico. De esta manera, se delimitaron dieciséis regiones turísticas, de las cuales ocho fueron consideradas como principales: La Habana: Tanto la Habana Vieja, como la Habana Moderna, Varadero, Norte de Ciego de Ávila, Norte de Camagüey, Norte de Holguín, Sur de Oriente, Costa Sur del Centro, y Archipiélago de los Canarreos (8).

Cuba cuenta con una gran variedad atractivos, en donde se puede disfruta de playa, naturaleza, cultura, historia, etc., dispersos en varias ciudades pero juntos en un mismo país, condiciones naturales que satisfacen las expectativas de un gran número de modalidades turísticas; así también el clima que presenta la isla es propicio para el sector turístico y para la comercialización de los sombreros de paja toquilla, tanto como elemento de elegancia, así como protector de los constates rayos solares.

2.2.4 Factor Ambiental

En la actualidad el uso y cuidado del medio ambiente es de gran importancia a nivel mundial, especialmente por los cambios que se han originado por el mal uso y explotación

no sustentable del medio que nos rodea; es por ello que se ha visto necesaria la vinculación metodológica entre el turismo y los recursos naturales.

En Cuba se han tomado medidas necesarias para la protección y el uso adecuado del medio ambiente, con el fin de garantizar que el sector turístico no sea el destructor del medio que le significa la base de su existencia (Estévez, Risco; 5), motivo por el cual el desarrollo de la planeación del sector turístico por parte del Sistema de Planificación Física ha respaldado el uso racional de recursos naturales y la protección ambiental a través de leyes, decretos, normas, etc. (6).

2.3 Análisis del mercado y sus consumidores.

En el mundo competitivo al que todas las empresas se enfrentan diariamente, es indispensable contar con un estudio de campo que les permita tomar decisiones con menor incertidumbre, un estudio que les indique el camino a seguir y las decisiones a tomar para poder alcanzar los objetivos planteados.

En el presente análisis de mercado se ha establecido como target objetivo para los sombreros de paja toquilla de la empresa Rafael Paredes Cía. Ltda., los principales turistas que visitan Cuba, específicamente de la ciudad de la Habana, tomando en cuenta que: el turismo en este país representa uno de los principales rubros de ingresos en su economía, que los turistas son de clase media media-alta, y que son extranjeros que disfrutan del sol, y se siente atraídos por la cultura y la historia; además por el factor económico de los nativos de la isla, que no les permite acceder a este producto.

2.3.1 Mercado

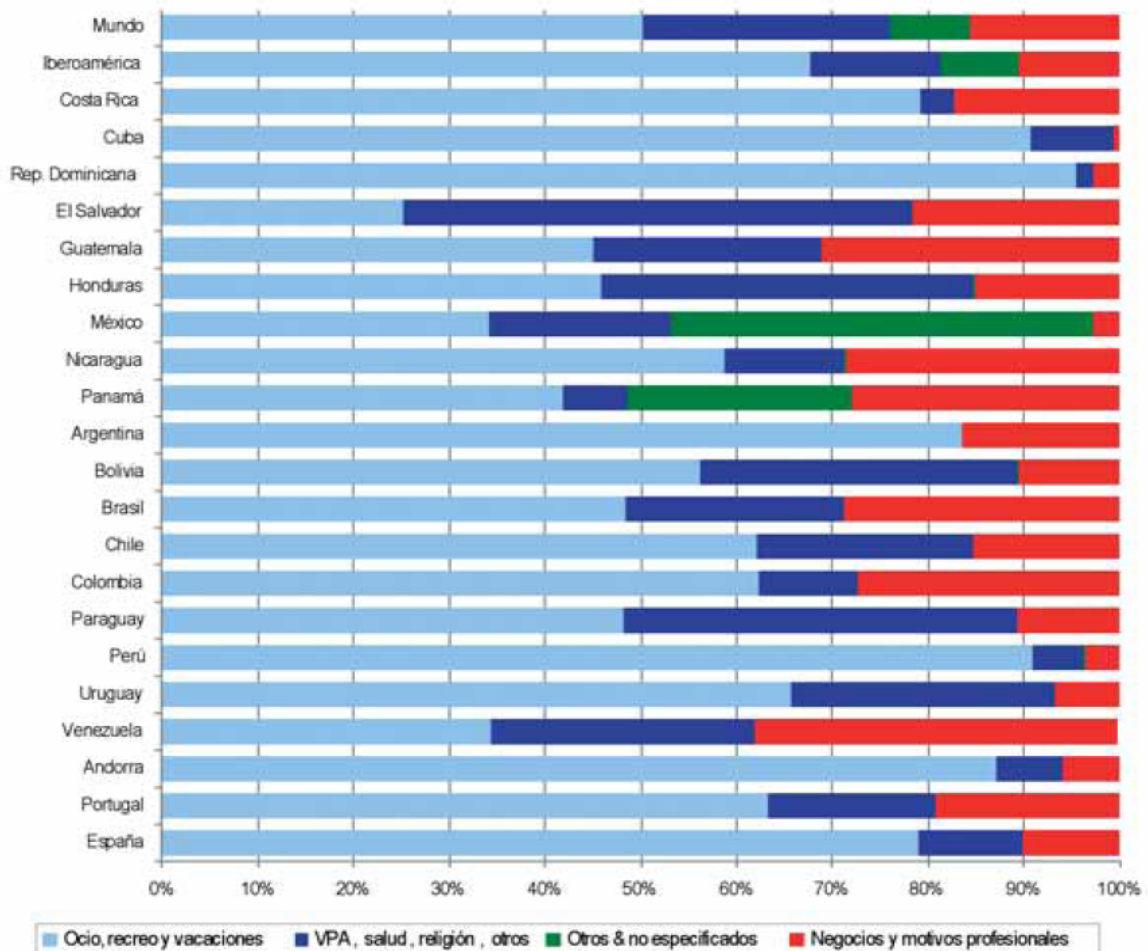
Las tendencias que existe en la demanda del mercado del turismo actual, se ha ido modificando en relación a los destinos y actividades propias del sector, generándose de esta

manera el “turismo alternativo” en donde se exige un turismo más ligado a la naturaleza, a la cultura, al cuidado medio ambiental y con una mayor calidad en servicios (Machado, Hernández; 6), factores que afortunadamente Cuba posee, y que esta en capacidad de explotar bajo lineamientos que ya se han establecido en el Sistema de Planificación Física.

El tipo de turismo que Cuba ofrece va desde visitas y disfrute de sus playas y naturaleza, hasta el conocimiento y vivencia de su historia y cultura, que junto con el carisma y bienvenida de su gente hace que este sitio sea de mayor atracción para sus visitantes.

Las visitas de turistas internacionales esta conformado por: vistas por ocio, recreo y vacación, que representa alrededor del 91% de llegadas; por salud y religión, que representan el 8% de llegadas; y por negocios y motivos profesionales, que representan el 1% restante.

Llegadas de turistas internacionales por motivo de visita



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Datos de 2004, excepto Portugal (1999) y Guatemala (1997). No se dispone de datos de Ecuador.

Este registro de llegas es positivo para la comercialización de los sombreros de paja toquilla, tanto por los turistas de ocio, que son más propensos a las compras, como por las personas que viajan por motivos de negocios y salud, que generalmente tienen un poder adquisitivo medio, medio alto, y gustan de este tipo de accesorios.

La oferta turística de este país contempla varias actividades en diferentes lugares, pero también se puede encontrar diversidad en gastronomía, transporte, recreación y comercio minorista. No obstante la actividad de alojamiento es la más vinculada al turismo extranjero, y su papel es clave tanto por los ingresos que genera, así como porque propicia

el desempeño económico del resto de las actividades que se desarrollan en torno al turista ya alojado (Durán, 8), dentro de las cuales esta comprendido las compras de souvenir, siendo una opción de medio de comercialización de los sombreros de paja toquilla.

En 1998 la estructura de la oferta turística en Cuba, por tipo de actividad fue la siguiente (Durán, 8):

ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS TURISTICOS EN 1998 POR TIPO DE ACTIVIDAD		
ACTIVIDAD	% DEL TOTAL DE INGRESOS	% DE INCREMENTO CON RESPECTO A 1997
Alojamiento	22	19
Comercio minorista	17	11
Gastronomía	39	22
Transporte	8	33
Recreación	3	108
Otros ingresos	11	2

Fuente: ONE (Cifras Preliminares)

Si bien la gastronomía es el sector con mayor porcentaje de ingresos y con mayor tendencia de crecimiento, se puede apreciar que el comercio minorista y el alojamiento comprenden porcentajes importantes en el expendio de dinero por parte de los turistas; siendo importante para la comercialización del producto en análisis, ya que como se explicó anteriormente el alojamiento esta vinculado con las demás actividades de consumo y es en los hoteles en donde realizan la mayoría de compras en concepto de accesorios; además el comercio minorista esta estrechamente conectado con la mercantilización de los sombreros de paja toquilla.

Por otra parte, se ha identificado que el origen de los turistas que visitan la isla provienen en su mayoría de Europa, significando un 53.5% del total registrado en el año 2000 (Figueras, 3).

DISTRIBUCIÓN POR REGIONES DE ORIGEN DE LOS VISITANTES A CUBA				
Región	1995	%	2000	%
	miles	1995	miles	2000
América y Caribe	357	47,9	783	44,1
Europa	375	50,3	949	53,5
Resto	14	1,9	42	2,4
TOTAL	746	100	1774	100

Fuente: El Turismo Internacional en la Economía Cubana, 2001
 Elaboración: Autora, 2009.

En el año de 1995 Europa representa el 50.3% de las visitas a Cuba, teniendo un aumento en el año 2000 de un 3.2%, mientras que América y el Caribe registran una disminución del 3.8%. Según datos de 1997, el continente europeo representaba el 55% del total de llegadas al país (Gutiérrez, Muñoz; 45), registrándose entonces en esos tres años una disminución 4.7%, pero significando de igual manera una alta dependencia del sector turístico en este continente.

Si bien el continente europeo representa el principal mercado turístico, es necesario destacar que Canadá constituye el principal emisor de extranjeros a la isla, representando en el 2007 el 30.7% del total de los visitantes.

VISITANTES INTERNACIONALES A CUBA POR PAÍSES						
CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total	1 686 162	1 905 682	2 048 572	2.319.334	2.220.567	2.152.221
De ello: Principales emisores	1 405 832	1 604 458	1 776 899	1 990 150	1 863 571	1 788 042
Canadá	348 468	452 438	563 371	602 377	604 263	660 384
Inglaterra	103 741	120 866	161 189	199 399	211 075	208 122
Italia	147 750	177 627	178 570	169 317	144 249	134 289
España	138 609	127 666	146 236	194 103	185 531	133 149
Alemania	152 662	157 721	143 644	124 527	114 292	103 054
Francia	129 907	144 548	119 868	107 518	103 469	92 304
México	87 589	88 787	79 752	89 154	97 984	92 120
Estados Unidos	77 646	84 529	49 856	37 233	36 808	40 521
Argentina	9 389	13 929	23 460	24 922	30 383	37 922
Holanda	27 437	29 451	32 983	37 818	35 871	33 605
Rep. Bolivariana de Venezuela	10 977	15 228	86 258	185 157	83 832	33 593
Rusia	10 653	12 610	17 457	20 711	27 861	29 077
Portugal	27 117	28 469	25 608	28 780	27 304	25 442
Colombia	15 802	13 122	13 408	16 175	16 053	18 594
Suiza	25 530	24 630	23 106	21 918	19 962	18 588
Bélgica	21 211	24 318	22 007	20 813	18 886	17 256
Chile	12 512	11 938	14 500	16 744	16 110	14 951
Austria	16 673	18 739	17 403	16 222	15 384	14 492
Brasil	7 067	8 802	9 216	15 836	11 024	12 165
Polonia	5 304	5 562	7 439	8 295	8 569	11 598
China	4 366	4 811	7 007	8 700	9 276	10 864
Dinamarca	4 509	6 327	7 975	9 163	9 296	10 156
Noruega	5 493	6 062	6 076	6 962	8 211	9 881
Filipinas	8 518	12 718	9 932	13 389	13 405	9 067
República Checa	1 822	7 777	4 102	7 425	7 562	8 547
Irlanda	5 080	5 783	6 476	7 492	6 911	8 301

Fuente: Oficina Nacional de Estadística de Cuba 2007

El número de países emisores de turistas es bastante amplio, pero se concentra fuertemente en el mercado canadiense y europeo, aseverando lo antes dicho, de que existe una gran dependencia en este sector. Por otra parte, las visitas de Noruega, Filipinas, República Checa e Irlanda presentan una participación relativamente baja en comparación a los otros países, pero puede tener tendencias a crecer si se realiza la promoción adecuada.

a. Público

El país cubano está situado a la entrada del Golfo de México y es la mayor isla del Caribe, teniendo como capital la ciudad de la Habana. Está formado por alrededor de 4.195 cayos, islotes e islas, en donde se destaca la isla de la Juventud; presenta una superficie mayoritariamente llana, pero con tres sistemas montañosos importantes (dtcuba.com, 1).

Sus principales archipiélagos en el océano Atlántico son el de Camagüey y el de Sabana, y en el mar Caribe es el archipiélago de los Jardines de la Reina. (cubamcud.org, 1). Presenta una naturaleza diversa y privilegiada, con una gran variedad de plantas y animales y más de 280 playas, islas vírgenes, grutas, cuevas, montañas, bosques, sabanas y ciénagas (dtcuba.com, 1).

Además, está conformada por 14 provincias en las que se puede encontrar variedad de naturaleza y belleza cultural, histórica y arquitectónica:



Fuente: www.travelcubasite.com

- La Habana: Área metropolitana, en su mayoría plana, extendida por la costa cubana. Se limita al norte con el Océano Atlántico y al sur con el Mar Caribe. Es

considerada como centro de atracción turística por su riqueza cultural e histórica con mayor influencia hispana del Caribe, en donde se pueden diferenciar La Habana Vieja y la Habana Moderna, que marca dos épocas importantes de este país, considerándola así como el destino cultural por excelencia (Vivecuba.com, 1).

- Varadero: Playa ubicada en la provincia de Matanzas, conocida también como La Playa Azul; es la más famosa de la isla y el principal lugar turístico de sol y playa, caracterizada por su fusión entre naturaleza y modernidad (Cubatravel.cu, 1).
- Santiago de Cuba: Considerada como la segunda ciudad en importancia del país, situada en la región oriental. Presenta importantes sitios turísticos y es poseedora de un exclusivo carnaval, del ron cubano y de variedad musical (Vivecuba.com, 1).
- Trinidad: Declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, ya que se la considera una joya por su arquitectura colonial. Presenta valores históricos y culturales, y una gran belleza natural (1).
- Cienfuegos: Se encuentra localizado en la parte centro-meridional de la isla. Conocida también como Perla del Sur o Ciudad del Mar, debido a su urbanística y arquitectura, contando también con un centro histórico de gran atracción para sus visitantes (Hicuba.com, 1).

Las provincias restantes son también ricas en diversidad paradisiaca y actividades turísticas para el disfrute de sus visitantes, pero las antes descritas constituyen las de mayor atracción para los turistas extranjeros.

b. Nicho

De los lugares descritos en el apartado anterior, se ha considerado de mayor importancia para la comercialización de los sombreros de paja toquilla a la Ciudad de la Habana y a Varadero, debido a que son lugares que recogen aproximadamente al 70% de los turistas que llegan a la isla (Ibáñez,1).

- Ciudad de La Habana

Es considerada una de las ciudades más hermosas de Latinoamérica, además de ser la capital de Cuba desde 1607. Fue fundada en 1519 como San Cristóbal de La Habana, y se establece que fue beneficiada por su ubicación geográfica, puerto clave para el Nuevo y Viejo Continente, a lo cual se debe su prosperidad (Radiohc.cu, 1).

Se encuentra ubicada en la parte occidental de Cuba, limitando al norte con el estrecho de la Florida, al este, sur y oeste con la provincia La Habana. Cuenta con una extensión de 727 km² y una población de 2.186.632 habitantes (Radiohc.cu, 1).



Su clima es subtropical moderado, con predominio de condiciones marítimas tropicales, y con temperaturas de 21° C en enero y febrero, y de 27° C de julio a agosto (BANCOEX, 2).

La ciudad de La Habana aporta con el 43 % del producto nacional bruto, a través de las diferentes actividades económicas, y la producción de sus industrias alimentaria, farmacéutica, textil, fábrica de cigarro, turística, entre otras (Radiohc.cu, 1).

Según datos del Ministerio de Turismo (MINTUR), esta ciudad es la generadora del 33% de los ingresos turísticos, registra un millón de llegadas en noviembre del 2008, atrae al 50% de los visitantes que llegan a Cuba (Xinhuanet.com, 1), y cuenta con el principal aeropuerto del país, constituyéndose así en el principal destino turístico de la isla.

La Habana presenta diversos lugares atractivos para el turismo, algunos de los cuales se describirán a continuación:

- La Habana Vieja: Declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. Esta formada por construcciones de importancia como el Capitolio, es el núcleo primario de la población y casco antiguo de la ciudad (Sprachcaffe-cuba.com, 1), además de ser el lugar más visitado de la ciudad.

- Plaza de Armas: Es la más antigua y majestuosa de la ciudad. Cuenta con dos museos de arte y de la historia de esta ciudad: el Museo Municipal y el Museo de Arte Colonial (1).

- Plaza de la Catedral: Conocida en el siglo XVI como la plaza Ciénaga, en donde se puede observar la Catedral de San Cristóbal, entre otras cosas. Es considerada como el conjunto arquitectónico colonial mejor conservado de Latinoamérica (1).

- Plaza de la Revolución: Lugar conocido mundialmente como sede de la revolución cubana, motivo por el cual es visitado por la mayoría de turistas (Radiohc.com, 1). Además en esta se encuentra el rostro de Ernesto Che Guevara plasmado en una de las paredes del Ministerio Interior.
- Barrio del Vedado: Lugar que fue utilizado como perímetro de seguridad en caso de que la ciudad fuese atacada, y en la actualidad es el barrio de la gente rica de la Habana. Cuenta con grandes hoteles, anchas avenidas y una arquitectura de estilo ecléctico. Aquí se encuentra también la universidad de la Habana, en donde se expone la mayor colección de arte precolombino de la isla (1).

La arteria comercial de la ciudad es la calle del Obispo (Sprachcaffe-cuba.com, 1) ubicada en la Habana Vieja, pero se puede encontrar artesanías cubanas en la mayoría de las calles de esta ciudad, así como en sus plazas, galerías y mercados.

Las mejores artesanías cubanas son los pendientes, brazaletes, cruces y colgantes creados con coral negro, que se encuentra en casi todas las tiendas de los hoteles. Así también, y quizá de mayor importancia, se encuentran los habanos y el ron cubano, que es fuertemente apetecido por los turistas (Paseosporlahabana.com, 1).

En cuestión de alojamiento, la ciudad cuenta con gran número de hoteles con variación en costos, aunque la mayoría de turistas escogen hospedarse en hoteles tradicionales de la Habana Vieja, principalmente por su localización y cercanía a los monumentos de mayor importancia, a los bares y a los restaurantes.

La Habana es un lugar lleno de historia, de cultura y de atractivos aptos para recibir a una gran cantidad de turistas, pudiendo ser considerado con el mercado óptimo para la comercialización de los sombreros de paja toquilla.

- Varadero:

Es uno de los más famosos balnearios a nivel mundial, y la principal y más visitada playa del país cubano debido a sus atractivos naturales y a su historia como centro turístico.

Se estima que alrededor del año 1840 comienza el movimiento de temporadistas al lugar, aunque es en 1940 que Varadero comienza a desarrollarse como balneario. Su fundación como ciudad data desde el 5 de diciembre de 1887 (Salgado, 1).

Esta localizada en la península de Hicacos, en la costa norte de la provincia de Matanzas, al este de la Ciudad de la Habana y al norte de la Bahía de Cárdenas (Salgado, 1). Cuenta con una superficie de 46.4 km², y con 20.600 habitantes (Hicuba, 1). Presenta 22.5 km² de playa, y una temperatura promedio de 25° C, con doce horas de sol diarias (cubatravel.com).



El turismo constituye la principal base económica de esta ciudad, recibiendo al 20% de los turistas que llegan a la isla, y que junto con la Habana, recogen al 70% de los visitantes extranjeros de la isla, estableciéndose así como el segundo destino turístico de importancia del país (Ibáñez, 1).

La industria hotelera es la más significativa de este balneario, contando con 50 hoteles en el 2005, en su mayoría de cinco y cuatro estrellas, destinados a turistas de playa de clase media, media alta (Pichardo, 1). Estas instalaciones están diseñadas para diferente público, en las que incluye actividades de ocio y recreación familiar.

Varadero se caracteriza esencialmente por poseer una playa amplia de fina arena, y por sus aguas azules, cálidas y transparentes, en donde se puede encontrar gran diversidad de vida marina. Además, cuenta con otros atractivos como: restos arqueológicos en las cuevas de Ambrosio y Musulmanes, cayos vírgenes, grandes paisajes naturales, etc. (drcuba.com, 1).

Cuentan con el Centro de Convenciones Plaza América, que ayuda a reforzar su potencialidad como destino para el turismo de congresos e incentivos; así como con el Anfiteatro que es la sede de importantes eventos internacionales (drcuba.com, 1).

Varadero, la principal playa de Cuba, y el segundo lugar de importancia en el sector turístico, puede ser un lugar apto para la comercialización de los sombreros de paja toquilla, por su clima, participación en el mercado y por la promoción a que se realicen congresos, atrayendo a turistas de perfil profesional; pero a pesar de ello queda relevado como segunda opción debido a que sus actividades están muy poco ligadas con la parte cultural e histórica, que es el principal fuerte de atracción de los sombreros.

c. Target

La Ciudad de la Habana, específicamente la Habana Vieja, ha sido establecida como el centro de expendio de los sombreros de paja toquilla, debido a que es el principal mercado turístico del país; y se ha identificado como target objetivo a las personas provenientes de los principales países emisores de turistas a la isla.

El lugar de comercialización será la Habana Vieja, por ser el lugar preferencial turístico para hospedarse, por ser el más visitado por los turistas, por su gran atracción turística y por presenta un ambiente de cultura y tradición, añadiendo que en este sector se encuentra la arteria comercial de la ciudad y los principales hoteles coloniales del país.

El target objetivo son los turistas provenientes de Canadá, Reino Unido, Italia, España, Alemania, Francia y México, los cuales en conjunto representan el 66% del total de países que visitan a la isla.

VISITANTES INTERNACIONALES A CUBA POR PAISES						
CONCEPTO	2006	% TOTAL	% TOTAL PRINCIPAL ES EMISORES	2007	% TOTAL	% TOTAL PRINCIPAL ES EMISORES
Total países emisores	2.220.567	100		2.152.221	100	
Canadá	604 263	27, 21	41, 36	660 384	30, 68	46, 39
Inglaterra	211 075	9, 51	14, 45	208 122	9, 67	14, 62
Italia	144 249	6, 5	9, 87	134 289	6, 24	9, 43
España	185 531	8, 36	12, 7	133 149	6, 19	9, 35
Alemania	114 292	5, 15	7, 82	103 054	4, 79	7, 24
Francia	103 469	4, 66	7, 08	92 304	4, 29	6, 48
México	97 984	4, 41	6, 71	92 120	4, 28	6, 47
Total principales países emisores*	1 460 863	65, 79	100,	1 423 422	66, 14	100,

* Representa al total y porcentaje únicamente de los países de interés para el presente trabajo.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística de Cuba 2007

Elaboración: Autora, 2009.

En el 2006 y 2007, Canadá se presenta como el principal país emisor de turista a Cuba, registrando en el 2007, 670.000 visitantes, lo cual representa el 30% del total de llegadas y el 46% del total de visitas registradas por los principales países emisores de turistas. En segundo lugar, y no tan de cerca, se encuentra Inglaterra, que registra menos de la mitad que Canadá, con 208 mil visitantes; y en último lugar se encuentra México, con valores muy similares a los de Francia.

Tomando en cuenta que la participación de la Habana en las vistas totales de turistas a la isla es el 50%, se obtienen los siguientes datos:

VISITANTES INTERNACIONALES A CUBA POR CIUDAD				
Concepto	Media visitas del 2002 al 2007	Visitas a la Habana*	Visitas a Varadero**	Visitas resto del país***
Total	2 055 423	1 027 712	411 085	616 627
Canadá	538 550	269 275	107 710	161 565
Inglaterra	167 399	83 699	33 480	50 220
Italia	158 634	79 317	31 727	47 590
España	154 216	77 108	30 843	46 265
Alemania	132 650	66 325	26 530	39 795
Francia	116 269	58 135	23 254	34 881
México	89 231	44 616	17 846	26 769
Total principales emisores	1 356 948	678 474	271 390	407 084

*Tomando el 50% de visitas a la ciudad de la Habana

** Tomando el 20% de visitas a la ciudad de Varadero

*** Tomando el 30% restante de visitas al resto del país

Fuente: Oficina Nacional de Estadística de Cuba 2007, www.eumed.net 2006

Elaboración: Autora, 2009

La ciudad de La Habana recibe una media anual de 678.474 visitas, de las cuales Canadá es el emisor de 269 mil turistas, Inglaterra 84 mil, Italia 79 mil, España 77 mil, Alemania 66 mil, Francia 58 mil y México 45 mil, pudiendo ser identificados como target de los Sombreros Barranco de Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., los cinco primeros países nombrados, debido a su importancia en el mercado turístico de Cuba.

Por otra parte, no existe un registro del perfil de los turistas que visitan la isla, razón por la cual se realizó un cuadro en donde constan la demografía de la población de los principales países emisores de turistas a la isla, para de esta manera poder definir al target objetivo.

PERFIL DE LA POBLACION DE LOS PAISES EMISORES DE TURISTAS A CUBA					
PAIS	CANADA	REINO UNIDO	ITALIA	ESPAÑA	ALEMANIA
POBLACIÓN*	33,311,400	60,943,912	58,145,321	40,491,051	82,369,548
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA**	17,590,000	31.269.841	23,955,872	21,500.000	40,608,187
EDAD EN LA QUE EMPIENZAN A TRABAJAR	15 años	16 años	15 años	16 años	14 años
INGRESOS MEDIOS POR HORA***	27.90 CAN (25.26USD)	83.33€ (135.42USD)	23,32€ (33.36USD)	23,40€ (33.09USD)	42,32€ (60.51 USD)
COSTO TOUR A CUBA****	854,23 USD	1,085.71 USD	1,233 USD	985 USD	1,947 USD
EDADES	PORCENTAJES				
25 a 29	6.9	6.5	5.8	7.1	5.9
30 a 34	6.7	6.2	7.5	8.5	5.7
35 a 39	6.9	7.3	8.4	8.4	7.2
40 a 44	7.7	7.9	8.5	8.1	8.8
45 a 49	8.3	7.5	7.5	7.3	8.3
50 a 54	7.6	6.4	6.6	6.4	7.1
55 a 59	6.5	6.0	6.3	5.8	6.5
60 a 64	5.4	6.0	5.9	5.5	5.2
65 a 69	4.0	4.5	5.5	4.3	6.3
70 a 74	3.2	3.8	4.8	4.4	5.2

*datos del 2008 **datos del 2004 y 2006

***Cambio a dólares según la C.C. de Cuenca, el 2 de junio de 2009

**** Cambio a dólares según la C.C. de Cuenca, el 1 de junio de 2009

1€= 1.414 USD 1CAN = 0,903

Fuente: Statistics Canada, Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana, CEPAL, Feritur Ecuador, Air Canada, U.S. Census Bureau, Nación.com, UNESCO, UK National Statistics, Elsalario.com.ar Rumbo.es, Guía del Mundo, Laborsta Internet, PayScale, Cubajet.com, HiCuba.com, Empleo.com, Vuelosplus.com.

Elaboración: Autora, 2009.

En el cuadro anterior se puede observar que, en la mayoría de los casos, la población económicamente activa representa el 50% del total de personas, incluyendo a las que inician en el campo laboral a los 15 años. Por otro lado, se puede apreciar que con el ingreso medio por hora de los profesionales de estos países, los mismos se encuentran en capacidad de cubrir el costo promedio de un tour a Cuba con solo una semana de trabajo.

Así también se observa que, la población mayoritaria en estos países esta concentrada en las edad de 35 años a 59 años, edades que en el mercado cuencano representan el mayor porcentaje de compras mensuales.

En base a lo anterior, se pude describir de la siguiente manera el perfil del target de la empresa Rafael Paredes:

Perfil de turistas que ingresan a La Habana				
País	Ingresos Semanales*	Educación	Edad	Turistas anuales
Canadá	881,60 USD	Profesionales	35 a 59	269.275
Reino Unido	1.052,80 USD	Profesionales	35 a 54	83.699
Italia	1.334,40 USD	Profesionales	30 a 54	79.317
España	949,2 USD	Profesionales	25 a 29	77.108
Alemania	2.420,40 USD	Profesionales	35 a 59	66.325

*40 horas a la semana

Elaboración: Autora, 2009.

No existen datos sobre la edad ni clase económica de los turistas que ingresan a la isla, es por ello que se ha tomado como referente los ingresos promedios semanales de los profesionales, y las edades más representantes en la demografía de los países seleccionados, así también se ha considerando la edad de los principales consumidores de estos artículos en el mercado local, para de esta manera poder determinar la edad a la que el producto va dirigido y a la clase económica al que estos pertenecen.

Por lo tanto, en base a lo analizado, se concluye que el producto estará dirigido a los turistas profesionales que visitan la isla, con un ingreso promedio semanal de 1.300 USD, y con una edad comprendida entre 25 y 60 años, que disfruten principalmente del turismo cultural, histórico y de ocio, y que además, por su edad y posición económica, gustan de elementos que denoten elegancia y distinción, como los sombreros de paja toquilla.

Es también importante tomar en cuenta que las personas de los países seleccionados gustan de este producto, ya que en la actualidad existen exportaciones de sombreros de paja toquilla a Canadá, Reino Unido, Italia, España y Alemania (Cámara de Comercio de Cuenca, 2005).

2.3.2 Priorización del mercado.

1. Habana Vieja: Principal lugar turístico de la ciudad, y el más visitado también; cuenta además con la principal arteria comercial de la ciudad.
2. Barrio del Vedado: Sector turístico comercial, presenta instalaciones adecuadas para el comercio, además de ser también muy visitado por los turistas.
3. Ciudad de Varadero: Segundo lugar más visitado por los turistas, cuenta como principal atractivo el sol.

2.4 Marketing Mix

2.4.1 Análisis del producto

- a. Productos a exportarse

En el capítulo uno, apartado número 1.4.4 a, se presentó el portafolio de sombreros comercializados por la empresa Rafael Paredes, de los cuales se ha determinado para el target seleccionado a los siguientes:

SOMBREROS QUE SE COMERCIALIZARÁN EN LA HABANA		
MODELO	VARIEDAD	PRECIO DE VENTA EN TIENDA
Clásico	Normal	\$15 - \$18
	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
	Extrafino	\$260 - \$600
Gamble	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Diamante	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Óptimo	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Crochet	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Copa alta	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250

Fuente: Rafael Paredes Cía. Ltda. 2009
Elaboración: Autora, 2009.

b. Partida Arancelaria

La nomenclatura de clasificación, presenta las siguientes subpartidas:

PARTIDA	DESCRIPCION
140190	Paja Toquilla
460120	Monederos, carteras, cestas y hamacas de paja toquilla
460191	Esteras de paja toquilla
460199	Cestas de paja toquilla
460210	Bolsos y trenzas de paja toquilla
460290	Tapetes de paja toquilla
650200	Cascos para sombreros y formas similares de paja toquilla
650400	Sombreros, y gorras de paja toquilla

Fuente: CORPEI, 2006

La partida arancelaria, destinadas a los sombreros de paja toquilla en el Ecuador, es la 6504000000, cuya descripción dice: Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de bandas de cualquier materia, incluso guarnecidos (CORPEI, 2007).

c. Aranceles

La exportación de sombreros de paja toquilla, de Ecuador hacia Cuba, no presenta ninguna barrera arancelaria, aparte de los procesos normales de exportación y de contar con un empaque apropiado que proteja al producto.

