



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA
ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS DEL CANTÓN
BIBLIÁN “PADRE RAFAEL GONZÁLEZ”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
**Licenciado en Estudios Internacionales con mención
Bilingüe en Comercio Exterior**

Autores:

Mario Novillo Valdivieso; María Piedad Silva Neira

Directora:

Ing. María Inés Acosta Urigüen

**Cuenca – Ecuador
2020**

DEDICATORIA

“A journey of a thousand miles begins with a single step”

El presente trabajo de graduación lo dedico a mi mamá Marina, a mis hermanas Corina y Soledad, quienes de manera incondicional han sacrificado parte de su tiempo, trabajo y sacrificio para que yo pueda cumplir esta meta. A mi hermano Alan por su acompañamiento y apoyo moral a lo largo de este camino llamado *vida*. Finalmente, a ti papá, Mario Novillo Cueva, que pese a tu partida de este mundo terrenal has sido fuente de inspiración día tras días para culminar un objetivo que tenías preparado para mí.

Mario Alejandro Novillo Valdivieso

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”

Los desafíos intelectuales, laborales, familiares son parte del día a día de las personas, nacemos con esa predisposición; sin embargo, existe un desafío que nos pone a prueba cada segundo: ser buenos seres humanos. Por ello, quiero dedicar esta tesis a Dios Todo Poderoso mi padre, a Jesús mi mejor amigo y maestro, a la Virgen María mi madre y a todos los seres de luz que me guían en mi camino. Fue duro lo admito, porque esta tesis no solo es un esfuerzo de meses, sino un largo camino universitario donde tuve que definir quién soy y a donde voy. Hoy espero salir a la vida como una excelente profesional, pero sobre todo, como una buena persona, con la bendición de Dios. *Amén.*

María Piedad Silva Neira

AGRADECIMIENTO

Agradecer siempre es necesario al entender que cualquier logro es algo de muchos y no de uno solo. Por ello, quiero agradecer a nuestros padres que se esforzaron toda una vida para darnos la mejor educación, nos instruyeron en valores y principios, pero, sobre todo, me apoyaron incondicionalmente.

A las artesanas de Asociación Padre Rafael González que con sus historias nos han enseñado el valor de la perseverancia; así como al personal técnico del GAD de Biblián que hicieron posible la realización de este trabajo de tesis.

A nuestra directora de tesis María Inés Acosta, y a Santiago Malo por su acompañamiento y guía durante este trayecto.

Aparte quiero agradecer a mis mejores amigas y hermanas P.T. y B.A. que han estado en mi vida desde que tengo memoria y nunca me dejaron derrumbar ante cualquier situación. Afortunadamente, también compartimos la universidad, el ambiente más extraño luego del colegio, pero al final lo logramos. Y es justo aquí donde se cruzan los caminos con personas especiales: Majo, Pau, Pia, Isa, Karla, e Isa Cordero, gracias por compartir cuatro años de experiencias, risas y logros.

Por último, a todos nuestros profesores, que nos hicieron crecer intelectualmente y humanamente, espero que en el futuro se sientan orgullosos de nosotros y de los profesionales que esperamos convertirnos. Tengo la certeza de que el camino es largo y duro, gracias a Dios tengo muchas personas para compartirlo y salir adelante.

¡GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA | I |
| AGRADECIMIENTO | II |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | III |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | VII |
| ÍNDICE DE TABLAS:..... | VIII |
| RESUMEN | IX |
| ABSTRACT | X |
| CAPÍTULO 1..... | 1 |
| 1. SUSTENTO TEÓRICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE PAJA TOQUILLA..... | 1 |
| Introducción..... | 1 |
| 1.1. Teorías del comercio exterior y competitividad..... | 1 |
| 1.2. Teorías de internacionalización: enfoque económico, de proceso, y pymes..... | 7 |
| 1.3. Marco legal vigente | 16 |
| 1.3.1. Constitución del Ecuador..... | 16 |
| 1.3.2. Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”..... | 17 |
| 1.3.3. Ley de defensa del artesano..... | 19 |
| 1.3.4. Legislación Ambiental..... | 19 |
| 1.3.5. Código de Trabajo | 20 |
| Conclusión..... | 20 |
| CAPÍTULO 2..... | 22 |
| 2. HISTORIA Y ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA “PADRE RAFAEL GONZÁLEZ” | 22 |
| Introducción..... | 22 |
| 2.1. Datos generales del Cantón Biblián..... | 22 |
| 2.1.1. Análisis cualitativo del cantón..... | 24 |
| 2.1.1.1. Situación política y apoyo del GAD de Biblián a las artesanas | 24 |
| 2.1.1.2. Situación actual de las Toquilleras en cuanto a género | 25 |
| 2.1.1.3. Descripción social-económica de las familias del cantón Biblián..... | 28 |
| 2.1.1.4. Principales actividades productivas | 29 |
| 2.2. Cooperativa “Padre Rafael González | 30 |
| 2.2.1. Antecedentes..... | 30 |

| | |
|--|----|
| 2.2.2. Creación y objeto..... | 31 |
| 2.2.3. Situación actual..... | 31 |
| 2.2.3.1. Análisis de la estructura legal..... | 31 |
| 2.2.3.2. Flujo de la estructura organizacional..... | 34 |
| 2.2.3.3. Análisis DAFO..... | 34 |
| 2.2.3.4. Análisis de la cartera de productos..... | 37 |
| 2.2.3.4.1. Oferta exportable..... | 40 |
| Conclusión..... | 42 |
| CAPÍTULO 3..... | 43 |
| 3. PROPUESTA DE EXPORTACIÓN..... | 43 |
| Introducción..... | 43 |
| 3.1. Plan estratégico integral de exportación..... | 43 |
| 3.1.1. Área de producción..... | 43 |
| 3.1.1.1. Cadena de valor de Michael Porter..... | 44 |
| 3.1.1.2. Diagrama de flujo del proceso productivo..... | 49 |
| 3.1.1.3. Gestión de la Cadena de Suministros..... | 51 |
| 3.1.1.3.1. Logística de compras..... | 52 |
| 3.1.1.3.1.1. Ingreso de la materia prima..... | 53 |
| 3.1.1.3.1.2. Stock y rotatividad de materia prima..... | 54 |
| 3.1.1.3.1.3. Proceso de transformación..... | 54 |
| 3.1.1.3.1.3.1. Volumen y costos de producción..... | 57 |
| 3.1.1.3.2. Logística de ventas..... | 60 |
| 3.1.1.3.2.1. Stock del producto procesado..... | 61 |
| 3.1.1.3.2.2. Control de calidad: Ciclo PHVA..... | 62 |
| 3.1.1.3.2.3. Etiquetado..... | 69 |
| 3.1.1.3.2.4. Empaquetado..... | 71 |
| 3.1.1.3.2.5. Transporte y entrega..... | 72 |
| 3.1.1.4. Análisis de la productividad..... | 74 |
| 3.1.1.5. Las 5's japonesas..... | 76 |
| 3.1.1.5.1. Ficha Técnica Modelo..... | 78 |
| 3.1.2. Área de Marketing..... | 79 |
| 3.1.2.1. Estudio del mercado..... | 80 |
| 3.1.2.1.1. Segmentación del mercado..... | 80 |
| 3.1.2.1.2. Matriz de selección de mercado..... | 83 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.2.1.3. Perfil de la demanda | 84 |
| 3.1.2.2. Marketing Mix Internacional..... | 85 |
| 3.1.2.2.1. Producto..... | 85 |
| 3.1.2.2.2. Precio | 86 |
| 3.1.2.2.3. Plaza..... | 86 |
| 3.1.2.2.4. Promoción..... | 86 |
| 3.1.2.2.5. Personas | 86 |
| 3.1.2.2.6. Procesos | 87 |
| 3.1.2.2.7. Posicionamiento..... | 87 |
| 3.1.2.3. Responsabilidad social y medio ambiente | 88 |
| 3.1.3. Área de Exportación | 89 |
| 3.1.3.1. Fichas técnicas de la cartera de productos | 89 |
| 3.1.3.2. Contexto de Negociación..... | 90 |
| 3.1.3.3. Requisitos para ingreso al mercado objetivo | 97 |
| 3.1.3.4. Instrumentos de pago internacionales..... | 98 |
| 3.1.3.5. Requisitos y trámites para la exportación..... | 100 |
| 3.1.3.6. Flujograma del proceso de exportación | 107 |
| 3.1.4. Área financiera..... | 107 |
| 3.1.4.1. Estado de Situación Financiera..... | 108 |
| 3.1.4.2. Estado de Resultados Integrales | 110 |
| 3.1.4.3. Flujo de Caja..... | 113 |
| 3.1.4.4. Costos y gastos del plan integral de exportación..... | 114 |
| 3.1.4.4.1. Variables | 114 |
| 3.1.4.4.1.1. Producción | 115 |
| 3.1.4.4.1.1.1. Directos..... | 116 |
| 3.1.4.4.1.1.2. Indirectos | 118 |
| 3.1.4.4.1.2. Ventas y exportación | 119 |
| 3.1.4.4.1.3. Logísticos..... | 120 |
| 3.1.4.4.1.3.1. Internos | 120 |
| 3.1.4.4.1.3.2. Internacionales..... | 121 |
| 3.1.4.4.2. Fijos | 123 |
| 3.1.4.4.2.1. Administrativos | 123 |
| 3.1.4.4.2.2. Marketing..... | 124 |
| 3.1.4.5. Proyección costos | 124 |

| | |
|---|-----|
| 3.1.4.6. Proyección de ventas | 128 |
| 3.1.4.7. Financiamiento del proyecto..... | 131 |
| 3.1.4.8. Indicadores de evaluación..... | 133 |
| 3.1.4.8.1. VAN..... | 133 |
| 3.1.4.8.2. TIR..... | 134 |
| 3.1.4.9. Punto de equilibrio..... | 136 |
| Conclusión | 137 |
| CAPÍTULO 4..... | 139 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 139 |
| 4.1. Conclusiones..... | 139 |
| 4.2. Recomendaciones | 141 |
| Bibliografía | 144 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----|
| Ilustración 1 Etapas del ciclo de vida del producto..... | 12 |
| Ilustración 2 Principales tipos de empresas internacionales | 16 |
| Ilustración 3 División política del Cantón Biblián..... | 24 |
| Ilustración 4 Jerarquía Administrativa Cooperativa Padre Rafael González..... | 32 |
| Ilustración 5 Flujograma Organizacional de la Cooperativa Padre Rafael González..... | 34 |
| Ilustración 6 Oferta exportable de la Cooperativa Padre Rafael González..... | 41 |
| Ilustración 7 Cadena de valor de la Cooperativa Padre Rafael González..... | 48 |
| Ilustración 8 Diagrama de flujo del proceso productivo | 50 |
| Ilustración 9 Gestión de la Cadena de Suministros..... | 51 |
| Ilustración 10 Proceso de ingreso de materia prima | 53 |
| Ilustración 11 Stock y rotatividad de materia prima | 54 |
| Ilustración 12 Proceso de Transformación..... | 57 |
| Ilustración 13 Etapas del ciclo PHVA | 66 |
| Ilustración 14 Factores determinantes de la tarifa del flete..... | 73 |
| Ilustración 15 Visibilidad de las 5S japonesas | 78 |
| Ilustración 16 Aranceles aplicados a la exportación de sombreros de paja toquilla en el mercado italiano | 91 |
| Ilustración 17 Aranceles aplicados a la exportación de sombreros de paja toquilla en el mercado alemán | 92 |
| Ilustración 18 Resumen de los incoterms 2020..... | 94 |
| Ilustración 19 Reglas de los Incoterms 2020 | 96 |
| Ilustración 20 Certificación Fair Trade | 97 |
| Ilustración 21 Certificación Ecolabel..... | 98 |
| Ilustración 22 Proceso para la apertura de una carta de crédito | 100 |
| Ilustración 23 Ejemplo de factura comercial (Commercial Invoice) | 102 |
| Ilustración 24 Ejemplo de Lista de Empaque (Packing List)..... | 103 |
| Ilustración 25 Regímenes aduaneros según la normativa vigente | 106 |
| Ilustración 26 Flujograma del proceso de exportación | 107 |
| | |
| Fotografía 1 Proceso de Tejido | 55 |
| Fotografía 2 Tienda Bibilak: centro de almacenamiento del producto terminado..... | 62 |
| Fotografía 3 Etiqueta de la marca Bibilak..... | 70 |
| Fotografía 4 Envase primario de la marca Bibilak..... | 72 |
| Fotografía 5 Envase secundario para exportación | 72 |
| Fotografía 6 Programa de Exporta Fácil modelo EMS..... | 121 |
| Fotografía 7 Programa Exporta Fácil-Certificado..... | 122 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Comparación entre el modelo tradicional y las Born Global..... | 15 |
| Tabla 2 Datos generales del Cantón Biblián..... | 23 |
| Tabla 3 Principales actividades económicas del cantón Biblián..... | 30 |
| Tabla 4 Cartera de productos de la Cooperativa Padre Rafael González | 39 |
| Tabla 5 Logística de aprovisionamiento | 52 |
| Tabla 6 Clasificación de los costos de producción | 59 |
| Tabla 7 Costos operacionales de la Cooperativa Padre Rafael González..... | 59 |
| Tabla 8 Modos de transporte para mercancías | 61 |
| Tabla 9 Indicadores control ciclo PHVA | 68 |
| Tabla 10 Ficha Técnica 5S..... | 79 |
| Tabla 11 Exportación sombreros paja toquilla de Ecuador al mundo millones USD..... | 81 |
| Tabla 12 Exportaciones sombreros de Ecuador al Mundo-Tabla Unificada | 82 |
| Tabla 13 Matriz de datos generales..... | 83 |
| Tabla 14 Matriz ponderada de selección de mercado | 84 |
| Tabla 15 Ficha Técnica para los sombreros de paja toquilla “Bibilak” | 90 |
| Tabla 16 Estado de Situación Financiera- Primer semestre 2019..... | 109 |
| Tabla 17 Estado de Situación Financiera-Segundo semestre de 2019..... | 109 |
| Tabla 18 Estado de Resultados-Primer semestre 2019 | 111 |
| Tabla 19 Estado de Resultados- Segundo semestre 2019 | 112 |
| Tabla 20 Flujo de Caja | 113 |
| Tabla 21 Costos y gastos del plan integral de exportación | 114 |
| Tabla 22 Costos producción directos | 116 |
| Tabla 23 Costos de producción indirectos | 118 |
| Tabla 24 Gastos de ventas y exportación..... | 120 |
| Tabla 25 Costos logísticos internos..... | 120 |
| Tabla 26 Costos Logísticos Internacionales..... | 122 |
| Tabla 27 Gastos fijos administrativos..... | 123 |
| Tabla 28 Gastos fijos marketing | 124 |
| Tabla 29 Proyección de costos de producción: directos e indirectos..... | 126 |
| Tabla 30 Proyección de Costos y Gastos del Plan Internacional de Exportación..... | 127 |
| Tabla 31 Variación porcentual de las exportaciones de sombreros de paja toquilla a los principales mercados de destino, periodo 2013-2018..... | 129 |
| Tabla 32 Proyección de ventas internacionales por unidades..... | 130 |
| Tabla 33 Proyección de ventas locales e internacionales en valores monetarios | 130 |
| Tabla 34 Pago de la deuda en un periodo de 5 años | 132 |
| Tabla 35 Cálculo del VAN y de la TIR..... | 135 |
| Tabla 36 Ingresos menos Costos y Gastos..... | 141 |

RESUMEN

El cantón Biblián ubicado en la provincia de Cañar, guarda un conocimiento ancestral que se ha conservado a lo largo del tiempo gracias al trabajo de las artesanas de dicho cantón: el tejido de sombreros de paja toquilla. Por medio de una Asociación, las artesanas han conseguido realizar exportaciones esporáneas al mercado europeo, sin embargo, aún existen barreras que superar para que el producto pueda ser competitivo en el mercado objetivo. Es por ello que el presente trabajo de titulación se basa en la recopilación y análisis de datos de la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González, con el objetivo de dirigir su producción y comercialización hacia el mercado internacional.

Para ello, se utilizó un método empírico-analítico, el cual se tomó datos acerca del macro entorno y el micro entorno de la Cooperativa, ajustando la realidad productiva y social de la misma hacia una serie de posibilidades lógicas para su exportación e internacionalización. Por tanto, dentro de este trabajo se encontrarán tanto teorías y bases fundamentales para comprender los procesos de internacionalización, así como, una serie de estrategias acopladas a la realidad de la cooperativa, para que la marca Bibilak pueda posicionarse en el mercado internacional. Adicionalmente, se determinaron los costos de la exportación junto con las respectivas proyecciones a cinco años; para la evaluación económica del proyecto se emplearon los indicadores financieros TIR y VAN.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas de este trabajo en cuanto a la decisión de internacionalización de la Asociación bajo la marca Bibilak.

Palabras clave: Biblián, cadena de suministros, internacionalización, marketing, sombreros de paja toquilla,

ABSTRACT

The Biblián canton, located in the province of Cañar, keeps an ancestral knowledge that has been preserved over time thanks to the work of the craftswomen of that canton: the weaving of toquilla straw hats. Through an Association, the artisans have managed to export sporadically to the European market. However, there are still barriers to overcome so that the product can be competitive in the target market. This is why this project is based on the collection and analysis of data from the Padre Rafael Gonzalez Cooperative of Artisan Production, with the aim of directing its production and marketing towards the international market.

To this end, an empirical-analytical method was used, which took data about the macro and micro environment of the Cooperative, adjusting the productive and social reality of the same towards a series of logical possibilities for its export and internationalization. Therefore, within this work we will find both theories and fundamental bases for understanding the processes of internationalization, as well as a series of strategies adapted to the reality of the cooperative, so that the Bibilak brand can be positioned in the international market. In addition, the costs of exports were determined along with the respective projection up to five years; the financial indicators TIR and VAN were used for the economic evaluation of the project.

Finally, conclusions were obtained from this work with regard to the decision to internationalize the Association under the Bibilak brand.

Keywords: Biblian, supply chain, internacionalización, marketing, toquilla straw hats.

CAPÍTULO 1

1. SUSTENTO TEÓRICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE PAJA TOQUILLA

Introducción

El contexto económico de la actualidad se caracteriza por la creciente globalización y la actividad empresarial internacional, pues los diferentes sectores del mercado local como el agro, la industria manufacturera, y empresas proveedoras de servicios reflejan un mayor vínculo con los mercados de otros países. Ahora ya no se concibe el concepto de mundo como un conjunto de naciones separadas por las barreras geográficas o culturales, sino como una esfera más interconectado debido a los procesos de integración y la formación de bloques económicos. Sin embargo, esta dinámica tiene sus raíces desde la teoría crematística, considerada como la primera en explicar las relaciones de comercio entre naciones, hasta las teorías más actuales como la de Porter.

El presente capítulo tiene por objeto abordar, el marco conceptual sobre las teorías de comercio exterior y competitividad que inician con la teoría de la ventaja absoluta de Smith, a partir de la publicación de su libro *La riqueza de las naciones*, distintos autores fueron desarrollando y descubriendo formas complejas del comercio internacional. Posteriormente, se aborda las teorías de internacionalización que pretenden explicar el cómo y por qué una empresa decide desarrollar actividades fuera de su área geográfica original. Finalmente, se analiza los cuerpos normativos vigentes con enfoque en la actividad artesanal, como una parte fundamental del conocimiento para el ejercicio de las actividades económicas de cualquier empresa.

1.1. Teorías del comercio exterior y competitividad

“El comercio exterior de la Nación debe orientarse hacia el abastecimiento interno y la consolidación y diversificación de los mercados de importación y exportación, a fin de tener términos de intercambio justos y equitativos” (Perón, 1952). Gran parte de los

esfuerzos estatales se enfocan en mantener un equilibrio de su balanza comercial al tener un gran volumen de exportación y un equilibrado porcentaje de importaciones. Sin embargo, el proceso comercial no ha sido igual a través de los años y su evolución ha sido constante; por ello, se busca presentar una recopilación y análisis de las distintas teorías del comercio internacional con el objetivo de vincularlas a la realidad ecuatoriana en los siguientes capítulos.

Para comenzar con esta descripción hay que considerar las dos corrientes comerciales predominantes en la doctrina económica y comercial: teorías tradicionales y las teorías modernas. Las primeras se enfocan en explicar cómo se produce el fenómeno comercial, encontrar sus causas, la influencia y participación de los países considerando ciertos factores que inducen a crear ventajas competitivas en el mercado internacional. Por otro lado, las neo teorías buscan analizar al mercado internacional ya no solo como un sistema predeterminado, sino como un mercado de competencias imperfectas, que no tiene relación con las dotaciones de cada país, sino con la oportunidad de una competencia sana y bien equilibrada que garantice una amplia variedad de mercancías y servicios (Blanco, 2011).

Los dos personajes de más alto renombre dentro de las teorías clásicas son Adam Smith y David Ricardo con sus postulados de ventaja absoluta y ventaja comparativa, respectivamente. Smith a finales del siglo XVIII buscaba demostrar los distintos beneficios derivados del libre comercio, pero para ello, necesitaba demostrar un modelo en el cual, cada país debía especializarse en la producción de determinados bienes con el objetivo de hacer más eficiente la producción y con ello, adquirir una ventaja comercial y productiva absoluta. Al momento de la especialización, el país tomaría la posta de determinadas exportaciones y solo necesitaría importar aquellos bienes en los cuales posea una desventaja absoluta (Blanco, 2011).

Este postulado tenía como fuente las teorías económicas liberales y se sustentaban en la autorregulación del mercado, pues si un país contribuía significativamente al comercio con un determinado bien, los demás buscarían otras mercancías en las cuales especializarse. Smith en su libro *La riqueza de las naciones* de 1776, mencionaba que al implementar estos principios se garantizaba un bienestar mundial, pues la producción de

mercancías sería más eficiente con la reducción de costos y esta, abastecería a la demanda internacional. Adicionalmente, Smith pensaba que la ventaja de un país podía ser natural y adquirida, la primera se refiere a las condiciones climáticas, la posesión de recursos naturales o abundante mano de obra; en cambio la segunda consiste en la tecnología desarrollada por un país en la producción de un bien que los hace distinguible de sus competidores. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013)

Sin embargo, esta teoría no contemplaba la monopolización del mercado como un problema para la libre competencia, ni el caso hipotético en el cual, una nación no tuviera suficientes factores para la especialización, provocando que se quede aislada el comercio. Ante estas interrogantes, David Ricardo presenta nuevos apartados tomando como base los supuestos de Smith. Así, a inicios del siglo XIX se presenta como novedad la teoría de la ventaja comparativa, la cual respondía el supuesto de la desventaja absoluta.