Import Controls			
click for printable version			
Country of Export	ECUADOR	Country of Import	CUBA
Country of Manufacture	ECUADOR	Date of Export	11/14/2008 [MM/DD/YYYY]
HS Number	65020000		
Summary			
	YES	MAYBE	NO
Embargo/Sanction			✓
Prohibition			✓
Licenses, Permits, etc			✓
ADD/CVD			✓
Absolute Quota			✓
Tariff Rate Quota			✓
Other Controls			✓
Click here for summary only			
Global Notes			
Wooden packing material used while exporting goods must be marked appropriately by the manufacturers of wooden packing material indicating the necessary conditions and procedures (heat treatment and methyl bromide application) are followed as stipulated with plant health assurance. These are in accordance with the purposes of provisions and norms regulating "Wooden packing material in international trade ISPM No.15" in conformity with Agricultural Combat and Agricultural Quarantine Law published by Foodstuff and Agriculture Organization of United Nations.			
Details			
License Requirements			
● Based on available information no license required			
Absolute Quotas			
● Based on available information no Absolute Quota applies			
Tariff Rate Quota			
● Based on available information no Tariff Rate Quota applies			
ADD/CVD			
● Based on available information no ADD/CVD applies			
<small>Note 1: Characters appearing after the symbol ^ should be read as superscript For example : 2m^3 should be read as 2m³</small>			

Fuente: Trade Wizards

Por otro lado, el porcentaje arancelario que el producto debe pagar para ingresar a Cuba son los siguientes:

Based on the data from 2008 using Harmonised System Nomenclature Rev. 02, importer Cuba applies the following tariffs to imports of (650400) Hats&other headgear,plaited or made by assembly strips of any material originating from exporter Ecuador

Records per page Default (10 per page) 1

Product code	Product description	Trade regime description	Applied tariffs	Total ad valorem equivalent tariff (estimated)
65040000	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.	MFN duties (Applied)	15.00%	15.00%
65040000	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.	Preferential tariff (AAP.CE46) for Ecuador	0.00%	0.00%
65040000	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.	Regional tariff preference (Aladi: AR.PAR4) for Ecuador	10.80%	10.80%

1

[New Search](#)

Tariff search performed on 14 November 2008

Fuente: Market Access Map

La tarifa preferencial para Ecuador en el ingreso de sombreros de paja toquilla permite que la tarifa arancelaria aplicada a los mismos sea del 0%, como fue indicado en la CORPEI.

d. Restricciones

No existen restricciones registrada en el Ecuador para la salida de este producto, mientras que con respecto a Cuba, no existen restricciones aplicables a los sombreros de paja toquilla (MINREX, 1).

2.4.2 Análisis de Precios

a. Calculo de los costos de producción del producto a exportarse

La tabla a continuación, presenta el costo de cada uno de los procesos que se realizan desde la compra del sombrero no terminado, hasta el acabado del mismo.

COSTO EN DOLARES DE CADA PROCESO EN LA PRODUCCIÓN DE SOMBREROS BARRANCO							
CLASE	COMPRA*	AZOCADO	TEÑIDO CAFÉ Y NEGRO	TEÑIDO OTROS COLORES	BLICHADO	PLANCHADO	ACABADOS
Normal	4	0,25	0,58	0,42	0,25	0,25	3
Semifino	43	0,42	0,58	0,42	0,25	0,42	3
Superfino	70	0,58	0,58	0,42	0,25	0,58	3
Extrafino	160	0,58	0,58	0,42	0,25	0,58	3

*costo promedio entre el valor más bajo y mas alto pagado

Fuente: Rafael Paredes Cía. Ltda. 2009

Elaboración: Autora, 2009.

Es necesario anotar que los costos de los sombreros no terminados pueden presentar una variación considerable entre los precios más bajos y más altos pagados por los sombreros de cada clase, pero para fin de este análisis se a tomado un costo promedio.

Por otro lado, es también importante tomar en cuenta que el blichado se realiza únicamente en los sombreros blancos, y que el tinturado en café, negro y otros colores producirán una variación en el costo del sombrero final; es por ello que a continuación se realizara una tabla que especifique el costo de los sombreros según estas características.

COSTO EN DÓLARES POR CARACTERÍSTICAS DE SOMBRERO BARRANCO							
CLASE	COLOR	COMPRA*	AZOCADO	TINTURADO	PLANCHADO	ACABADOS	COSTO TOTAL
Normal							
	Negro o Café	4	0,25	0,58	0,25	3	8,08
	Otros colores	4	0,25	0,42	0,25	3	7,92
	Blanco	4	0,25	0,25	0,25	3	7,75
Semifino							
	Negro o Café	43	0,42	0,58	0,42	3	47,42
	Otros colores	43	0,42	0,42	0,42	3	47,26
	Blanco	43	0,42	0,25	0,42	3	47,09
Superfino							
	Negro o Café	70	0,58	0,58	0,58	3	74,74
	Otros colores	70	0,58	0,42	0,58	3	74,58
	Blanco	70	0,58	0,25	0,58	3	74,41
Extrafino							
	Negro o Café	160	0,58	0,58	0,58	3	164,74
	Otros colores	160	0,58	0,42	0,58	3	164,58
	Blanco	160	0,58	0,25	0,58	3	164,41

*costo promedio entre el valor más bajo y más alto pagado

Fuente: Rafael Paredes Cía. Ltda. 2009

Elaboración: Autora, 2009.

b. Análisis de los precios que pagan los consumidores por productos similares

En Cuba no se reportan ventas de sombreros de paja toquilla o similares, por lo cual se establece el precio que cancelan por el mismo producto en los países del target seleccionado, como punto de referencia.

PRECIO SOMBREROS DE PANAMAN HATS DIRECT				
	NORMAL	FINO	SUPERFINO	EXTRAFINO
Canadá	110	160	210	310
Reino Unido	130	180	230	330
Italia	130	180	230	330
España	130	180	230	330
Alemania	130	180	230	330

Fuente: www.panamahatsdirect.com

Elaboración: Autora, 2009.

Los precios registrados obedecen a los de una tienda ecuatoriana que presta el servicio de entrega de sombreros de paja toquilla alrededor del mundo. En este caso se ha tomado como base el sombrero clásico, en donde el precio variará en el costo de envío. Canadá que cancela el valor del sombrero más 15 USD, mientras que toda Europa cancela el valor del sombrero más un promedio de 35 USD por costos de envío, los cuales ya están tomados en cuenta en el cuadro anterior.

c. Precio EXW (Ex-Works) del producto

Por medio del incoterm EXW, se establece que Rafael Paredes e Hijos entregará la mercadería a su comprador en el almacén de la empresa ubicado en la ciudad de Cuenca; de esta manera la empresa obtiene menor obligación, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos.

La empresa sería la responsable de entregar la mercadería y los documentos necesarios para su exportación, así como el empaque y embalaje del producto, que no afectarían al precio de comercialización del mismo (Rafael Paredes, 2009).

d. Precio de Venta del producto de la empresa Rafael Paredes Cía. Ltda. para la Habana

Tomando en cuenta que en el proceso de venta de los sombreros de paja toquilla se realiza a través de un canal corto; es decir de la empresa Rafael Paredes (fabricante) al comprador en la Habana Vieja (detallista) y de este último al consumidor final (consumidor); se puede establecer que el precio de venta del producto para su futura comercialización en la Habana será de un 80% a un 90% sobre el costo de producción.

De esta manera se obtienen los siguientes precios:

COSTO EN DOLARES POR CARACTERISTICAS DE SOMBRERO BARRANCO									
CLASE	COLOR	COMPRA*	AZOCADO	TINTURADO	PLANCHADO	ACABADOS	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA A DETALLISTA	
								90%	80%
Normal									
	Negro o Café	4	0,25	0,58	0,25	3	8,08	15,35	14,54
	Otros colores	4	0,25	0,42	0,25	3	7,92	15,05	14,26
	Blanco	4	0,25	0,25	0,25	3	7,75	14,73	13,95
Semifino									
	Negro o Café	43	0,42	0,58	0,42	3	47,42	90,10	85,36
	Otros colores	43	0,42	0,42	0,42	3	47,26	89,79	85,07
	Blanco	43	0,42	0,25	0,42	3	47,09	89,47	84,76
Superfino									
	Negro o Café	70	0,58	0,58	0,58	3	74,74	142,01	134,53
	Otros colores	70	0,58	0,42	0,58	3	74,58	141,70	134,24
	Blanco	70	0,58	0,25	0,58	3	74,41	141,38	133,94
Extrafino									
	Negro o Café	160	0,58	0,58	0,58	3	164,74	313,01	296,53
	Otros colores	160	0,58	0,42	0,58	3	164,58	312,70	296,24
	Blanco	160	0,58	0,25	0,58	3	164,41	312,38	295,94

*costo promedio entre el valor mas bajo y más alto pagado

Fuente: Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda. 2009

Elaboración: Autora, 2009.

La empresa Rafael Paredes e Hijos será quien determinará el valor a aplicarse en la venta de los sombreros a los compradores cubanos, pudiendo ser que el porcentaje menor en el caso de compras de mayor volumen.

2.4.3 Punto de Equilibrio

En el caso de los productos a comercializarse por la empresa, se establecerán diferentes puntos de equilibrio, basados en la clase del sombrero y en el precio de venta del mismo, debido a la variación en costos; de esta manera se obtiene lo siguiente:

CLASE	COSTO MEDIO DE PRODUCCION UNITARIO	PRECIO DE VENTA 90%	PUNTO DE EQUILIBRIO*
Normal	8	15	10286
Semifino	47	90	1674
Superfino	75	142	1075
Extrafino	165	313	486

*se realizó con los \$6000 mensuales de costos fijos por 12, obteniendo un valor anual
Elaboración: Autora, 2009.

El costo fijo promedio mensual es de 6000⁴ USD, valor comprendido por los costos de luz, agua, teléfono, sueldo de empleados, internet, etc.

En la empresa el sombrero que registra mayor número de ventas es el normal y el semifino, pudiendo mantenerse esta tendencia en el mercado cubano. En base de esto, se puede determinar que los objetivos de venta anuales serán de alrededor de 2500 sombreros semifinos, o de alrededor de 20000 sombreros normales, para mantener un margen de ganancias duplicado cada año.

⁴ Dato no oficial, otorgado por uno de los trabajadores de la empresa.

2.4.4 Análisis de Promoción

La promoción que la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., esta manejando en este momento para la comercialización de sus sombreros es la siguiente:

- Manejo de Relaciones Públicas: Los Sombreros Barranco han sido publicados en la prensa nacional más de 100 veces con artículos trascendentales, así como también en artículos cortos en la prensa internacional.
- Publicidad en la televisión: La empresa presenta comerciales televisivos temporales en UNSION televisión, Ecuavisa Internacional y Telerama. Además la empresa salió al aire en el programa Cosas de Casa, el cuál realizo todo un programa de 35 minutos sobre la misma en el 2005 y el 18 de junio del 2006 se realizó un reportaje en un importante canal alemán.
- Brochures: En estos consta la información de la empresa y de los sombreros de paja toquilla, su historia y su cuidado, así como los horarios de atención del museo y del almacén, los cuales se encuentran en lugares estratégicos de Cuenca, como el aeropuerto, hostales, hoteles y centros de información turística.
- Presencia en la Web: Recientemente la empresa se encuentra en distintas páginas internacionales en donde se puede encontrar información de la tienda y su localización. Las páginas en las que se halla presente son:
www.internationalliving.com en la sección de Lee Harrison, y en www.davidsbeenhere.com.

Como se puede apreciar, la promoción que se realiza del producto es en su mayoría a nivel local, pero contando también con presencia en canales con programación

internacional y en la web, en páginas de difícil acceso a información de la empresa y del producto, además de ser poco conocidas por el target objetivo.

Es por ello que se considera necesaria la creación de un punto virtual de venta (pagina web) con el nombre de la empresa, en donde se pueda obtener información de la misma y de los productos que la empresa comercializa, para de esta manera darse a conocer internacionalmente y para poder atender los requerimientos de los posibles compradores.

Por otra parte, sería igualmente necesario estar presente en las ferias de turismo internacionales, que se lleven a cabo en Canadá, Inglaterra, Italia, España y Alemania, para que de este modo los turistas que acudan a Cuba estén ya relacionados con el producto y con la marca Barranco; así también participar en las ferias que se realicen en Cuba, para así tener la posibilidad de expandir su punto de venta en los hoteles de otras ciudades de la isla, ya que así podrán conocer más a fondo las características y los términos de comercialización de los sombreros de paja toquilla.

2.4.5 Análisis de la Logística y distribución

Como se señaló anteriormente, la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., se hará cargo de la mercancía hasta el almacén de la ciudad de Cuenca, siendo, en este caso, los compradores cubanos los encargados de determinar el tipo de logística y distribución a utilizarse, tomando en cuenta que el puerto optimo de salida en este caso será el de Guayaquil, con llegada a La Habana, Cuba.

Los sombreros de paja toquilla terminados deben de ser empacados en cartones diseñados exclusivamente para los sombreros, lo cual puede variar dependiendo de las exigencias del cliente extranjero. Cada cartón contiene alrededor de 40 o 50 unidades dependiendo de la calidad del producto (CORPEI, 30). Este empaque debe de ir independientemente del transporte que se haya elegido, siendo necesario un empaque extra en el caso de utilizar la vía marítima.

a. Medio de transporte óptimo

Las exportaciones que la empresa Rafael Paredes realiza en la actualidad, se hacen a través del Correo Nacional del Ecuador, con el cual mantiene un convenio de franquicia, pero las mismas no contemplan el costo de aduanas, debido a que son pocas cantidades, por lo que puede ser poco útil para el cliente cubano.

Las exportaciones de los sombreros se pueden realizar por medio marítimo y aéreo, pero, tomando en cuenta el precio, la plaza de entrega, las exigencias de cuidado del producto y del volumen de los sombreros, se recomienda el transporte aéreo.

i. Ventajas

Según la página web de la empresa Excess Baggage (Excesodeequipaje.com), las ventajas del medio de transporte aéreo son varias, entre las cuales tenemos:

- Es más rápido y eficaz en la entrega de la mercancía, economizándose así costos en tiempo, y acelerando la rotación de inventarios.
- La mercadería no se estropea tanto como en el medio marítimo.
- Este medio es de mayor fiabilidad y de mayor puntualidad.
- Es un medio mucho más seguro que el marítimo
- Se pueden manejar volúmenes pequeños.

Así también, es necesario tener en cuenta que es el medio de transporte con menor índice de siniestralidad, con menores daños en la mercadería.

Por otra parte, debido a que el manejo de la mercadería es más cuidadoso, el costo del embalaje se ve altamente reducido.

ii. Desventajas

A pesar de que el medio de transporte aéreo se presenta como el medio más idóneo para la exportación de los sombreros de paja toquilla, es también necesario tener en cuenta los factores que ponen en desventaja a este medio de transporte, entre lo cuales tenemos:

- Alto costo de transporte.
- Capacidad limitada para exportar.
- El lugar de destino de la mercancía afecta al costo más que tamaño del empaque.

2.5 Análisis de la Competencia

2.5.1 Análisis de la competencia local No1 de la empresa.

Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., a determinado como principal competencia a la empresa Homero Ortega P. & Hijos Co. Ltda., tanto en el mercado local como en el internacional.

Esta empresa fue fundada el 9 de enero de 1972, por el Sr. Homero Ortega Peñafiel en la ciudad de Cuenca. En la actualidad se encuentra produciendo sombreros finos de paja toquilla, bajo un estricto control de calidad, con diseños únicos y productos exclusivos (Homeroortega.com, 1).

Estos productos son comercializados en importantes outlets en América del Norte y en Europa, obteniendo reconocimiento internacional y logrando que su producto sea considerado como una joya y como un objeto de colección (1).

Sus tres principales socios accionistas son: Alicia Ortega Salamea, Homero Ortega Salamea y Gladys Ortega Salamea, hijos del fundador de la empresa; presentándose

también como generadores de alrededor de cincuenta mil plazas de trabajo en: cosechadoras, tejedoras y productores (1).

Homero Ortega presenta un punto de comercialización en el sector del terminal terrestre en la ciudad de Cuenca, así como también un local en el aeropuerto de la misma ciudad, además de participar en diferentes ferias tanto locales, nacionales e internacionales.

Los precios de venta de los sombreros de paja toquilla, en el local del aeropuerto de la ciudad de Cuenca, son los siguientes⁵:

- Normal: 25 USD (teniendo también sombreros más económicos de 15 USD).
- Semifino: 70 USD.
- Superfino: 80 USD.
- Extrafino: un promedio de 437 USD (cuentan con sombreros de 112 USD, 400 USD y 800 USD).

La persona que labora en este punto de venta comunicó que los sombreros en la fabrican presenta un precio de venta mayor, pero que para la exportación de los sombreros y dependiendo de la cantidad demandada el precio de comercialización podría ser inferior.

a. Fortalezas de la competencia

- Es una familia conocida en el medio de los sombreros de paja toquilla, ya que son cinco generaciones las que han trabajado en la producción y comercialización de estos artículos.

⁵ Datos dados en una entrevista realizada el 8 de mayo en el local de la empresa ubicado en el Aeropuerto de la ciudad de Cuenca.

- La empresa como tal tiene una trayectoria de 37 años en el mercado.
- Presenta una fuerte presencia en el mercado internacional, exportando sus productos a los países de donde provienen los principales de turistas de Cuba.
- Mantiene un estricto control de calidad en la producción de los sombreros y de más artículos que comercializan.
- Es el principal productor y exportador de sombreros de paja toquilla del país.
- Cuenta con diversos medios de promoción, con un local en el aeropuerto y con un museo en la matriz de la empresa.

b. Participación en el mercado meta

Homero Ortega presenta exportaciones a Norte América y a Europa, pero no se registra exportaciones al país cubano, por lo cual su participación en el mercado meta de cero.

Por otro lado es necesario considerar que si bien los productos de esta empresa no llegan al mercado meta, si tiene presencia en los países de origen de los principales turistas que van a Cuba, a través de tiendas que los comercializan pero que no son de su pertenencia. El dato exacto de sus exportaciones a estos países es de derechos reservado a la empresa.

2.5.2 Análisis de la competencia extranjera

En la actualidad, no se encuentra ninguna tienda que comercialice sombreros de paja toquilla, o sus sustitutos, en Cuba; por lo que es difícil determinar una competencia extranjera en este sentido, siendo necesario considerar que existe producción de sombreros semejantes a los de Rafael Paredes en los países de Perú y Colombia.

a. Colombia

Los sombreros que se elaboran en este país son producidos tradicionalmente con paja de iraca, caña flecha, amero de maíz, esparto, palma tetera y enea, en donde su preparación para su uso posterior es similar a la realizada en la paja toquilla (Artesanías de Colombia S.A; 1).

Existe una empresa importante en la producción de estos sombreros llamada Colombiana de Sombreros, la cual se encuentra en el mercado hace más de 40 años y esta situada en la ciudad de Medellín (Colombia.acambiode.com, 1). Se especializan en la confección de sombreros Costeños, Aguadeños, y los de Panamá (ver imágenes a continuación), ofreciendo diversidad en diseños, innovación en producción, variedad en precios y entrega a domicilio dentro del país colombiano (Mundoanuncios.com, 1).



Sombrero costeño
Colombiana de Sombreros



Sombrero Aguadeño
Colombiana de Sombreros



Sombrero de paja toquilla
Colombiana de Sombreros

i. Fortalezas de la empresa

- Colombiana de Sombreros se presenta como conocedora en el arte del tejido artesanal, garantizada por su larga trayectoria en el mercado manufacturero.
- Indican que se encuentran en capacidad de producir sombreros según las exigencias de su público en general.
- Presentan un servicio de entrega a domicilio a nivel nacional.
- Cuentan con productos típicos de Colombia, pero también producen sombreros muy similares a los fabricados por la empresa Rafael Paredes.
- Brindan variedad de precios, tanto para compras al por mayor, como en compras unitarias.
- Cuentan con una preferencia en intercambios con empresas colombianas, ecuatorianas, australianas y estadounidenses, proyectándose de esta manera a nivel internacional.

iii. Participación en el mercado meta.

Esta empresa no indica tener exportaciones a Cuba, siendo su participación en este mercado nula, pero estando en capacidad de exportar a este país en el caso de así decidirlo, debido a que en la actualidad cuentan ya con participación en el mercado internacional.

b. Perú

Dentro de la tradición artesanal peruana se encuentran los sombreros de Catacaos, en la región de Piura, en donde se elaboran sombreros de paja toquilla de alta calidad y con diseños que siguen la tendencia de la moda contemporánea, siendo apetecidos tanto a nivel nacional como internacional (Reyna, 1).

En este municipio se confeccionan dos clases de sombrero, cuyo nombre se origina por su forma: tarro o cilíndrico y el cuadrado (ver en imágenes a continuación), siendo su principal diferencia el alto de la copa y el ancho del ala (Municipalidad Distrital de Catacaos, 1)



www.municatacaos.gob.pe/turismo/sombreros.html



Estos sombreros se clasifican también por calidad: de partida, entrefino, y fino, siendo el primero el de calidad inferior por lo cual no se lo comercializa en unidades sino en conjunto. Esta clasificación, además del tamaño, incide en el precio del sombrero acabado (Municipalidad Distrital de Catacaos, 1)⁶:

- De partida: 1,5 a 3 soles (48 ctvs. a 64 ctvs. de dólar).
- Entrefino: 4 a 15 soles (\$1.28 a 4.80).
- Fino: 16 a 25 soles dentro del país (\$5.12 a 8) y de 40 a 50 soles en Europa y Estados Unidos (\$12.80 a \$16).

Estos artículos son realizados por el Consorcio de Artesanos de Paja Toquilla de Piura, que cuentan con el respaldo del Municipio de Catacaos (1).

⁶ Estos datos son sacados tomando como convertibilidad la relación de \$1 = 0,32 nuevos soles según Becas.com

i. Fortalezas de la empresa

- Es un consorcio conocedor del arte del tejido, el cual se ve arraigado, perfeccionado y muy explotado en su cultura.
- Producen distintos tipos de sombreros, en precio, calidad y modelos, disponibles para su público nacional y extranjero.
- Tienen presencia en el mercado europeo y estadounidense.
- Sus precios son muy accesibles y bajos en comparación a la empresa Rafael Paredes.

ii. Participación en el mercado meta.

El Consorcio de Artesanos de Paja Toquilla de Piura no presenta exportaciones al mercado Cubano, pero si tiene presencia en Europa, lugar de donde proviene un considerable número de turistas que visitan este país caribeño.

2.6 Análisis FODA

Tomando en cuenta que a través de esta herramienta de marketing, junto con los análisis antes realizados, la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., podrá determinar las ventajas y desventajas, internas y externas, del mercado cubano y de esta manera obtener otra fuente en la que puede apoyar su decisión de exportar o no a este país; es por ello que a continuación se puede observar un análisis de las fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas que presenta Cuba.

2.6.1 Fortalezas

- La empresa Rafael Paredes, se encuentra en la capacidad de producir sombreros de calidad para exportación.
- Los sombreros de mayor productividad en la empresa son los que se comercializarán en Cuba.
- Disponibilidad de una infraestructura propia, amplia y adecuada; con una construcción de aproximadamente 3.000 m².
- La empresa esta en capacidad de aumentar su producción en caso de así requerirlo para fines de exportación.
- La empresa presenta precios competitivos al mercado, gracias a sus bajos costos de producción.
- Cuentan con mano de obra calificada y barata.
- Capacitación constante en la optimización de acabados en paja toquilla.
- Elaboración de sombreros al gusto del cliente.
- Cuenta con maquinaria disponible en el caso de ser necesario una mayor producción para exportaciones.
- El proceso de venta de los sombreros de paja toquilla, se realiza por canal corto, es decir de la empresa al importador, por lo que Rafael Paredes puede tener una ganancia del 90% en sus productos, sobre su costo unitario.
- El punto de equilibrio esta por debajo de la media de producción.
- El embalaje y empaque, necesarios para la exportación del producto, no afectan al precio de comercialización del producto.
- Existe alianzas estratégicas con medios de comunicación y ferias internacionales.

2.6.2 Oportunidades

- Cuba presenta una tendencia positiva en lo referente a ingresos de turistas al país, con un crecimiento anual de alrededor de 7%.
- Registra un ingreso de alrededor de 2 mil millones USD en ingresos brutos al año, por motivos de turismo (Figueras, 4)
- Los turistas que visitan la isla, en su gran mayoría, presentan una estancia de por lo menos una noche, siendo esto positivo debido a que por su mayor estadía genera mayor consumo.
- La afluencia turística en Cuba no es estacionaria como en muchos países gracias a su constante clima de verano.
- Las llegadas de turistas internacionales se da principalmente por ocio y por negocios, turistas que son más propensos a las compras.
- La mayoría de turistas escogen hospedarse en hoteles tradicionales de la Habana Vieja, debido a su localización.
- La proximidad geográfica de mercados emisores importantes de turistas como Estados Unidos y Canadá.
- El perfil de turistas de la isla es adecuado, ya que son de clase media media-alta, con una edad comprendida entre 25 y 60 años.
- Cuenta con accesos a todos los sectores del país, tanto para ciudades principales como para localidades de menor importancia (Estévez, Risco; 5).
- Apoyo por parte del gobierno al sector turístico a través de preferencias tributarias, facilidades a los inversionistas, desarrollo de la infraestructura, etc., (Gutiérrez, Gancedo, 8).
- El clima es óptimo, varía entre 21° C y 27° C, presentado un constante clima de verano, en donde la compra del sombrero se puede hacer tanto por protección como por accesorio.

- Existe una apertura parcial, desde 1992, del mercado cubano al ingreso de capital internacional.
- Cuba presenta relaciones políticas y comerciales con América Latina y el Caribe, a través de acuerdos como: Acuerdos de Alcance Parcial con los miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), MERCOSUR, entre otros.
- Las relaciones y transacciones comerciales se efectúan entre las empresas extranjeras y las entidades cubanas autorizadas, sin la mediación de un organismo estatal.
- Es un mercado virgen para la comercialización de sombreros de paja toquilla.
- No existe competencia directa o indirecta en el mercado cubano para los sombreros de paja toquilla.

2.6.3 Debilidades

- El único convenio de exportación que la empresa Rafael Paredes ofrece es Ex-Works (EXW).
- Necesidad de mayor personal para cubrir la demanda nacional y extranjera.
- Limitación en equipamiento en el área de costura.
- Su experiencia en exportación de sombreros acabados es poca, y en pequeñas cantidades.
- La publicidad que maneja la empresa no es de alcance al target deseado, ni al mercado meta.
- Sus artículos no se diferencian de la competencia local, y presenta características similares a los de la competencia internacional.
- Inexistencia de normas de regulación interna.
- No existe Plan Operativo Anual, en donde se consten objetivos, actividades y responsables.

- La empresa no cuenta con un manual de procedimiento ni un lineamiento a seguir a través de instructivos.

2.6.4 Amenazas

- Existen deficiencias en las políticas del sector turístico, al no haber un control en el cumplimiento de los contratos ni de las actividades que se realizan en este sector (Gutiérrez, Gancedo; 10).
- Se detectan demasiados niveles de dirección, exceso de reglas, reglamentos y normativas, que frenan al proceso de inversión y comercialización en la isla (Gutiérrez, Gancedo; 10).
- Dependencia del sector turístico en Canadá y en Europa (Gutiérrez, Muñoz; 45).
- Si bien el factor climatológico es de constante verano, Cuba también es víctima constante de Huracanes y tormentas.
- El porcentaje de participación de Cuba en proporción al resto de destinos analizados es de apenas el 0.3% en el 2005, a comparación con España que presenta el 7.8% (OMT, 6).
- Cuba fomenta y se proyecta a aumentar las exportaciones y limitar las importaciones (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2).
- La crisis económica mundial por la que se está atravesando actualmente, ha disminuido la visita de turista a toda la región del Caribe (Sextaestrella.com, 1).
- En el presente año, se registra disminuciones en el ingreso de clientes europeos tradicionales a la isla. (Agencia Cubana de Noticias, 1).
- En Colombia y Perú se producen sombreros típicos, pero también confeccionan sombreros muy semejantes a los de la empresa.
- La competencia tanto nacional como internacional, están en capacidad de exportar sombreros de paja toquilla a lugares como Europa y Norte América.

- Homero Ortega presenta exportaciones a Europa y Norte América, lugares de donde provienen los turistas del target determinado.
- La competencia local esta en capacidad de producir sombreros de calidad y en mayores cantidades.
- Los sombreros comercializados en Perú presentan precios de venta considerablemente inferiores a los de la empresa, presentándose en el mercado con ventajas competitivas.

Luego de este análisis se puede determinar que los factores más importantes son:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Producción de sombreros de calidad para exportación - Flexibilidad en su capacidad de producción - Precios competitivos para el mercado extranjero - Mano de obra calificada - Elaboración de sombreros según el gusto de sus clientes - Disponibilidad de maquinaria para expandir la producción - Posibilidad de ganancia del 90% - Alianzas estratégicas - Punto de equilibrio por debajo de la media de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Exportación únicamente a través de EWX - Necesidad de mayor mano de obra - Limitación de equipamiento - Exportación en pequeñas cantidades - Publicidad únicamente local - Artículos iguales a los de la competencia - No existe Plan Operativo Anual - No cuenta con manual de procedimientos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia positiva en el ingreso de turistas a Cuba - La afluencia turística no es estacionaria - Turistas se hospedan mayoritariamente en la Habana Vieja - Perfil de turistas óptimo - Apoyo gubernamental - Clima óptimo - Apertura parcial del mercado a capital extranjero - Acuerdos comerciales con Latinoamérica - No existe competencia local para los sombreros 	<ul style="list-style-type: none"> - Exceso de normas para la inversión extranjera - Dependencia del sector turístico en dos mercados - Huracanes - Proyecciones a disminuir las importaciones - Crisis económica mundial - Empresas extranjeras en capacidad de exportación - Presencia de la competencia en Europa y Norte América - Competencia en capacidad de producir en mayor volumen - Precios de venta de la competencia altamente competitivos

Capítulo Tres

3. Análisis de productividad, precio y demanda del mercado objetivo

Se determina la necesidad de establecer si la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., se encuentra en capacidad de cubrir la demanda cubana de sombreros de paja toquilla para su posible exportación a este país; es por ello que en este capítulo se realizará un análisis de su capacidad de producción para dicha exportación a Cuba y su posibilidad de aumentar la misma, el producto a exportarse y su posible precio de comercialización, y la posible demanda que se de en este país.

3.1 Productividad

La empresa Rafael Paredes presenta una producción continua durante todo el año, la cual se ve compuesta principalmente por los sombreros de paja toquilla normales, los que representan el 50% de su producción total, y los sombreros semifinos, que representan el 44% de esta, así también cuenta con la producción en menor porcentaje de los sombreros de paja toquilla superfinos, que presenta apenas un 4%, y el sombrero extrafino, que representa el 2%, de la producción total.

En el cuadro a continuación, se puede observar la producción mensual de cada sombrero:

PRODUCCION PROMEDIO MENSUAL DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA DEL 2006 AL 2008*					
MESES	NORMAL	SEMIFINO	SUPERFINO	EXTRAFINO	TOTAL
ENERO	731	193	6	1	931
FEBRERO	1492	394	11	2	1.899
MARZO	2153	568	16	3	2.740
ABRIL	2920	771	22	4	3.717
MAYO	3712	980	28	6	4.726
JUNIO	4859	1283	37	7	6.186
JULIO	5792	1529	44	9	7.373
AGOSTO	3795	1002	29	6	4.831
SEPTIEMBRE	4174	1102	31	6	5.314
OCTUBRE	4609	1217	35	7	5.868
NOVIEMBRE	5487	1448	41	8	6.985
DICIEMBRE	6248	1649	47	10	7.954
TOTAL	45970	12136	347	71	58.524

*Los datos del 2008 son hasta el mes de julio, los datos de los meses siguientes corresponden únicamente al 2006 y 2008.

** Cantidad dada en unidades

Fuente: Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

La producción de la empresa, destinada tanto para consumo local como para exportaciones (pequeñas cantidades a Inglaterra), es de un promedio de 4.877 docenas mensuales, principalmente de sombreros normales.

En los meses de diciembre y julio se registran la mayor producción de sombreros, seguidos por el mes de junio y noviembre, siendo el mes de enero el de menor producción con apenas 900 unidades en comparación a 7.900 unidades del mes de diciembre.

3.1.1 Capacidad de producción

Como se indicó en el capítulo uno, apartado 1.5.2, la empresa se encuentra en la capacidad de producir 4.877 docenas (58.524 unidades) anuales de sombreros terminados, tomando en cuenta que esta cantidad estaría compuesta de la siguiente manera:

- Sombreros normales: 3.831 docenas (45.970 unidades)

- Sombreros semifinos: 1.011 docenas (12.136 unidades)
- Sombreros superfinos: 29 docenas (347 unidades)
- Sombreros extrafinos: 6 docenas (71 unidades)

Se debe de considerar que el nivel productivo pudiera ser significativamente superior si la empresa se dedicaría exclusivamente a la producción de los sombreros; es por ello que se cuenta con una flexibilidad de producción de un 100%; es decir que la empresa estaría en capacidad de producir:

- Sombreros normales: 91.940 unidades
- Sombreros semifinos: 24.272 unidades
- Sombreros superfinos: 694 unidades
- Sombreros extrafinos: 142 unidades

Estos valores cubren el punto de equilibrio que se ha establecido según los datos de la empresa, presentando un importante margen de ganancia, como se puede observar en el cuadro a continuación:

SOMBREROS	PRODUCCION ACTUAL	FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA 100%	PUNTO DE EQUILIBRIO*
Normal	45970	91940	10228
Semifino	12136	24274	1674
Superfino	347	694	1075
Extrafino	71	142	486
TOTAL	58524	117050	13463

*datos anuales de producción

Elaboración: Autora, 2009.