Ricardo planteaba que si un país no poseía una ventaja absoluta en ningún bien se debería hacer un análisis de costos relativos, pues, igual podría producir un bien en el cual su producción cumpliera estándares mínimos de eficiencia. Con ello, pretendía demostrar que no era suficiente la especialización en un bien por nación ya que, aunque tenga una ventaja absoluta y pueda producir ambos bienes con un coste menor, sería más conveniente importar aquel bien cuya producción sea menos eficiente. Para ello, era esencial que se analizara el coste de un bien en términos del otro, ya que con esto se permitiría un intercambio más beneficioso entre países (Steinberg, 2004).

La ley de la ventaja comparativa de Ricardo se puede resumir en que: “la nación menos eficiente debería especializarse en la producción y exportación del bien en el cual su desventaja absoluta es inferior. Este es el bien en el que el país tiene ventaja comparativa. Por otro lado, el país debería importar el bien en el que su desventaja absoluta es superior, o sea, el bien en el que tiene desventaja comparativa” (Blanco, 2011). Con esta comparación de costes, los países serán beneficiados del comercio internacional, pues, podrán adquirir mayor cantidad de bienes con la misma cantidad de factor trabajo.

Lamentablemente, la teoría de Ricardo recibió críticas debido a que mostraba un

modelo, que, según los doctrinarios¹, tenía supuestos irreales: dos países, dos tipos de mercancías, factor único de producción (fuerza laboral), condiciones de producción homogéneas, condiciones económicas y políticas similares, entre otros. Además, se criticaba que la ventaja comparativa puede ser explicada según los términos de la teoría económica del coste por oportunidad y que las soluciones al comercio internacional deberían entonces, ser definidas por la frontera de posibilidades de producción. Esto no satisfacía la explicación integral y holística del comercio internacional (Blanco, 2011).

En respuesta a estas insatisfacciones Heckscher y Ohlin (H-O) a principios del siglo XX desarrollaron la teoría de dotación de factores determinados por: la cantidad de tierra, mano de obra y capital que posee un país; de esta manera “el país que es abundante en un factor exporta el bien cuya producción es intensiva en ese factor” (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012, p. 91). Contrario a la teoría de Ricardo, H-O aseguran que el contexto internacional está determinado justamente por estas diferencias entre los países por la dotación de factores, unos están dotados de muchos factores, lo cual ayuda a explicar el porqué de las asimetrías en los costos de un factor, así cuando este abunda, resulta más barato producir un bien (Hill, 2011).

Al tener un contexto más amplio en términos de producción y eficiencia de costes se desarrolla la teoría de valores internacionales, que no solo contemplaba el comercio en términos de producción sino también, en términos de facilidades comerciales internacionales. Esta teoría la desarrolla Mill en base a los supuestos económicos de la ley de la oferta y la demanda, y describe como la determinación de los precios de los bienes que un país produce, es un factor determinante para identificar la distribución de las ganancias del comercio (Steinberg, 2004).

Mill explicó que la ecuación de la demanda internacional podía determinar que, al tener los productos de exportación definidos a un determinado precio en el mercado, estos, podían llegar a cubrir el total de las importaciones e incluso generar un superávit² en la balanza comercial. Esto conllevaría a un equilibrio en los mercados internacionales pues

¹ Persona que se especializa en la doctrina más que en su aplicación práctica. En este caso los doctrinarios que se toman en cuenta son aquellos especialistas en teorías económicas y/o comerciales.

² Cantidad medida en términos económicos donde los ingresos son mayores a los gastos, en este caso, mayor número de exportaciones que importaciones.

incrementaría una sana competencia entre compradores y vendedores. Con esto, se introduce la importancia de la competencia para fomentar un equilibrio de oferta y demanda, además que, determina la necesidad de fomentar condiciones benéficas de comercio, con menos impuestos, aranceles y demás medidas proteccionistas que solo aíslan a los países de la dinámica comercial (Steinberg, 2004).

Al finalizar el siglo XX, los expertos en economía y comercio destacaron que el comercio es más complejo y que las teorías comparativas, de factores y valores no son complementarias entre sí y, por tanto, no brindan una solución a la dinámica de un mercado heterogéneo. Consecuencia de esto, se comienza a desarrollar la teoría de la competitividad, la cual, se centraba en un inicio en explicar que el éxito de una nación era mezclar sus dotaciones de factores en la producción con su importancia en la dinámica comercial, y así, generar bases para fomentar la competitividad en el mercado (Valencia & Ortiz, 2014).

Dentro de los representantes más importantes de la competitividad encontramos a Michael Porter, quién desarrolló una nueva teoría denominada el *Modelo del diamante* que se basa en las causas de la productividad, considerada como única variable para medir la competitividad de un país. Según este autor se deben considerar cuatro factores que definen el entorno competitivo en el que las empresas se desarrollan, estos son: las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines, estrategia y rivalidad de las empresas. Adicionalmente, Porter sostiene que existen otras dos variables que influyen en el diamante nacional como los acontecimientos fortuitos y el gobierno; es necesario acotar que el efecto de un atributo depende de los demás, así tener una condición favorable de la demanda no producirá una ventaja competitiva a menos que la rivalidad entre empresas sea mayor para que estas reaccionen. (Buendía, 2013; Hill, 2011)

Según esta teoría, hay que considerar dos factores invisibles a la primera cara de la economía del poder: el azar y el gobierno. Con estos factores adicionales se puede modificar el entorno nacional, y con ello, permitir a que las empresas se entrenen para la competencia internacional. Para que esta primera etapa funcione y se cree una convivencia equilibrada entre las naciones comerciantes es indispensable tomar en cuenta los recursos humanos, recursos físicos, recursos del conocimiento, recursos del capital y la

infraestructura; para poder potencializarlos y generar una ventaja competitiva (Valencia & Ortiz, 2014).

Pero esta competitividad no toma en cuenta el marco de la competencia imperfecta, los cuales dan origen a dos tipos de modelos de competitividad, la competencia monopolística y la oligopolística (de dumping³ recíproco) (Blanco, 2011).

El modelo de monopolios fue desarrollado por Krugman y se contemplaba ampliamente las economías de escala con el objeto de explicar el comercio intraindustrial, esto, en base a un supuesto indispensable para la competitividad: las preferencias del consumidor. Aquí, una empresa individual se encarga de producir una variedad de productos con ciertas características diferenciadoras a la competencia, apoderándose del mercado y adquiriendo el poder para determinar el precio del mercado en ese sector (Blanco, 2011).

“Si dos países similares, cada uno con un sector de producción monopolísticamente competitivo, se abren al comercio, las empresas que producen una única variedad de un producto (por ejemplo, un modelo de automóvil) pueden abastecer a un mercado más amplio (mercado nacional y atender la demanda por parte de algunos consumidores extranjeros que desean ese modelo) y reducir sus costes medios” (Blanco, 2011). Por tanto, bajo este modelo, las empresas pueden producir mayores cantidades para aprovechar a sus economías de escala, los consumidores adquieren una capacidad de elección dentro de un sector determinado y pagan un precio más económico al incrementar la oferta (competencia).

Por otro lado, los modelos de oligopolios o modelos de dumping toman como premisa la discriminación de la práctica internacional de precios descontrolados, donde una empresa o nación fija un precio inferior para los bienes de exportación en relación a los nacionales. Sin embargo, este modelo adquiere premisas muy complejas pues toma en consideración los distintos tipos de empresas, ya sean PYMES, exportadoras, importadoras, de servicios, de ensamblaje, entre otras. Por ello, este modelo creó la

³ El **dumping** es, en general, una situación de discriminación internacional de precios: el precio de un producto, cuando se vende en el país importador, es inferior al precio a que se vende ese producto en el mercado del país exportador (Organización Mundial del Comercio, 2019).

necesidad de generar modelos de comercio que contemplen las diferencias empresariales, los cuales, están en proceso de perfeccionamiento (Blanco, 2011).

Estas teorías ya sean clásicas o modernas, buscan analizar la dinámica comercial con el propósito de brindar modelos competitivos y especializados para que las naciones y el mercado fluctúen de manera propicia para todos sus actores. Está claro que ninguna teoría contempla todas las aristas del comercio, la economía, la logística y la competitividad; por tanto, se requiere de alianzas, estrategias y análisis periódicos para poder alcanzar beneficios económicos a largo plazo.

Es necesario que los países comprendan la importancia de la adaptación y la aplicación de tácticas integrales para hacer frente a los actores vinculados en el intercambio de mercancías mundiales. Para ello, es indispensable adquirir habilidades y plantarse metas macroeconómicas que fortalezcan a los sectores productivos internos, para que estos a su vez, formen parte de la cartera comercial de cada nación.

1.2. Teorías de internacionalización: enfoque económico, de proceso, y pymes

El comercio internacional impulsado por el fenómeno de la globalización inició formalmente en la década de 1950 luego de haber finalizado la segunda guerra mundial. Esta actual dinámica de intercambio comercial entre los países, que ha soportado la evolución de diferentes conceptos económicos desde Adam Smith hasta las más contemporáneas como la Friedman, argumentan que el poder y riqueza de los estados es generado por el potencial económico de sus empresas, las ventajas comparativas y los libres mercados en los cuales se desarrollan. Por lo tanto, el intercambio comercial internacional es una de las formas para incrementar el crecimiento económico y el nivel de productividad mediante la creación de mercados globales, siendo la mayor motivación para las empresas de todo el mundo a replantear sus procesos de producción y comercialización a una escala internacional. (Rueda Galvis, 2008)

Así, se puede definir a la internacionalización de empresas como un proceso dinámico parte de la estrategia corporativa con el fin de lograr el crecimiento mediante la diversificación geográfica a nivel internacional, emplea un proceso evolutivo a largo plazo

afectando de manera gradual a las actividades de la cadena de valor y estructura organizacional de la empresa, implica un creciente uso de los recursos materiales y capacidades del talento humano en el entorno internacional, consiguiendo paralelamente aumentar el conocimiento sobre el mercado objetivo. A la internacionalización se la debe entender como una forma compleja e interesante de desarrollo empresarial, puesto que en varias ocasiones se convierte en el fenómeno de la multinacionalización. (Villareal Larrinaga, 2005)

Para analizar si una empresa debería formar parte del proceso de internacionalizarse, se presentan a continuación las principales ventajas que llevan a la empresa a comprometerse con el mercado exterior, así como las desventajas de este proceso:

➤ *Ventajas*

- Aprovechamiento de la capacidad total productiva, que en ocasiones sobrepasa la necesidad y demanda del mercado local.
- Economías de escala, la ampliación de mercados aumenta el nivel de uso de los recursos ociosos para la producción.
- Acceso más fácil y rápido a tecnologías nuevas que permitan modernizar la planta productiva.
- Equilibrar el nivel de ventas cuando existan situaciones críticas en el mercado doméstico o se reduce la demanda local.
- Eliminar el condicionante cultural en el país meta, ya que los consumidores tienden a adquirir productos locales debido al nacionalismo.
- Acceso a crédito internacional con tasas de interés preferenciales, por lo tanto, tienen acceso a mejores fuentes de financiamiento.

➤ *Desventajas*

- Aumento de la vulnerabilidad de la empresa por la aparición de mayor competencia.
- Menor margen de utilidad unitaria cuando concurren más oferentes en el mercado.
- Necesidad actualización y adaptación constante al diseño de productos y adquisición de tecnologías.

- Existencia de dificultades por las barreras arancelarias y no arancelarias impuestas por algunos países.
- Incremento de la dependencia al entorno productivo, comercial, técnico, administrativo y financiero que se da a nivel internacional.
- Aceleramiento de la obsolescencia debido al desarrollo tecnológico, moda, aparición de nuevos conceptos, etc. (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010)

Entonces, una empresa que desea internacionalizarse y aprovechar los beneficios que otorga el mercado global está expuesta a todos los riesgos mencionados anteriormente, sin embargo, estos pueden ser reducidos al mínimo si la empresa adopta una estrategia o modelo consistente a largo a plazo. Es por ello, que tratadistas en este ámbito han desarrollado teorías acerca de la internacionalización que pretenden explicar este fenómeno desde distintas perspectivas relacionadas con el movimiento global de bienes y servicios que afecta a los mercados, en los cuales cada vez se incorporan las empresas, en especial las Pymes.

Las teorías de internacionalización se clasifican en tres perspectivas: económica, de proceso, y orientadas a la internacionalización de Pymes. Desde una perspectiva económica, este fenómeno tiene sus orígenes en las teorías clásicas del comercio internacional, cuyo enfoque era la especialización en la producción de bienes y servicios, algunos autores que desarrollaron esta concepción fueron Adam Smith y David Ricardo, analizados anteriormente. No obstante, una visión más contemporánea de esta perspectiva incluye teorías que explican las razones por las cuales una empresa se expande internacionalmente y las condiciones sobre las cuales se determina la óptima localización de las operaciones. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007)

Una de estas, es la *Teoría de la Ventaja Monopolística* desarrollada por Kindleberger y Hymer, quienes sugieren que las empresas deben poseer una ventaja competitiva exclusiva ya sea en la producción, tecnología, estilo de dirección, organización, acceso a crédito o diversificación de productos para poder iniciar operaciones productivas en el extranjero y competir con las empresas locales, que a pesar de tener mayor conocimiento de su propio mercado, se ven obligadas a asumir el costo de

desarrollar alguna de las ventajas señaladas, por lo que no podrían competir con la empresa extranjera. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007)

En cambio, la *Teoría de la Internacionalización* estudiada por Buckley y Casson a finales de los años 70, se enfoca en los procesos de transacciones de productos intermedios tangibles o intangibles (ej.: el know-how) dentro de las empresas internacionales, están organizadas por jerarquías en lugar de estar determinadas por las fuerzas del mercado. Para ello se deben cumplir dos condiciones: la primera relacionada con los costos unitarios de producir en el mercado nacional y exportar al extranjero; y la segunda, es evaluar si es más eficiente vender o ceder a empresas del extranjero el conocimiento, es decir, esta condición se fundamenta en el concepto de los costos de transacción. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007)

Una tercera teoría de la perspectiva económica es el *Paradigma ecléctico de Dunning* relacionada con la existencia de las empresas multinacionales. Este autor explica que la decisión de entrar en mercados internacionales mediante la inversión directa debe estar en función de cuatro condiciones: la primera es el poseer ventajas propias ya establecidas o ventajas asociadas a la idea de ser multinacional como la flexibilidad operativa o la habilidad para aprovechar las diferencias geográficas e incluso las intervenciones del gobierno; segundo, que al poseer dichas ventajas, sea más conveniente explotarla por sí misma que alquilarlas a otras empresas; tercero, la empresa debe localizar sus plantas en el extranjero en función de la dotación específica de factores como recursos, calidad, productividad, costes de transporte y diferencias culturales; y cuarto, la empresa que realice una inversión en el exterior debe estar en concordancia con la estrategia a largo plazo. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007)

Desde la perspectiva de proceso, se han desarrollado teorías que entienden a la internacionalización como un mecanismo de aprendizaje incremental como el resultado de la acumulación de la experiencia y el aumento de recursos invertidos en el mercado exterior. Dentro de esta categoría se destaca *El modelo Uppsala* de la escuela nórdica, esta teoría indica que la empresa aumentará de manera gradual sus recursos en un país conforme vaya adquiriendo experiencia en las actividades que realiza en tal mercado, este

proceso se desarrollará en una serie de etapas que implican cada vez un mayor grado de complejidad. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007)

Dependiendo del autor, se pueden describir más o menos etapas de desarrollo, pero generalmente se dividen en cuatro que constituyen la “cadena de establecimiento”, y como se puede evidenciar a continuación, cada una de estas representa un mayor grado de implicación internacional en el país objetivo. Las etapas son: 1) actividades esporádicas o irregulares de exportación; 2) exportación por medio de representantes independientes; 3) establecimiento de la sucursal en el país extranjero; y, 4) establecimiento de centros productivos en el país extranjero. (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006)

Cabe destacar que este proceso propuesto por Johanson y Vahne durante la década de los 70, se dio cuando en el mundo existía poca interconexión, entonces las empresas comenzaron a internacionalizarse con sus productos en los mercados domésticos y luego al contexto internacional a través de decisiones para conocer y adquirir experiencia en el mercado externo (Nova Caldas, 2016).

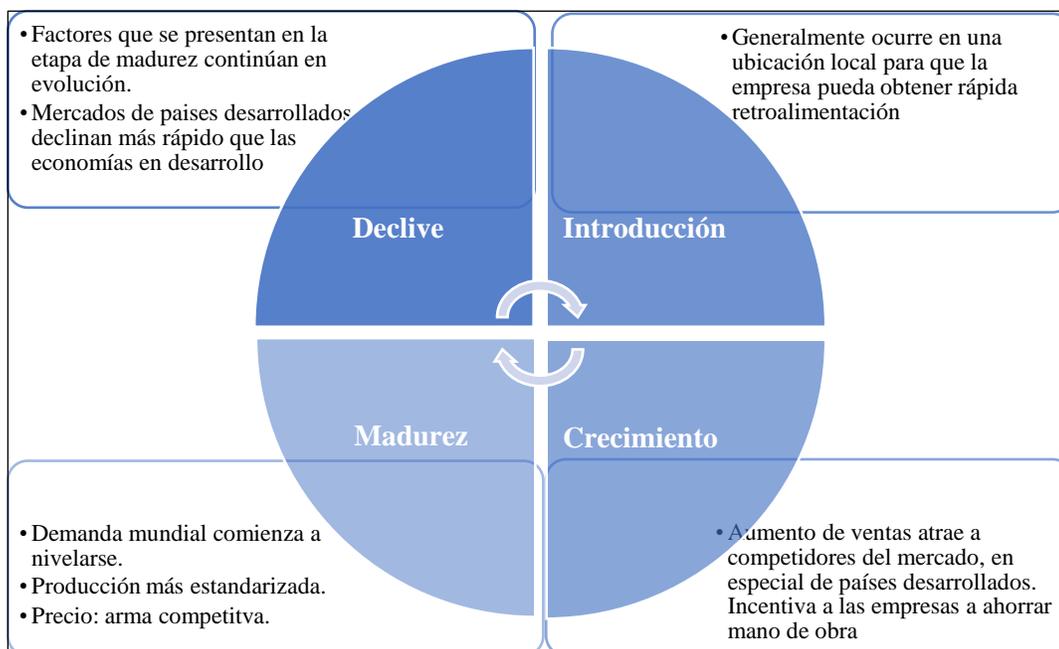
Asimismo, estos autores consideraban que el conocimiento del mercado y el compromiso en este, eran elementos esenciales para una mayor participación en el mercado internacional; y por lo tanto la hipótesis básica de este modelo era que la falta de conocimiento sobre el mercado exterior era el principal obstáculo para desarrollar operaciones internacionales. Sin embargo, este conocimiento no se puede obtener de forma oficial, sino que depende de la experiencia acumulada. Además, se introduce el concepto de “distancia psicológica”, entendida como la entrada exterior hacia un mercado o país psicológicamente más próximo al de origen, una vez obtenida la experiencia, la empresa podrá considerar otros factores como el tamaño del mercado, condiciones y oportunidades económicas globales. (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006)

Otros modelos que integran esta categoría son el *Modelo de innovación* y el *Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon*. El primero, desarrollado en Estados Unidos paralelo al modelo escandinavo, supone que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial fundamental para pymes. La relación entre internacionalización e innovación se desarrollan en los límites impuestos en el mercado y la capacidad interna de la empresa para desenvolverse en condiciones de incertidumbre. En este modelo se

proponen las siguientes etapas de desarrollo: 1) mercado doméstico; 2) pre-exportadora; 3) exportadora experimental; 4) exportadora activa; y 5) exportadora comprometida. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007)

Por otro lado, Vernon trata combinar las teorías clásicas del comercio internacional con la perspectiva del comportamiento individual de las empresas, por lo que introduce otros aspectos como la innovación, los efectos de la economía a escala y la incertidumbre de los negocios internacionales. Con el enfoque del ciclo de vida del producto (ilustración 1), el autor explica que las primeras actividades de valor se realizan en un principio en el país de origen, en la etapa posterior de este ciclo, el producto comienza a venderse en otros países, como resultado de una combinación de las ventajas productivas e innovación en el país de origen. En la medida en que el producto alcanza un mayor grado de madurez y estandarización, las ventajas competitivas de la empresa productora cambian hasta verse relacionadas con la habilidad de reducir los costos de producción. (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006)

Ilustración 1 *Etapas del ciclo de vida del producto*



Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013

En tercer lugar, están las teorías orientadas a la internacionalización de PYMES, la más destacada es la teoría de las *Born Global*, dicho enfoque se basa en que la internacionalización no es proceso lineal ni unidireccional. Por definición, las firmas born global son aquellas que se han arriesgado a actuar en el exterior poco después de su nacimiento rechazando así los elementos de continuidad que caracteriza el lento y gradual enfoque tradicional. Una explicación de esta teoría es la incorporación de pequeñas empresas a redes (personales, institucionales o comerciales), a convenios de cooperación empresarial y el alto uso de las TIC's. Este modelo comprende un carácter económico, político y social, puesto que aumentan la eficiencia de los mercados internacionales convirtiéndolos en más competitivos; además de la transferencia de conocimiento, generación de empleo, búsqueda de clientes en el exterior, estas firmas ayudan a desarrollar nuevas habilidades en los emprendedores ante los retos en la arena internacional. (Brenes Leiva & León Darder, 2008; Nova Caldas, 2016)