La producción actual de la empresa cubre los costos fijos de la misma, además de también registrar ganancias sobre 35.742 sombreros terminados, lo que representa alrededor de 589.743 USD anuales, tomando como referencia el precio de venta local

de los sombreros normales. Esto significaría una ganancia del 100 por ciento en lo referente al total de las exportaciones que se realicen a Cuba.

3.1.2 Producto

Los Sombreros Barranco, son confeccionados con paja toquilla proveniente de la región costa, y son elaborados por tejedoras del Sigsig y Chordeleg. Sus principales características son: el tafilete, diversidad en talla, diversidad en modelos y una banda que permite reducir la talla del sombrero.

Se ha determinado la exportación de los siguientes sombreros en base a su alta demanda en el mercado nacional por parte de los turistas que visitan la tienda:

SOMBREROS QUE SE EXPORTARÁN A LA HABANA		
MODELO	VARIEDAD	PRECIO DE VENTA EN TIENDA
Clásico	Normal	\$15 - \$18
	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
	Extrafino	\$260 - \$600
Gamble	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Diamante	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Óptimo	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Crochet	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Copa alta	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250

Fuente: Rafael Paredes Cía. Ltda. 2009
Elaboración: Autora, 2009.

Es importante tener en cuenta que los sombreros superfinos y extrafinos se exportarán bajo pedido especial, es decir cuando el hotel cubano pida exclusivamente estos

artículos, mientras que los sombreros normales y semifinos son los que se exportaran normalmente para su comercialización.

Se debe también considerar que estas dos últimas clases de sombreros presentan menor complejidad en su proceso productivo, tanto en tiempo como en dinero, facilitando de esta manera un aumento en la producción de los mismos para su exportación por parte de la empresa Rafael Paredes.

Así pues, se puede ver que los sombreros a exportarse serán los mismos que se producen para el mercado local, pudiendo confeccionarse nuevos modelos en caso de que así el resort cubano lo demande, pero manteniendo su nivel de calidad, distinción y elegancia.

3.2 Precio

El precio de venta de los sombreros, para su exportación a Cuba, no muestran mayor diferencia a los precios de comercialización local, debido principalmente a que la empresa Rafael Paredes no incurre en ningún gasto de exportación, más que el embalaje que no significa una variación en el precio final; pero es necesario tener en cuenta que dependerá del costo de producción de los sombreros y de la cantidad que se demande del producto para determinar el precio de venta a Cuba.

3.2.1 Costo de producción

Los costos de producción de los sombreros, según sus características, son los siguientes:

COSTO EN DOLARES POR SOMBRERO		
CLASE	COLOR	COSTO TOTAL
Normal		
	Negro o Café	8,08
	Otros colores	7,92
	Blanco	7,75
Semifino		
	Negro o Café	47,42
	Otros colores	47,26
	Blanco	47,09
Superfino		
	Negro o Café	74,74
	Otros colores	74,58
	Blanco	74,41
Extrafino		
	Negro o Café	164,74
	Otros colores	164,58
	Blanco	164,41

Elaboración: Autora, 2009.

Como se indicó, el precio de venta del producto dependerá principalmente de la cantidad que se demande del mismo, ya que la empresa Rafael Paredes puede presentar una ganancia del 80% al 90% sobre el costo del sombrero terminado dependiendo de la cantidad de venta y de la decisión de la empresa.

3.2.2 Precio de Venta

A continuación se presenta un cuadro de costos y posibles precios de venta para la empresa Rafael Paredes Cía. Ltda.:

PRECIO DE VENTA PARA EL MERCADO DE CUBA				
CLASE	COLOR	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA A DETALLISTA	
Normal			90%	80%
	Negro o Café	8,08	15,35	14,54
	Otros colores	7,92	15,05	14,26
	Blanco	7,75	14,73	13,95
Semifino				
	Negro o Café	47,42	90,1	85,36
	Otros colores	47,26	89,79	85,07
	Blanco	47,09	89,47	84,76
Superfino				
	Negro o Café	74,74	142,01	134,53
	Otros colores	74,58	141,7	134,24
	Blanco	74,41	141,38	133,94
Extrafino				
	Negro o Café	164,74	313,01	296,53
	Otros colores	164,58	312,7	296,24
	Blanco	164,41	312,38	295,94

Elaboración: Autora, 2009.

El porcentaje de ganancia es de un 80% y 90%, siendo la empresa la que determinará si este precio puede ser disminuido en el caso de un volumen considerable de compra, o si debe de ser superior dependiendo de si busca un aumento en su margen de ganancias.

3.2.3 Precios de la competencia en relación al precio de la empresa

En Cuba no se registran ventas de sombreros de paja toquilla o similares, sin embargo estos artículos pueden ser encontrados y comprados en los principales países emisores de turistas a la isla y a través de internet.

Una de las tiendas que ofertan los sombreros de paja toquilla en la web es la empresa ecuatoriana Panaman Hat Direct, cuyos precios oscilan entre 110 y 310 USD, dependiendo de la calidad del sombrero que se desee adquirir.

Así también, se puede observar la existencia de una importante competencia local, por

parte de la empresa Homero Ortega P. & Hijos Co. Ltda., quienes se encuentran en capacidad de fabricar sombreros de igual diseño, calidad y precio que los de la empresa Rafael Paredes, además de producir en mayores cantidades y poder exportar al mercado meta.

Por otro lado, se encuentra en el mercado la existencia de sombreros sustitutos y similares en los países vecinos de Colombia y Perú, los cuales presentan características propias, precios inferiores a los de la empresa y exportación a Europa y Norteamérica.

A continuación un cuadro en donde se presentan los precios de venta de la empresa Rafael Paredes y de su competencia, tanto interna como externa:

PRECIO DE VENTA DE RAFAEL PAREDES Y DE LA COMPETENCIA				
Concepto	RAFAEL PAREDES & HIJOS	PANAMAN HAT DIRECT (web)	HOMERO ORTEGA P. & HIJOS	CONSORCIO DE ARTESANOS DE PAJA TOQUILLA DE PIURA (Perú)
NORMAL	14,54	130	25	0,64
SEMIFINO	85,36	180	70	4,8
SUPERFINO	134,53	230	80	16
EXTRAFINO	296,24	330	112	

*No se cuenta con datos de precios de la empresa Colombiana de Sombreros, por lo que no se hace una comparación con esta competencia

Fuente: Rafael Paredes, Panaman Hat Direct, Municipalidad Distrital de Catacaos
Elaboración: Autora, 2009.

El precio de venta que la empresa ofrece es altamente competitivo en relación al precio de comercialización de la empresa Panaman Hat Direct, especialmente en los sombreros normales, lo cual es considerablemente beneficioso ya que es el producto al que tienen acceso directamente el target objetivo.

La diferencia entre el precio de comercialización de Rafael Paredes y el de Panaman Hat Direct, permitiría al resort cubano un margen de ganancia de:

- Normal: 115,46 USD por unidad de sombrero.
- Semifino: 94,64 USD por unidad de sombrero.
- Superfino: 95,47 USD por unidad de sombrero.
- Extrafino: 33.76 USD por unidad de sombrero.

Estos valores representan la ganancia que el resort obtendría si expendiera el producto al mismo precio de la competencia, sin tomar en cuenta los gastos de importación en los que debe incurrir; lo cual significa que, la ganancia porcentual sobre el costo del sombrero terminado de la empresa Rafael Paredes en relación a la de Panaman Hat Direct, sería de:

- Normal: 794.1% por unidad de sombrero.
- Semifino: 110.87% por unidad de sombrero.
- Superfino: 70,97% por unidad de sombrero.
- Extrafino: 11,4% por unidad de sombrero.

Por otro lado, los precios de venta de la competencia local y los precios del consorcio peruano son inferiores a los de la empresa Rafael Paredes, y a pesar de que no constituyen una competencia directa en el mercado cubano, es necesario considerarlos como una potencial competencia futura del producto, especialmente por que se encuentran en capacidad de exportación. A pesar de ello, la empresa se muestra con precios de venta muy rentables para su comprador.

3.3 Demanda

Los sombreros de paja toquilla “Sombreros Barranco”, serán expendidos en la ciudad de la Habana a través de un hotel, teniendo como posible comprador al Hotel Santa Isabel⁷, el cual se encuentran en el sector seleccionado como punto óptimo de comercialización, el sector de la Habana Vieja. El punto de contacto con este hotel es la Sra. Janeth Ortega, quien es la gerente de los hoteles de Habanaguanex, el cual es el dueño del Hotel Santa Isabel.

El target seleccionado son turistas profesionales provenientes de Canadá, Inglaterra, Italia, España y Alemania, con un ingreso promedio semanal de 1.300 USD, y con una edad comprendida entre 25 y 60 años, que disfruten principalmente del turismo cultural, histórico y de ocio, y que gusten de elementos que denoten elegancia y distinción, como los sombreros de paja toquilla.

3.3.1 Proyección de Demanda en Cuba

Actualmente no se registran exportaciones de sombreros de paja toquilla a Cuba por parte ningún país con los que mantenga relaciones comerciales, desconociéndose la tendencia y volumen de compra de estos productos, por lo que para definir la demanda del mercado se propondrá al hotel cubano tomar como base el número de turistas que ingresan a la isla y el porcentaje de participación que la empresa establece como su objetivo de venta.

A continuación se podrá observar la llegada de turistas a la ciudad de la Habana por edades, así como las exportaciones que existen a los principales países emisores de turistas a Cuba, en base a lo cual se determinará cuantos sombreros se deben producir para ser exportados a la isla.

⁷ Al Hotel Santa Isabel, les interesa la comercialización de los sombreros de paja toquilla, según una conversación mantenida con la Sra. Janeth Ortega, gerente de los hoteles Habaguanex el día 4 de junio de 2009, pero la confirmación de negociación se dará luego de analizar el presente trabajo y de establecer los términos de dicho negocio con la empresa Rafael Paredes.

LLEGADA DE TURISTAS POR EDADES Y POR PAÍS E IMPORTACIONES DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA ECUATORIANOS						
País	Canadá	Reino Unido	Italia	España	Alemania	Total
Total turistas anuales	269.275	83.699	79.317	77.108	66.325	575.724
25 a 29	18.580	5.440	4.600	5.475	3.913	38.008
30 a 34	18.041	5.189	5.949	6.554	3.781	39.514
35 a 39	18.580	6.110	6.663	6.477	4.775	42.605
40 a 44	20.734	6.612	6.742	6.246	5.837	46.171
45 a 49	22.349	6.277	5.949	5.629	5.505	45.709
50 a 54	20.465	5.357	5.235	4.935	4.709	40.701
55 a 59	17.503	5.022	4.997	4.472	4.311	36.305
Total target turistas anuales	136.252	40.007	40.135	39.788	32.831	289.013
Importaciones de sombreros de paja toquilla	0 toneladas	1 tonelada	1 tonelada	1 tonelada	6 toneladas	9 toneladas

*Los turistas por edades fueron calculados en base al porcentaje que cada rango de edad representa en los países analizados.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística de Cuba, 2007

Elaboración: Autora, 2009.

Del total de turistas que llegan a Cuba, 575.724 turistas visitan la Ciudad de la Habana, de los cuales 289.013 representa las personas con la edad del target establecido para este proyecto, a los cuales se tendrá que alcanzar.

De estas 289.013 personas, se establece como objetivo alcanzar al 2% de los mismos para la venta de sombreros, es decir, del total de turistas que visitan la Ciudad de la Habana el producto deberá alcanzar a 5.780 personas provenientes de Canadá, Inglaterra, Italia, España y Alemania, cantidad de sombreros que la empresa Rafael Paredes se encuentra en capacidad de producir.

PROYECCIÓN DE GANANCIAS							
AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	
Unidades Físicas	5.780	5.838	5.955	6.134	6.379	30.086	
Costo de Producción	46.702,40	47.171,04	48.116,40	49.562,72	51.542,32	243.095	
Ganancias Anuales	90%	88.734,56	89.624,98	91.421,16	94.169,17	97.930,41	461.880,28
	80%	84.064,32	84.907,87	86.609,52	89.212,90	92.776,18	437.570,79

Elaboración: Autora, 2009.

El objetivo de venta será modificado para los años posteriores, presentado un incremento del 1% anual, con lo cual se alcanzará una ganancia de 461.880,28 USD (con ganancia del 90%) o 437.570,79 USD (con ganancia de 80%) en el plazo de 5 años.

Es necesario tener en cuenta, que la empresa presenta ventas anuales de alrededor de 500 mil USD brutos, por lo que la exportación anual de los sombreros representaría no mas que dos meses de ventas en el mercado local; pero también se debe de considerar que la empresa no incurre en costos de exportación, sino solo de producción, por lo que la venta de estos productos en la Habana puede considerarse una ganancia neta.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En lo referente al análisis interno de la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., se puede concluir lo siguiente:

La empresa productora y exportadora Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., presenta una gran experiencia en la producción y comercialización de sombreros de paja toquilla, debido a los 60 años que tiene en el mercado nacional e internacional, lo que le brinda confiabilidad y preferencia por parte de sus principales clientes, los extranjeros.

Cuenta con una infraestructura óptima, tanto en ubicación como en espacio, dándoles la oportunidad de ampliar su área productiva y mantener los servicios que ofrece en la actualidad; así también, tienen a su servicio personas conocedoras del arte del tejido, lo que les permite producir artículos de calidad y elegancia.

Si bien el mecanismo de producción de estos sombreros es igual para todas las empresas, Rafael Paredes ha establecido como factor diferenciador su metodología de trabajo: mostrando su compromiso social con la comunidad cuencana, brindando un servicio personalizado y experimentado en el área, mostrando su interés en satisfacer las demandas individuales de sus clientes y brindando apoyo académico a sus empleados; por medio de lo cual, alcanzado la vinculación tanto de sus clientes como de sus empleados a la empresa.

Las ventas tienen una tendencia positiva común en los tres últimos años, mostrando cifras medio-bajas en el mes de enero pero con un crecimiento exuberante al término de cada uno de los años analizados, especialmente desde el mes de junio hasta diciembre.

A pesar de esto, la casa Paredes Roldán presenta una gran necesidad de cambios en su base productiva y administrativa, que les permita tener un funcionamiento mucho más técnico, lineal y controlado, maximizando así su productividad.

Con lo concerniente al análisis del mercado cubano, se concluye de la siguiente manera:

Cuba se muestra como un mercado que, a simple vista, no presenta opciones comerciales para empresas extranjeras, debido a su política socialista y economía comunista, pero a través de este análisis de mercado se puede comprobar que tiene un perfil altamente rentable en lo relacionado al sector turístico.

A pesar de contar con una política intervencionista en todos los aspectos del país, de mostrar exceso de normas y poco control en la constitución de nuevas empresas, el gobierno cubano también fomenta la inversión extranjera, principalmente de países latinoamericanos, a través de la apertura parcial de su mercado, bajo la creación de empresas mixtas.

Cuenta con una naturaleza diversa y singular, lo que la constituye como una importante alternativa de turismo; y cuenta también con un clima propicio para el sector turístico, lo que aporta a la comercialización de los sombreros de paja toquilla, tanto como elemento de elegancia así como protector de los constantes rayos solares.

Se ha determinado que el principal centro de expendio para los sombreros de paja toquilla es la Ciudad de la Habana, sector de la Habana Vieja, debido principalmente a que es la generadora del 33% de los ingresos turísticos, atrae al 50% del total de turistas que visitan la isla, esta ubicada en la arteria comercial de la ciudad, la mayoría de turistas prefieren hospedarse en los hoteles de la Habana Vieja por su cercanía a los lugares de mayor atracción turística, y por su vinculación con los atractivos históricos y culturales, siendo este el punto de relación y enlace con el producto a comercializar.

Se ha establecido como target a los turistas de los principales países emisores que llegan a la isla: Canadá, Inglaterra, Italia, España, Alemania, Francia y México, los cuales en conjunto representan el 66% del total de países que visitan Cuba; los mismos que, son de profesionales, con una edad entre 25 y 60 años, que se sienten atraídos por el turismo de historia y cultura, además de buscar comodidad, elegancia y distinción en sus accesorios.

Se determino que la empresa comercializadora de los sombreros en Cuba sea un hotel ubicado en la Habana Vieja, pudiendo ser el Hotel Santa Isabel, debido a que es una empresa que se siente atraída por la comercialización del producto y por ser el principal

punto de compra de suvenires por parte de los turistas. Además, es necesario considerar que la apertura de una sucursal de la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., en este país, es de gran dificultad, tanto por la intervención y protección del gobierno, como por cuestiones económicas en las que la empresa tendría que incurrir.

Por otro lado, Rafael Paredes exporta sombreros de paja toquilla en base al incoterm Ex-Works, a través del cual la empresa se hace cargo de la mercadería hasta la puerta del almacén, incurriendo únicamente en gastos de embalaje necesarios para su exportación pero que no significan una alteración en el precio de comercialización. Este aspecto le da una ventaja competitiva en precios a la empresa, pero significa una mayor intervención del resort cubano en lo referente a la exportación e importación del producto, así como un alza en los costos que le significaría los sombreros.

Los sombreros de paja toquilla no presenta ninguna restricción arancelaria para su salida del país, y tiene la tarifa preferencial del 0%, para el ingreso del producto al mercado cubano, disminuyendo de esta manera los costos que el resort cubano debe incurrir.

Con respecto a la competencia, Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., no se enfrenta a ninguna competencia directa, ya que en la actualidad no se registran exportaciones de sombreros de paja toquilla terminados a Cuba, además que en la isla no se expende este tipo de artículos, por lo que la empresa sería pionera en la exportación de sombreros de paja toquilla a este mercado.

El ser la primera empresa en comercializar sus productos en este país, pueden significar varios riesgos, principalmente el de no ser un mercado que se sienta atraído por este producto razón por la cual nadie a incursionado en este mercado, pero a pesar de ello se puede observar que son más las ventajas que las desventajas que presenta el ingreso a Cuba, y que el perfil del target objetivo muestra características adecuadas para la compra de estos artículos.

La empresa cuenta con una producción continua anual, con la cual están en la capacidad de cubrir la demanda del mercado local así como las exportaciones al mercado inglés, pero tiene también la capacidad de aumentar esta producción al 100%, con la finalidad de cubrir la demanda del mercado cubano.

La producción actual de la empresa cubre todos sus costos fijos y presenta una utilidad de alrededor de 589.743 USD anuales, lo cual significaría una ganancia del 100% sobre los sombreros que se exporten a Cuba, ya que como se explico anteriormente, su producción no representaría un gasto mayor para la empresa.

Los sombreros que se exportarán son iguales a los confeccionados para consumo local, principalmente los normales y semifinos, basado en la compra preferente que presentan estos en el mercado local por parte de los turistas, los mismo que muestran un perfil similar al establecido para el target de Cuba, pudiendo también darse la confección de nuevos diseños en el caso de que así se requiera.

El precio de venta de los sombreros para su exportación a Cuba, son iguales a los precios de comercialización local, siendo necesario tener en cuenta que dependerá del costo de producción y de la cantidad que se demande del producto para determinar el precio de venta a Cuba; por lo que, en base a los costos establecidos, la empresa esta en capacidad de obtener ganancias del 80% y el 90%, pudiendo estos variar según los objetivos empresariales y los convenios comerciales que se den, posteriormente, con el resort cubano.

Con respecto a los precio de venta de la competencia nacional e internacional se concluye que: si bien Homero Ortega y la empresa peruana cuentan con precios inferiores a los de Rafael Paredes, la ventaja se constituye en su ausencia en el mercado meta, pero siendo necesario considerar que estas empresas se encuentran en la capacidad de exportar sus productos a este mercado. En relación a los precios de venta de la empresa Panaman Hat Direct, se ha podido identificar que Rafael Paredes cuenta con una gran ventaja en cuestión de precios, por lo cual el resort cubano podrá percibir ganancias considerables en estos artículos.

Para determinar la demanda del mercado cubano se tomó como referencia el número de turistas que ingresan a Cuba entre las edades establecidas, y el 3% de participación que la empresa establece como meta, es decir que el producto deberá alcanzar a 8.670 personas que visitan la Habana Vieja, del total de los turistas que acuden a este lugar. Se estableció también, que el porcentaje de participación tendrá un crecimiento del 1% anual.

Recomendaciones

Con lo referente a los cambios que se debe dar en el funcionamiento interno de la empresa se debe de considerar lo siguiente:

- Es necesario establecer un organigrama, en donde se determine y limite las funciones y obligaciones de cada uno de los miembros que participan en la empresa. El organigrama expuesto en este trabajo, con la especificación de funciones, puede ser una guía útil para su futura aplicación.
- Se debe crear una normativa interna para el personal de la empresa, así como un plan operativo anual y un manual de procedimientos, con lo cual se podrá maximizar su productividad y mantener un control real del funcionamiento de la empresa.
- Se necesita crear una cadena de valor, en donde se pueda identificar la importancia y pasos del proceso productivo, por lo que la propuesta dada en este proyecto puede ser considerada como una alternativa o como base para la creación de una propia.
- Es de gran importancia mantener un registro real de la producción mensual de la empresa, ya que en la actualidad es el gerente de la empresa el que tiene un estimado irreal de producción, por lo que los datos aquí expuestos están basados en las ventas anuales de la empresa.
- Es necesario contar con un portafolio de productos, para que de esta manera la empresa pueda mostrar lo que esta ofertando.

La empresa cuenta con muchos factores a favor, pero es necesario tomar en cuenta las falencias que esta presenta para un mejor funcionamiento futuro, para poder brindar un producto de calidad, y para poder dar mayor confianza al resort cubano que importará sus productos.

Por otra parte, es necesario que la empresa tenga presente que la competencia esta en capacidad de exportar los sombreros de paja toquilla a este mercado, especialmente si se comprueba que el mercado es óptimo para su comercialización, es por ello que Rafael Paredes debe de mantener un seguimiento constante a este proyecto y presentar alternativas de comercialización que sean atractivas para el resort cubano.

Se recomienda que la empresa abra una tienda propia en dos años, desde que comiencen las exportaciones a la isla, ya que por un lado se puede comprobar si el mercado es adecuado para los sombreros y así no incurrir en gastos innecesarios, y porque de esta manera el producto ya se hará conocer en Cuba.

Es también necesario que cuenten con un medio de publicidad internacional, ya que el producto es conocido solo en el mercado local, pudiendo ser una opción adecuada la creación de una pagina web como medio de difusión de la empresa.

En base a lo expuesto en este trabajo, se puede concluir que el mercado cubano presenta características altamente rentables para la comercialización de los sombreros de paja toquilla de la empresa Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda., y que la empresa esta en capacidad cognoscitiva y productiva para cubrir la demanda de este mercado, pudiendo ser recomendado la exportación de estos artículos a Cuba.

Bibliografía

ABAD, Carlos., y MOLINA, Miguel. Proyecto para mejoramiento del Proceso de Elaboración de Artículos y Sombreros de Paja Toquilla. Tesis de Ingeniería Química. Universidad de Cuenca, Fac. Ciencias Químicas. Cuenca, 2000.

ACOSTA, Misael. Fibras y Lananas del Ecuador. Casa de la Cultura. Quito 1952.

AGUILAR, María Leonor. Tejiendo la Vida. CIDAP. Cuenca, 1988.

AIRCANADA. 1 junio 2009. Vuelos de Toronto, Canadá, a la Habana, Cuba. 1 junio de 2009 (www.aircanada.com)

ALARCON, César. Información de Cuba. Movimiento Cubano Unidad Democrática, [s.a.]. 1 febrero. <http://www.cubamcud.org/infocuba/introduccion.htm>

ALBORNOZ, Víctor. Cuenca y su industria de tejido de Sombreros de Paja toquilla. Ed. Salesiana. Cuenca 1949.

ALVARADO, Andrés. Modelos de Gestión y Certificaciones Internacionales. Tesis de Licenciatura en Estudios Internacionales. Universidad del Azuay, Fac. Ciencias Jurídicas. Cuenca, 2006.

ARTESANIAS DE COLOMBIA. [s.a.]. La Artesanía: Sombrería. Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo. 18 marzo 2009. (http://www.artesantiasdecolombia.com.co/cliente/quienes/plantilla.jsp?idi_id=1&idPublicacion=10070&pla_id=1&sec_sec_id=2406&sec_nombre=Oficios%20Artesanales)

AYALA, Héctor., et al. Los Retos de América Latina: Turismo e Inversiones Extranjeras en Cuba. España, 1999

- BANCOEX. [s.a.]. Ficha País Cuba. Banco de Comercio Exterior de Venezuela. 13 enero 2009.
(<http://www.bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/5974/FichaCuba.pdf>)
- CALVO, María., et al. Turismo, Provincias. Radio Habana Cuba. La Habana, 2009. 21 enero (<http://www.radiohc.cu/espanol/turismo/provincias/ciego1.htm>)
- CARRILLO, Gonzalo. Miscelania. Tradición: País de los sombreros. Revista Orgullo del Perú. Ed. 20. Perú, [s.a.]. 24 marzo
(<http://www.orgullodelperu.com/revista20/miscelanea1.html>)
- CCCUENCA. [s.a.]. Sombreros de Paja Toquilla: La oferta ecuatoriana. Cámara de Comercio de Cuenca. 16 febrero 2009
(<http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESSOMBROS.pdf>)
- CEPAL. 2009. Canadá. 1 junio 2009.
(http://www.eclac.org/celade/publica/bol65/DE_SitDemBD65-can.html)
- CIDAP. “Revista: Artesanías América”. Diccionario CIDAP. Ed. 54. Cuenca 2003.
- CIDAP. “Revista: Artesanías América”. Persistencia de la Toquilla. Ed. 58. Cuenca, 2005.
- COLOMBIA. ACAMBIODE. [s.a.]. Colombiana de Sombreros. Acambiode, S.L. 23 marzo 2009
(http://colombia.acambiode.com/empresa_278030090969687055664848664557.html)
- CORPEI, CBI. Perfil de Producto Paja Toquilla: Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador. Corpei, 2003.
- CORPEI. 2006. Partida Arancelaria Sombreros de Paja Toquilla. 20 noviembre 2008.

CORPEI. 14 noviembre 2008. Aranceles de Exportación a Cuba. 20 noviembre 2008.

CORPEI. 14 noviembre 2008. Tarifas de importación desde Ecuador a Cuba. 20 noviembre 2008.

CORPEI. junio 2006. Perfiles de Producto. Centro de Inteligencia Comercial CICO. 8 diciembre 2008.
(http://200.110.94.59/productos_down/paja_toquilla_2005560.pdf)

CTA. 2009. Turismo en Cuenca. Cámara de Turismo de Cuenca. 1 diciembre 2008.
(<http://camaraturismoazuay.infotourecuador.com/>)

CUBAJET. 3 junio 2009. Vuelo Roma, Italia, a la Habana, Cuba. 3 junio 2009.
(<http://www.cubajet.com/>)

CUBATRAVEL. 2004. Destinos. Oficina Nacional de Información Turística. 31 enero
(<http://www.cubatravel.cu/client/destinations/destinations.php?id=2>)

DOMINGUEZ, Jorge. Cuba en las Américas: Anclaje y Viraje. 2003.

DT CUBA. 1997-2009. Información General, Atracciones. Vacacionar Travel S.A. 21 enero, 31 de enero (<http://www.dtcuba.com>)

DURÁN, Alejandro. Turismo y economía cubana. Un análisis al final del milenio. Economía y Desarrollo. N°2 Vol. 127, 2000.

EMPLEO. 6 agosto 2008. Edad mínima para trabajar en España. Empleo.com. 3 junio 2009. (<http://www.empleo.com/documentos/legal/edad-minima-para-trabajar.html>)

ESTEVEZ, Ramón., DEL RISCO, Yoel., y SERRANO, Francisco. Planeamiento del Turismo y Geografía. Desarrollo en Cuba en los Últimos 40 años. Instituto de Planificación Física y Facultad de Geografía. Universidad de la Habana. [s.a.].

EL SALARIO.COM. 22 agosto 2008. La experiencia laboral de los profesionales se premia en la Argentina mejor que en Europa. Wage Indicator Foundation. 2 junio 2009. (<http://www.elsalario.com.ar/main/Informeslaborales/experiencia-laboral-y-sueldos>)

EXCESO DE EQUIPAJE. [s.a.]. Ventajas y desventajas de los medios de transporte. 28 febrero 2009. (<http://www.excesodeequipaje.com/Inf01.htm>)

FEITUR. 1 junio 2009. Cotización Land Tour en Habana Vieja. Ejecutiva de ventas Evelyn Muñoz. Junio 2009.

FIGUERAS, Miguel. El Turismo Internacional en la Economía Cubana. Organización Mundial del Turismo, febrero 2001. 5 diciembre 2008. (www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/symp_cuba_s.doc)

GARCIA, Lupe. Producción y Procesamiento de Paja Toquilla en las Comunidades de la Cordillera Chongón-Colonche. SICA, [s.a.].

GUIA DEL MUNDO. 2007. España. Estadísticas Alemania. Instituto del Tercer Mundo. 2 junio 2009 (<http://www.guiadelmundo.org.uy/cd/>)

GUIA DEL MUNDO. 2007. España. Estadísticas Italia. Instituto del Tercer Mundo. 2 junio 2009 (<http://www.guiadelmundo.org.uy/cd/>)

GUTIERRES, Orlando., y GANCEDO, Nélida. Cuba Siglo XXI Economía. Cuba, Turismo y Desarrollo Económico. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana, [s.a.].

GUTIERRES, Orlando., y GANCEDO, Nélida. Cuba, Turismo y Desarrollo económico. Cuba, [s.a.].

GUTIERRES, Orlando., y GANCEDO, Nélida. Una década de desarrollo del turismo en Cuba. 2002.

- GUTIERRES, O., y MUÑOZ, M. The Cuban Tourism Industry. Challenges and Perspectives. University of West Indice, 1999.
- HERNANDEZ, Raúl. Siglo XX: Breve Historia Socioeconómica y Política de Cuba. México, [s.a.]. 18 enero. (sociales.reduaz.mx/art_ant/historia_de_cuba.pdf)
- HICUBA. 2003-2009. Destinos Turísticos por Provincia. Servicios Global S.A. Habana, 1 febrero (<http://www.hicuba.com/prov-cienfuegos3.htm>)
- HICUBA. 2003-2009. Vuelo Madrid, España, a la Habana, Cuba. Servicios Global S.A. Habana, 1 febrero (<http://www.hicuba.com/vuelos/vuelos-espana-cuba.php>)
- HOMERO ORTEGA. [s.a.]. Historia de la compañía. Homero Ortega P. & Hijos Co. Ltda. 5 abril 2009. (www.homeroortega.com)
- IBAÑEZ, Juan. La Dialéctica Productor Directo - Medio de Producción: El Periodo de la Transición socialista en Cuba. Edición Electrónica, 2006. 4 febrero (<http://www.eumed.net/libros/2006b/jil>)
- LABORSTA INTERNET. 21 octubre 2001. Italia. ILO Bureau os Statistics. 3 junio 2009. (<http://laborsta.ilo.org/applv8/data/SSM5/S/IT.html>)
- LOEWENTHAL, Arno., HOOKER, Hilario., y PALA, Carlos. Desarrollo de Productos Financieros para Clusters Sujetos a Garantía DCA. Agencia para el Desarrollo Internacional, octubre 2007. 1 diciembre 2008. (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADL688.pdf)
- JIMENEZ II, Mariano., y JIMENEZ, Mariano G. La Ciudad de Varadero: Ciudades, Pueblos y Lugares. Guije.com Estudios de la Cultura y la Historia de Cuba. 2003-2008. 4 febrero (<http://www.guije.com/pueblo/amatanzas/varadero/index.htm>)

JURAN, Joseph., et al. Calidad para la Globalización. McGraw-Hill. Ed. 1. México, 2004.

LEMES, Ariel., y MACHADO, Teresa. Evolución del Turismo como Locomotora de la Economía Cubana. Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. 2001. 10 febrero (<http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/alb.htm>)

MACHADO, Esther., y HERNANDEZ, Yanet. Productos Turísticos Integrados en el Destino de Cuba. Propuesta de Procedimiento. Revista TURyDES. Ed. Eumednet Vol. 1, N° 2, 2008. 23 enero (<http://www.eumed.net/rev/турыdes/02/mcha.htm>)

MALO, Claudio. Paja Toquilla e IKAT: Proyecto Bolzano. CIDAP, 2005.