En relación a las características de las born global, estas son pequeñas y medianas empresas jóvenes que surgen tanto en el sector de la alta tecnología como del tradicional, en la primera hacen aplicación intensiva del conocimiento e imitación de tecnologías; mientras que, en la segunda, la tecnología no es indispensable para la producción de bienes o servicios. A diferencia de las pymes convencionales, su enfoque estratégico radica en acceder al mercado global desde el momento del nacimiento de la empresa o en un periodo cercano a este. El común denominador de las born global son las limitaciones de recursos financieros, humanos, equipos y de planta debido a su corta edad o tamaño. A nivel de mercadeo poseen limitaciones para recolectar e interpretar adecuadamente la información del mercado; en el área de producción, poseen poca variedad de productos o por lo general dependen de un solo producto; sin embargo, al poseer una estructura organizativa simple y flexible se convierte en una ventaja en donde se maneje un pequeño volumen de operaciones. (Brenes Leiva & León Darder, 2008)

El emprendimiento global no garantiza el éxito a ninguna empresa, por lo que se han desarrollado una serie de elementos para que las born global puedan sostenerse a largo plazo en el mercado. Oviatt y McDougall presentan cuatro de ellos: en primer lugar, está la capacidad de interiorizar alguna transacción; segundo, es necesario de estructuras alternativas de recursos por medio de las licencias, franquicias o estructuras de redes; en

tercer lugar, se debe identificar una oportunidad en el mercado extranjero; y cuarto, aprovechar los recursos únicos vitales de la empresa. Otra manera de establecerse en los mercados internacionales es a través de las estructuras de administración conjunta, es decir, los directivos llegan a un acuerdo para crear una estructura híbrida ya sea de licencias, franquicias, patentes, etc., para recibir apoyo mutuo con el fin de desarrollar sus negocios. (Brenes Leiva & León Darder, 2008)

Con respecto de la selección del mercado y modo de ingreso de las born global, este es un proceso como resultado de aprovechar las oportunidades del mercado global; algunas empresas carecen de una rutina establecida para la selección de mercados objetivos y la evaluación se realiza de manera individual en función del nivel de conocimiento adquirido o proporcionado por las redes de las que son parte. En otros casos, la selección del mercado está influenciado por factores como la distancia psicológica, sector objetivo o tendencias de la industria; por otra parte, autores como Burgel y Murray señalan que los modos de entrada más bien son de carácter competitivo, puesto que el tamaño del mercado y las oportunidades propias que ofrece un país, resulta más atractivo que la distancia geográfica. Al hablar del modo de ingreso, este puede ser por medio de exportaciones directas, licencias o la inversión directa, esta última implica efectuar transacciones de alto control para la empresa. (Brenes Leiva & León Darder, 2008)

Como se puede evidenciar, el nuevo enfoque de las empresas born global es un paradigma que genera una variedad de críticas al modelo Uppsala de internacionalización que ha sido el predominante en las últimas décadas, poniendo en tela de duda su validez y hasta parece que anuncia su decadencia, puesto que hay un mayor número de empresas jóvenes en proceso de inserción al mercado exterior que no siguen aquel modelo lineal y gradual. A continuación, se presenta una tabla comparativa entre el modelo Uppsala y la teoría de las born global.

Tabla 1 Comparación entre el modelo tradicional y las Born Global

| Atributo | Modelo Uppsala | Firmas Born Global |
|---|--|--|
| Motivación para la internacionalización | Reactiva | Proactiva |
| | Pedidos esporádicos | Nicho de mercado global |
| | Administración poco interesada | Administración comprometida. |
| | Costos de producción | Busca activa de nuevos mercados |
| Objetivos internacionales | Sobrevivencia y crecimiento | Explotar ventajas competitivas |
| | Incremento en volumen de ventas | Rápida inserción en segmentos globales |
| | Aprovechar economías de escala | Ventaja de ser el primero |
| | Expandir el ciclo de vida del producto | Amarrar clientes |
| Patrón de expansión internacional | Primero expansión doméstica | Concurrente |
| | Mercados culturalmente cercanos | Enfocado a mercados “lead” |
| | Mercados meta menos sofisticados | Seguidores de clientes |
| | Poca evidencia de uso de redes | Fuerte uso de redes |
| Ritmo del paso | Gradual | Rápido |
| | Internacionalización lenta | Internacionalización acelerada |
| | Un solo mercado a la vez | Exporta a gran número de mercados |
| | Adaptación de los productos | Desarrollo de un producto global |
| Método de distribución | Convencional | Flexible |
| | Uso de agentes o distribuidores | Uso de agentes o distribuidores |
| | Directo a los clientes | Venta directa a clientes |
| | Creación de filiales | Concesión de licencias |
| Estrategia internacional | Ad-hoc y oportunista | Expansión internacional de redes |

Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Brenes Leiva & León Darder, 2008

Con base en lo analizado y según Canals (1997) se pueden distinguir entre cuatro grandes tipos de empresas internacionales, que a la vez explican las etapas de este proceso, cuyo desarrollo implica un mayor grado de desarrollo. En la siguiente matriz (ilustración 2) se mencionan estos cuatro tipos:

Ilustración 2 Principales tipos de empresas internacionales

| | |
|---|---|
| Empresa Exportadora Es la primera etapa y la actividad internacional es pasiva y consistente. Dos características: exportación desde país de origen y concentración de actividades en dicho país. | Empresa Multinacional Surge en el siglo XIX y pretende explotar una ventaja competitiva al diversificar sus actividades en varios países. El objetivo de esta empresa es reproducir casi exactamente en cada filial extranjera. |
| Empresa Transnacional Consiste en conjugar la eficiencia económica con la adaptación en mercados locales, es decir se caracteriza por una alta flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que se resulten en otros países. | Empresa Global Comenzaron a aparecer en los años 80 y se caracterizan por el fuerte peso de sus operaciones como compras, producción, investigación en el propio país o en pocos países. Es necesario desarrollar la capacidad de adaptación en cada mercado. |

Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Araya Leandro, 2009

1.3. Marco legal vigente

En todo proyecto es necesario considerar el aspecto legal en el cual se desenvuelve, puesto que regula el actuar de la Cooperativa con los empleados, en la sociedad y en la actividad fiscal. Para ello se ha considerado cinco cuerpos normativos que establecen los derechos que poseen las actividades artesanales, así como las obligaciones que una entidad jurídica debe cumplir ante el Estado, al igual que la responsabilidad y las medidas que éste debe tomar para fomentar el desarrollo exitoso del sector empresarial.

1.3.1. Constitución del Ecuador

Según la pirámide kelseniana, la Constitución es la máxima norma de un Estado y de la cual se derivan las demás leyes, en el Título VI de la actual Carta Magna aborda sobre el Régimen de Desarrollo que, según el Art. 275 es el conjunto organizado de los sistemas: económico, político, socio-cultural y ambiental, que de manera sostenible y dinámica garantizan la consecución del buen vivir. Uno de los objetivos de este régimen es constituir un sistema justo, productivo, democrático y sostenible fundado en la distribución igualitaria de los beneficios que acompañan al desarrollo, medios de

producción y la creación de puestos de trabajo dignos y estables. En el marco de la política económica, esta tendrá como objetivo primordial incentivar la productividad y competitividad nacional, aumentar el conocimiento científico y tecnológico, así como el ingreso en la economía mundial. (Asamblea Constituyente, 2008)

Con sustento en esta norma, se puede decir que la producción artesanal de sombreros de paja toquilla del cantón Biblián forma parte del sistema socio cultural indispensable para alcanzar el desarrollo económico de la región, pues la práctica del tejido tradicional generalizada en la zona del austro y parte de la costa se ha transmitido de generación en generación, además de ser reconocido como Patrimonio Cultural Inmaterial de la humanidad por la UNESCO desde diciembre del 2012⁴.

Para complementar el resguardo al sector artesanal, la Constitución en la Sección Séptima en relación a la política comercial, el Art. 306 señala la promoción de las exportaciones responsables con el medio ambiente, en especial aquellas que generan mayor valor agregado y empleo, sin excluir a los pequeños y medianos productores del sector en estudio. Más adelante en el Título VII, en el Art. 348 se establece que el Estado financiará y apoyará todo tipo de educación pública, ya sea fiscomisional, artesanal y comunitaria bajo las mismas condiciones. (Asamblea Constituyente, 2008)

1.3.2. Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”

El Plan Nacional de Desarrollo del actual gobierno hace referencia al sector artesanal en el Eje 2 relacionado con la Economía al Servicio de la Sociedad, considerando que la economía nacional siempre está al servicio de la población bajo la interacción de tres subsistemas: público, privado, y popular y solidario. En este Eje, se encuentran los objetivos 4, 5 y 6 que se describen a continuación. (SENPLADES, 2017)

Con fundamento en que el sistema económico financiero es imprescindible para que todas las personas tengan la facilidad de acceder a recursos locales y se conviertan en actores clave para la generación de riqueza nacional, se diseñó el objetivo 4: *Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario, y afianzar la dolarización.*

⁴ Obtenido de: <https://www.turismo.gob.ec/sombrero-de-paja-toquilla-es-patrimonio-cultural-inmaterial-de-la-humanidad/>

Para ello, se han diseñado políticas como, direccionar los recursos económicos hacia el sector productivo, a través de la promoción de fuentes alternativas de financiación e inversión a largo plazo con la articulación de todos los niveles financieros. (SENPLADES, 2017)

Un concepto clave que se incluye en estas políticas es el de la economía popular y solidaria, entendida como una forma de organización económica, donde sus integrantes, de manera individual o colectiva, se organizan y desarrollan procesos productivos, intercambio o consumo de bienes y servicios, comercialización, financiamiento, para satisfacer sus necesidades primarias y generar una renta⁵. Así, otra de las medidas es justamente aumentar el valor agregado en la contratación con la garantía de mayor participación de las MIPYMES y de los que forman parte de la economía popular y solidaria. Además, con el comercio justo, la regulación de las prácticas monopólicas, la desconcentración del poder, se promoverá la competencia en el mercado para mejorar la calidad de los productos en beneficio de los consumidores. (SENPLADES, 2017)

En el objetivo 5, se pretende impulsar la productividad para alcanzar el crecimiento económico sustentable que permita a todos los actores de la economía desarrollarse equitativamente en igualdad de oportunidades. Se reconoce que la transformación productiva de ser inclusiva, dicho de otro modo, que no solo satisfagan las necesidades económicas, sino también garantizar la responsabilidad social y ambiental en las empresas, ya sean grandes, pequeñas o micro. Es por ello, que una política del Estado es incrementar la productividad y la creación de valor agregado por medio de la creación u otorgamiento de incentivos diferenciados al sector productivo, cuya producción satisfaga la demanda interna y diversifique la oferta exportable del país. (SENPLADES, 2017)

Finalmente, el objetivo 6 está más enfocado hacia el desarrollo de capacidades productivas para alcanzar la soberanía alimentaria y el desarrollo rural; sin embargo, se enfatiza en varios aspectos como el empleo digno, la eliminación de formas de trabajo en condiciones precarias, comercio justo, la participación plural enfocado al género y organizaciones de pueblos, comunidades, nacionalidades y comunas en el manejo

⁵ Obtenido de: <https://www.seps.gob.ec/interna?conoce-la-eps>

adecuado de los recursos y servicio ambientales, todo esto se aplica de forma generalizada para los artesanos y MIPYMES, en especial para el sector rural. (SENPLADES, 2017)

1.3.3. Ley de defensa del artesano

Esta ley publicada en el Registro Oficial en 1998 abarca la protección de los artesanos en cualquiera de sus ramas de labor, ya sean artes, oficios o servicios; con el objetivo de hacer efectivos sus derechos ya sea de manera individual o colectiva con el uso de figuras sindicales o gremiales. En su artículo segundo se menciona que se considerara como actividad artesanal a aquella “practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas” (Ley de Defensa del Artesano, 2008).

Esta normativa, aparte de regular la situación de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, sus competencias, derechos y obligaciones, buscar servir como instrumento jurídico aplicable en las cortes nacionales cuando problemas referentes a este grupo minoritario se presentasen. Adicional, se encarga de regular los fondos económicos de esta institución, con la meta de brindar soporte a programas o proyectos destinados a las actividades productivas y desarrollo integral de estos grupos. El artículo 11 explica que dentro de sus prioridades se encuentra: “la capacitación de la clase artesanal y de sus organizaciones gremiales, al fomento de ferias, exposiciones y concursos a nivel nacional e internacional, en concordancia con las metas y objetivos previstos en el Plan Nacional de Desarrollo Artesanal” (Ley de Defensa del Artesano, 2008).

1.3.4. Legislación Ambiental

La legislación ambiental está amparada en Ecuador por la ley de gestión ambiental, la cual busca establecer directrices de la política y protección ambiental. Con ella, se establecen principios que deben ser acatados por el sector público y privado en los marcos de cooperación, reciclaje y uso de tecnologías ambientales sustentables. Parte importante de las directrices de esta ley están relacionados al uso adecuado de recursos renovables y no renovables para proteger el patrimonio natural del Ecuador (Ley de Gestión Ambiental, 2004).

Dentro de este marco legislativo las micro, pequeñas y medianas empresas deben dirigir sus esfuerzos productivos para cumplir con las directrices del Sumak Kawsay, el desarrollo sustentable y los objetivos nacionales e internacionales en el ámbito medio ambiental. Para asegurarse de esto, la autoridad competente realizará evaluaciones periódicas del impacto ambiental de las actividades productivas, así como, un control ambiental de dichas actividades. Los productores adicionalmente, podrán tener acceso a cualquier mecanismo de participación social para denunciar, controlar o exigir transparencia de los procedimientos en territorio estatal, así como, ser beneficiarios de capacitaciones y difusiones de información relacionadas al mejoramiento de sus actividades productivas (Ley de Gestión Ambiental, 2004).

1.3.5. Código de Trabajo

Este instrumento jurídico busca regular las relaciones entre empleadores y trabajadores según su artículo 1 pero, considerando las distintas normativas nacionales e internacionales enfocadas a condiciones laborales, derechos humanos, horas de trabajo y condiciones dignas. En el marco de las pymes, es indispensable cumplir con las condiciones establecidas de este código, pues, parte de su subsistencia depende del buen trato entre trabajadores y la cooperación entre los distintos actores parte de la actividad productiva (Código del Trabajo, 2012).

Hay que tomar en cuenta que, independientemente de la figura natural o jurídica presente en el sector laboral, existe la figura de irrenunciabilidad de derechos, lo cual garantiza condiciones mínimas laborales para el máximo común de la sociedad. Estas condiciones mínimas garantizan relaciones de poder saludables dentro de la actividad productiva, especialmente, entre artesanos y operarios que corresponden al sector artesanal. Para ello, es de suma importancia suscribir contratos entre las partes con el objeto de sentar las condiciones laborales, la remuneración, la distribución de horas de trabajo y las obligaciones de las partes (Código del Trabajo, 2012).

Conclusión

Como se pudo abordar en este capítulo, existen varias teorías sobre comercio, competitividad, negocios e internacionalización. Cada una evoluciona acorde a las nuevas necesidades de los mercados y de las empresas, con el objetivo de entender la dinámica comercial, las nuevas tendencias de compra, los procesos logísticos del comercio exterior, las metodologías empleadas en el desarrollo de estrategias de calidad y servicio, entre otros.

Es importante mencionar, que ninguna teoría por si sola puede explicar la dinámica del mercado internacional y la participación de las empresas en este entorno, por lo que, para este trabajo de investigación es necesario tomar como base teórica a varias de ellas, con el objeto de adaptar la realidad microempresarial al entorno mundial. Otro aspecto a resaltar, es la ley interna que permitirá a la asociación de toquilleras laborar de manera legal y legítima en el territorio ecuatoriano, tomando en cuenta las facilidades que ofrecen la ley de defensa del artesano y el código de trabajo a la existencia y funcionamiento de estos gremios artesanales.

CAPÍTULO 2

2. HISTORIA Y ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA “PADRE RAFAEL GONZÁLEZ”

Introducción

Dentro de este capítulo se presentará una visión holística del cantón Biblián en sus ejes sociales y económicos-productivos, con el objetivo de analizar las variables estadísticas y entender cómo se conformó la Cooperativa de Producción Padre Rafael González y cuál ha sido el impacto e influencia de los indicadores dentro de los miembros de esta asociación. Con esta información, se procederá a presentar un análisis DAFO y de oferta exportable, que brinde una perspectiva amplia de la cooperativa para poder realizar el tercer capítulo referente al plan integral de exportación.

2.1. Datos generales del Cantón Biblián

El territorio delimitado que hoy abarca al cantón Biblián estuvo poblado incluso antes de la era cristiana. En efecto, se considera que en esta zona desde el siglo IX existía una población sedentaria; según el investigador Jijón y Caamaño, hace referencia a la cultura ‘Tuncahuan’ en su obra *El Ecuador Interandino y occidental*, que inicialmente pobló la provincia de Chimborazo y luego se expandió en las provincias de Cañar y Azuay entre los años 500 A.C y 500 D.C, con este primer ejemplo se justifica que el hombre vivió en este territorio años antes del siglo IX. (GAD Municipal de Biblián, 2017)

Por otra parte, con la invasión de los Incas, estos bautizaron con el nombre de ‘Burgaymayus’ a los pobladores asentados en los márgenes del río. Dentro de este mismo contexto, en los primeros años de la conquista española desde 1562 hasta 1613 comenzaron a llegar las primeras 14 familias que poblaron esa zona. Cabe resaltar que Biblián erigió en un tambo⁶ construido como parte del Camino del Inca para unir el Cuzco con Quito. Durante la Colonia y el primer siglo como República, Biblián sostuvo esta

⁶ En el periodo incaico, se denominaba tambo a los albergues que se encontraban en las rutas de los mensajeros incas.

calidad de paso obligado para comerciantes y viajeros que transportaban los bienes de Norte a Sur. (GAD Municipal de Biblián, 2017)

Biblián ascendió a categoría de cantón el 1 de agosto de 1944 durante la segunda presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra, mediante Decreto de Creación se reconocía su evidente desarrollo, pues poseía una riqueza industrial, minera, agrícola y ganadera. Entonces, considerando que es un deber fundamental del Poder Público apoyar el mejoramiento de los pueblos otorgándoles la situación legal administrativa correspondiente según sus características geográficas, étnicas y económicas, por lo que al contar con los medios legales necesarios se concede la cantonización, lo cual marca el inicio de una nueva etapa económica y políticamente independiente. El Decreto establece que la parroquia Biblián será la cabecera cantonal, y que el Municipio estará a cargo de crear las demás parroquias con las comunas de Nazón, Cahicay y Turupamba. (Gobierno Provincial del Cañar, 2011)

Tabla 2 Datos generales del Cantón Biblián

| | |
|------------------------------|---|
| Ubicación: | Se encuentra en la zona sur de la región Sierra, Provincia del Cañar a 7 km de Azogues. |
| Clima: | <ul style="list-style-type: none"> • 79,4% Ecuatorial de Alta Montaña⁷: partes alta y media de Nazón, Jerusalén y Biblián. • 20,59% Ecuatorial Mesotérmico Semi-Húmedo⁸: partes bajas de las parroquias mencionadas, igualmente en Turupamba y Sageo • 0,01% Nival⁹: parte alta de Nazón. |
| Límites: | Norte: Cañar Sur: Azogues, Déleg y Cuenca Este: Cañar y Azogues Oeste: Cañar |
| Extensión: | 232,72 km ² equivalente a 23.200 hectáreas. |
| División territorial: | Se divide en 5 parroquias: una urbana que es la cabecera cantonal y 4 rurales: Nazón, San Francisco de Sageo, Turupamba y Jerusalén. (ilustración 3) |
| Población: | 20.817 habitantes: 9.193 son hombres (44,1%) y 11.624 son mujeres (55,8%) |

Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial 2014-2019

⁷ Este clima se ubica a una altura entre los 3000 y 3200 msnm, temperatura media es inferior a los 12°C.

⁸ Clima de mayor frecuencia en la zona interandina a una altitud de 3000 y 3200 msnm con una temperatura entre los 12°C y 20°C.

⁹ Sobresale en tierras frías y páramos por encima entre los 3500 y 4000 msnm

de Biblián, el alcalde Guillermo Espinoza, que se encuentra en segundo mandato, ha destinado su gestión municipal al apoyo del sector artesanal y el desarrollo económico de los más vulnerables.

En una entrevista realizada para este trabajo de titulación a Estefanía Crespo, técnica del municipio de Biblián, se pudo rescatar que la principal labor de esta entidad es la asistencia técnica-financiera; el GAD se encarga principalmente de pagar la renta del espacio donde funciona actualmente, brindarles alianzas estratégicas con universidades, entidades privadas, internacionales y facilitarles el proceso de exportación de toquilla. Según los documentos oficiales del municipio de Biblián, anualmente se destinan \$28 352 USD al proyecto de la Cooperativa Padre Rafael González, siendo el Gobierno Provincial del Cañar su mayor donante con un total de \$15 000 USD (Crespo, 2019).

Otro de los ejes más importantes que Biblián busca fortalecer es el modelo de economía popular y solidaria, para ello, lanzaron el anuncio de una compra masiva de sombreros de paja toquilla de alta calidad que cumplan con especificaciones de demanda nacional e internacional. “Este proceso a más de fomentar el tejido de paja toquilla, es un impulso a la dinamización de la economía local y provincial” (Cañar Televisión S.A. , 2017). Con todo este proceso, la municipalidad fomentó el desarrollo de esta actividad en el largo plazo, pues con el incentivo de que existe una alta demanda, se ayudó a los pequeños artesanos a seguir produciendo con esperanza de un futuro.

Gracias al apoyo político, económico y social del GAD de Biblián, la Cooperativa Padre Rafael González ha podido adquirir imagen y posicionamiento a nivel nacional. Actualmente, cuenta con el soporte de Fons Valencia, la Mancomunidad del Pueblo Cañari y el Gobierno Provincial del Cañar, rescatando así la misión de ayudar a los grupos vulnerables de la sociedad.