MARTINEZ, Juan. EUMEDNET. Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. 2001. 10 febrero (<http://www.eumed.net/>)

MINISTERIO DE TURISMO. 21 septiembre 2008. Ferias de Turismo Internacionales. Ecuador. 1 diciembre 2008. (http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=511&Itemid=43)

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. 4 noviembre 2008. Riesgos en Ecuador por la recesión mundial. Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. 1 diciembre 2008. (http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomex/0,5310,5280449_5282927_5284940_4153933_EC,00.html)

MINTUR. [s.a.]. Ministerio de Turismo. Ministerio de Turismo de Cuba. 11 diciembre 2008. (http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm)

MINREX. [s.a.]. Inicios del Comercio Exterior. Ministerio de Relaciones Exteriores. 18 enero (http://www.cubagob.cu/rel_ext/mincex/com_extp.htm)

- MUNDO ANUNCIOS. 3 marzo 2009. Colombiana de Sombreros. MundoAnuncio. 23 marzo 2009.
(http://www.mundoanuncio.com/anuncio/colombiana_de_sombreros_1170126975.html)
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COTACAOS. [s.a.]. Artesanía: Sombreros de Paja. Catacaos, Perú. 29 marzo 2009.
(<http://www.municatacaos.gob.pe/turismo/sombreros.html>)
- NACIÓN.COM. 11 febrero 2009. Crece el desempleo en Inglaterra en medio de protestas xenofóbicas. Grupo Nación. 1 junio 2009
(http://www.nacion.com/ln_ee/2009/febrero/11/mundo1872109.html)
- OMT. 2004. Tendencias de los mercados turísticos, Principales Características: las Américas. Organización Mundial del Turismo. 1 diciembre 2008.
(<http://pub.unwto.org:81/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1381/9284407982.pdf>)
- ONE. 2007. Visitantes por países. Turismo / Visitors per country of origin. Oficina Nacional de Estadísticas República de Cuba. 6 febrero
(http://www.one.cu/aec2007/esp/15_tabla_cuadro.htm)
- PANAMAN HAT DIRECT. [s.a.]. Precio de Venta Sombreros de paja Toquilla. Panaman Hat Direct, 5 marzo 2009. (<http://panamahatsdirect.com/AboutUs.htm>)
- PAREDES, Fernando. Documento de inscripción del Museo del Sombrero. Rafael Paredes Cía. Ltda. Cuenca, 2000.
- PASEOS POR LA HABANA. 2004. De Compras. Tourism Interactive. 3 febrero 2009.
(<http://paseosporlahabana.com/437/habana-sobre-de-compras.html>)
- PAYSCALE. 1 junio 2009. Hourly Rate Survey Report for Country. 3 febrero 2009.
(<http://www.payscale.com/>)

- PÉREZ, Jorge. Tiempo de Cambios: Tendencias del Comercio Exterior Cubano. Rev. Nueva Sociedad N° 216, 2008 (www.nuso.org)
- PICHARDO, Josefina. Varadero: Una mirada al cambio de siglo. CIDTUR. Ed. 3. Habana Vieja, 2006. 9 febrero
(<http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Panorama/2006/sep06/cuba.htm>)
- RADIO REBELDE. 2 enero 2009. La Habana como principal destino turístico de Cuba, Radio Rebelde. 3 febrero 2009.
(<http://www.radiorebelde.com.cu/noticias/economia/economia2-020109.html>)
- RED DE INDICADORES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. 2009. Población Económicamente Activa Indicadores. 1 junio 2009.
(www.ricyt.org/indicadores/comparativos/02.xls)
- REYNA, Iván. Los Sombreros de Paja Toquilla. Revista Rumbos, Grupo Eco Cultural. Perú, [s.a.]. 24 marzo.
(http://www.rumbosdelperu.com/artesania_articulos1_sombreros.htm)
- RUMBO.ES. 2000-2009. Precio vuelo London, Reino Unido, a la Habana, Cuba. 2 junio 2009 (<http://www.rumbo.es/>)
- SALGADO, Yasmany. La Historia en Varadero. Atenas El portal de la cultura Matancera. Cuba, 2007. 4 febrero (<http://www.atenas.cult.cu/?q=node/664?>).
- SALINAS, Er., y ESTEVEZ, Ramón. Aspectos Territoriales de la Actividad Turística en Cuba. Revista Estudios Geográficos. Madrid, 1996.
- SALINAS, Eduardo., y LA O OSORIO, José. Turismo y Sustentabilidad: De la Teoría a la Práctica en Cuba. Cuadernos de Turismo. Ed. 17. Cuba, 2006. 10 enero 2009.
(<http://www.um.es/dp-geografia/turismo/n17/10-TURISMO.pdf>)

SECTUR. enero 2003. Hechos y Tendencias del turismo. Ed.15. Secretaría de Turismo
SECTUR de México. 24 enero 2009.

(<http://datatur.sectur.gob.mx/pubbyrep/hec/2003/m01/hec012003.pdf>)

SEGIB., y OMT. Turismo en Iberoamérica: Panorama Actual. VI Reunión Ministerial
de Turismo. Secretaría General Iberoamericana, Organización Mundial de
Turismo. Ed. 2006. Uruguay 2006.

SIBMAS. 5 febrero 2003. Habana, Cuba. International Directory of Performing Arts
Collections and Institutions. 3 febrero 2009.

(<http://www.sibmas.org/idpac/caribbean/cuh001.html>)

SPRACHCAFFE-CUBA. 2005 Recorridos Turísticos: La Habana. Sprachcaffe /
Languages Plus. 4 febrero (http://sprachcaffe-cuba.com/caste/reco_laha.htm)

STATISTICS CANADA. 5 mayo 2009. Average hourly wages of employees by
selected characteristics and profession, unadjusted data, by province (monthly).

CANSIM. 1 junio (<http://www40.statcan.gc.ca/101/cst01/labr69a-eng.htm>)

STATISTICS CANADA. 15 enero 2009. Population by Sex and Age Group. CANSIM.

1 junio (<http://www40.statcan.gc.ca/101/cst01/demo10a-eng.htm>)

UNIVERSIDAD DE ACANTE. Análisis FODA de Cuba. Universidad de Acante [s.a.].

VILLAFUERTE, Jorge. Historial de ventas de la Empresa. Rafael Paredes Cía. Ltda.
Cuenca, 2008.

VIVE CUBA. 2007. Lugares Turísticos. Megatours Operador de Turismo. 20 enero
2009 (<http://vivecuba.es/lugares.html>)

VUELOS PLUS. 3 junio 2009. Vuelo Ámsterdam, Alemania, a la Habana, Cuba.

Vuelos Plus. 3 junio 2009 (<http://www.vuelosplus.com/recientes/FRA/vuelo-frankfurt-alemania-havana-cuba-21052008040042.php>)

UNESCOPRESS. ¿A qué edad pueden trabajar, casarse y ser juzgados en los tribunales los niños de edad escolar?. 4 abril, 2004. 2 junio
(http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=19982&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

U.S. CENSUS BUREAU. 2008. Midyear Population, by age and sex of different countries. 1 de junio 2009 (<http://www.census.gov/>)

XINGUANET NOTICIAS.01 enero. 2009. Patrimonio Cultural y Natural de China: Crece el Interés de Turistas por la Habana. 2 enero. 2009
(http://www.spanish.xinhuanet.com/spanish/2009-01/02/content_790704.htm)



UNIVERSITY OF AZUAY

FACULTY OF JURIDICAL SCIENCES

SCHOOL OF INTERNATIONAL STUDIES

**MARKET SURVEY TO EXPORT TOQUILLA STRAW HATS “SOMBREROS
BARRANCO” TO HAVANA, CUBA**

**MONOGRAPH PRIOR TO OBTAINING A BACHELOR’S DEGREE IN
INTERNATIONAL STUDIES WITH A MINOR IN FOREIGN TRADE**

AUTHOR: MARIA BELEN MACHUCA VELASTEGUI

DIRECTOR: LIC. LUIS PASTOR

CUENCA, ECUADOR

2009

Dedicated to:

With gratitude, love and respect to my parents, grandmother,
siblings, peers and friends, who with their advice, patience,
understanding, support, and trust, have offered me the strength to
finish this stage of my life.

Thanks to:

I want to give a special thanks to my grandmother Susana, who throughout my life has been my main companion and guide; to my parents who, from where they are, never left me alone and had been my support; to my siblings and nephews, for being a reason for me to keep on going.

To my cousin and friend Andrea Pacheco, my friends: Erika Paredes, Marco Moscoso, Juan Pablo Vicuña, Flavio Pacheco and many more, for the unconditional support they have given me, not just in the process of this project, but in many stages of my life.

To my thesis director, Luis Pastor; thanks to his knowledge and experience, he has guided this work in the best possible way; as well as my teachers and classmates who made my college experience unforgettable.

To the firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., and to Aplus, Consultants Buffet, especially Hugo Dután, David Vanegas and Andrés Alvarado, for being the main guides and critics of this work and for helping me to finished it.

Thanks also to all my friends, relatives and people who in one way or another have been part of my life and part of this academic achievement.

Index

Dedicated to:.....	ii
Thanks to:	iii
Index	iv
Abstract.....	ix
Resumen	x
Introduction	1
Chapter One.....	2
1. Internal analysis of Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co.	2
1.1 Background.....	2
1.2 Company Philosophy	3
1.2.1 Mission	3
1.2.2 Vision	3
1.2.3 Objectives	3
1.3 The Business Organization	4
1.3.1 Organizational Structure.....	4
1.3.2 Functions Description.....	5
a. Partners Directive	5
b. President	5
c. Manager.....	5
d. Secretary	5
e. Accountant.....	6
f. Sales Manager	6
g. Supervisors	6
h. Employees: People will be trained in the area of sales and production; they will be responsible of	6
i. Interns	7
1.4 Strategic Process of the Company:	7
1.4.1 Chain of Value.....	8
a. Compilation of raw material.....	11
b. Preparation of raw material	12
c. Delivery to owners	12

d.	Warehouse	12
e.	Intermediate	13
f.	Weaver Craft.....	13
g.	Purchase of ended hats	13
h.	Azocado	14
i.	Sahumado and composition.....	14
j.	Sales.....	14
1.4.2	Process Flow.....	15
1.4.3	Human Resources.....	15
a.	Quality and quantity of workforce required	15
b.	Work Methodology	16
c.	Productivity	17
1.4.4	Products Portfolio.....	18
a.	Hats.....	19
b.	Purses.....	22
c.	Other products	23
1.5	Productive process	23
1.5.1	Facilities	23
1.5.2	Production capacity	23
1.5.3	Production Flexibility	24
1.5.4	Certifications	24
a.	Industrial Certifications	24
b.	Other certifications	24
1.6	Sales composition	26
1.7	Marketing Mix	31
1.7.1	Product.....	31
1.7.2	Price.....	32
1.7.3	Promotion	32
1.7.4	Distribution.....	33
1.8	SWOT Analysis	33
1.8.1	Strenghts	33
1.8.2	Opportunities	34
1.8.3	Weaknesses.....	35
1.8.4	Threats	36

Chapter Two	38
2. Market analysis of the Old Havana Cuba, in the consumption of Toquilla Straw Hats	38
2.1 Background	38
2.2 External factors that affects the market	39
2.2.1 Economic factor.....	39
2.2.2 Political Factor.....	43
2.2.3 Geographic Factor:	45
2.2.4 Enviromental Factor	46
2.3 Analysis of the market and its consumers	46
2.3.1 Market.....	47
a. Public	52
b. Niche.....	53
c. Target.....	58
2.3.2 Market prioritization.....	63
2.4 Marketing Mix	63
2.4.1 Product analysis.....	63
a. Products to be exported	63
b. Tariff Item	64
c. Tariffs	65
d. Restrictions	66
2.4.2 Prices analysis	66
a. Calculation of the production costs of the products to be exported	66
b. Analysis of prices paid by consumers for similar products.....	69
c. Price EXW (Ex-Works) of the product	69
d. Sale Price of the product of the company Rafael Paredes Ltd. Co. to Havana	70
2.4.3 Equilibrium Point	74
2.4.4 Promotion analysis	75
2.4.5 Analysis of logistic and distribution.....	76
a. Optimum transportation.....	76
i. Advantages.....	77
ii. Disadvantages.....	77
2.5 Analysis of the competition	78
2.5.1 Analysis of the No. 1 local competition of the company	78
a. Stregths of the competition.....	79

b.	Participation in the target market.....	80
2.5.2	Analysis of the foreign competition	80
a.	Colombia	80
i.	Strengths of the company	81
iii.	Participation in the target market.....	82
b.	Peru.....	82
i.	Strength of the company.....	83
ii.	Participation in the target market.....	84
2.6.1	Strengths	84
2.6.2	Opportunities	85
2.6.3	Weaknesses.....	86
2.6.4	Threats	87
Chapter Three	90
3.	Analysis of the productivity, price and demand of the market target.....	90
3.1	Productivity.....	90
3.1.1	Production capacity	91
3.1.2	Product.....	93
3.2	Price	94
3.2.1	Production cost	94
3.2.2	Sale price	95
3.2.3	Prices of the competition in relation to the prices of the company	96
3.3	Demand.....	99
3.3.1	Projection of the demand in Cuba	99
Conclusions and Recommendations	102
Conclusions	102
Recomendations	106
Bibliography	107

The ideas and expressions used in this paper are total responsibility of its author

María Belén Machuca Velástegui

Abstract

The firm Rafael Paredes Ltd. Co. establishes its interest in entering a new foreign market, taking as a first option, the Caribbean country of Cuba. This being reason enough to conduct a market survey in order to determine whether this country has the appropriate profile for the purchase and sale of Toquilla Straw Hats, and whether the company has the capacity to cover its demand.

Resumen

La empresa Rafael Paredes Cía. Ltda., establece su interés en incursionar en un nuevo mercado extranjero, tomando como primera opción el país caribeño, Cuba; razón por la cual se identifica la necesidad de realizar un estudio de mercado, con el fin de determinar si este país presenta un perfil adecuado para la compra y comercialización de sombreros de paja Toquilla, y si la empresa estaría en capacidad de cubrir su demanda.

Introduction

In the competitive world that businesses have to face everyday, it is easy to identify the need to break into new markets with high quality products and that are attractive in the international market; suitable markets for the company to expand the commercialization of its products.

The Toquilla Straw Hat originated in the coasts of Ecuador before the Spanish colonization, it became an article of great importance in the history and economy of the country. It has a great potential for national and international acceptance, mainly because of its quality and its elegance that it's reflected in the people that wear them.

The Panama Hat is considered as a product with high potential to excelling, developing and with a sustainable growth in non-traditional exports of Ecuador; in 2005 it exported 22 tonnes throughout the world, with a monetary value of 691 thousand USD (CCCuenca, 2).

The firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., conscious of the quality of their products, the global demand, and also, their need to expand its international market capacity, has identified the possibility to export their products to a market not entered yet, Cuba.

This is why this monograph is focused in execute a study of Cuba, in order to identify if it has the required characteristics for the purchase and sale of the Toquilla Straw Hat, considering that it is a market difficult to access.

Chapter One

1. Internal analysis of Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co.

1.1 Background

In the history and development of the Toquilla Straw Hats in the Ecuadorian Austro, it is possible to recognize several families who are dedicated to manufacture and export hats made with this material, one is the family Roldan Paredes, who created the exporting firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. 60 years ago.

This company created the "Sombreros Barranco" brand, which has existed for about 7 years; mainly to meet the demands and tastes of tourists who visit the city of Cuenca, and also to export in smaller amounts to the British market.

Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. was created to be purely an exporting company, producing a monthly basis of 3,000 dozen of unfinished hats (in bells) to be exported to the British market, but with no production for the local market.

Due to the increase of the competition in the international arena, and the increase of supply of these products from neighboring countries and China, it has been necessary to venture into the export of finished hats, meaning more time to produce them (information given by the manager of the company during a conversation maintained in one of the meetings that took place for this project. August 2008); leading to the decline of the company's production level.

Despite all of these, the company is producing finished hats, with the aim of exporting 80% of its total annual production.

Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. has in its installation a gallery-museum, a café, a small theater and a foundation named FUNPAROL, as a way of promotion and social commitment.

1.2 Company Philosophy

1.2.1 Mission

The firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co.'s mission is the confection of hats and derivatives of Toquilla Straw of high quality, providing a symbol of prestige and elegance that can satisfy the needs of its most demanding customers, and as a way to introduce a fundamental part of the Ecuadorian culture.

1.2.2 Vision

The vision established by Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., with its brand "Sombreros Barranco", is to keep alive an Ecuadorian craft tradition, becoming a positioned and recognized trademark in the national and international market.

1.2.3 Objectives

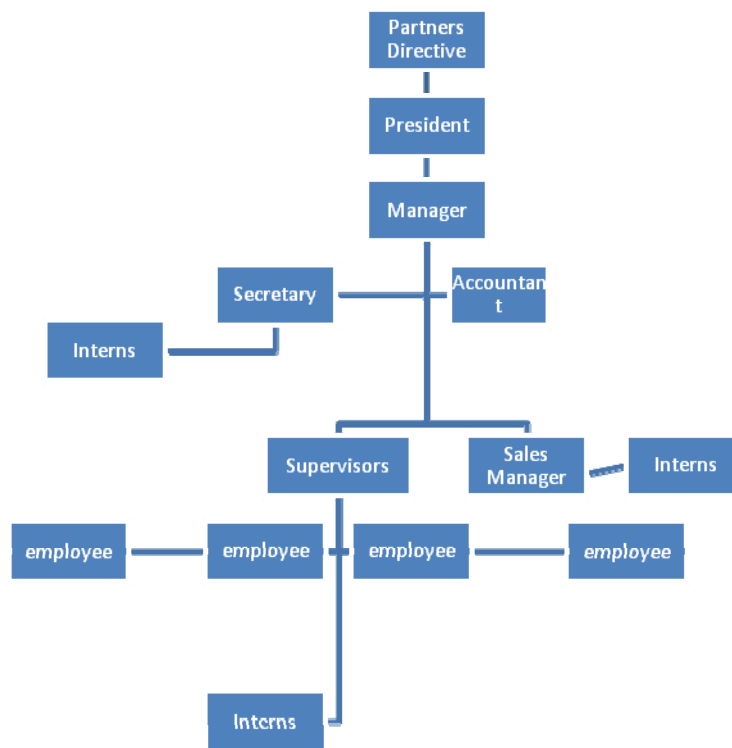
- To be able to satisfy the needs of quality and elegance identified in its target market with the products that the company sells.
- To have the productive capacity to export its products to international markets.

- To optimize its administrative management and manufacturing processes in order to achieve efficiency and effectiveness required to occupy a leading place in foreign markets and in the local market.

1.3 The Business Organization

Following it is the description of the company's operation, based on a hierarchical organization chart.

1.3.1 Organizational Structure



Elaboration: Author.

1.3.2 Functions Description

a. Partners Directive: The ten partners of the firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. have the following powers:

- Approve and/or amend the statutes of the company.
- They shall meet at least once a year.
- They are responsible to appoint the Chairman of the Board and the General Manager.
- Approve or reject the reports submitted by the General Manager.
- Other assignments given by law.

b. President:

- Its main function will be to supervise the fulfillment of the directive dispositions.

c. Manager: Within the powers entrusted to this position they are:

- Represent the company in what concerns to legal, judicial and extrajudicial terms.
- Accomplish and make other implementation to the dispositions of the Companies Act, and also the regulations of the company.
- Submit reports to the General Meeting of Members on the operation of the company.
- Create and implement strategic plans for every area of the company.
- Procurement of raw material.

d. Secretary: Will be the person in charge of:

- Report and verify employees' attendance

- Organize management meetings.
- Supervise and direct the reception of the documentation.
- Act as a secretary on the board of partners.
- Keep updated copies of information, for security reasons.
- Organize and archive business documents.
- Maintain a data base of customers and suppliers.
- Prepare relevant reports of the company and archive them respectively.
- Meet the activities that the manager of the company commends.

e. Accountant:

- The accountant will keep the financial statement of the company, and will keep audit trail in what concerns to purchase of raw material and selling products.

f. Sales Manager: Will be in charge of:

- Keep the inventories of the products that the company commercializes.
- Promote the sales of the company.
- Make the necessary studies to boost the marketing of products.

g. Supervisors: Their obligations will be:

- Investigate and plan improvements and innovations in the company's production.
- Monitor the development of the production over time.
- Review the results, in order to make suggestions for improvements.

h. Employees: People will be trained in the area of sales and production; they will be responsible of :

- Develop their duties in what corresponds to the area of production (washing, degreasing, rising, bleaching, steam, shape, ironed, and maceteado), and costumer service.
- Be responsible for the materials that are in their charge, in order to carryout their activities.
- Inform the needs that they have and that are urgent for the right performance of their work.

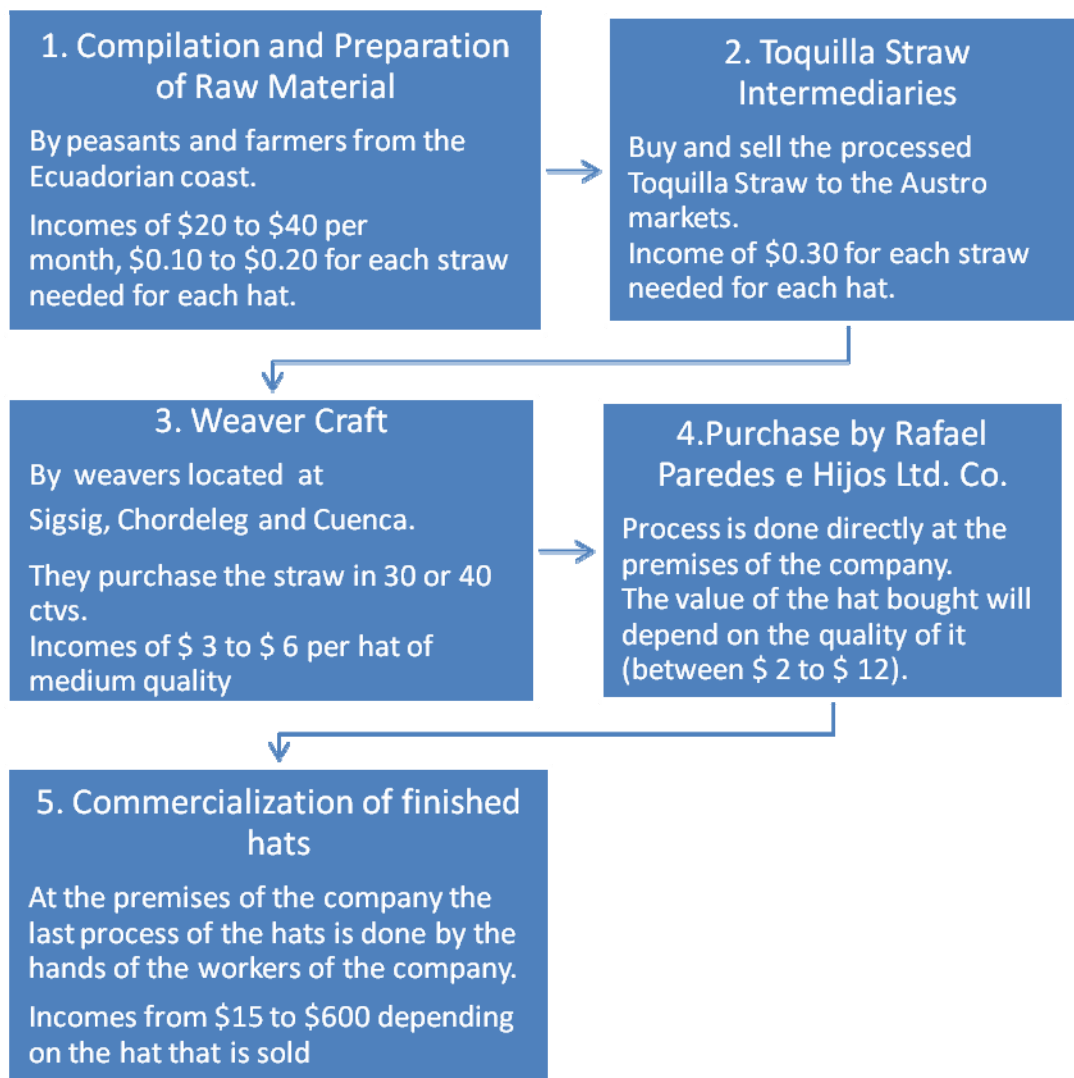
i. Interns:

- Their job is stationary and their duties are focused on aid and support on the area where they are working.

1.4 Strategic Process of the Company:

The production of Toquilla Straw Hats means the intervention of several actors specialized in this art, ranging from the farmers who grow the straw, to the commercialization of it by the firm Rafael Paredes; so through a chain of value it would be possible to identify the responsibilities and intervention of these actors in the production of these items.

1.4.1 Chain of Value



Source: Perfil de Producto Paja Toquilla: Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador, CORPEI.
Rafael Paredes e Hijos, Cía. Ltda.
Elaboration: Author, 2008.

CHAIN OF VALUE OF THE STRATEGIC PRODUCTION PROCESS OF THE COMPANY RAFAEL PAREDES E HIJOS Ltd. Co.

a. COMPILATION OF RAW MATERIAL	b. PREPARATION OF RAW MATERIAL	c. DELIVERY TO OWNERS	d. WAREHOUSE	e. INTERMEDIATE
<p>Workforce: farmers from the Ecuadorian coast, mainly from Montecristi.</p>	<p>Workforce: Farmers from the area with experience in handling Toquilla straw.</p>	<p>Workforce: Owners, could be the producers or farmers.</p>	<p>Workforce: Owners</p>	<p>Workforce: Unskilled labor. Peasant traders at the Sigsig, Chordeleg and Cuenca markets.</p>
<p>Quality Requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Do not use any fertilizer or chemical method. - Farmers who understand the art of collection of the Carludovica Palmata in order to maintain the good state of cultivations, in which also affects the experience, intuition and beliefs of these people. - It's sown in an inclined land. 	<p>Quality Requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The procedure and care of the core of the plants are made at the same production places of the raw material. - Initially it should have a light green color at the ends, and the core should be white ivory. 	<p>Quality Requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The straw delivered must have gone through the process of sahumado, which means to obtain only the serviceable part of the straw. 	<p>Quality Requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The owners must keep the raw material in the warehouse until it is completely dry and ready for its commercialization. - Environmental temperature and humidity. 	<p>Quality Requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The demand of quality of the straw depends of the type of Toquilla Straw Hat that it's going to be produced.

Source: Expansión de la oferta exportable del Ecuador. Corpei, 2003.

Elaboration: Author, 2008.

CHAIN OF VALUE OF THE STRATEGIC PRODUCTION PROCESS OF THE COMPANY RAFAEL PAREDES E HIJOS Ltd. Co.				
f. WEAVER CRAFT	g. PURCHASE OF ENDED HATS	h. AZOCADO	i. SAHUMADO AND COMPOSITION	j. SALES
Workforce: weavers from Chordeleg and Sigsig.	Workforce: Manager of the company, Fernando Paredes, and worker, Flavio Shagui.	Workforce: azocadoras	Workforce: operators responsible of preparing or composing the hat.	Workforce: employees of the company.
Quality Requirements: - The quality of the hat will depend of the hability its weavers and the time that it would take them to make a hat - They must be people that understand of the art of weaving.	Quality Requirements: - The firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., will determinate which hats would be bought depending of the level of quality required (normal, semifino, fino and extrafino), and in which hat presents more demand.	Quality Requirements: - Make the ends in a way that the weave won't open. - Adjustment of the straw and cut surplus	Quality Requirements: - Officers specialized in the composing of the hat (washing, degreasing, rinsing, bleaching, sahumado, shape, ironed and maceteado).	Quality Requirements: - People familiar with the process to produce these articles. - With experience in sales.

Source: Expansión de la oferta exportable del Ecuador. Corpei, 2003.
Elaboration: Author, 2008.

a. Compilation of raw material

Carludovica Palmata is original and unique of the Ecuadorian flora. It's grown in the provinces of Manabi, Guayas, Esmeraldas and Morona Santiago, which requires a special environment for their development characterized by warm wet weather.

In the province of Guayas, it's possible to obtain a percentage greater than 90% in the harvest and in the production of Toquilla Straw, while that in the other provinces, the highest production recorded is in Manabí with just a 1.15% (CORPEI, 6).

AREA, PRODUCTION OF TOQUILLA STRAW (TM, HA)					
PROVINCES	SOWN LAND (Hectare)	HARVESTED AREA (Hectare)	% HARVESTED AREA*	PRODUCTION (Tm.)	% PRODUCTION
Guayas	1268	1152	90.85%	2526	96.41%
Los Ríos	8	8	100%	19	0.73%
Manabí	75	74	98.67%	30	1.15%
Morona Santiago	(a)	(a)	-	(a)	-
Napo	1	(a)	-	(a)	-
Pastaza	12	10	83.33%	16	0.61%
Sucumbíos	9	9	100%	29	1.11%

* in relation to the area planted by providence

Note: (a) value less than 0.5

Source: SICA

Elaboration: CIC-CORPEI 2003.

Modification: Author.

Planting is done in rows of four yards of distances long and wide; and the crops vary from two years and a half to four years, depending on climatic conditions.

The cuts of the straws are made every thirty days, being required that this process will be made in the same period everytime. For this, it's necessary to note that the experience and intuition are very influential especially the faces of the moon and the seasons to maintain in good shape the crops.

Farmers prefer to sow in an inclined land at the bottom of the hills, so that the sunlight does not hurt the plant, because it helps to get a better straw color. Also, it's not recommendable to use any chemical fertilizer or other chemical process (Paredes, 18:22).

b. Preparation of raw material

The preparation of the Toquilla Straw is made in dryers, which are located in the same production site. After the harvesting and selection of the cores of the plants (sheaths of leaves), begins with the removal of the bark or edges to get the straw.

After this, it has to be done the cooking of the cores of the plant in clay pots without any chemical for 20 minutes, then continue with the drying off the leaves for one or two days, until the straw acquires its characteristic whiteness (Paredes 24).

The last step in the dryers is the "sahumado" in a stove to eliminate the useless parts of the fiber, obtaining only the serviceable part of the straw (24).

c. Delivery to owners

After the straw has been prepared, it's delivered to the owners so they would make the final process necessary for its subsequent marketing.

d. Warehouse

The owners of the straw will be in charge of the last dry of the straw, which would last several days until they get the desired result. After this, it would be delivered to the merchants.

e. Intermediate

They are in charge of trading in markets nationwide, primarily in Cañar, Sigsig, Chordeleg and Cuenca.

f. Weaver Craft

Weavers, located mainly in Sigsig and Chordeleg, form a social group that doesn't present heterogeneous characteristics because of their economic, cultural and geographical situation (Paredes 26).

They are responsible for the purchase and classification of the straw, based on the quality and size of it. The purchased amount depends on the quality of the hat that it's going to be weaved, meaning that a fine hat needs twelve buds, for a normal are needed ten buds, and eight for the cheapest hat (CIDAP, 93).

The hat craft has three parts: template, crown and brim, and the used instruments are a hatter's block and a leather strap. After this, the hat is finished but without cutting the straws remaining (Paredes 26).

The time needed to make these accessories will depend on the time that the weaver dedicates to do it and on the type of hat that it is going to be produced.

g. Purchase of ended hats

For the purchase of hats, the weavers come directly to the company Rafael Paredes, where the employee on charge or the manager will choose the hats and the desired amount needed.

h. Azocado

This process should be done by the azocadoras, that's why the unfinished hats are delivered to the houses of these artisans, which are located in Lazareto.

Consists on the final procedure of the hats, eliminating the straw surplus (CIDAP, 96), being sure that the weave won't open. It's one of the steps where the quality of the hat is measured.

i. Sahumado and composition

The firm counts with the collaboration of four operators, which are dedicated to the composition of the hat, and are in capacity to accomplish every step that this last process comprises.















The wash has to be done first with warm water, for twelve minutes, and then with cold water during the same period of time; it can also be used a detergent to eliminate fatty waste to avoid the use of warm water.

The bleaching of the hats it's made in a hermetic room, and consists to submit the hats to vapors of sulfur during a period of eight to ten hours daily. This process may take at least a week to achieve the fibers bleaching and a permanent white shade (Paredes 31).

j. Sales

The commercialization of the Toquilla Straw Hats it's done at the installations of the company, where the process of composition is executed. The operators of the company are able to handle the sale and display of articles.

1.4.2 Process Flow

	Recollection of raw material
	Preparation of raw material
	Delivery to owners
	Warehouse
	Control that the straw is completely dry for its commercialization
	Selling through intermediaries
	Transportation to market trading
	Weaver craft
	Transportation of unfinished hats to the company
	Purchase of hats
	Final process of the confection of hats
	Sahumado and composition of hats
	Storage of finished hats
	Commercialization of hats

Elaboration: Author, 2008.

1.4.3 Human Resources

a. Quality and quantity of workforce required

The hats of Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. are accessories that denote elegance and quality, which is the fundamental bases in its mission, therefore it is possible to ensure that the workforce applied to make these articles has the knowledge required to achieve the level of quality and elegance defendant.

The quality of manpower is determined in two parts of the production process of the hat: the first is in the article manufacture, in the process of weaving, and the second is in the end

of the hat produced by the azocardoras (information provided by the General Manager of the Company, Mr. Fernando Paredes, in an interview in the company's installations).