2.1.1.2. Situación actual de las Toquilleras en cuanto a género

Para el desarrollo de esta parte se realizó un grupo focal en el cual estuvieron presentes 25 artesanas. Previamente se diseñó un cuestionario semiestructurado para conocer la realidad económica-social que viven las artesanas, así como el rol dentro de la familia y de la comunidad. Por otro lado, también interesaba conocer la percepción de las artesanas en cuanto al apoyo que les brinda el GAD Municipal como parte de sus políticas

públicas para el desarrollo económico local, además se realizaron preguntas acerca de la actividad económica que realizan, si esta les genera los beneficios esperados o si aún perciben cierto grado de explotación por los compradores del mercado. A continuación, se describen los resultados.

Para comenzar, la mayoría de las tejedoras expresaron que a partir de los cinco o seis años comenzaron a realizar trabajos en paja toquilla y eran sus abuelitos, tíos, familiares en general quienes les enseñaban a tejer, el motivo principal para dedicarse a esta actividad era por necesidad económica. Actualmente la participación en este trabajo es mayoritariamente femenina, sin embargo, en décadas pasadas los hombres también se dedicaban al tejido, algunos por motivos de migración o porque el precio de venta era bajo se dedicaban a otros trabajos, dejando esta actividad a las mujeres.

Las artesanas sienten que no siempre se les valora por el tiempo y dedicación al tejido de sombreros de paja toquilla, hay tiempos que sí les compran, pero en otras ocasiones regresan con los sombreros a casa. La mayoría considera que este no es un oficio seguro con la garantía de trabajar y poder vender todas las semanas, adicionalmente ellas sostienen que el pago no es justo. No obstante, según comenta María Santacruz (61 años) “este es un trabajo seguro desde la generación de mis abuelitos porque era la manutención diaria para nosotros”, por lo tanto, aunque el trabajo sea bien o mal pagado, esto les ayudaba a generar ingresos para por lo menos adquirir un ítem en el mercado. Paralelamente al trabajo artesanal, las artesanas también se dedican a la agricultura, ganadería, crianza de animales, manutención del hogar, por lo que no solo se dedican al tejido en toquilla.

Llegando a este punto conviene saber cuál ha sido el apoyo del alcalde en el sector artesanal. Entonces, las participantes supieron expresar que, gracias al incentivo de la máxima autoridad administrativa del cantón, se han podido reunir y socializar el proyecto de crear una asociación de artesanas, pero había un grado escepticismo por parte de las toquilleras debido a experiencias de antaño, peso a ello y con la esperanza que les realicen más pedidos se constituyó la Cooperativa, ahora el precio por sombrero subió a \$10 en comparación a los \$3 o \$4 que percibían antes. Asimismo, el GAD les ayuda con los

procesos de exportación y administrativos. Sin embargo, creen que falta más coordinación por parte de las directivas, puesto que en ocasiones no poseen el dinero y no les compran.

Otro aspecto clave de esta investigación es la migración, la cual es percibida por la mayoría como negativa porque no muchas veces ayuda a la familia, más bien la divide. Recalcan que no es para todas Estados Unidos, mucha gente se va y se olvidan. En referencia al proceso producto, hay un grupo de artesanas que solo tejen y venden el sombrero en crudo, otro grupo, en cambio lo procesan por máquinas para venderlo terminado. Las artesanas calculan que elaborar un sombrero les toma de dos a tres días. Zoila añade: “por lo general se gana entre \$20 y \$25 trabajando hasta las 11 de la noche, pero con \$25 no se puede sostener a una familia”. El precio actual del sombrero aún no es justo, porque hay que considerar otros costos como el precio de la paja, mano de obra, tiempo, teñido, etc.

Ahora bien, igualmente se les preguntó si poseen algún conocimiento de las empresas grandes exportadoras de Cuenca como *Homero Ortega* por ser el mismo sector en el que operan. Casi todas respondieron que no conocen ni han oído hablar de ellas, pero pocas saben que tales empresas han iniciado más temprano y cuentan con todo el material de trabajo, de igual forma se dieron cuenta que los precios estaban por las nubes, es decir el valor real que pueden llegar a generar vendiendo en el exterior. Con las exportaciones realizadas últimamente si han recibido los valores correspondientes, pero para empezar con el proyecto tuvieron que adquirir créditos y con el interés se iba la mayor parte de la utilidad.

Finalmente, se realizaron preguntas con respecto al ambiente de trabajo, las participantes manifestaron que por naturaleza este trabajo es incómodo, les provoca dolores del cuerpo por la posición en la que trabajan. El tejido es realizado en banquetas porque en sillas es más incómodo. Es por ello, que todas desean tener más apoyo del GAD, por lo menos obtener un precio bien pagado, así como otros tipos de ayuda en el área de salud, educación, talleres para aprender a manejar el área económica, financiera y administrativa de la Cooperativa. Un problema palpable de este estudio es que las actuales generaciones no quieren aprender a realizar los tejidos en paja toquilla, en especial los hijos de los migrantes.

2.1.1.3. Descripción social-económica de las familias del cantón Biblián

Para poder analizar esta área se va a tomar en cuenta índices de educación, tipo de vivienda, población económicamente activa y migración.

Acorde al censo realizado en el año 2010, Biblián cuenta con una población en su mayoría infantil (0 a 10 años) representando al 35,6% del total de habitantes; por otro lado, los jóvenes pasando a edad adulta (12 a 17 años) representan el 6,2% de la población. La población joven-adulta en edad para trabajar (18 a 35 años) representa el 12,1% a esto le sigue un 22,8% de población en edad avanzada (55 a 80 años). Como tal, la población económicamente activa de Biblián corresponde al 48,5% de la población, pues en el cantón la contribución económica y trabajo se realiza hasta una edad avanzada (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

Biblián representa un 9,2% de la población total del Cañar, entre ellos, el 10,3% de los hombres en el cantón sufren de analfabetismo y el promedio de vida escolar es de 7,1 años, por lo que muchos no tienen estudios avanzados. Por el otro lado, el 18,6% de mujeres en Biblián no saben ni leer ni escribir y algunas solo han podido completar el primer año de estudios en la primaria (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014). Este dato, en el sector femenino es representativo dentro de la asociación de toquilleras, puesto que, cuando se realizaron los grupos focales se recopiló información de que las mujeres tejedoras que laboran ahí habían abandonado sus estudios a temprana edad, esto con el propósito de dedicarse a labores del campo como ganadería y agricultura.

Las personas del cantón habitan en diferentes tipos de vivienda, según el censo de 2010, alrededor de nueve mil familias viven en hogares particulares de manera colectiva, es decir, que una familia múltiple (primos, abuelos, tíos, nietos) comparte una misma casa. Otras nueve mil habita en hogares prestados o arrendados que se mantienen por remesas del exterior, pero, solo cinco mil hogares se han mantenido intactos y no han sufrido rupturas del núcleo familiar (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

Otro dato importante de la situación económica y social de Biblián radica en la tasa de migración de sus habitantes al extranjero. Según la pirámide poblacional de Cañar y como se menciona en los párrafos anteriores, existe una brecha extrema entre la existencia

de abundante población infantil y de edad avanzada, lo que ejemplifica la situación de migración de la provincia. Según un estudio realizado por UNICEF alrededor de seis mil personas abandonaron el cantón hasta 2006 para emigrar al extranjero, ocasionando una separación física de los miembros de la familia, pues la mayoría de los niños y niñas tienen a uno o dos de sus padres en el extranjero, dejando a los infantes al cuidado de algún miembro de la familia, más comúnmente, a sus abuelos (Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia de UNICEF, 2008).

2.1.1.4. Principales actividades productivas

El sustento económico del Cantón Biblián se basa en el desempeño de actividades productivas presentes consideradas como tradicionales, tales son la producción lechera y ganadera en mayor proporción, y minoritariamente están la agricultura, silvicultura y pesca. Dichas actividades se concentran al 44,9% del total de la población. Con base en los datos del PEA, después sigue la industria manufacturera, la industria de la construcción, y actividades mineras como la producción de mármol de Mangán y carbón de piedra de San Luis, además en los últimos años se ha desarrollado la industria de las flores, en especial las cultivadas en Burgay que se exportan a Estados Unidos y Europa. (GAD Municipal de Biblián, 2014; MAGAP & SIGTIERRAS, 2015)

Al analizar estas actividades por sector económico, se puede establecer que el 45% del PEA cantonal se concentra en las actividades del sector primario, siendo las parroquias de Nazón, Jerusalén y Turupamba orientadas prominentemente a las actividades agropecuarias con porcentajes superiores al 50%. Luego le sigue el sector terciario o de servicios con un 38,2% de la población localizada principalmente en las parroquias de Biblián y Sageo. Finalmente, solo un 16,8% del PEA se dedica al sector secundario o de transformación de las materias primas, aquí se destaca a la pequeña industria y artesanía. Otro factor importante a considerar en la economía del cantón es que, debido al crecimiento de la zona urbana, los cambios sociales y el aumento de las tasas de migración, ha hecho que las remesas ocupen un lugar prominente en la economía local y ya no únicamente las actividades tradicionales. (GAD Municipal de Biblián, 2014)

En la siguiente tabla se enumera con mayor detalle todas las actividades Económico-Productivas del cantón junto con la participación poblacional en cada actividad:

Tabla 3 Principales actividades económicas del cantón Biblián

| No. | Actividad Económica | Participación % de la población |
|-----|---|---------------------------------|
| 1 | Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 44,90 |
| 2 | Industrias manufactureras | 9,14 |
| 3 | Comercio al por mayor y menor | 8,86 |
| 4 | Construcción | 7,33 |
| 5 | No declarado | 6,34 |
| 6 | Transporte y almacenamiento | 4,51 |
| 7 | Administración pública y defensa | 3,51 |
| 8 | Enseñanza | 3,23 |
| 9 | Trabajador nuevo | 2,81 |
| 10 | Actividades de los hogares como empleadores | 1,71 |
| 11 | Atención de salud humana | 1,54 |
| 12 | Alojamiento y servicios de comidas | 1,41 |
| 13 | Otros servicios | 1,09 |
| 14 | Actividades profesionales, científicas y técnicas | 0,76 |
| 15 | Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 0,63 |
| 16 | Actividades financieras y seguros | 0,60 |
| 17 | Información y comunicación | 0,55 |
| 18 | Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos | 0,44 |
| 19 | Artes, entretenimiento y recreación | 0,26 |
| 20 | Suministro de gas, vapor, electricidad y aire acondicionado | 0,25 |
| 21 | Explotación de minas y canteras | 0,11 |
| 22 | Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales | 0,02 |
| | Total | 100,00 |

Elaborado por: Novillo, Silva

Fuente: Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial 2014-2019

2.2. Cooperativa “Padre Rafael González

2.2.1. Antecedentes

En el cantón Biblián se practica de manera cultural el tejido de los sombreros de paja toquilla desde temprana edad, por ello, el Gobierno Autónomo Descentralizado de este cantón tomó la iniciativa de apoyar y contribuir a la mejora de la calidad de vida de las artesanas de la ciudad y de sus familias. En 2015 varias artesanas decidieron formar la cooperativa “Padre Rafael González” con el apoyo del municipio, fortaleciendo los lazos productivos, organizativos y sociales de los miembros. Esta iniciativa permitió a las artesanas crear un centro de acopio donde todas pudieran vender sus productos a un precio

más justo que al del mercado, así como, comercializarlos bajo una marca colectiva que les otorgara prestigio y posicionamiento durante la comercialización nacional e internacional (Quizhpi, 2018).