The quantity of workforce required in the company is:

- Four employees are responsible of the following functions: manufacture, reception desk, displays, sales, cash desk, cafe and museum gallery guide.
- One person is in charge of the management and legal procedures of the company.
- A bilingual guide for the museum gallery visits.

It's also important to note that the company counts with stationary support and participation of interns, who normally work as guides for the museum gallery and also help in different areas where they might be needed.

On the other hand, the raw material (unfinished hats) is bought from specialized weavers (approximately 3), from Sigsig and Chordeleg, which maintain a verbal agreement with the firm.

b. Work Methodology

The company presents similar production basis to those of any company that produces Toquilla Straw Hats, but Rafael Paredes knows that is required to apply a labor methodology that differs from the competition, for example:

Compromise with the society:

It shows its concern and commitment to the society of Cuenca through its foundation FUNPAROL, responsible of didactic activities for children from public schools. Also, it has a museum gallery, in which shows the manufacture processes of the hat, through which

visitors and potential customers may experience a fundamental part of the history of Cuenca.

Personalized Service:

The company has employees specialized in customer services and also has bilingual guides in charge of the museum visits and the store.

Interest in the individual satisfaction of the clients:

Through an existing database, the company follows up the customers through emails, where the client is consulted if they are satisfied with the item purchased and the service received, and will give recommendations on the care of it.

Academic support for the workers:

Partial support by the management in language studies of its employees.

c. Productivity

The company presents an uninterrupted annual production, where the quality of the hats is a determining factor in this process.

The hats that are most produced are the normal and semifino because they represent the higher sales for the company; that's why the percentage of the normal hat is taken as a reference to determine the monthly productivity of the company, as it is detailed in the table below:

MONTHLY AVERAGE PRODUCTION OF TOQUILLA STRAW HATS FROM 2006 TO 2008*					
MONTHS	NORMAL	SEMIFINO	SUPERFINO	EXTRAFINO	TOTAL**
JANUARY	731	193	6	1	931
FEBRUARY	1492	394	11	2	1.899
MARCH	2153	568	16	3	2.740
APRIL	2920	771	22	4	3.717
MAY	3712	980	28	6	4.726
JUNE	4859	1283	37	7	6.186
JULY	5792	1529	44	9	7.373
AUGUST	3795	1002	29	6	4.831
SEPTEMBER	4174	1102	31	6	5.314
OCTOBER	4609	1217	35	7	5.868
NOVEMBER	5487	1448	41	8	6.985
DECEMBER	6248	1649	47	10	7.954
TOTAL	45970	12136	347	71	58.524

* The data of 2008 are until July, the data of the following months correspond only to 2006 and 2007.

** Quantity given in units

Source: Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co.
Elaboration: Author, 2008.

The production of the company, intended for local consumption and for exports is an average of 4.877 dozen per month, mainly of normal hats that represent 78.55% of all the hats made in the period of one year.

As it is shown in the table above, the production in January is relatively low compared to the following months, especially from June onwards.

1.4.4 Products Portfolio

Rafael Paredes commercializes a wide variety of Toquilla Straw Hats, as well as purses, berets, visors and caps made with the same material.

a. Hats

HATS PORTFOLIO			
VARIETY	MODEL	CHARACTERISTICS	PRICE
normal or basic	Gamble	- various colors - large brim - plane surface	\$15 to \$18
	Clásico	- white color - black hatbandt - medium brim - classic template with sharp end	\$15 to \$18
	Diamante	- various colors - medium brim - diamond template	\$15 to \$18
	Óptimo	- various colors - medium brim - round template with a center line	\$15 to \$18
	Copa baja	- various colors - large brim - round template	\$15 to \$18
	Bombino	- various colors - small brim - round template (Charles Chaplin style)	\$ 20
	Cowboy	- white, natural, coffee and wheat colors - high crown - template with lateral subsidences - extra large oval brim	\$ 20
	Crochet	- various colors - medium or large brim - round template	\$15 to \$18
	Copa alta	- various colors - extra large brim - oval template - high crown	\$18 to \$20
	Semidiamante	- various colors - small brim - semidiamante template	\$ 18
VARIETY	MODEL	CHARACTERISTICS	PRICE
Semifino	Gamble	- various colors - large brim - plane surface	\$20 to \$90

	Clásico	- white color - black hatbandt - medium brim - classic template with sharp end	\$20 to \$90
	Diamante	- various colors - medium brim - diamond template	\$20 to \$90
	Óptimo	- various colors - medium brim - round template with a center line	\$20 to \$90
	Copa baja	- various colors - large brim - round template	\$20 to \$90
	Bombino	- various colors - small brim - round template (Charles Chaplin style)	\$20 to \$90
	Cowboy	- white, natural, coffee and wheat colors - high crown - template with lateral subsidences - extra large oval brim	\$20 to \$90
	Crochet	- various colors - medium or large brim - round template	\$20 to \$90
	Copa alta	- various colors - extra large brim - oval template - high crown	\$20 to \$90
	Semidiamante	- various colors - small brim - semidiamante template	\$20 to \$90
VARIETY	MODEL	CHARACTERISTICS	PRICE
Superfino	Gamble	- various colors - large brim - plane surface	\$100 to \$250
	Clásico	- white color - black hatbandt - medium brim - classic template with sharp end	\$100 to \$250
	Diamante	- various colors - medium brim - diamond template	\$100 to \$250
	Óptimo	- various colors - medium brim - round template with a center	\$100 to \$250

		line	
	Copa baja	- various colors - large brim - round template	\$100 to \$250
	Bombino	- various colors - small brim - round template (Charles Chaplin style)	\$100 to \$250
	Cowboy	- white, natural, coffee and wheat colors - high crown - template with lateral subsidences - extra large oval brim	\$100 to \$250
	Crochet	- various colors - medium or large brim - round template	\$100 to \$250
	Copa alta	- various colors - extra large brim - oval template - high crown	\$100 to \$250
	Semidiamante	- various colors - small brim - semidiamante template	\$100 to \$250
VARIETY	MODEL	CHARACTERISTICS	PRICE
Extrafino	Gamble	- various colors - large brim - plane surface	\$260 to \$600
	Clásico	- white color - black hatbandt - medium brim - classic template with sharp end	\$260 to \$600
	Diamante	- various colors - medium brim - diamond template	\$260 to \$600
	Óptimo	- various colors - medium brim - round template with a center line	\$260 to \$600
	Copa baja	- various colors - large brim - round template	\$260 to \$600
	Bombino	- various colors - small brim - round template (Charles Chaplin style)	\$260 to \$600

	Cowboy	- white, natural, coffee and wheat colors - high crown - template with lateral subsidences - extra large oval brim	\$260 to \$600
	Crochet	- various colors - medium or large brim - round template	\$260 to \$600
	Copa alta	- various colors - extra large brim - oval template - high crown	\$260 to \$600
	Semidiamante	- various colors - small brim - semidiamante template	\$260 to \$600

Source: Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. 2008

Elaboration: Author, 2008

The differences between these products are not present in the models of the hats but in the quality of them. This quality is determined by the number of points with which the hat has been weaved, which will influence in the purchase price and the selling price of the product.

b. Purses

PURSES PORTFOLIO		
VARIETY	CHARACTERISTICS	PRICES*
Crochet	Toquilla straw purses mixed with leather	\$30 to \$40
Normal weaved	Toquilla straw woven with leather hand made	\$30 to \$50
Natural thread	Sheep wool yarn	\$ 20

*the price will vary depending on the size of the product

Source: Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. 2008

Elaboration: Author, 2008.

c. Other products

PRODUCTS PORTFOLIO			
PRODUCT	VARIETY	CHARACTERISTICS	PRICE
Berets	Unique model	- various colors - made with Toquilla straw - standard model	\$ 25
Visors	Unique model	- various colors - made with Toquilla straw - standard model	\$12 a \$20
Caps	Unique model	- various colors - made with Toquilla straw - standard model	\$18 a \$20

Source: Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. 2008

Elaboration: Author, 2008.

All products are made with Toquilla Straw, except of one of the models in the purses portfolio; therefore customers can find a wide variety of accessories in this company.

1.5 Productive process

1.5.1 Facilities

The company Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., is located on Calle Larga 10-41 and Padre Aguirre in the heart of the city of Cuenca, bounded on the north by the gorge of the river Tomebamba, on the south with the Calle Larga, on the east and west with similar buildings of the facilities where the company operates.

It has an area of 882.62 m², with a construction of seven floors of approximately 3,000 m², of which are used only twenty per cent for the production area (Paredes 31).

1.5.2 Production capacity

Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. has the capacity to produce annually 4.877 dozen of

finished hats.

It should be noted that this production level could be considerably higher if the company will be only dedicated to the production of hats, but because in the facilities also functions the interactive store, the museum gallery and the cafe, it's not possible to focus only in the productive area of the enterprise.

1.5.3 Production Flexibility

It has been determined that the production flexibility of Rafael Paredes Ltd. Co. is 100% of the actual production, which means that the company will be in the capacity to produce 9.700 dozen of finished hats per year if the company will only be focused in the productive area.

1.5.4 Certifications

The certifications that the company should provide are:

a. Industrial Certifications

The Toquilla Straw Hats and other items made with this material do not present specific industrial certifications, but it's recommended by the CORPEI that all people involved in the production process should implement industrial certifications to improve the quality of the products (CORPEI, 16).

b. Other certifications

The importance of each one will be differentiated as follows:

Red: Very important

Blue: Important

Yellow: Advisable

JEWELRY AND CRAFTS CERTIFICATIONS								
	ISO 9000	OHSAS	CE	UL	HACCP	FAIR TRADE	SEIS SIGMA	MALCOLMB
United States and Canada	Red	Blue	White	Yellow	Blue	White	Yellow	Yellow
European Community (Italy, Germany, Belgium, France, Holland, Spain, Russia)	Red	Blue	Red	White	Blue	White	Blue	Blue
Latin America (Colombia, Venezuela, Argentina and Peru)	Red	Blue	White	White	Blue	White	Yellow	Yellow
Asian Countries (Japan)	Red	Blue	White	White	Yellow	Blue	Blue	Blue

Source: Tesis Modelos de Gestión y Certificaciones Internacionales. 2006.

Elaboration: Author.

- ISO 9000: It's internationally considered as a reference for the requirements of quality management in business relations, presented as a primary objective the quality management (Catún; Juran; Koonts; Weihrich; Lepeley; Gutierrez, 254-255). It is a management model applicable to all types of business that focus on business processes.
- OHSAS (Occupational Health and Safety Management Systems): Aimed to management tasks. Includes the organization in order to improve the areas of Occupational Safety and Health (Alvarado, 83).
- CE (European Community, Cemark): Mandatory certification for commercializing products in the European Community, mainly electronics. This system includes aspects of health and safety (99).
- UL (Under Written Laboratories): Product certification institution, according to the requirements of security and compliance established by private technical

organizations and public institutions of the United States and Canada. This certification is required to commercialize in these two countries (90).

- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point): System that ensures food safety, recognized by producers and traders (63).
- Fair Trade: Created to eliminate the exploitation of small farmers through the access to more markets with a fair price for their products. It's the elimination of intermediaries between producer and consumer.
- Six Sigma: Norm to reduce costs and failures in companies, characterized for being based on data and facts. Used to evaluate probabilities of risk when there are low levels of quality and performance.
- MALCOLM BALDRIGE: Model of the Excellence in Quality, considered as one of the most efficient, based on the plans of quality (40).

1.6 Sales composition

The mean in sales, in both exports and in local commercialization, of the company in the years of 2006, 2007 and 2008 (this year only until July), is \$48,639.59 per month.

Following, it's possible to see the monthly sales of these three years, counting on 2008 with data just until July, through tables based on data provided by the sales manager of the company, Jorge Villafuerte.

SALES – 2006			
MONTHS	EXPORTS/ HATS	LOCAL	TOTAL SALES
		HATS	
JANUARY	-	4.767,09	4.767,09
FEBRUARY	-	10.241,68	10.241,68
MARCH	-	17.299,53	17.299,53
APRIL	-	22.256,62	22.256,62
MAY	-	29.513,71	29.513,71
JUNE	-	35.883,80	35.883,80
JULY	-	43.703,23	43.703,23
AUGUST	-	53.142,85	53.142,85
SEPTEMBER	-	59.085,19	59.085,19
OCTOBER	-	64.469,25	64.469,25
NOVEMBER	-	71.914,26	71.914,26
DECEMBER	12.570,00	77.335,37	89.905,37
TOTALS	12.570,00	489.612,58	502.182,58

Source: Rafael Paredes Ltd. Co.

Elaboration: Ing. Jorge Villafuerte, Author. 2008

In 2006, the total in sales, both locally and internationally, was \$502,182.58, which was composed as follows:

- Sales in the international market: The total sale abroad was \$12.570 which was done entirely in the month of December. This value represents 2.50% of total sales of this year.
- Sales in the national market: The sales made in the local market reached a value of \$489,612.58, where in January was register the lowest sales of the year compared with December. The total in sales nationally represents the 97.50% of the total of the year.

SALES – 2007			
MONTHS	EXPORTS/ HATS	LOCAL	TOTAL SALES
		HATS	
JANUARY	-	9.795,79	9.795,79
FEBRUARY	-	15.801,67	15.801,67
MARCH	-	22.264,83	22.264,83
APRIL	-	30.693,54	30.693,54
MAY	-	38.019,79	38.019,79
JUNE	-	47.939,89	47.939,89
JULY	-	58.942,94	58.942,94
AUGUST	-	72.088,14	72.088,14
SEPTEMBER	-	78.657,49	78.657,49
OCTOBER	-	87.629,94	87.629,94
NOVEMBER	12349,42	96.790,82	109.140,24
DECEMBER	12.349,42	103.920,47	116.269,89
TOTALS	24.698,84	662.545,31	687.244,15

Source: Rafael Paredes Ltd. Co.

Elaboration: Ing. Jorge Villafuerte, Author. 2008

In 2007, the sales registered were about \$687,000, composed of local and international sales as follows:

- Sales in the international market: in the last two months of the year are registered sales of the same amount, obtaining a total of \$24,700 that represents the 3.59% of the total sales of this year.
- Sales in the national market: the trend continues over the previous year, showing considerable high sales in December compared to January that doesn't represent half of the amount of the last month. The total registered is \$662,500 which represents 96.41% of the total sales of this year only in Toquilla Straw Hats.

SALES – 2008			
MONTHS	EXPORTS/ HATS	LOCAL	TOTAL SALES
		HATS	
JANUARY	-	9.557,90	9.557,90
FEBRUARY	5.800,00	17.386,66	23.186,66
MARCH	5.800,00	25.669,31	31.469,31
APRIL	5.800,00	37.610,64	43.410,64
MAY	5.800,00	49.173,82	54.973,82
JUNE	14.571,00	61.955,61	76.526,61
JULY	14.571,00	73.903,07	88.474,07
-	-	-	-
TOTALS	52.342,00	275.257,01	327.599,01

Source: Rafael Paredes Ltd. Co.

Elaboration: Ing. Jorge Villafuerte, Author. 2008

In this year we only count with data until the month of July, where is possible to verify that the monthly sales have increased compared to previous years, registering a total of \$327,600 until July.

- Sales in the international market: In this year can be clearly seen a higher commercialization through monthly exports, registering until July \$52,300, which represent 15.98% of the total sales.
- Sales in the national market: according to the data obtained the sales reached about \$275,250, which represents 84.02%, in relation of the total sales achieved.

The company has a concentration of sales in the local market, with only 7.36% of the production in foreign markets (England) over the past three years; despite of this the General Manager announces the intention of reaching a higher participation in international markets.

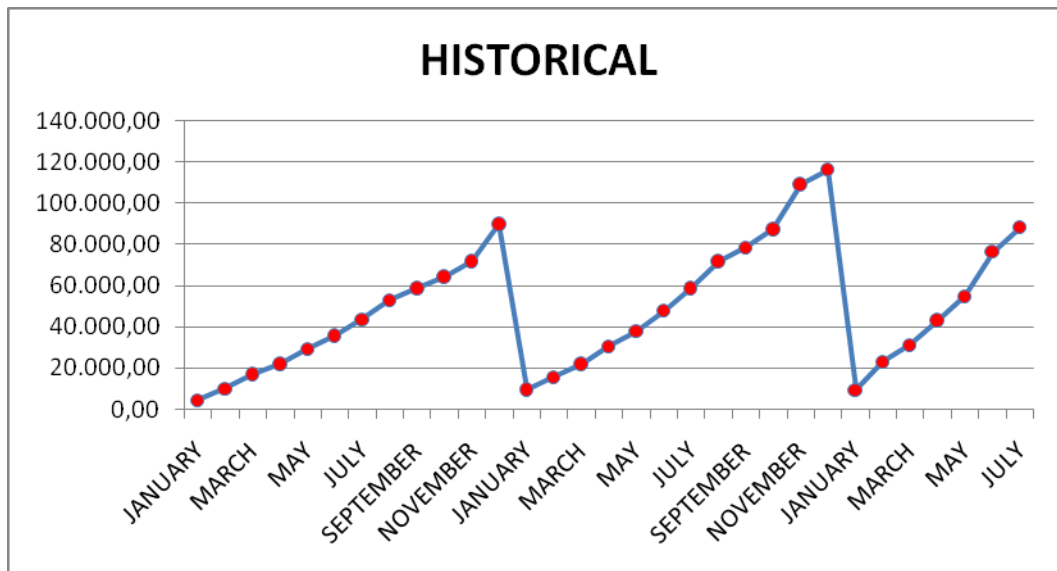
Based on the above data, the sales record during the years 2006, 2007 and 2008 of the company, are the following:

TOTAL SALES			
MONTHS	RECORD		
	2006	2007	2008
JANUARY	4,767.09	9,795.79	9,557.90
FEBRUARY	10,241.68	15,801.67	23,186.66
MARCH	17,299.53	22,264.83	31,469.31
APRIL	22,256.62	30,693.54	43,410.64
MAY	29,513.71	38,019.79	54,973.82
JUNE	35,883.80	47,939.89	76,526.61
JULY	43,703.23	58,942.94	88,474.07
AUGUST	53,142.85	72,088.14	
SEPTEMBER	59,085.19	78,657.49	
OCTOBER	64,469.25	87,629.94	
NOVEMBER	71,914.26	109,140.24	
DECEMBER	89,905.37	116,269.89	
TOTAL	502,182.58	687,244.15	327,599.01

Source: Rafael Paredes Ltd. Co.

Elaboration: Ing. Jorge Villafuerte, Author. 2008

Based on sales recorded by the company in 2006, 2007 and 2008 the following graphic is obtained, showing a steady trend in the three years analyzed:



The trend in sales during 2006, 2007 and 2008 remains constant, which means that the sales are increasing as the year goes, obtaining in January the lowest amounts, while that for May

the amount has already sextupled. Also an increase in sales is shown in 2007 since the beginning of this year through the end of it.

The composition of these sales will be specified in the table below according to the quality of the hats that are sold in the company:

TOQUILLA STRAW HATS PRODUCTIVITY IN DOLLARS IN THE YEARS OF 2006 2007 AND 2008					
	HATS CLASIFICACION				TOTAL SALES*
	NORMAL	SEMIFINO	SUPERFINO	EXTRAFINO	
JANUARY	12,060.39	10,613.14	964.83	482.42	24,120.78
FEBRUARY	24,615.01	21,661.20	1,969.20	984.60	49,230.01
MARCH	35,516.84	31,254.81	2,841.35	1,420.67	71,033.67
APRIL	48,180.40	42,398.75	3,854.43	1,927.22	96,360.80
MAY	61,253.66	53,903.22	4,900.29	2,450.15	122,507.32
JUNE	80,175.15	70,554.13	6,414.01	3,207.01	160,350.30
JULY	95,560.12	84,092.91	7,644.81	3,822.40	191,120.24
AUGUST	62,615.49	55,101.64	5,009.24	2,504.62	125,230.99
SEPTEMBER	68,871.34	60,606.78	5,509.71	2,754.85	137,742.68
OCTOBER	76,049.60	66,923.64	6,083.97	3,041.98	152,099.19
NOVIEMBRE	90,527.25	79,663.98	7,242.18	3,621.09	181,054.50
DECEMBER	103,087.63	90,717.11	8,247.01	4,123.51	206,175.26
TOTAL	758,512.87	667,491.32	60,681.03	30,340.51	1,517,025.73

Source: Sales Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda.

Elaboration: Author. 2008

The total sales gained since 2006 through July of 2008 exceeds the USD 1'000,000, being possible to observe that the normal hats and semifinos hats are the most representative in sales especially in the month of December.

1.7 Marketing Mix

1.7.1 Product

The company Rafael Paredes has been selling its product “Sombreros Barranco” since 6 years ago with a great variety of Toquilla Straw Hats, as well as purses, berets, visors and caps woven with the same material that comes from the coast region, and made by weavers

from Sigsig and Chordeleg; these products are directed to the tourists that visit the city of Cuenca.

Especial characteristics of these hats are:

- A hatbandt that helps to protect the hat from sweat.
- Variety on sizes (S, M, L, XL y XXL), that comes indicated in a label.
- A band to reduce the size of the hat.

1.7.2 Price

The prices of the hats will vary depending on the quality of them:

Variety	Prices for the costumers
Normal o basic	from \$15 to \$18
Semifino	from \$20 to \$90
Superfino	from \$100 to \$250
Extrafino	from \$260 to \$600

Elaboration: Author, 2008.

As it was explained before, the difference between these varieties does not depend on the models of the hats, but in the quality of them, having hats from 15 USD to 600 USD.

1.7.3 Promotion

The company promotes its product through broshures located at the interactive store, as well as in places of tourists high flow in the city of Cuenca, including: hotels, hostels, airport, tourist information offices, Chamber of Commerce, among others.

These brochures have information of the hat museum and a map of the city of Cuenca, also the care measures for the proper maintenance of the Toquilla Straw Hats.

The café, the museum gallery and the teatrino also serve the company as a way to promote their products.

On the other hand, the company doesn't have any promotion for the international market, using only the one to one advertising (voice to voice) from the visitors of the interactive store.

1.7.4 Distribution

“Sombreros Barranco” are commercialized exclusively in the interactive store of the company, located in its facilities.

To what concerns to exports, they are done through Correos del Ecuador (by air) or through the incomterm EXW (Ex-Works), where the costumers come directly to the store to buy the hats.

1.8 SWOT Analysis

Being essential to identify which are the advantages and disadvantages of Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., in order to strengthen the positive factors and resolve the negative factors, a SWOT analysis is going to be done to identify the present situation of the company.

1.8.1 Strenghts

- Extensive experience in the handicraft Toquilla Straw market, because it meets the requirements of quality and elegance demanded in it.
- It owns an infrastructure, ample and appropriate, with a building of approximately 3.000 m².

- Confidence in the company by their customers, being able to work with payments in cash instead of letters of credit.
- Skilled workforce.
- Constant training of the company staff, especially in the area of customer service and optimization of finished Toquilla Straw.
- Optimal levels of satisfaction of the customers, mainly foreign tourists, showing a satisfaction rate of approximately 90%, from which 35% recommends to visit the store.
- Appropriate location for their operation, it is located in the colonial area of the city of Cuenca.
- Paredes Roldán presents different attractions for its visitors, such as the museum gallery, an interactive store with a wide variety of hats and other accessories, a cafe, the teatrino and a store of personalized thematic postcards.
- Confection of hats under the taste of the customers¹.
- It allows the visitors to observe and experience the process to produce a hat.

1.8.2 Opportunities

- The Toquilla Straw Hat has a positive image on the international market, registering higher sales in the international market (90%) and lower sales in the local market (10%) of the total demand of the product (CORPEI, 10).

¹ Information provided by the manager of the store.

- The Toquilla Straw Hats are considered as the star product of the Ecuadorian crafts (CORPEI, 54).
- The international market recognized the quality and class of the Ecuadorian Toquilla Straw Hats (CORPEI, 54).
- It has been done projects for the improvement of operations and promotional media for the tourism industry of the country, participating in international fairs such as the FITUR in Madrid, Spain (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2008).
- More interaction between countries through commercial, economic, social and cultural agreements.
- Proposal given by the government in November 20, 2008, for a revaluation of domestic products (National Television Network).
- Participation in international tourism fairs, such as the Tourism Fair in France, to promote the country as a tourist destination (El Tiempo).

1.8.3 Weaknesses

- Lack of experienced workers in every area of the company, being necessary to recruit more workers.
- Limitation on equipment in the sewing area, which slows the production process, especially when exports are required.
- Existence of unproductive machines (presser).
- Lack of internal regulatory norms, or a designed supervisor to be responsible of controlling the employees work.

- Disapplication of the knowledge acquired in the capacitation programs, nor control over the use of new methodologies.
- Inexistence of an Annual Operating Plan, in which are supposed to be the objectives, activities and responsible in the company.
- The company doesn't have a procedure manual or an instructions guide to apply the procedures.
- Lack of motivation among workers.
- Easy access to the internal information of the company, information that could be misused which could affect directly to the company.
- Poor channels of communication, limiting the promotion to "one to one", given by the satisfied visitors of the company.
- Misuse of the commercial area and the facilities in general, because it only uses the 20% of the total infrastructure available, leaving like these wasted places.
- There is no parking area.

1.8.4 Threats

- Worldwide economic recession, being Ecuador one of the countries of Latin America with greater risks of suffering the impacts of the international recession due to the dependence in oil prices, and also because of the decline in exports and the restrictions to access to loans (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, 2008).

- Existence of large number of companies that offer the same product and service, such as Serrano Hat, Homero Ortega Ltd. Co., K. Dorftzaun etc.
- Reduction in the worldwide record of consumption of this product (CORPEI,55).
- Climate dependence to obtain a suitable raw material.
- Lack of strategic alliances with companies and tour guides.
- Lack of reinforcement of a cluster of Toquilla straw hat allowing to speed up the commercialization of them in the international markets.

After this analysis it is possible to determinate which factors are the most important:

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Extensive experience in the market - Customers confidence - Adequate infrastructure - Skilled workforce - Positive satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> - Lack of specialized workers - Unproductive spaces - Lack of internal norms - No annual operational plan - Lack of a procedure plan - Poor communication channels
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - International recognition of quality - Majority sales in the international market - Growth in tourism of the city - Agreements between cities - Revaluation of the national products 	<ul style="list-style-type: none"> - World economic recession - Consumption decrease - Lack of strategic alliances

Chapter Two

2. Market analysis of the Old Havana Cuba, in the consumption of Toquilla Straw Hats

2.1 Background

The economic, social, and politic history of Cuba has been developed in a communist and socialist context highly protectionist and of dependency, whose main commercial partner was the Soviet Union for about 30 years.

As it was indicated in the document "*Cuba en las Américas: Ancla y viraje*," the former Soviet Union represented three quarters of the foreign commerce of Cuba (Dominguez, 527), being devastating for this country the collapse of the Soviet Empire, because it meant, between 1990 and 1993, a decrease of almost 80% in the external market of Cuba (Perez 170).

Nowadays, Cuba presents business with different countries of the world, aiming to diversify its trading partners through the fomentation of foreign investment in the country, as well as in negotiations between countries, with the purpose of not creating a dependency in a specific nation.

Moreover, this country has changed its image to the world from being a military force (in the era of the USSR) to be a tourist attraction, this because of the need of the government to seek new forms of economic incomes, being this the reason that now in Cuba it is possible to enjoy sun, beaches, culture, history, among other things.

In the 90s, tourism increased worldwide, being considered by many countries as a means of important incomes to their economies, not being Cuba an exception, because the emergence and development of tourism in this country marked its economic and social history (Salinas, Estévez, 43).

In 1996, Cuba registered an income of USD 425.047 million, a value duplicated of the one generated in 1980 (Gutierrez, Gancedo, 2), which is why the tourism industry has meant for Cuba a major factor in its economy, thanks to the diversity of services that offers to its visitors.

2.2 External factors that affects the market

The study of factors affecting the Cuban market will help to identify strategies to be followed by the company when it decides if enter or not to it, therefore the tourism industry of the country will be taken into consideration because of the importance that it has for the aim of this work.

According to the market that the company Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., focuses in, it has been identified the need to conduct this study from the following factors that intervenes in the Havana market.

2.2.1 Economic factor

The Cuban economic history showed a strong dependency in the production of nickel, sugar, medicines, and others, being the reason for the government of this country in the 90s to identify new sectors that could activate and strengthen its economy, being the tourism industry of Cuba one of the most relevant and promising factors.

In the twentieth century, the industry reached a strong influence on the economic development worldwide becoming one of the factors it takes greater importance in international export (Gutierrez, Gancedo, 2). Also, the tourism sector has been considered as one means to improve the quality of life in developing countries because it has characteristics of being a highly exportable and exploitable sector.

According to the World Tourism Organization (WTO) and the Ibero-American Secretary, the Americas has registered a considerable number of international visits after Europe; meaning this for the Caribbean an increase of USD 6.000 millions between the 2000 and the 2005, which represents for Cuba an income of around USD 2.000 millions in gross incomes annually, and employment generation of about three hundred thousand seats, meaning that one of ten workers are related to tourism services (Figueras, 4).

The total of international arrivals in Cuba, in 2005, is 2.319, which corresponds to 2.261 visitors who spend at least one night on the island which represents 97% of the total annual visits, and the visits of just one day represents only 3% of the total, being positive for the local market because due to more stay can be considered a synonymous of higher consumption.

Llegadas de turistas internacionales por categorías												
	Llegadas de visitantes			de las cuales			visitantes del día			de los cuales		
	(1000)			Turistas (visitantes que pernoctan)			(1000)			Crucevistas		
	2000	2004	2005*	2000	2004	2005*	2000	2004	2005*	2000	2004	2005*
Mundo				687.000	764.000	806.000						
Destinos iberoamericanos				107.475	114.233	122.208						
en América del Norte & Central, Caribe				29.510	31.517	34.180						
Costa Rica	1.278	1.771	...	1.088	1.453	1.679	190	318	...
Cuba	1.774	2.049	2.319	1.741	2.017	2.261	33	32	58	10	5	17
Rep. Dominicana	3.161	3.906	3.981	2.978	3.450	3.691	183	456	290
El Salvador	867	1.045	1.333	795	966	1.154	72	79	179
Guatemala	826	1.182	1.316
Honduras	689	1.057	1.194	471	595	749	...	385	445	218	267	...
México	105.673	98.659	102.545	20.641	20.618	21.915	81.565	72.139	74.524	3.467	5.902	6.062
Nicaragua	581	735	804	486	615	712	83	113	79	13	7	13
Panamá	600	1.004	1.070	484	621	702	117	383	368	25	290	255

Source: World Tourism Organization (WTO)

(Cifras procedentes de la OMT, octubre 2006)

*2003; *cifra o dato preliminar

Although this value is positive, the participation of Cuba in the tourism market worldwide, and in relation to North America and the Caribbean, it is low, which may mean a poor diffusion to this country's tourism, but at the same time, it can be equivalent to new opportunities to expand the market to those tourists who haven't visited the island but that have visited other parts of the Caribbean, or other sites with similar characteristics of Cuba.

Llegadas de turistas internacionales, 1990-2005														
	Series	Llegadas de turistas internacionales (1000)					Cuota de mercado (%)			Variación (%)			% crecimiento medio anual	
		1990	1995	2000	2004	2005*	1990	2000	2005*	03/02	04/03	05*/04	90-00	00-05*
Mundo		439.000	540.000	687.000	764.000	806.000	100	100	100	-1,8	10,1	5,5	4,6	3,3
Destinos iberoamericanos		70.269	83.143	107.475	114.233	122.208	16,0	15,6	15,2	-0,7	6,0	7,0	4,3	2,6
en Am. Norte & Central, Caribe		20.552	25.239	29.510	31.517	34.180	4,7	4,3	4,2	-0,6	10,7	8,4	3,7	3,0
Costa Rica	TF	435	785	1.088	1.453	1.679	0,1	0,2	0,2	11,3	17,3	15,6	9,6	9,1
Cuba	TF	327	742	1.741	2.017	2.261	0,1	0,3	0,3	11,5	9,2	12,1	18,2	5,4
Rep. Dominicana	TF	1.305	1.776	2.978	3.450	3.691	0,3	0,4	0,5	16,8	9,1	7,0	8,6	4,4
El Salvador	TF	194	235	795	966	1.154	0,0	0,1	0,1	-9,8	12,7	19,5	15,1	7,7
Guatemala	TF	509	563	826	1.182	1.316	0,1	0,1	0,2	-0,4	34,2	11,4	5,0	9,8
Honduras	TF	290	271	471	595	749	0,1	0,1	0,1	11,1	-2,6	25,9	5,0	9,7
México	TF	17.172	20.241	20.641	20.618	21.915	3,9	3,0	2,7	-5,1	10,5	6,3	1,9	1,2
Nicaragua	TF	106	281	486	615	712	0,0	0,1	0,1	11,5	16,9	15,9	16,4	8,0
Panamá	TF	214	345	484	621	702	0,0	0,1	0,1	6,0	9,8	13,0	8,5	7,7
en América del Sur		7.612	11.582	15.021	15.879	17.838	1,7	2,2	2,2	8,4	16,8	12,3	7,0	3,5
Argentina	TF	1.930	2.289	2.909	3.457	3.895	0,4	0,4	0,5	6,2	15,4	12,7	4,2	6,0
Bolivia	TF	254	284	319	405	423	0,1	0,0	0,1	10,8	9,3	4,5	2,3	5,8
Brasil	TF	1.091	1.991	5.313	4.794	5.358	0,2	0,8	0,7	9,2	16,0	11,8	17,2	0,2
Chile	TF	943	1.540	1.742	1.785	2.027	0,2	0,3	0,3	14,2	10,6	13,6	6,3	3,1
Colombia	TF/VF	813	1.399/	557	791	933	0,2	0,1	0,1	10,3	26,6	18,0	-3,7	10,9
Ecuador	VF	362	440	627	819	861	0,1	0,1	0,1	11,4	7,6	5,1	5,6	6,5
Paraguay	TF	280	438	289	309	341	0,1	0,0	0,0	7,1	15,3	10,2	0,3	3,4
Perú	TF	317	479	828	1.277	1.486	0,1	0,1	0,2	7,2	19,4	16,4	10,1	12,4
Uruguay	TF	...	2.002	1.968	1.756	1.808		0,3	0,2	12,8	23,7	2,9		-1,7
Venezuela	TF	525	700	469	486	706	0,1	0,1	0,1	-21,9	44,3	45,2	-1,1	8,5
en Europa Meridional/Medit.		42.105	46.322	62.944	66.838	70.191	9,6	9,2	8,7	-2,5	1,7	5,0	4,1	2,2
Andorra	TF	2.949	2.791	2.418		0,4	0,3	-7,4	-11,0	-13,4		-3,9
Portugal	TF	8.020	9.511	12.097	11.617	...	1,8	1,8		0,5	-0,8		4,2	
España	TF	34.085/	34.920	47.898	52.430	55.577	7,8	7,0	6,9	-2,8	3,1	6,0	3,5	3,0

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ^o

(Cifras procedentes de la OMT, octubre 2006)

/: cambio de serie; *Cifra o dato preliminar

Serie:

TF: llegadas de turistas internacionales a las fronteras (excluyendo los visitantes del día), VF: llegadas de visitantes internacionales a las fronteras. (incluidos turistas y visitantes del día).

The participation percentage of Cuba, in proportion to other destinations, is only 0.3% in 2005 compared to Spain that represents 7.8%. In relation to the total tourist arrivals in Northern America and the Caribbean, Cuba presents a participation of 6.61%, being considerably more significant than the number before, showing the possibility of expansion through a proper management of the tourism industry of the country.

In relation to income provided by this industry, it is noted that while in 1990 Cuba had USD 243 millions, in 2005 this value was almost octuplicated reaching USD 1.920 million, and may be a result of improvements in the tourism sector in recent years.

Ingresos por turismo internacional (excluido transporte internacional de pasajeros)													
	Ingresos por turismo internacional (millones \$EEUU)					Cuota de mercado (%)			Variación (%)		Ingresos por llegada ¹ \$EEUU	Población 2005	Ingresos per capita \$EEUU
	1990	1995	2000	2004	2005*	1990	2000	2005*	04/03	05*/04			
Mundo	270.000	411.000	481.000	633.000	680.000	100	100	100	18,8	7,4	845	6.451	105
Destinos iberoamericanos	34.290	47.338	60.029	83.310	89.900	12,7	12,5	13,2	15,1	7,9	740	586	153
en Am. Norte & Central, Caribe	7.360	10.158	15.739	19.710	21.673	2,7	3,3	3,2	11,8	10,0	635	165	131
Costa Rica	275	681	1.202	1.258	1.570	0,1	0,3	0,2	12,2	15,6	935	4,0	391
Cuba	243	963	1.737	1.915	1.920	0,1	0,4	0,3	3,7	0,3	850	11,3	169
Rep. Dominicana	900	1.571	2.860	3.152	3.508	0,3	0,6	0,5	0,8	11,3	950	9,0	388
El Salvador	18	85	217	441	543	0,0	0,0	0,1	15,1	23,2	470	6,7	81
Guatemala	185	213	482	776	869	0,1	0,1	0,1	25,0	12,0	660	12,0	72
Honduras	29	107	260	429	472	0,0	0,1	0,1	22,7	10,0	630	7,2	66
México	5.526	6.179	8.294	10.796	11.803	2,0	1,7	1,7	15,3	9,3	540	106	111
Nicaragua	12	50	129	192	207	0,0	0,0	0,0	20,0	7,9	290	5,5	38
Panamá	172	309	458	651	780	0,1	0,1	0,1	11,3	19,8	1.110	3,1	248

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

(Cifras procedentes e la OMT, octubre 2006)

¹ Último año con dato disponible; *cifra o dato preliminar

The monetary income by international tourists in Cuba increases annually, but being much more considerable the growth between the years 1995 to 2000 (USD 774 million), that the growth recorded between the years 2000 to 2004 (USD 178 million), despite this, the difference of USD 1.677 million between the incomes of 1990 and 2005 represents a considerable increase of around 690%.

In 2004, the income registered by the international tourism in the balance of payments of Cuba, are USD 1.915 millions, due to travel, without any costs in this sector, which represents USD 5.6 millions in the Gross Domestic Product (GDP) (OMT, Secretaria General Iberoamericana; 13), which it is structured by the agricultural sector that represents 8.1%, industry that represents 27.4%, and services (including tourism) that represents 64.5% of the Cuban GDP (BANCOEX, ficha Cuba).

On the other hand, it's considered that the influx of tourism in Cuba is not stationary due to its constant summer weather, which may influence in the steady growth recorded by this sector, which could increase if the prohibition of United States will be released, and that a proper management by the Cuban government will be executed to encourage and publicize the tourist attractions of the country.

It is necessary to take into account that although Cuba's participation in the tourism market in relation to the number of visits it receives, is considerably low in relation to other countries such as Mexico, Cuba presents a significant annual economic growth due to tourism sector, showing a propensity for a stable growth, but it is also necessary to strengthen and differentiate its services to ensure the market and the revenue generated by the sector.

2.2.2 Political Factor

Cuba has been characterized since 1959 for presenting a socialist political system and a dictatorship regime, where the government is the sole manager of production and trade of the country, in contrast to a trend of global democratic governance in most countries of the rest of the world.

In the 50s, Cuba presented a highly protectionist policy, which restricted the establishment of companies that belong to foreign shareholders. This regulation was amended in 1992, giving a significant turn to the economy and politics of the island, opening its market to the entry of international capital through joint ventures, and limiting those that were promoted by Cuban citizens (MINTUR, 1).

Nowadays, Cuba presents a trade policy that it is focused on ensure markets to export its products, as well as to obtain products that are necessary for the national economy (Bancomex ficha Cuba, 6) through the promotion and growth of exports and limiting imports, which does not mean that the country is not open to commercial trades with other countries, mainly in Latin America.

It's possible to identify several characteristics that regulate Cuba's foreign trade (Ministerio de Comercio Exterior, 2):

- The relationships and business transactions are made between foreign companies and authorized Cuban entities, without the mediation of a state agency.
- There are no regulations for export and import directed to limit trades, except the norms for the preservation of national heritage and prohibitions that are considered illegal.
- The investment becomes part of joint ventures, which are required to pay taxes on profits, use of the local workforce, in addition to the contribution to social security, tariffs, among other duties (Bancomex ficha Cuba, 6).

Moreover, Cuba presents its interest in consolidating economic and political relations with Latin America and the Caribbean, which it is reflected in its subscription in the Partial Scope Agreements with all the members of the Latin American Integration Association (ALADI), in which Cuba should modify its policies and trading rules based on those established by this association (Ministry of Foreign Trade, 3). Also, being a member of MERCOSUR, Cuba presents trade preferences with the member countries, applying the rule of most favored nation.

Regarding to foreign trade and tourism, it should be noted that the decision taken by the Cuban government to promote foreign trade represented a very positive change for the tourism industry, allowing the entry of potential firms in the field. As a result there is the creation of the Ministry of Tourism in 1994 to regulate and establish the policies necessary for the proper handling of this very promising sector for the island (MINTUR, 1).

The government support that the tourism industry receives, is also manifested through tax preferences, facilities to investors, development of necessary infrastructure for tourism, among others (Gutiérrez, Gancedo, 8), thereby seeking to become a potential and attractive market for foreign investment.

Even when there is government support for the tourism sector, there are weaknesses in its policies, since there is no control on the compliance of contracts nor in the activities executed in this sector, it also can be detected too many levels of management, excessive rules, regulations and standards (Gutiérrez, Gancedo; 10), which slow the process of investment and commercialization in the island.

Cuba presents an interventionist policy in every aspect of the country and also shows excess of norms and little control of standards in the establishment of new enterprises, but nevertheless, it is also encouraging foreign investments in several sectors, in addition to heavily promote tourism on the island, appearing as a country potentially attractive that can be exploited in different branches.

2.2.3 Geographic Factor

Cuba is limited on the north with Florida, south with Jamaica, east with Haiti and the Bahamas, and on the west with the Yucatan. It presents an area of 110,860 km² with a population of 11,346,670 habitants, according to the data recorded in July 2005, in the Bank of Foreign Trade (ficha Cuba).

The weather varies between 21° C in January and February, and 27 ° C in July and August, with an annual average of 1375 mm to what respects to rainfall (Bancomex tab Cuba), that occurs mainly between May and October, and presents a constant summer climate ideal for tourism.

Thanks to the implementation of the socialist system in the '60s, '70s and '80s, Cuba had a major change in its urbanization, because of its policy of equality it was developed access to every area of the country, both for its main cities as well as for cites not too important (Estévez, Risco, 5), thereby helping these places to be exploited by the tourism sector. In this way, it has been limited sixteen touristic regions, eight of which were considered as the most important: Havana: The Old Havana and the Modern Havana, Varadero, Norte de

Avila, Norte de Camaguey, Norte de Holguin, Costa Sur del Centro and Archipiélago de los Canarreos (8).

Cuba has a wide range of attractions, where its possible to enjoy the beach, nature, culture, history, etc., scattered in different cities but together in one country, with natural conditions that meet the expectations of many forms of tourism; also the weather is appropriated for tourism sector and for the commercialization of the Toquilla Straw Hats, as an element of elegance, and as protector of the constant sun.

2.2.4 Enviromental Factor

Nowadays the use and care of the environment are of great importance worldwide, especially because of the changes that have been originated for the misuse and unsustainable exploitation of the environment, that's why it seems as necessary the methodological linkage between tourism and natural resources.

In Cuba, it has been taken the necessary norms for the protection and proper use of the environment, to ensure that tourism is not the destroyer of what means for it the basis of its existence (Estévez, Risco, 5), that's why the development of the tourism planning has been taken place on the System of Physical Planning, which has endorsed the use of natural resources and the environmental protection through laws, decrees, regulations, etc. (6).

2.3 Analysis of the market and its consumers

In the competitive world that all companies have to face daily, it is essential to have a field survey to guide the company when it has to make decisions with less uncertainty, a study that indicates the way and the decisions that have to be taken in order to achieve its objectives.

In this market analysis, it has been established as the target for the Toquilla Straw Hats of the firm Rafael Paredes Cía. Ltd.: The principal tourists that visit Cuba, specifically the city of Havana, taking into account that: tourism in this country is one of the major sectors that generates incomes for its economy, that tourists are middle-class and upper-middle class, and that are foreigners that enjoy the sun, and are attracted for the culture and history, besides the economic factor of the natives of the island, which does not allow the access to this product.

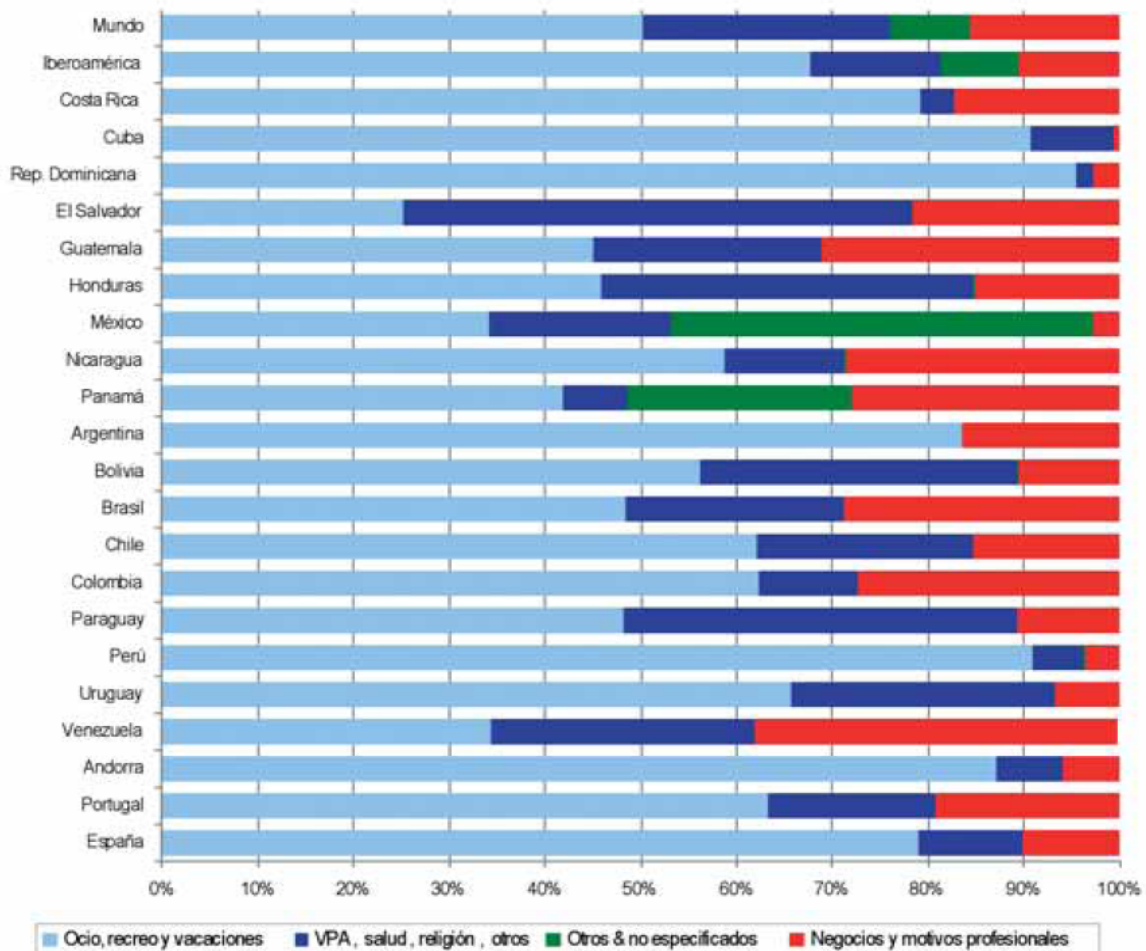
2.3.1 Market

The tendency that exist in the demand of the tourism market has been modified in relation to the destinations and activities of the sector, generating the "alternative tourism" in which tourism requires a more closely link to nature, culture, environmental care and higher quality services (Machado, Hernández, 6), factors that fortunately Cuba has, and that is in capacity to operate under guidelines that have already been established in the System of Physical Planning.

The type of tourism that Cuba offers goes from visits and enjoyment of its beaches and nature, to the knowledge and experience of its history and culture, along with the charisma and welcome of its people that makes this site more attractive to the visitors.

The visits of international tourists are conformed by: visits for leisure, recreation and vacation, which represent 91% of arrivals, for health and religion that represents 8% of arrivals, and business and professional reasons, representing the 1% remaining.

Llegadas de turistas internacionales por motivo de visita



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Datos de 2004, excepto Portugal (1999) y Guatemala (1997). No se dispone de datos de Ecuador.

This registration of arrivals is positive for the commercialization of Toquilla Straw Hats, both leisure tourists, who are more prone to shopping, as well as for those who travel for business and health, which usually have a medium high purchasing power medium, and that like this sort of accessories.

Tourism in this country contains several activities in different places, but it's also possible to find diversity in food, transportation, recreation and retail commerce. However the accommodation activity is more closely related to foreign tourism and its role is important for the revenue it generates, and because it facilitates the economic performance of the

other activities around the tourist housed (Durán, 8), among which is included the purchase of this souvenir, being an option of a place to commercialize the Toquilla Straw Hats.

In 1998 the structure of the tourism offer in Cuba, by type of activity was (Durán, 8):

STRUCTURE OF TOURISM INCOME IN 1998 BY TYPE OF ACTIVITY		
ACTIVITY	% OF TOTAL INCOMES	% INCREASE WITH RESPECT OF 1997
Accommodation	22	19
Retail Commerce	17	11
Gastronomy	39	22
Transportation	8	33
Recreation	3	108
Other income	11	2

Source: ONE (Cifras Preliminares)

While the gastronomy is the sector with the highest share of income and with the greater growth trend, it appears that the retail commerce and the accommodation rates are important in the expense of money from tourists, being important for the commercialization of the product analyzed because, as explained above, accommodation is linked to other activities of consumption and is in the hotels where the majority of purchases of accessories is done, plus the retail commerce is closely connected with the commercialization of Toquilla Straw Hats.

Moreover, it has been identified that the origin of the tourists that visit the island come mostly from Europe, meaning a total of 53.5% of the total registered in 2000 (Figueras, 3).

DISTRIBUTION BY REGION ORIGIN OF THE VISITORS OF CUBA				
Region	1995	%	2000	%
	thousands	1995	thousands	2000
America and the Caribbean	357	47,9	783	44,1
Europe	375	50,3	949	53,5
Rest	14	1,9	42	2,4
TOTAL	746	100	1774	100

Source: El Turismo Internacional en la Economía Cubana, 2001
 Elaboration: Author, 2009.

In 1995, Europe represented 50.3% of the visits to Cuba, with an increase in 2000 of 3.2%, while America and the Caribbean registered a decline of 3.8%. In 1997, the continent represented 55% of the total of arrivals to the country (Gutierrez Muñoz, 45), registering in these three years a decline of 4.7%, but meaning a high dependence of the tourism industry in this continent.

While Europe is the main tourist market, it is necessary to emphasize that Canada is the largest emitter of foreigners to the island, representing in 2007 the 30.7% of total visitors.

INTERNATIONAL VISITORS TO CUBA BY COUNTRY						
CONCEPT	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total	1 686 162	1 905 682	2 048 572	2.319.334	2.220.567	2.152.221
Of which: Main emitters	1 405 832	1 604 458	1 776 899	1 990 150	1 863 571	1 788 042
Canada	348 468	452 438	563 371	602 377	604 263	660 384
England	103 741	120 866	161 189	199 399	211 075	208 122
Italy	147 750	177 627	178 570	169 317	144 249	134 289
Spain	138 609	127 666	146 236	194 103	185 531	133 149
Germany	152 662	157 721	143 644	124 527	114 292	103 054
France	129 907	144 548	119 868	107 518	103 469	92 304
Mexico	87 589	88 787	79 752	89 154	97 984	92 120
United States	77 646	84 529	49 856	37 233	36 808	40 521
Argentina	9 389	13 929	23 460	24 922	30 383	37 922
Netherlands	27 437	29 451	32 983	37 818	35 871	33 605
Bolivarian Rep. of Venezuela	10 977	15 228	86 258	185 157	83 832	33 593
Russia	10 653	12 610	17 457	20 711	27 861	29 077
Portugal	27 117	28 469	25 608	28 780	27 304	25 442
Colombia	15 802	13 122	13 408	16 175	16 053	18 594
Switzerland	25 530	24 630	23 106	21 918	19 962	18 588
Belgium	21 211	24 318	22 007	20 813	18 886	17 256
Chile	12 512	11 938	14 500	16 744	16 110	14 951
Austria	16 673	18 739	17 403	16 222	15 384	14 492
Brazil	7 067	8 802	9 216	15 836	11 024	12 165
Poland	5 304	5 562	7 439	8 295	8 569	11 598
China	4 366	4 811	7 007	8 700	9 276	10 864
Denmark	4 509	6 327	7 975	9 163	9 296	10 156
Norway	5 493	6 062	6 076	6 962	8 211	9 881
Philippines	8 518	12 718	9 932	13 389	13 405	9 067
Czech Republic	1 822	7 777	4 102	7 425	7 562	8 547
Ireland	5 080	5 783	6 476	7 492	6 911	8 301

Source: Oficina Nacional de Estadística de Cuba 2007

The number of countries that emits tourists is quite extensive, but it is heavily concentrated on the market of Canada and Europe. Moreover, visits from Norway, Philippines, Czech Republic and Ireland have a relatively low participation compared to other countries, but it may have tendencies to grow if the tourist promotion is done properly.

a. Public

The country of Cuba is located at the entrance to the Gulf of Mexico and is the largest island in the Caribbean, with the Havana as the capital of the country. It's formed by around 4.195 cays, islets and islands, in which the isle of Juventud is the most prominent. It has a mostly flat surface, but with three major mountain systems (drcuba.com, 1).

Its main archipelagos in the Atlantic Ocean are the Sabana and the Camagüey, and in the Caribbean Sea, it is the archipelago of Jardines de la Reina (cubamcud.org, 1). It presents a unique and diverse nature, with a wide variety of plants and animals and over 280 beaches, Virgin Islands, grottos, caves, mountains, forests, savannas, and swamps (drcuba.com, 1).

Cuba has 14 provinces in which it's possible to find nature, cultural, historical and architectural beauty:



Source: www.travelcubasite.com

- Havana: Metropolitan area, mostly flat, by the Cuban coast. It is bounded on the north by the Atlantic Ocean and the south by the Caribbean Sea. It's considered as a tourist attraction for its cultural and historical richness with the most Hispanic influential of the Caribbean, where it can be differentiated the Old Havana and the

Modern Havana, marking two important eras in this country, considered as the cultural destination for excellence (Vivecuba.com, 1).

- Varadero: Beach located in the province of Matanzas, known as La Playa Azul, is the most famous of the island and the principal tourist place of sun and sand; characterized by its fusion of nature and modernity (Cubatravel.cu, 1).
- Santiago de Cuba: It's considered as the second city in the country, located in the eastern region. It presents important tourist sites and holds an exclusive Carnival, the Cuban rum and musical variety (Vivecuba.com, 1).
- Trinidad: Declared a World Heritage Site by UNESCO, because it is considered a jewel for its colonial architecture. Presents historical and cultural values, and great natural beauty (1).
- Cienfuegos: It is located in the central-southern part of the island. Also known as the Pearl of the South or Sea City because of its architecture and urban planning, also with a historical downtown of great attraction to visitors (Hicuba.com, 1).

The remaining provinces are also rich in diversity and tourism paradise for the enjoyment of visitors, but those described above constitute the greatest attraction for foreign tourists.

b. Niche

Of the places described in the previous section, it has being considered as more important for the marketing of Toquilla Straw Hats the Havana and Varadero, because they are sites that collect about 70% of tourists arriving in the island (Ibáñez, 1).

- City of Havana

It is considered one of the most beautiful cities in Latin America, besides that is the capital of Cuba since 1607. It was founded in 1519 as San Cristobal de La Habana, and it is said that was benefited of its geographical location, a key port for the New and Old World, to which it owes its prosperity (Radiohc.cu, 1).

It is located in the western area of Cuba, bounded on the north by the Straits of Florida, east, south and west by the Havana province. It has an area of 727 km² and a population of 2,186,632 habitants (Radiohc.cu, 1).



Source: www.travelcubasite.com

Its weather is subtropical temperate, with a predominance of maritime tropical conditions, with temperatures of 21 ° C in January and February, and 27° C in July and August (BANCOEX, 2).

The city of Havana provides 43% of the Gross National Product (GNP) through various economic activities and the production of its food, pharmaceutical, textile, cigar factory, tourism industries, among others (Radiohc.cu, 1)

According to the Ministry of Tourism (MINTUR), this city generates 33% of the tourist revenues, recorded a million of arrivals in November 2008, attracts 50% of the total of visitors of Cuba (Xinhuanet.com, 1), and has the main airport of the country, becoming the main tourist destination on the island.

The Havana presents several attractive places for the tourism, some of which are described below:

- The Old Havana: Declared a World Heritage Site by the UNESCO. It has important buildings like the Capitol, is the primary nucleus of the population and the old center of the city (Sprachcaffe-cuba.com, 1), besides of being the most visited place of the city.
- Plaza de Armas: It is the oldest and most majestic place of the city. It has two museums of art and history of this city: the Municipal Museum and the Museum of Colonial Art (1).
- Plaza de la Catedral: In the sixteenth century it was known as the Plaza Ciénaga, where it's possible to see the Cathedral of San Cristóbal, among other things. It is considered as the best preserved colonial architecture in Latin America (1).
- Plaza de la Revolución: A place internationally known as the headquarters of the Cuban revolution, which is why it is visited by most of the tourists (Radiohc.com, 1). Besides, on it is embodied the face of Ernesto Che Guevara in one wall of the Interior Ministry.
- Barrio del Vedado: Location that was used as a security perimeter in case that the city was attacked, and today it is the neighborhood of the rich people of the Havana. It has great hotels, wide avenues and an eclectic style of architecture. Here it is also

The commercial center of the city is the Calle del Obispo (Sprachcaffe cuba.com-1) located in the Old Havana, but it's also possible to find Cuban crafts in most of the streets of this city and in its plazas, galleries and markets.

The best Cuban crafts are earrings, bracelets, crosses and pendants, made with black coral, which are found in almost all the shops of the hotels. Also, and perhaps most important, there are Cuban cigars and rum, which are strongly desired by tourists (Paseosporlahabana.com, 1).

In a matter of accommodation, the city has many hotels with variation in costs, although most tourists choose to stay in traditional hotels of the Old Havana, mainly because of its location and proximity to the monuments of major importance, to the bars and restaurants.

The Havana City is a place full of history, culture and attractions suitable for a large number of tourists, which can be considered as the optimal market to commercialize the Toquilla Straw Hats.

- Varadero:

It is one of the most famous spas worldwide and the largest and most visited beach in the country because of its nature attractions and its history as a tourist center.

It is estimated that around the year of 1840 it began the arrivals of visitors to this place, although in 1940 Varadero began to develop as tourist beach. Its foundation as a city dates back to December 5, 1887 (Salgado, 1).

It is located on the Hicacos peninsula, on the north coast of Matanzas province, on the east

of Havana and on the north of the Bahía de Cárdenas (Salgado, 1). It has an area of 46.4 km² and 20,600 habitants (Hicuba, 1). It presents 22.5 km² of beaches and an average temperature of 25 ° C, with twelve hours of sunshine daily (cubatravel.com).



Source: www.travelcubasite.com

Tourism is the main economic base of this city, receiving 20% of tourists visiting the island, and along with Havana, receive 70% of the total of foreign visitors of Cuba, that's why it is establish as the second important tourist destination of the country (Ibáñez, 1).

The hotel industry is the most significant of this beach, with 50 hotels in 2005, mostly four and five star, directed to tourists that like beaches and that are middle and high class (Pichardo, 1). These facilities are designed for different kind of visitors, which includes leisure activities and family recreation activities.

Varadero is essentially characterized by having a wide sandy beach and for its blue, warm and transparent waters, where it can be found a great diversity of marine life. It also has other attractions such as archaeological remains in the caves of Ambrosio and Musulmanes, virgin keys, large natural landscapes, etc. (drcuba.com, 1).

In it, it is the Convention Center Plaza América, which helps to reinforce its potential as a tourism destination for congresses and incentives, as well as the Amphitheater that is the

home for major international events (drcuba.com, 1).

Varadero, Cuba's main beach, and the second place in the tourism sector, can be an ideal place to commercialize Toquilla Straw Hats because of its climate, market participation and the promotion to be conducted congresses, attracting professional tourists, but it's a second choice because its activities are poorly linked with the cultural and historical part, which is highly linked to hats.

c. Target

The city of Havana, the Old Havana specifically, has been established as the center of commercialization of the Toquilla Straw Hats, because it is the main tourist market of the country, and it has been identified as a target goal the people from the main emitter countries of tourists to the island.

The market place is the Old Havana, because it is the preferred place to stay for tourism, being the most visited by tourists for its great attractions and provides an atmosphere of culture and tradition, adding that in this sector it is the commercial artery of the city and major colonial hotels of the country.

The selected target are tourists from Canada, United Kingdom, Italy, Spain, Germany, France and Mexico, which together represent 66% of all the countries that visit the island.

INTERNATIONAL VISITORS TO CUBA BY COUNTRY						
CONCEPT	2006	% TOTAL	% TOTAL OF MAIN EMITTERS	2007	% TOTAL	% TOTAL PRINCIPAL ES EMISORES
Total of emitter countries	2.220.567	100		2.152.221	100	
Canada	604 263	27, 21	41, 36	660 384	30, 68	46, 39
England	211 075	9, 51	14, 45	208 122	9, 67	14, 62
Italy	144 249	6, 5	9, 87	134 289	6, 24	9, 43
Spain	185 531	8, 36	12, 7	133 149	6, 19	9, 35
Germany	114 292	5, 15	7, 82	103 054	4, 79	7, 24
France	103 469	4, 66	7, 08	92 304	4, 29	6, 48
Mexico	97 984	4, 41	6, 71	92 120	4, 28	6, 47
Total of the main emitter countries*	1 460 863	65, 79	100,	1 423 422	66, 14	100,

* It represents the total and percentage only of the countries of interest for this work.

Source: Oficina Nacional de Estadística de Cuba 2007

Elaboration: Autora, 2009.

In 2006 and 2007, Canada is presented as the leading issuer of tourists to Cuba, recording in 2007, 670,000 visitors, which represents 30% of the total arrivals and 46% of the total visits recorded by the main countries emitters of tourists. Secondly, and not so close, it's England, which registers less than half that Canada, with 208 thousand visitors, and in the last place is Mexico, with values very similar to those of France.

Taking into account that the participation of Havana in the total visits of tourists to the island is 50%, we get the following information:

INTERNATIONAL VISITORS TO CUBA BY COUNTRY				
Concept	Average of visits from 2002 to 2007	Visits to Havana*	Visits to Varadero**	Visits to the rest of country***
Total	2 055 423	1 027 712	411 085	616 627
Canada	538 550	269 275	107 710	161 565
England	167 399	83 699	33 480	50 220
Italy	158 634	79 317	31 727	47 590
Spain	154 216	77 108	30 843	46 265
Germany	132 650	66 325	26 530	39 795
France	116 269	58 135	23 254	34 881
Mexico	89 231	44 616	17 846	26 769
Total of main emitters	1 356 948	678 474	271 390	407 084

*Taking the 50% of visits to Havana

** Taking the 20% of visits to Varadero

*** Taking the 30% of visits to the rest of the country

Source: Oficina Nacional de Estadística de Cuba 2007, www.eumed.net 2006

Elaboration: Author, 2009

The city of Havana receives an annual average of 678,474 visits, of which Canada is the issuer of 269 thousand tourists, England 84 thousand, 79 thousand Italy, Spain 77 thousand, 66 thousand Germany, France and Mexico 58 thousand and 45 thousand; and may be identified as the target for “Sombreros Barranco” from Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., the first five countries named because of its importance in Cuba's tourist market.

Moreover, there is no record of the profile of tourists that visit the island, that's why a table showing the demographics of the population of the major emitters of tourists to the island was made it, and in doing so defining the target.

PROFILE OF THE POPULATION OF THE COUNTRIES ISSUING OF TOURISTS TO CUBA					
COUNTRY	CANADA	UNITED KINGDOM	ITALY	SPAIN	GERMANY
POPULATION*	33,311,400	60,943,912	58,145,321	40,491,051	82,369,548
ECONOMICALLY ACTIVE POPULATION**	17,590,000	31.269.841	23,955,872	21,500.000	40,608,187
AGE IN WHICH PEOPLE STARTS TO WORK	15 años	16 años	15 años	16 años	14 años
AVERAGE INCOME PER HOUR***	27.90 CAN (25.26USD)	83.33€ (135.42USD)	23,32€ (33.36USD)	23,40€ (33.09USD)	42,32€ (60.51 USD)
TOUR COST TO CUBA****	854,23 USD	1,085.71 USD	1,233 USD	985 USD	1,947 USD
AGES	PERCENTAGES				
25 a 29	6.9	6.5	5.8	7.1	5.9
30 a 34	6.7	6.2	7.5	8.5	5.7
35 a 39	6.9	7.3	8.4	8.4	7.2
40 a 44	7.7	7.9	8.5	8.1	8.8
45 a 49	8.3	7.5	7.5	7.3	8.3
50 a 54	7.6	6.4	6.6	6.4	7.1
55 a 59	6.5	6.0	6.3	5.8	6.5
60 a 64	5.4	6.0	5.9	5.5	5.2
65 a 69	4.0	4.5	5.5	4.3	6.3
70 a 74	3.2	3.8	4.8	4.4	5.2

*2008 data **data from 2004 and 2006

***Change to US dollars based in the C.C. de Cuenca, June 2, 2009

**** Change to US dollars based in the C.C. de Cuenca, June 1, 2009

1€= 1.414 USD 1CAN = 0,903

Source: Statistics Canada, Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana, CEPAL, Feritur Ecuador, Air Canada, U.S. Census Bureau, Nación.com, UNESCO, UK National Statistics, Elsalario.com.ar Rumbo.es, Guía del Mundo, Laborsta Internet, PayScale, Cubajet.com, HiCuba.com, Empleo.com, Vuelosplus.com.

Elaboration: Author, 2009.

In the above table, it can be seen that, in most of the cases, the economically active population represents 50% of the total population, including those that are 15 years old and initiated into the workforce. Furthermore, it appears that with the average income that the professionals of these countries receive they are able to cover the average cost of a trip to Cuba with only one week of work.

Also, majority population in these countries is concentrated in the age of 35 years to 59 years old; ages in the market of Cuenca represent the largest percentage of monthly purchases.

Based on the above, it can be described, as follows, the profile of the target for firm Rafael Paredes:

Profile of the tourists that arrive to La Habana				
Country	Weekly Earnings*	Education	Age	Annual Tourists
Canada	881,60 USD	Professionals	35 a 59	269.275
United Kingdom	1.052,80 USD	Professionals	35 a 54	83.699
Italy	1.334,40 USD	Professionals	30 a 54	79.317
Spain	949,2 USD	Professionals	25 a 29	77.108
Germany	2.420,40 USD	Professionals	35 a 59	66.325

*40 hours a week

Elaboration: Author, 2009.

There are no data on the age or class of the tourists entering the island, which is why it has been taken as references the average weekly income of professionals, and the representatives ages in the demographics of the selected countries, as well as it has been considered the age of the main consumers of these articles in the local market, and in doing so determine the age that the product is directed and economic class to which they belong.

Therefore, based on the analysis, it's concluded that the product is intended to professional tourists who visit the island, who have an average weekly income of 1,300 USD, and aged between 25 and 60 years, that feel attracted mainly to cultural, historical and leisure tourism, and also, because of their age and economic status, like elements that denote elegance and distinction, such as the Toquilla Straw Hats.

It is also important to note that people from the selected countries like this product, since there are currently exports of Toquilla Straw Hats to Canada, United Kingdom, Italy, Spain,

and Germany (Cámara de Comercio de Cuenca, 2005).

2.3.2 Market prioritization

1. Old Havana: Major tourist place in the city and also the most visited, it has the main commercial artery of the city.
2. Barrio del Vedado: Business tourist sector that has adequate facilities for commerce and it is also very visited by tourists.
3. City of Varadero: Second most visited place by tourists, it has as its main attraction the sun.

2.4 Marketing Mix

2.4.1 Product analysis

- a. Products to be exported

In chapter one, headland number 1.4.4 a, it was shown the portfolio of hats commercialized by the company Rafael Paredes, of which it has been determined for the selected target the following:

HATS THAT WILL BE COMMERCIALIZED IN LA HABANA		
MODEL	VARIETY	SELLING PRICE IN STORE
Clásico	Normal	\$15 - \$18
	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
	Extrafino	\$260 - \$600
Gamble	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Diamante	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Óptimo	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Crochet	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Copa alta	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250

Source: Rafael Paredes Cía. Ltda. 2009
Elaboration: Author, 2009.

b. Tariff Item

The nomenclature of classification, presents the following subheadings:

ITEM	DESCRIPTION
140190	Toquilla Straw
460120	Purses, wallets, baskets and hammocks of Toquilla Straw
460191	Mats of Toquilla Straw
460199	Baskets of Toquilla Straw
460210	Bags and braids of Toquilla Straw
460290	Table cover of Toquilla Straw
650200	Cascs for hats and similar forms of Toquilla Straw
650400	Hats and caps of Toquilla Straw

Source: CORPEI, 2006

The tariff item for the Toquilla Straw Hats in Ecuador is 6504000000, with its description reads: Hats and other headgear, plaited or made by assembling strips of any material, even trimmed (CORPEI, 2007).

c. Tariffs

The export of Toquilla Straw Hats from Ecuador to Cuba presents no barriers, besides from the normal processes of export and of a suitable packaging to protect product.

Import Controls			
click for printable version			
Country of Export	ECUADOR	Country of Import	CUBA
Country of Manufacture	ECUADOR	Date of Export	11/14/2008 [MM/DD/YYYY]
HS Number	65020000		
Summary			
	YES	MAYBE	NO
Embargo/Sanction			✓
Prohibition			✓
Licenses, Permits, etc			✓
ADD/CVD			✓
Absolute Quota			✓
Tariff Rate Quota			✓
Other Controls			✓
Click here for summary only			
Global Notes			
Wooden packing material used while exporting goods must be marked appropriately by the manufacturers of wooden packing material indicating the necessary conditions and procedures (heat treatment and methyl bromide application) are followed as stipulated with plant health assurance. These are in accordance with the purposes of provisions and norms regulating "Wooden packing material in international trade ISPM No.15" in conformity with Agricultural Combat and Agricultural Quarantine Law published by Foodstuff and Agriculture Organization of United Nations.			
Details			
License Requirements			
● Based on available information no license required			
Absolute Quotas			
● Based on available information no Absolute Quota applies			
Tariff Rate Quota			
● Based on available information no Tariff Rate Quota applies			
ADD/CVD			
● Based on available information no ADD/CVD applies			
Note 1: Characters appearing after the symbol ^ should be read as superscript For example : 2m^3 should be read as 2m³			

Source: Trade Wizards

On the other had, the average tariff that the product has to pay to be commercialized in Cuba, is the following:

Based on the data from 2008 using Harmonised System Nomenclature Rev. 02, importer Cuba applies the following tariffs to imports of (650400) Hats&other headgear,plaited or made by assembly strips of any material originating from exporter Ecuador

Records per page Default (10 per page) 1

Product code	Product description	Trade regime description	Applied tariffs	Total ad valorem equivalent tariff (estimated)
65040000	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.	MFN duties (Applied)	15.00%	15.00%
65040000	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.	Preferential tariff (AAP.CE46) for Ecuador	0.00%	0.00%
65040000	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.	Regional tariff preference (Aladi: AR.PAR4) for Ecuador	10.80%	10.80%

1

[New Search](#)

Tariff search performed on 14 November 2008

Source: Market Access Map

The Ecuadorian preferential tariff for the entrance of the Toquilla Straw Hats to Cuba, leads to the appliance of a 0% tariff in these products, as it was indicated by the CORPEI.

d. Restrictions

There are no restrictions registered in Ecuador for the departure of this product, while with respect to Cuba, there are no restrictions on Toquilla Straw Hats (MINREX, 1).

2.4.2 Prices analysis

a. Calculation of the production costs of the products to be exported

The table below shows the cost of each process that goes from the purchase of the unfinished hat until the end of it.

COST IN DOLLARS OF EACH PROCESS IN THE PRODUCTION OF SOMBREROS BARRANCO							
CLASS	PURCHASE *	AZOCADO	TINGE IN BROWN AND BLACK	TINGE OTHER COLORS	BLEACHED	IRONED	FINISHED
Normal	4	0,25	0,58	0,42	0,25	0,25	3
Semifino	43	0,42	0,58	0,42	0,25	0,42	3
Superfino	70	0,58	0,58	0,42	0,25	0,58	3
Extrafino	160	0,58	0,58	0,42	0,25	0,58	3

*average cost between the lowest price and the highest price

Source: Rafael Paredes Cía. Ltda. 2009

Elaboration: Author, 2009.

It should be noted that the costs of unfinished hats may present a considerable variation among the lowest and highest prices paid for the hats of each class, but for this analysis it has been taken an average cost.

On the other hand, it is also important to note that the bleached is only made in the white hats, and the staining in brown, black and other colors will produce a variation in the final cost of the hat, that's why it has been made a table that specifies the cost of the hats with these features.

COST IN DOLLARS BY DETAILS OF SOMBRERO BARRANCO							
CLASS	COLOR	PURCHASE*	AZOCADO	TINGE	IRONED	FINISHED	TOTAL COST
Normal							
	Black and Brown	4	0,25	0,58	0,25	3	8,08
	Other colors	4	0,25	0,42	0,25	3	7,92
	White	4	0,25	0,25	0,25	3	7,75
Semifino							
	Black and Brown	43	0,42	0,58	0,42	3	47,42
	Other colors	43	0,42	0,42	0,42	3	47,26
	White	43	0,42	0,25	0,42	3	47,09
Superfino							
	Black and Brown	70	0,58	0,58	0,58	3	74,74
	Other colors	70	0,58	0,42	0,58	3	74,58
	White	70	0,58	0,25	0,58	3	74,41
Extrafino							
	Black and Brown	160	0,58	0,58	0,58	3	164,74
	Other colors	160	0,58	0,42	0,58	3	164,58
	White	160	0,58	0,25	0,58	3	164,41

* Average cost between the lowest price and the highest price

Source: Rafael Paredes Cía. Ltda. 2009

Elaboration: Author, 2009.

b. Analysis of prices paid by consumers for similar products

In Cuba, there are not reported sales of Toquilla Straw Hats or similars, that's why it has been set the price that people paid for the same product in the countries of the target selected as benchmark.

PRICE OF THE HATS OF PANAMAN HATS DIRECT				
	NORMAL	FINO	SUPERFINO	EXTRAFINO
Canada	110	160	210	310
United Kingdom	130	180	230	330
Italy	130	180	230	330
Spain	130	180	230	330
Germany	130	180	230	330

Source: www.panamahatsdirect.com
Elaboration: Author, 2009.

The prices registered by an Ecuadorian shop that provides the service of delivery Toquilla Straw Hats around the world. In this case, it has been taken as a base the classic hat, where the price will vary in shipping cost. Canada pays the cost of the hat plus USD 15, while all Europe pays the value of the hat plus an average of USD 35 for shipping costs, which are already included in the above table.

c. Price EXW (Ex-Works) of the product

Through the incoterm EXW, it's established that Rafael Paredes e Hijos will give the merchandise to the buyer at the warehouse of the company, located in the city of Cuenca; in this way the company gets less duty, and the buyer must assume all costs and risks.

The company would be responsible to give the merchandise and the documents necessary for its export, as well as the packaging and product baling, which does not affect the market price of the hats (Rafael Paredes, 2009).

d. Sale Price of the product of the company Rafael Paredes Ltd. Co. to Havana

Taking into account that in the sale process of the Toquilla Straw Hats is via a short canal, which means that goes from the firm Rafael Paredes (manufacturer) to the buyer at the Old Havana (retailer) and then to the final consumer (consumer); it can be set that the selling price of the product for its future commercialization in the Old Havana will be 80% to 90% over the production cost.

In this way we get the following prices:

COST IN DOLLARS BY CHARACTERISTIC OF SOMBRERO BARRANCO									
CLASS	COLOR	PURCHASE *	AZOCADO	TINGE	IRONED	FINISHED	TOTAL COST	SELLING PRCIE TO RETAILER	
Normal								90%	80%
	Black or Brown	4	0,25	0,58	0,25	3	8,08	15,35	14,54
	Other colors	4	0,25	0,42	0,25	3	7,92	15,05	14,26
	White	4	0,25	0,25	0,25	3	7,75	14,73	13,95
Semifino									
	Black or Brown	43	0,42	0,58	0,42	3	47,42	90,10	85,36
	Other colors	43	0,42	0,42	0,42	3	47,26	89,79	85,07
	White	43	0,42	0,25	0,42	3	47,09	89,47	84,76
Superfino									
	Black or Brown	70	0,58	0,58	0,58	3	74,74	142,01	134,53
	Other colors	70	0,58	0,42	0,58	3	74,58	141,70	134,24
	White	70	0,58	0,25	0,58	3	74,41	141,38	133,94
Extrafino									
	Black or Brown	160	0,58	0,58	0,58	3	164,74	313,01	296,53
	Other colors	160	0,58	0,42	0,58	3	164,58	312,70	296,24
	White	160	0,58	0,25	0,58	3	164,41	312,38	295,94

* Average cost between the lowest price and the highest price

Source: Rafael Paredes e Hijos Cía. Ltda. 2009

Elaboration: Author, 2009.

The firm Rafael Paredes e Hijos will be who determine the value to be applied on the sale of hats to the Cuban buyers, where the percentage may be lower for higher volume purchases.

2.4.3 Equilibrium Point

In the case of products marketed by the company, it will be established different equilibrium points, based on the class of the hat and the price of it, due to variation in costs, obtaining the following:

CLASS	AVERAGE COST PER PRODUCTION UNIT	SELLING PRICE 90%	EQUILIBRIUM POINT *
Normal	8	15	10286
Semifino	47	90	1674
Superfino	75	142	1075
Extrafino	165	313	486

* It was done with the monthly \$ 6000 of fixed costs times 12, giving an annual value
Elaboration: Author, 2009.

The monthly average of fixed cost is USD 6.000², which includes costs of electricity, water, telephone, wages of employees, internet, etc.

In the company, the hats that register the higher number of sales are the normal and semifino, being possible to continue whit this trend in the Cuban market. Based on this, it can be determined that the annual goals of sales will be around 2.500 semifinos hats, or about 20,000 normal hats, to maintain a doubled profit margin every year.

² No official data, provided by one of the employees of the company.

2.4.4 Promotion analysis

The promotion that the firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., is working at the moment for the comercialization its hats is as follows:

- Sombreros Barranco has been published in national newspapers with more than 100 important articles, as well as short articles on the international press.
- The company presents temporary commercials in UNSION Television, Ecuavisa International and Telerama. Also, the company went on air in the program “Cosas de casa”, which presented a program of 35 minutes about the company and its products in 2005, and in June 18th, 2006 it was made an important report in a German channel.
- Brochures: These include the information of the company and the Toquilla Straw Hats, its history and care, as well as hours of operation of the museum and store, which are in strategic locations in Cuenca, as the airport, hostels, hotels and tourist information centers.
- Presence on the Web: Recently the company is in various international webs, where it can be found information about the store and its location. These pages are: www.internationalliving.com (Lee Harrison), and www.davidsbeenhere.com.

As it can be seen, the promotion of the product is mostly local but also has a presence in international channels and the web, in pages that are difficult to access to the information of the company and the product, and also are little known by the target goal.

That is why it is considered necessary to create a website with the name of the company, where the customer can get information of it and of the products that the company

markets, so in this way they could promote the brand internationally and meet the requirements of potential buyers.

On the other hand, it would be equally necessary to be present at international tourism fairs, which are conducted in Canada, England, Italy, Spain and Germany, so the tourists who visit Cuba will be already associated with the product and with the brand Sombreros Barranco, and also participate in trade fairs in Cuba, to be able to expand its selling in hotels and in other cities of the island, as they may better understand the characteristics and terms of commercialization of the Toquilla Straw Hats.

2.4.5 Analysis of logistic and distribution

As noted above, the firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., will assume the responsibility of the products just until the warehouse of the company, in the city of Cuenca, and in this case the Cuban buyers will be responsible to identify the type of logistics and distribution to be used, taking into account that the optimal output port, in this, is Guayaquil, and arriving in Havana, Cuba.

The finished Toquilla Straw Hats must be packaged in boxes designed exclusively for the hats, which can vary depending on customer requirements abroad. Each box contains about 40 or 50 units depending on the quality of the product (CORPEI, 30). This package must be independent of transport chosen, necessitating an extra package in case of using maritime transportation.

a. Optimum transportation

The present exports of Rafael Paredes are made through Ecuador's National Post, with which it maintains a franchise agreement, but that not cover the cost of customs, because they are small quantities, that's why it can be unhelpful for the client in Cuba.

Exports of the hats can be made by sea and air, but, considering price, delivery time, location of delivery, the demands of care of the product and the volume of the hats, it is recommended air transportation.

i. Advantages

According to the webpage of the company (Excesodeequipaje.com), the benefits of air transport are several, among which are:

- It is faster and efficient in the merchandise delivery, thus saving costs in time, and accelerating the turnover of inventories.
- The merchandise will not be damaged as much as in the maritime transport.
- This method is more reliable and arrives in time.
- It is a lot safer than the maritime.
- It can handle small volumes.

It is also necessary to take into account that it is a transport with a lower accident rate, with less damage to the merchandise.

Moreover, because the merchandise needs to be handled carefully, the cost of packaging is highly reduced.

ii. Disadvantages

While the air transportation is shown as the most suitable for the export of Toquilla Straw Hats, it's also necessary to take into account the factors that disadvantage of this transportation, among which are:

- High cost of transport.
- Limited capacity to export.
- The destination of the merchandise affects the cost more than the size of the packing.

2.5 Analysis of the competition

2.5.1 Analysis of the No. 1 local competition of the company

Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co, has established as its main competitor the company Homero Ortega P. & Hijos Ltd. Co., both in the local market as well that in the international market.

This company was founded on January 9, 1972, by Mr. Homero Ortega Peñafiel in the city of Cuenca. Nowadays it's producing fine Toquilla Straw Hats Toquilla under strict quality controls, with unique designs and exclusive products (Homeroortega.com, 1).

These products are marketed in major outlets in North America and Europe, achieving international recognition and getting its product to be considered as a jewel and an object of collection (1).

Its three main shareholders are: Alicia Ortega Salamea, Homero Ortega Salamea and Gladys Ortega Salamea, daughters and son of the founder of the company; appearing also as the generators of around fifty thousand working places: harvesters, weavers and producers (1).

Homero Ortega presents a point of marketing nearby the bus terminal in the city of Cuenca, as well as a store at the airport of the same city, in addition to participating in various exhibitions locally, nationally and internationally.

The sales prices of the Toquilla Straw Hats at the airport store in the city of Cuenca are³:

- Normal: USD 25 (also having cheaper hats USD 15).
- Semifino: USD 70.
- Superfino: USD 80.
- Extrafino: an average of USD 437 (with hats of USD 112, USD 400 and USD 800).

The person that works at this point of sale stated that the hats at the fabric have higher sale price, but for exports and depending on the quantity demanded, the market price could be lower.

a. Strengths of the competition

- It is a known family in the industry of the Toquilla Straw Hats, as they are five generations who have worked in the production and marketing of these items.
- The company has a history of 37 years on the market.
- It presents a strong presence in the international market, exporting its products to the countries from which are the main tourist Cuba.
- It maintains a strict quality control in the production of hats and in the other items they sell.
- It is the largest producer and exporter of Toquilla Straw Hats of the country.
- It has various means of promotion, with a store at the airport and with a museum in the matrix of the company.

³ Data given in an interview on May 8 at the store of the company located at the airport from the city of Cuenca.

b. Participation in the target market

Homero Ortega presents exports to North America and Europe, but there are no exports to Cuba, that's why its participation to the target market it's zero.

It is also necessary to consider that while the products of this company do not reach the target market, it has presence in the countries of origin of the main tourists going to Cuba, through stores that commercialize the product, but that are not from their belonging. The exact data of its exports to these countries is copyright of the company.

2.5.2 Analysis of the foreign competition

Nowadays, there are no stores that commercialize Toquilla Straw Hats, or its substitutes, in Cuba, making it difficult to determine a foreign competition, that's why it is necessary to consider that in Peru and Canada there are production of similar hats to those of Rafael Paredes.

a. Colombia

The hats that are made in this country are traditionally produced with straw of iraca, cane arrow, amer corn, esparto, tea palm and enea, where the preparation for its later use is similar to that of the Toquilla straw (Handicrafts Colombia SA, 1).

There is a major company in the production of these hats called Colombiana de Sombreros, which is in the market for more than 40 years and is located in the city of Medellin (Colombia.acambiode.com, 1). They specialize in the manufacture of hats Costeños, Aguadeños, and Panama hats (see pictures below), providing diversity in design, innovation in production, variety in prices and home delivery within the country of Colombia (Mundoanuncios.com, 1).



Sombrero costeño

Colombiana de Sombreros



Sombrero Aguadeño

Colombiana de Sombreros



Sombrero de paja Toquilla

Colombiana de Sombreros

i. Strengths of the company

- Colombiana de Sombreros is knowledgeable in the art of craft weaving, guaranteed by its long history in the manufacturing market.
- They are able to produce hats under the requirements of its public.
- They have a home delivery service nationwide.
- They have typical products of Colombia and also produce similar hats to those produced by the firm Rafael Paredes.
- They provide variety of prices, both for bulk purchases as well as unit purchases.
- They have a preference in trade with companies of Colombia, Ecuador, Australia and U.S. projecting the company at the international level.

iii. Participation in the target market

This company does not have exports to Cuba, but it's able to export to this country, because it has presence in the international market.

b. Peru

Within the Peruvian craft tradition, there are the hats of Catacaos, in the region of Piura, where the Toquilla Straw Hats are made with high quality and with designs that follow the trend of the contemporary fashion, desired in the nationally and internationally market (Reyna, 1).

Here are made two kinds of hats, which names come from its shape: pot or cylindric and squared (see images below), being the main differences the high of the cup and the with of the wing (Municipalidad Distrital de Catacaos, 1).



www.municatacaos.gob.pe/turismo/sombreros.html



These hats are also classified by its quality: de partida, entrefino and fino, the first being the one with lower quality that is its sold in big quantities, but not in units. This classification,

in addition to the size, affects the price of the finished hat (Municipalidad Distrital de Catacaos, 1)⁴:

- De partida: 1,5 to 3 soles (USA 48 ctvs. to USA 64 ctvs.).
- Entrefino: 4 to 15 soles (USA 1.28 to USA 4.80).
- Fino: 16 to 25 soles in the country (USA5.12 to USA 8) and from 40 to 50 soles in Europe and United States (USA12.80 to USA16).

These items are made by the Consortium of Toquilla Straw Craftsmen of Piura, which are supported by the Municipality of Catacaos (1).

i. Strength of the company

- It is a consortium that knows about the weaving art, which is rooted and exploited in their culture.
- They produce different types of hats, in price, quality and models which are available for domestic and foreign public.
- They are present in the U.S. and European market.
- Their prices are very affordable and low compared to the firm Rafael Paredes.

⁴ These data are drawn on the convertibility of the relation \$ 1 = 0.32 soles by Becas.com

ii. Participation in the target market

The Consortium of Toquilla Straw Craftsmen of Piura does not present exports to the Cuban market, but it has a presence in Europe, the place from where a considerable number of tourists visit this Caribbean country.

2.6 SWOT Analysis

Taking into account that through this marketing tool, along with the analysis above, the firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., will determine the advantages and disadvantages, both internal and external, of the Cuban market and thus obtain another source in which to support their decision to export to this country or not. Following, the strengths, opportunities, weaknesses and threats presented by Cuba.

2.6.1 Strengths

- The firm Rafael Paredes has the capacity to produce quality hats for export.
- The hats of higher productivity in the company are the ones that are going to be placed on Cuba.
- Disponibility of an adecute infrastructure of their own, with a building of approximately 3,000 m².
- The company is able to increase its production if it's required for export purposes.
- The company has competitive prices in the market, thanks to its low production costs.
- They have a skilled and cheap workforce.
- Constant capacitation in the optimization of finished Toquilla straw.

- Elaboration of hats under the taste of the client.
- It has machinery available if needed to increase the production for exports.
- The process of selling the Toquilla Straw Hats it's done by short-channel, meaning that goes from the company to the importer that is why Rafael Paredes could have a gain of 90% in their products, over their unit cost.
- The equilibrium point is below the average production.
- The packaging required for the export of the product do not affect the commercialization price of the product.
- There are strategic alliances with media and international fairs.

2.6.2 Opportunities

- Cuba presents a positive trend in what respects to the arrivals of tourists to the country, with an annual growth of 7%.
- Registers revenues of 2 thousand million USD in yearly gross incomes because of tourism (Figueras, 4).
- The tourists who visit the island mostly stay at least one night, being positive because more time means more consumption.
- The influx of tourism in Cuba is not stationary as in many countries thanks to its constant summer weather.
- The international tourist arrivals are mainly for leisure and business tourists who are more prone for shopping.
- The majority of tourists choose to stay in traditional hotels in Old Havana, because of its location.

- The geographic proximity of the major tourist emitter markets such as United States and Canada.
- The profile of tourists on the island is suitable, because they are middle and upper middle class, aged between 25 and 60 years.
- It has access to every province of the country (Estévez, Risco, 5).
- Support from the government to the tourism sector through tax preferences, facilities for investors, infrastructure development, etc. (Gutierrez, Gancedo, 8).
- The weather is excellent, varying between 21° C and 27° C, with a constant summer weather, in which the purchase of the hats can be done for protection and accessory.
- There is a partial opening of the Cuban market to the entry of foreign capital, since 1992.
- Cuba presents political and commercial relations with Latin America and the Caribbean, through agreements such as: Partial Scope Agreements with members of the Latin American Integration Association (ALADI), MERCOSUR, among others.
- The relationships and business transactions are made between foreign companies and authorized Cuban entities, without the mediation of a state agency.
- It's a virgin market for the comercialization of Toquilla Straw Hats.
- There is no direct or indirect competition in the Cuban market for the Toquilla Straw Hats.

2.6.3 Weaknesses

- The only export agreement that the company Rafael Paredes offers is Ex-Works (EXW).
- Need of more staff to meet the domestic and foreign demand.
- Limitation on equipment in the area of sewing.

- Its experience in export of finished hats is minor, and in small quantities.
- The advertising that handles the company does not reach the desired target.
- Its items are not different from the local competition and have similar characteristics to those of the international competition.
- Lack of norms for internal regulation.
- There is no Annual Operating Plan, where could be found the objectives, activities and responsible in the company.
- The company does not have a procedure manual or a guideline to follow through instructions.

2.6.4 Threats

- There are deficiencies in the policies of the tourism sector, because of the absence of a control in the contracts and in the activities of this sector (Gutiérrez, Gancedo, 10).
- There are too many levels of management, excessive regulations, rules and norms that affect the process of investment and marketing in the island (Gutiérrez, Gancedo, 10).
- Dependence of the tourism sector in Canada and Europe (Gutiérrez, Muñoz; 45).
- Even when in Cuba, there is constant summer, also is victim of hurricanes and storms.
- The percentage participation of Cuba in proportion to other destinations is only 0.3% in 2005, compared with Spain which has 7.8% (OMT, 6).
- Cuba encourages and projects to increase exports and limit imports (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2).

- The current worldwide economic crisis has declined the visit of tourists throughout the Caribbean region (Sextaestrella.com, 1).
- In the current year, decreases were recorded in the arrivals of traditional European customers to the island. (Agencia Cubana de Noticias, 1).
- Colombia and Peru produce typical hats, but also hats very similar to those of the company.
- The national and international competitions are capable to export Toquilla Straw Hats to places like Europe and North America.
- Homero Ortega presents exports to Europe and North America, places from where tourists target come from.
- The local competition is capable to produce quality hats and in bigger quantities.
- Hats marketed in Peru have prices substantially lower than those of the company, appearing on the market with competitive advantages.

After this analysis it can be determined that the most important factors are:

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Production of quality hats to export - Flexibility in its production capacity - Competitive prices for the foreign market - Skilled workforce - Elaboration of hats according to the taste of its clients - Disponibility of equipment to expand the production - Posibility to gain 90% - Strategic alliances - Equilibrium point is below of the average of production 	<ul style="list-style-type: none"> - Exports only through EWX - Need of more workforce - Limitation of equipment - Exports in small quantities - Only local adverticing - Items are the same of the competition - There is no Annual Operating Plan - Doesn't have manual procedures
OPORTUNIDADES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - Positive trend in the arrivals of tourists to Cuba - The tourist arrivals is not stationary - Tourist stay mostly in the Old Havana - Optimal tourists profile - Governmental support - Optimal weather - Partial market opening to foreign capital - Trade agreements with Latin America - There is no local competition for the hats 	<ul style="list-style-type: none"> -To many norms for foreign investment - Dependency of the tourist sector in two markets - Hurricanes - Projections to reduce imports - Worldwide economic crisis - Foreing companies in capacity to export - Presence of the competition in Europe and North America -Competition in capacity to produce in bigger volumes - Sale prices of the competition are highly competitive

Chapter Three

3. Analysis of the productivity, price and demand of the market target

It has been determined the need to establish if the firm Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co. is able to meet the Cuban demand for Toquilla Straw Hats for its possible export to this country, that's why in this chapter will undertake a review of its production capacity for the export to Cuba and its possibility to increase it, the product and its potential for export and the commercialization price and the possible demand in this country.

3.1 Productivity

The company Rafael Paredes presents a continuous production throughout the year, which is composed mainly of normal Toquilla Straw Hats, which represent 50% of its total production, and semifinos hats, which represent 44% of it, also it has the lowest percentage of production in the superfinos Toquilla Straw Hats, which has only a 4%, and the extrafino hat that represents 2% of total production.

The following chart shows the monthly production of each hat:

MONTHLY AVERAGE PRODUCTION OF TOQUILLA STRAW HATS FROM 2006 TO 2008*					
MONTHS	NORMAL	SEMIFINO	SUPERFINO	EXTRAFINO	TOTAL**
JANUARY	731	193	6	1	931
FEBRUARY	1492	394	11	2	1.899
MARCH	2153	568	16	3	2.740
APRIL	2920	771	22	4	3.717
MAY	3712	980	28	6	4.726
JUNE	4859	1283	37	7	6.186
JULY	5792	1529	44	9	7.373
AUGUST	3795	1002	29	6	4.831
SEPTEMBER	4174	1102	31	6	5.314
OCTOBER	4609	1217	35	7	5.868
NOVEMBER	5487	1448	41	8	6.985
DECEMBER	6248	1649	47	10	7.954
TOTAL	45970	12136	347	71	58.524

* The data of 2008 are until July, the data of the following months correspond only to 2006 and 2007.

** Quantity given in units

Source: Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co.
Elaboration: Author, 2008.

The production of the company, intended for local consumption and for exports (small quantities to England) is a monthly average of 4.877 dozens, mostly of the normal hats.

In July and December were recorded the highest production of hats, followed by June and November, being January the month with the lowest production with only 900 units compared to 7900 units in December.

3.1.1 Production capacity

As it was indicated in the chapter one, paragraph 1.5.2, the company is in the ability to produce 4.877dozens (58,524 units) per year of finished hats, taking into account that this amount would be composed as follows:

- Normal hat: 3.831 dozen (45,970 units)
- Semifino hat: 1.011 dozen (12,136 units)
- Superfino hat: 29 dozen (347 units)
- Extrafino hat: 6 dozen (71 units)

It should be considered that the production level could be significantly higher if the company will dedicate exclusively to produce hats that are why the company presents a production flexibility of 100%, meaning that the company would be able to produce:

- Normal hat: 91.940 units
- Semifino hat: 24.272 units
- Superfino hat: 694 units
- Extrafino hat: 142 units

These amounts cover the equilibrium point that has been established according to company data, showing a significant profit margin, as seen in the table below:

HATS	CURRENT PRODUCTION	PRODUCTION FLEXIBILITY 100%	EQUILIBRIUM POINT*
Normal	45970	91940	10228
Semifino	12136	24274	1674
Superfino	347	694	1075
Extrafino	71	142	486
TOTAL	58524	117050	13463

*annual production data
Elaboration: Author, 2009.

The current production of the company covers the fixed costs of it, also record profits on 35,742 finished hats, which represents about USD USD 589.743 per year, based on the local selling price of the normal hat. This would mean a gain of 100% in the exports to Cuba.

3.1.2 Product

“Sombreros Barranco” are made of Toquilla straw, that comes from the coast region and are produced by the weavers of Chordeleg and Sigsig. Its main features are: headband, diversity in size, diversity in models and a band to reduce the size of the hat.

It has been determined that the exportation of the following hats its based on the high demand by the national market on the part of tourists that visit the store:

HATS THAT WILL BE COMMERCIALIZED IN LA HABANA		
MODEL	VARIETY	SELLING PRICE IN STORE
Clásico	Normal	\$15 - \$18
	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
	Extrafino	\$260 - \$600
Gamble	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Diamante	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Óptimo	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Crochet	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250
Copa alta	Semifino	\$20 - \$90
	Superfino	\$100 - \$250

Source: Rafael Paredes Cía. Ltda. 2009
Elaboration: Author, 2009.

It is crucial to take into account that the superfinos and the extrafinos hats will be exported under special request; it means that the Cuban hotel asks exclusively for these items, meanwhile the normal and semifinos hats are commonly exported for its comercialization.

It should also be considered that these two last kinds of hats are less complex on its production process, less time consuming, and they cost less; therefore they are produced in greater amounts to be exported by the company of Rafael Paredes.

The hats that are exported are the same kind that are produced by the local market, therefore new models of hats could be produced in case that the Cuban resort would demand it, maintaining its quality, distinction and elegance.

3.2 Price

The price of the hats that are exported to Cuba cost about the same than the hats that are for local commercialization. This is due to the fact that the company Rafael Paredes is not responsible for any exportation tariffs, but just for the price of shipping and handling, which do not show a major variation from the final price. It is necessary to understand that the price of the hats in Cuba will be determined by the cost of production and the demand.

3.2.1 Production cost

This is the production cost of the hats, according to the following criteria:

COST OF HATS IN DOLLARS		
CLASS	COLOR	TOTAL COST
Normal		
	Black or brown	8,08
	Other colors	7,92
	White	7,75
Semifino		
	Black or brown	47,42
	Other colors	47,26
	White	47,09
Superfino		
	Black or brown	74,74
	Other colors	74,58
	White	74,41
Extrafino		
	Black or brown	164,74
	Other colors	164,58
	White	164,41

Elaboration: Author, 2009.

Following these criteria, the price of the of hats will mainly depend on the amount of hats demanded, since the Rafael Paredes company could make an 80% to 90% profit of the finished hat, depending on the amount of sales and the decisions made by the company.

3.2.2 Sale price

Following these is a chart of the costs and posible sale prices for the company Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co.:

SALES PRICE FOR THE CUBAN MARKET				
CLASS	COLOR	TOTAL COST	SELLING PRICE TO RETAILER	
Normal			90%	80%
	Black or Brown	8,08	15,35	14,54
	Other colors	7,92	15,05	14,26
	White	7,75	14,73	13,95
Semifino				
	Black or Brown	47,42	90,1	85,36
	Other colors	47,26	89,79	85,07
	White	47,09	89,47	84,76
Superfino				
	Black or Brown	74,74	142,01	134,53
	Other colors	74,58	141,7	134,24
	White	74,41	141,38	133,94
Extrafino				
	Black or Brown	164,74	313,01	296,53
	Other colors	164,58	312,7	296,24
	White	164,41	312,38	295,94

Elaboration: Author, 2009.

The profit percentage is 80% and 90%, being the company who will determine if this price could be reduced in case of a considerable amount of purchase, or whether it should be higher depending if it's looking to increase its margin profits.

3.2.3 Prices of the competition in relation to the prices of the company

There are no sales of Toquilla Straw Hats in Cuba; however these items can be found and purchased in the main countries that export tourist to the island and also through the internet.

One of the stores that offer the Toquilla Straw Hats on the web is the Ecuadorian company Panaman Hat Direct, whose prices range from 110 to 310 USD, depending on the quality of

the hat.

Also, there is an important local market competition by Homero Ortega P. & Hijos Ltd. Co., whose production capacity, design, quality and prices are similar to the ones produced by Rafael Paredes, with the difference that Homero Ortega P. & Hijos Ltd. Co., has the ability to produce in greater amounts and also has the capacity to export to the target market.

On the other hand, there are similar hats produced in neighbor countries, Colombia and Peru, these hats have their own physical characteristics, cheaper prices and exportations to Europe and North America.

The following chart shows the prices of sale from the Rafael Paredes and its domestic and foreign competitors:

SALES PRICE OF RAFAEL PAREDES AND THE COMPETITION				
Concept	RAFAEL PAREDES & HIJOS	PANAMAN HAT DIRECT (web)	HOMERO ORTEGA P. & HIJOS	CONSORCIUM OF TOQUILLA STRAW CRAFTSMEN OF PIURA (Perú)
NORMAL	14,54	130	25	0,64
SEMIFINO	85,36	180	70	4,8
SUPERFINO	134,53	230	80	16
EXTRAFINO	296,24	330	112	

*There are no data available of the company Colombiana de Sombreros.

Source: Rafael Paredes, Panaman Hat Direct,
Municipalidad Distrital de Catacaos
Elaboration: Author, 2009.

The sale price that the company offers is highly competitive with relation to the commercialized price of the Panaman Hat Direct Company, particularly with the normal

hat, which is considered to be beneficial since the product has direct access within the objective target.

The difference among the commercialized prices of Rafael Paredes and the Panaman Hat Direct, will allow a profitable margin of:

- Normal: 115.46 USD for each item.
- Semifino: 94.64 USD for each item.
- Superfino: 95.47 USD for each item.
- Extrafino: 33.76 USD for each item.

These values represent the profit that the Cuban resort will obtain, if they would sell it at the same price of its competitors, without acknowledging the importation expenses that they are responsible for, which means that the percentual profit in top of the cost of the finished product from the Rafael Paredes company, with relation to the Panaman Hat direct, would be:

- Normal: 794.1% for each item.
- Semifino: 110.87% for each item.
- Superfino: 70.97% for each item.
- Extrafino: 11.4% for each item.

On the other side, the sale prices of the local competitors and the Peruvian consortium are inferior to the Rafael Paredes Company, although they do not represent a direct competition in the Cuban market. It is necessary to consider them as a future potential competition, because of their exportation capacity. With that in mind, the company shows very profitable gains to its buyer.

3.3 Demand

The Toquilla Straw Hats “Sombreros Barranco,” will be sold in Habana through a hotel, with Hotel Santa Isabel⁵ as possible buyer, which is located in a selected commercialized location, the Old Havana. The contacted person with Hotel Santa Isabels is Mrs. Janeth Ortega, who is the manager of Habanaguanex, which owns Hotel Santa Isabel.

The selected target are tourists that are professionals from Canada, Inglaterra, Italy, Spain and Germany, with a verage weekly income of 1,300 USD, and with ages ranging from 25 to 60 years old. These targeted people should enjoy cultural and historical tourism, and leisure time. They should also enjoy elements of elegance and distinction, like the Toquilla Straw Hat.

3.3.1 Projection of the demand in Cuba

Currently there are no exports of Toquilla Straw Hats to Cuba by any country with which maintains commercial relations, ignoring the trend and volume of purchases of these products, so to define the market demand it will be proposed to the Cuban hotel to take into account the number of tourists that arrives to the island and the percentage of participation that the company established as its sales goal.

Following it can be observed the arrival of tourists to the city of Havana by ages, as well as the exports that exist to the main emittor countries of tourists to Cuba, based on which will be determined how many hats are to be produced for export to the island.

⁵ The Hotel Santa Isabel is interested in the commercialization of the Toquilla Straw Hats, base on the conversation mantained with Mrs. Janeth Ortega, manager of the hotels Habaguanex, the 4 of June 2009, but the confirmation of negotiation will be done after the analysis of this project and after the stablishment of the negotiation terms with company Rafael Paredes.

TOURISTS ARRIVALS BY AGE AND COUNTRY, AND IMPORTS OF EQUADORIAN TOQUILLA STRAW HATS						
Country	Canada	United Kingdom	Italy	Spain	Germany	Total
Total Annual Tourists	269.275	83.699	79.317	77.108	66.325	575.724
25 to 29	18.580	5.440	4.600	5.475	3.913	38.008
30 to 34	18.041	5.189	5.949	6.554	3.781	39.514
35 to 39	18.580	6.110	6.663	6.477	4.775	42.605
40 to 44	20.734	6.612	6.742	6.246	5.837	46.171
45 to 49	22.349	6.277	5.949	5.629	5.505	45.709
50 to 54	20.465	5.357	5.235	4.935	4.709	40.701
55 to 59	17.503	5.022	4.997	4.472	4.311	36.305
Overall target of annual tourists	136.252	40.007	40.135	39.788	32.831	289.013
Imports of Toquilla Straw Hats	0 ton	1 ton	1 ton	1 ton	6 tons	9 tons

*The tourist by age was calculated in base of the percentage that each group age represent in the analyzed countries.

Source: Oficina Nacional de Estadística de Cuba, 2007

Elaboration: Author, 2009.

From the total of tourists that arrived to Cuba, 575,724 tourists visit the City of Havana, from 289,013 represents the people with the age of the target established for the project, the ones that should be reached.

Of these 289,013 people, its set to reach the 2% of them for the sale of hats, meaning that of the total of tourists visiting Havana the product must reach 5,780 people from Canada, England, Italy, Spain and Germany, number of hats that the firm Rafael Paredes is capable to produce.

EARNINGS PROJECTION							
YEARS	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	
Units	5.780	5.838	5.955	6.134	6.379	30.086	
Production cost	46.702,40	47.171,04	48.116,40	49.562,72	51.542,32	243.095	
Annual earnings	90%	88.734,56	89.624,98	91.421,16	94.169,17	97.930,41	461.880,28
	80%	84.064,32	84.907,87	86.609,52	89.212,90	92.776,18	437.570,79

Elaboration: Author, 2009.

The sales goal will be modified for the subsequent years, showing an increase of 1% per year, with what it will be reached a revenue of USD 461,880.28 (with a gain of 90%) or USD 437,570.79 (with a gain of 80%) within a period of 5 years.

It is necessary to take into account that the company has an approximate annual sales of USD 500 thousand gross, meaning that the annual export of hats represents no more than two months of sales in the local market, but also it must be considered that the company doesn't have to face export costs, but only production costs, so the sale of these products in Havana can be considered a net gain.

Conclusions and Recommendations

Conclusions

Regarding to the internal analysis of the company Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., it's possible to conclude that:

The producer and exporter company Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., presents a great experience in the production and commercialization of Toquilla Straw Hats, due to the 60 years that it has on the national and international markets, which gives it reliability and preference by its main clients, the tourists.

It has an excellent infrastructure, both in location and in space, giving them the opportunity to expand its production area and maintain the services offered now, also it has knowledgeable workers that know about the art of weaving, which allow them to produce articles of quality and elegance.

While the mechanism of these hats is the same for all firms, Rafael Paredes has set as its differentiating factor the working method: showing its social commitment with the community of Cuenca, offering personalized service and experienced in the area, showing its interest to meet the individual demands of its customers and providing academic support to its employees, through which, it had achieved linkage of its customers and its employees to the company.

The sales has a common positive trend in the last three years, showing values half-low in January but with a lush growth at the end of each of the years analyzed, especially from June to December.

Despite this, the house Roldán Paredes presents a great need for changes in its administrative base and productive base, allowing them to have a function much more technical, linear and controlled, thereby maximizing their productivity.

With regard to the Cuban market analysis, it's concluded as follows:

Cuba is listed as a market which, at first glance, does not present commercial options for foreign companies because of its communist economic and socialist policies, but through this market analysis it can be seen that it has a profile that is highly profitable in what relates to the tourism sector.

Even when it has an interventionist policy in all aspects of the country, an excess of standards and shows little control in the formation of new enterprises, the Cuban government also encourages foreign investment, mainly from Latin American countries, through the partial opening its market under the joint ventures.

It has a diverse and unique nature, which constitutes an important alternative of tourism, and also has a favorable climate for the touristic sector, which helps in the commercialization of the Toquilla Straw Hats, as an element of elegance and as a protector of the constant sun.

It has been determined that the main place to commercialize the Toquilla Straw Hats is the City of Havana, in the Old Havana sector, mainly because it is the generator of 33% of the touristic incomes, and it attracts 50% of tourists that visit the island. The Old Havana is located in the commercial artery of the city; the majority of tourists rather stay in the hotels in Old Havana, due to its proximity to touristic places and because it's directly linked to the historic and cultural attractions.

It has been established as the target place for tourists from the main countries that emit them, such as: Canada, England, Italy, Spain, Germany, France and Mexico, which all together represent 66% of the tourists that visit Cuba; these are also tourists that are professionals, between the age of 25 and 60 years old. They are attracted by historic and cultural tourism, as well as comfort, elegancy and distinguishable accessories.

It has been determined that the industry which will commercialize the hats in Cuba will be a hotel located in Old Havana. Most likely, Hotel Santa Isabel will be selected, due to the fact that it is an industry that has been attracted to by the commercialization of such product and because it is the main point where tourists purchase souvenirs. Also, it is crucial to consider the opening of a branch by Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., in Cuba, which will cause difficulties because of government protectionist and intervention policies, as well as economic matters in which the industry will be responsible for.

On the other hand, Rafael Paredes exports Toquilla Straw Hats based on incoterm Ex-Works, through which the company is responsible for delivering the merchandise to the doorsteps of the store, they are only responsible for the cost of shipping and handling that are necessary for the exportation, but do not have a great influence on the commercializing price of the product. This fact gives the company a competitive advantage on the prices, but it signifies a bigger intervention in part of the Cuban resort in the exportation and importation of the product, as well as increasing on the price of the hats.

The Toquilla Straw Hats are not subject to any custom tariffs to exit the country, and it has a preferential tariff of 0% when the product enters the Cuban market, in this matter the price of which the Cuban hotel is responsible for decreases.

With regards to its competitors, Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., is not subject to any threat, since there has not been registered any exportations of finished hats to Cuba; also in the island products alike are not sold. In this way, the company would be the pioneer in the Cuban market for the exportation of Toquilla Straw Hats.

To be the first company which will deal in the commercialization of this product in Cuba represents that there are various risks, mainly because the product might not be of interest to this market. With this in mind, it could be observed that there are more advantages to the introduction of this product into the Cuban market, and that the profile of the objective target meets the criteria for the purchase of these items.

The company has a continuous annual production, which gives them the capacity to meet the demand of the local market as well as the demands of the English market, but it also has the capacity to increase its production to a 100%, with the goal to meet the demands of the Cuban market.

The current production of the company meets all of its fixed costs and it represents a yearly utility of about 589,743 USD, which will represent a 100% profit in over the hats that will be exported to Cuba, like it was mentioned before, its production does not represent a major cost to the company.

The hats that are exported are equally produced as for the local demand, mainly the normal and semifino, based on the touristic demand that this type of hats represent within the local market, whom represent a similar profile that the one that will be targeted in Cuba, with the option of producing new designs in case they were required.

The sale price of the hats to be exported to Cuba is equal to the prices of the ones for local commercialization, being necessary to take into account that it would depend in the production cost and the quantity demanded of the product to determine the sale price to Cuba; being the reason for the company, based on the established costs, to obtain profits of 80% and 90%, that could vary depending on the entrepreneurial goals and the commercial agreements, with the Cuban hotel.

To what respects to the sales price of the national and international competition it's concluded that: even when Homero Ortega and the Peruvian company have lower prices to those of Rafael Paredes, the advantage is its absence in the target market, but being necessary to consider that these companies are capable to export their products to Cuba. In relation to the sale prices of Panaman Hat Direct, it has been identified that Rafael Paredes has a great advantage in prices, being possible for the Cuban hotel to receive considerable profits in these items.

To determine the demand of the Cuban market it has been taken as reference the number of tourists that arrive to Cuba between the established ages, and the 2% of participation that the company established as its goal, meaning that the product should reach 8,670 people that visits the Old Havana of the total of tourists that arrive to these place. It has also been established that the participation percentage will have an annual growth of 1%.

Recommendations

With regards to the changes that it should be done in the internal functioning of the company, it should be considered:

- It's necessary to establish an organizational structure, in which it can be determined and limited the functions and responsibilities of each of the members of the company. The Organizational Structure done in this project could be a useful guide for its future application.
- It must be created internal rules for the employees of the company, as well as an annual operating plan and procedures manuals, with which it could be possible to maximize their productivity and maintain effective control of the company's operation.
- It's necessary to create a chain of value where it can be identified the steps and importance of the productive process. The model proffered in this project can be considered as an alternative or as a base to create a new one.
- It's important to keep a monthly record of the production of the company, because currently the manager is who has an unreal estimate of the production. The data presented here is based on the annual sales of the company.

- It's also important to count with a portfolio of products, to show what they have to offer.

The company has many factors in favor, but it is necessary to take into account the flaws that it presents for a better future operation, in order to provide quality products and to provide greater confidence to the Cuban hotel that would import its products.

Moreover, the company needs to be alert that the competition has the capacity to export Toquilla Straw Hats to this market, especially if it is proved that the market is optimal for its commercialization, that is why Rafael Paredes should monitor constantly this Project and present commercialization alternatives that might be of the interest of the Cuban hotel.

It is recommended that the company opens an own store in two years from the commencement of exports to the island, because it can be seen if the market is optimal for the hats and like this not incur in unnecessary expenses, and because the product will be already known in Cuba.

It is also necessary to have an international publicity because the product is known only in the local market. It could be an option to create a website as a means of advertising the company.

Based on the above analysis it can be concluded that the Cuban market presents profitable characteristics for the commercialization of the Toquilla Straw Hats of the company Rafael Paredes e Hijos Ltd. Co., and that the company has the cognitive and productive capacity to meet the demand in this market, being recommended the export of these items to Cuba.

Bibliography

- ABAD, Carlos., y MOLINA, Miguel. Proyecto para mejoramiento del Proceso de Elaboración de Artículos y Sombreros de Paja Toquilla. Tesis de Ingeniería Química. Universidad de Cuenca, Fac. Ciencias Químicas. Cuenca, 2000.
- ACOSTA, Misael. Fibras y Lanas del Ecuador. Casa de la Cultura. Quito 1952.
- AGUILAR, María Leonor. Tejiendo la Vida. CIDAP. Cuenca, 1988.
- ALBORNOZ, Víctor. Cuenca y su industria de tejido de Sombreros de Paja Toquilla. Ed. Salesiana. Cuenca 1949.
- ALVARADO, Andrés. Modelos de Gestión y Certificaciones Internacionales. Tesis de Licenciatura en Estudios Internacionales. Universidad del Azuay, Fac. Ciencias Jurídicas. Cuenca, 2006.
- AYALA, Héctor., et al. Los Retos de América Latina: Turismo e Inversiones Extranjeras en Cuba. España, 1999
- CIDAP. “Revista: Artesanías América”. Diccionario CIDAP. Ed. 54. Cuenca 2003.
- CIDAP. “Revista: Artesanías América”. Persistencia de la Toquilla. Ed. 58. Cuenca, 2005.
- CORPEI, CBI. Perfil de Producto Paja Toquilla: Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador. Corpei, 2003.
- CORPEI. 2006. Partida Arancelaria Sombreros de Paja Toquilla. 20 noviembre 2008.
- CORPEI. 14 noviembre 2008. Aranceles de Exportación a Cuba. 20 noviembre 2008.

CORPEI. 14 noviembre 2008. Tarifas de importación desde Ecuador a Cuba. 20 noviembre 2008.

DOMINGUEZ, Jorge. Cuba en las Américas: Anclaje y Viraje. 2003.

DURÁN, Alejandro. Turismo y economía cubana. Un análisis al final del milenio. Economía y Desarrollo. N°2 Vol. 127, 2000.

ESTEVEZ, Ramón., DEL RISCO, Yoel., y SERRANO, Francisco. Planeamiento del Turismo y Geografía. Desarrollo en Cuba en los Últimos 40 años. Instituto de Planificación Física y Facultad de Geografía. Universidad de la Habana. [s.a.].

FEITUR. 1 junio 2009. Cotización Land Tour en Habana Vieja. Ejecutiva de ventas Evelyn Muñoz. Junio 2009.

GARCIA, Lupe. Producción y Procesamiento de Paja Toquilla en las Comunidades de la Cordillera Chongón-Colonche. SICA, [s.a.].

GUTIERRES, Orlando., y GANCEDO, Nélica. Cuba, Turismo y Desarrollo económico. Cuba, [s.a.].

GUTIERRES, Orlando., y GANCEDO, Nélica. Una década de desarrollo del turismo en Cuba. 2002.

GUTIERRES, O., y MUÑOZ, M. The Cuban Tourism Industry. Challenges and Perspectives. University of West Indice, 1999.

JURAN, Joseph., et al. Calidad para la Globalización. McGraw-Hill. Ed. 1. México, 2004.

MALO, Claudio. Paja Toquilla e IKAT: Proyecto Bolzano. CIDAP, 2005.

PAREDES, Fernando. Documento de inscripción del Museo del Sombrero. Rafael Paredes Cía. Ltda. Cuenca, 2000.

SALINAS, Er., y ESTEVEZ, Ramón. Aspectos Territoriales de la Actividad Turística en Cuba. Revista Estudios Geográficos. Madrid, 1996.

SEGIB., y OMT. Turismo en Iberoamérica: Panorama Actual. VI Reunión Ministerial de Turismo. Secretaría General Iberoamericana, Organización Mundial de Turismo. Ed. 2006. Uruguay 2006.

UNIVERSIDAD DE ACANTE. Análisis FODA de Cuba. Universidad de Acante [s.a.].

VILLAFUERTE, Jorge. Historial de ventas de la Empresa. Rafael Paredes Cía. Ltda. Cuenca, 2008.

AIRCANADA. 1 junio 2009. Vuelos de Toronto, Canadá, a la Habana, Cuba. 1 junio de 2009 (www.aircanada.com)

ALARCON, César. Información de Cuba. Movimiento Cubano Unidad Democrática, [s.a.]. 1 febrero. <http://www.cubamcud.org/infocuba/introduccion.htm>

ARTESANIAS DE COLOMBIA. [s.a.]. La Artesanía: Sombrería. Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo. 18 marzo 2009.
(http://www.artesantiasdecolombia.com.co/cliente/quienes/plantilla.jsp?idi_id=1&idPublicacion=10070&pla_id=1&sec_sec_id=2406&sec_nombre=Oficios%20Artesanales)

BANCOEX. [s.a.]. Ficha País Cuba. Banco de Comercio Exterior de Venezuela. 13 enero 2009.
(<http://www.bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/5974/FichaCuba.pdf>)

CALVO, María., et al. Turismo, Provincias. Radio Habana Cuba. La Habana, 2009. 21 enero (<http://www.radiohc.cu/espanol/turismo/provincias/ciego1.htm>)

CARRILLO, Gonzalo. Miscelania. Tradición: País de los sombreros. Revista Orgullo del Perú. Ed. 20. Perú, [s.a.]. 24 marzo (<http://www.orgullodelperu.com/revista20/miscelanea1.html>)

CCCUENCA. [s.a.]. Sombreros de Paja Toquilla: La oferta ecuatoriana. Cámara de Comercio de Cuenca. 16 febrero 2009 (<http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESSOMBREROS.pdf>)

CEPAL. 2009. Canadá. 1 junio 2009. (http://www.eclac.org/celade/publica/bol65/DE_SitDemBD65-can.html)

COLOMBIA. ACAMBIODE. [s.a.]. Colombiana de Sombreros. Acambiode, S.L. 23 marzo 2009 (http://colombia.acambiode.com/empresa_278030090969687055664848664557.html)

CORPEI. junio 2006. Perfiles de Producto. Centro de Inteligencia Comercial CICO. 8 diciembre 2008. (http://200.110.94.59/productos_down/paja_Toquilla_2005560.pdf)

CTA. 2009. Turismo en Cuenca. Cámara de Turismo de Cuenca. 1 diciembre 2008. (<http://camaraturismoazuay.infotourecuador.com/>)

CUBAJET. 3 junio 2009. Vuelo Roma, Italia, a la Habana, Cuba. 3 junio 2009. (<http://www.cubajet.com/>)

CUBATRAVEL. 2004. Destinos. Oficina Nacional de Información Turística. 31 enero
(<http://www.cubatrael.cu/client/destinations/destinations.php?id=2>)

DT CUBA. 1997-2009. Información General, Atracciones. Vacacionar Travel S.A. 21
enero, 31 de enero (<http://www.dtcuba.com>)

EL SALARIO.COM. 22 agosto 2008. La experiencia laboral de los profesionales se premia
en la Argentina mejor que en Europa. Wage Indicator Foundation. 2 junio 2009.
(<http://www.elsalario.com.ar/main/Informeslaborales/experiencia-laboral-y-sueldos>)

EMPLEO. 6 agosto 2008. Edad mínima para trabajar en España. Empleo.com. 3 junio
2009. (<http://www.empleo.com/documentos/legal/edad-minima-para-trabajar.html>)

EXCESO DE EQUIPAJE. [s.a.]. Ventajas y desventajas de los medios de transporte. 28
febrero 2009. (<http://www.excesodeequipaje.com/Inf01.htm>)

FIGUERAS, Miguel. El Turismo Internacional en la Economía Cubana. Organización
Mundial del Turismo, febrero 2001. 5 diciembre 2008.
(www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/symp_cuba_s.doc)

GUIA DEL MUNDO. 2007. España. Estadísticas Alemania. Instituto del Tercer Mundo.2
junio 2009 (<http://www.guiadelmundo.org.uy/cd/>)

GUIA DEL MUNDO. 2007. España. Estadísticas Italia. Instituto del Tercer Mundo.2 junio
2009 (<http://www.guiadelmundo.org.uy/cd/>)

GUTIERRES, Orlando., y GANCEDO, Nélica. Cuba Siglo XXI Economía. Cuba, Turismo
y Desarrollo Económico. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad
de la Habana, [s.a.].

- HERNANDEZ, Raúl. Siglo XX: Breve Historia Socioeconómica y Política de Cuba. México, [s.a.]. 18 enero. (sociales.reduaz.mx/art_ant/historia_de_cuba.pdf)
- HICUBA. 2003-2009. Destinos Turísticos por Provincia. Servicios Global S.A. Habana, 1 febrero (<http://www.hicuba.com/prov-cienfuegos3.htm>)
- HICUBA. 2003-2009. Vuelo Madrid, España, a la Habana, Cuba. Servicios Global S.A. Habana, 1 febrero (<http://www.hicuba.com/vuelos/vuelos-espana-cuba.php>)
- HOMERO ORTEGA. [s.a.]. Historia de la compañía. Homero Ortega P. & Hijos Co. Ltda. 5 abril 2009. (www.homeroortega.com)
- IBAÑEZ, Juan. La Dialéctica Productor Directo - Medio de Producción: El Periodo de la Transición socialista en Cuba. Edición Electrónica, 2006. 4 febrero (<http://www.eumed.net/libros/2006b/jil>)
- LABORSTA INTERNET. 21 octubre 2001. Italia. ILO Bureau of Statistics. 3 junio 2009. (<http://laborsta.ilo.org/applv8/data/SSM5/S/IT.html>)
- LOEWENTHAL, Arno., HOOKER, Hilario., y PALA, Carlos. Desarrollo de Productos Financieros para Clusters Sujetos a Garantía DCA. Agencia para el Desarrollo Internacional, octubre 2007. 1 diciembre 2008. (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADL688.pdf)
- JIMENEZ II, Mariano., y JIMENEZ, Mariano G. La Ciudad de Varadero: Ciudades, Pueblos y Lugares. Guije.com Estudios de la Cultura y la Historia de Cuba. 2003-2008. 4 febrero (<http://www.guije.com/pueblo/amatanzas/varadero/index.htm>)
- LEMES, Ariel., y MACHADO, Teresa. Evolución del Turismo como Locomotora de la Economía Cubana. Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales,

Económicas y Jurídicas. 2001. 10 febrero (<http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/alb.htm>)

MACHADO, Esther., y HERNANDEZ, Yanet. Productos Turísticos Integrados en el Destino de Cuba. Propuesta de Procedimiento. Revista TURyDES. Ed. Eumed-net Vol. 1, N° 2, 2008. 23 enero (<http://www.eumed.net/rev/turydes/02/mcha.htm>)

MARTINEZ, Juan. EUMEDNET. Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. 2001. 10 febrero (<http://www.eumed.net/>)

MINISTERIO DE TURISMO. 21 septiembre 2008. Ferias de Turismo Internacionales. Ecuador. 1 diciembre 2008.
(http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=511&Itemid=43)

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. 4 noviembre 2008. Riesgos en Ecuador por la recesión mundial. Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. 1 diciembre 2008.
(http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282927_5284940_4153933_EC,00.html)

MINTUR. [s.a.]. Ministerio de Turismo. Ministerio de Turismo de Cuba. 11 diciembre 2008. (http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm)

MINREX. [s.a.]. Inicios del Comercio Exterior. Ministerio de Relaciones Exteriores. 18 enero (http://www.cubagob.cu/rel_ext/mincex/com_extp.htm)

MUNDO ANUNCIOS. 3 marzo 2009. Colombiana de Sombreros. MundoAnuncio. 23 marzo 2009.
(http://www.mundoanuncio.com/anuncio/colombiana_de_sombreros_1170126975.html)

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COTACAOS. [s.a.]. Artesanía: Sombreros de Paja. Catacaos, Perú. 29 marzo 2009.

(<http://www.municatacaos.gob.pe/turismo/sombreros.html>)

NACIÓN.COM. 11 febrero 2009. Crece el desempleo en Inglaterra en medio de protestas xenofóbicas. Grupo Nación. 1 junio 2009

(http://www.nacion.com/ln_ee/2009/febrero/11/mundo1872109.html)

OMT. 2004. Tendencias de los mercados turísticos, Principales Características: las Américas. Organización Mundial del Turismo. 1 diciembre 2008.

(<http://pub.unwto.org:81/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1381/9284407982.pdf>)

ONE. 2007. Visitantes por países. Turismo / Visitors per country of origin. Oficina Nacional de Estadísticas República de Cuba. 6 febrero

(http://www.one.cu/aec2007/esp/15_tabla_cuadro.htm)

PANAMAN HAT DIRECT. [s.a.]. Precio de Venta Sombreros de paja Toquilla. Panaman Hat Direct, 5 marzo 2009. (<http://panamahatsdirect.com/AboutUs.htm>)

PASEOS POR LA HABANA. 2004. De Compras. Tourism Interactive. 3 febrero 2009.

(<http://paseosporlahabana.com/437/habana-sobre-de-compras.html>)

PAYSCALE. 1 junio 2009. Hourly Rate Survey Report for Country. 3 febrero 2009.

(<http://www.payscale.com/>)

PÉREZ, Jorge. Tiempo de Cambios: Tendencias del Comercio Exterior Cubano. Rev.

Nueva Sociedad N° 216, 2008 (www.nuso.org)

- PICHARDO, Josefina. Varadero: Una mirada al cambio de siglo. CIDTUR. Ed. 3. Habana Vieja, 2006. 9 febrero
(<http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Panorama/2006/sep06/cuba.htm>)
- RADIO REBELDE. 2 enero 2009. La Habana como principal destino turístico de Cuba, Radio Rebelde. 3 febrero 2009.
(<http://www.radiorebelde.com.cu/noticias/economia/economia2-020109.html>)
- RED DE INDICADORES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. 2009. Población Económicamente Activa Indicadores. 1 junio 2009.
(www.ricyt.org/indicadores/comparativos/02.xls)
- REYNA, Iván. Los Sombreros de Paja Toquilla. Revista Rumbos, Grupo Eco Cultural. Perú, [s.a.]. 24 marzo.
(http://www.rumbosdelperu.com/artesania_articulos1_sombreros.htm)
- RUMBO.ES. 2000-2009. Precio vuelo London, Reino Unido, a la Habana, Cuba. 2 junio 2009 (<http://www.rumbo.es/>)
- SALGADO, Yasmany. La Historia en Varadero. Atenas El portal de la cultura Matancera. Cuba, 2007. 4 febrero (<http://www.atenas.cult.cu/?q=node/664?>).
- SALINAS, Eduardo., y LA O OSORIO, José. Turismo y Sustentabilidad: De la Teoría a la Práctica en Cuba. Cuadernos de Turismo. Ed. 17. Cuba, 2006. 10 enero 2009.
(<http://www.um.es/dp-geografia/turismo/n17/10-TURISMO.pdf>)
- SECTUR. Enero 2003. Hechos y Tendencias del turismo. Ed.15. Secretaría de Turismo SECTUR de México. 24 enero 2009.
(<http://datatur.sectur.gob.mx/pubbyrep/hec/2003/m01/hec012003.pdf>)

- SIBMAS. 5 febrero 2003. Habana, Cuba. International Directory of Performing Arts Collections and Institutions. 3 febrero 2009.
(<http://www.sibmas.org/idpac/caribbean/cuh001.html>)
- SPRACHCAFFE-CUBA. 2005 Recorridos Turísticos: La Habana. Sprachcaffe / Languages Plus. 4 febrero (http://sprachcaffe-cuba.com/caste/reco_laha.htm)
- STATISTICS CANADA. 5 mayo 2009. Average hourly wages of employees by selected characteristics and profession, unadjusted data, by province (monthly). CANSIM. 1 junio (<http://www40.statcan.gc.ca/101/cst01/labr69a-eng.htm>)
- STATISTICS CANADA. 15 enero 2009. Population by Sex and Age Group. CANSIM. 1 junio (<http://www40.statcan.gc.ca/101/cst01/demo10a-eng.htm>)
- VIVE CUBA. 2007. Lugares Turísticos. Megatours Operador de Turismo. 20 enero 2009 (<http://vivecuba.es/lugares.html>)
- VUELOS PLUS. 3 junio 2009. Vuelo Ámsterdam, Alemania, a la Habana, Cuba. Vuelos Plus. 3 junio 2009 (<http://www.vuelosplus.com/recientes/FRA/vuelo-frankfurt-alemania-havana-cuba-21052008040042.php>)
- UNESCOPRESS. ¿A qué edad pueden trabajar, casarse y ser juzgados en los tribunales los niños de edad escolar?. 4 abril, 2004. 2 junio (http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=19982&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- U.S. CENSUS BUREAU. 2008. Midyear Population, by age and sex of different countries. 1 de junio 2009 (<http://www.census.gov/>)
- XINGUANET NOTICIAS. 01 enero. 2009. Patrimonio Cultural y Natural de China: Crece el Interés de Turistas por la Habana. 2 enero. 2009
(http://www.spanish.xinhuanet.com/spanish/2009-01/02/content_790704.htm)