2.2.2. Creación y objeto

La Asamblea para constituir la Cooperativa Padre Rafael González se efectuó el 27 de agosto del 2015 a la cual acudieron las personas interesadas para conformar los Directivos según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), y su respectivo Reglamento. Posteriormente, previa solicitud de otorgamiento de personería jurídica presentada a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en octubre del 2015 la Intendente Zonal 6 aprueba el Estatuto de la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González “COOPROPARGO” mediante la Resolución *SEPS-ROEPS-2015-900863*. En cuanto al objeto, de acuerdo al Artículo 3 de dicho estatuto, el objeto social de la Cooperativa será la producción artesanal en general.

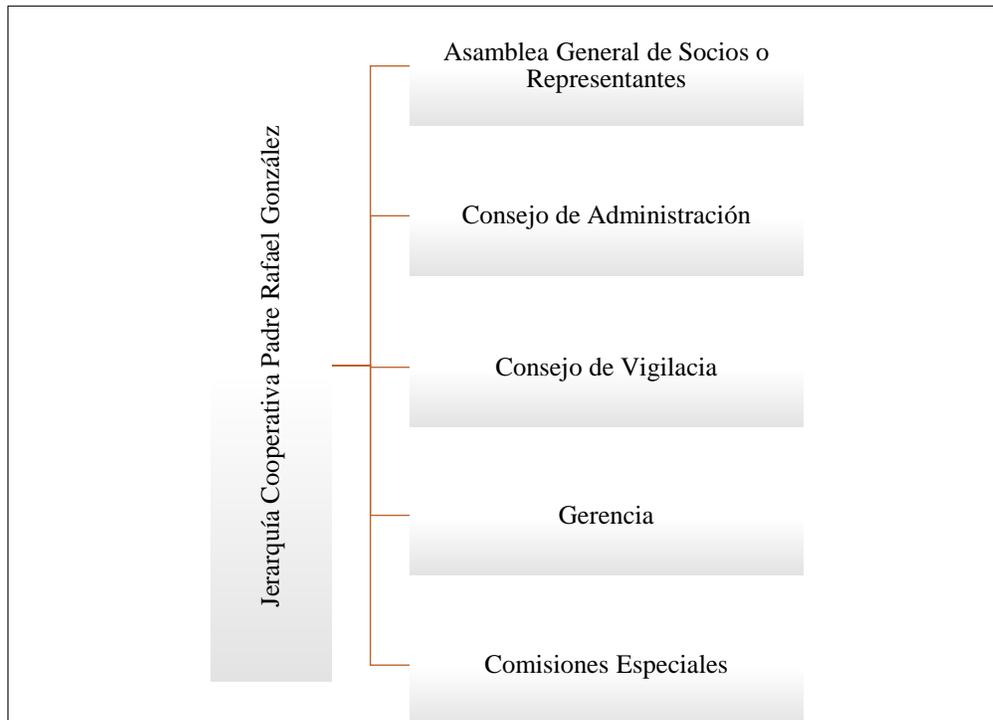
2.2.3. Situación actual

2.2.3.1. Análisis de la estructura legal

La Cooperativa Padre Rafael González se formó en 2015 bajo una Asamblea Constitutiva bajo la supervisión de Lorena Paola Cazar Almache, Intendente Zonal 6. La personalidad jurídica otorgada por Resolución *SEPS-IGP-2015-050* de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, fue la de Sociedad con Responsabilidad limitada, es decir, la responsabilidad personal de los socios está limitada al capital que se aporte a la entidad constituida (Estatuto de la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González "COOPROPARGO", 2015).

Esta cooperativa, según su documento constitutivo en el Título Tercero respecto de la Organización y Gobierno, la dirección, administración y control de esta entidad jurídica se regirá bajo la siguiente jerarquía:

Ilustración 4 Jerarquía Administrativa Cooperativa Padre Rafael González



Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González

Adicional, bajo las normas establecidas en el Estatuto se menciona que en la Asamblea General se eligen los representantes para cada sección de la jerarquía y que estos, no pueden ocupar el cargo por más de un periodo con posibilidad de una sola re elección. Sin embargo, esta asamblea no designa al Gerente o Representante Legal, sino que es competencia exclusiva del Consejo de Administración (Estatuto de la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González "COOPROPARAGO", 2015).

Este Consejo, por su parte elabora todo lo referente a planes operativos anuales, planes estratégicos, presupuestos y metas de la cooperativa; los cuales, serán ejecutados de manera inmediata luego de la aprobación de la Asamblea General. Si bien el mayor poder es la Asamblea, el Consejo puede omitir el control de tal órgano cuando se trata de deberes e informes del Gerente, transferencia de certificados de aportación, cuotas ordinarias o extraordinarias de gastos administrativos u operativos y ciertos programas o capacitaciones que se quieran brindar a los miembros de la cooperativa (Estatuto de la

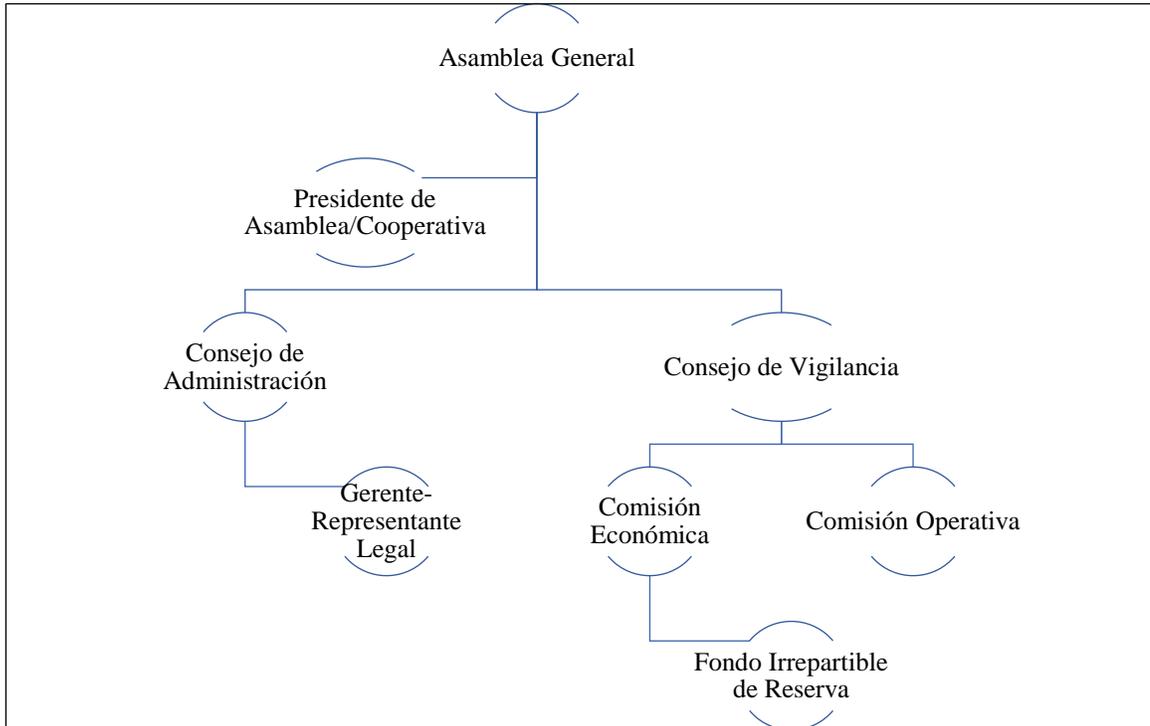
Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González "COOPROPARAGO", 2015).

En los que respecta estrictamente a la Presidencia de la cooperativa, la persona que asuma el cargo de presidente del Consejo de Administración obtendrá de manera inmediata y sin objeción el cargo del presidente de la Cooperativa y de la Asamblea General, convirtiéndose en la figura de más alto rango de la asociación; actualmente, la presidenta de la Cooperativa es la señora Fanny Tapia. Por otro lado, la figura de Representante Legal se encuentra en el capítulo octavo que especifica las atribuciones del Gerente. Aquí se menciona que esta figura está amparada bajo el Código Civil del Ecuador y deberá ser afiliado al Seguro Social, pero sin que eso implique relación laboral expresa dentro de la cooperativa, la Gerente actual es Lourdes Cárdenas Romero (Estatuto de la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González "COOPROPARAGO", 2015).

Algunos de los vacíos jurídicos que deja este Estatuto es referente a la remuneración sobre el trabajo de las artesanas. Si bien la cooperativa cuenta con un Fondo Irrepartible de Reserva, los fondos que se encuentran en el mismo no se reparten entre los socios de la asociación, sino que, el dinero se usa estrictamente para el funcionamiento operativo de la cooperativa. Si bien esta iniciativa está bajo el parámetro de “sin fines de lucro”, queda la interrogante de a quién se destina el dinero recaudado por la asociación, y más importante aún, que beneficio realmente obtienen estas artesanas.

2.2.3.2. Flujograma de la estructura organizacional

Ilustración 5 *Flujograma Organizacional de la Cooperativa Padre Rafael González*



Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González

2.2.3.3. Análisis DAFO

Para el desarrollo de este apartado se realizó una entrevista a la Sra. Fanny Tapia, presidenta y representante legal de la Cooperativa Padre Rafael González, con el fin de conocer la situación actual de esta asociación artesanal en cuanto a las exportaciones realizadas a la fecha. Tal entrevista tuvo lugar en la Tienda Bibilak en Biblián. Se realizaron preguntas abiertas que permitieron identificar los desafíos que enfrenta la asociación, si poseen algún tipo de alianza estratégica, así como cuales son los requisitos o estándares que los productos deben cumplir en el mercado exterior.

En síntesis, Fanny comentaba que los primeros años de la asociación fueron los más difíciles en cuanto al tema de organización y logística, ya que a este centro de acopio

acuden más de 150 artesanas para vender sus productos en toquilla. Cada artesana realiza en promedio tres o cuatro sombreros o productos en toquilla, permitiendo a la asociación tener una producción promedio de 200 ejemplares. Esto, aunque ha mejorado, no permite satisfacer la demanda del mercado internacional al 100%, ya que son regulares los casos en los cuales una sola compra requiere entre 1500 o 2000 productos.

Con los resultados obtenidos se ha podido armar un análisis DAFO que describe las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitirán explicar mejor lo que ocurre en el interior de la compañía explicando las alianzas estratégicas, las debilidades logísticas y de exportación, los temas en cuanto a riesgos y canales de ventas, así como la cartera de productos disponible y competitiva a nivel internacional.

La matriz FODA cruzada es una herramienta que ayuda a formular cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO que consisten en utilizar las fortalezas de la empresa para maximizar el beneficio de las oportunidades; las estrategias FA se basan en emplear las fortalezas para mitigar el impacto de las amenazas; en cambio, las estrategias DA son acciones en defensa para aplacar las debilidades y eludir las amenazas; por último, las estrategias DO tienen por objeto corregir las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades. (David, 2013)

| | | |
|---|--|---|
| <p align="center">Matriz DAFO</p> | <p align="center">Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte demanda en mercados internacionales de productos de toquilla. 2. Alianzas estratégicas con entidades financieras y públicas. 3. Facilitación al comercio exterior a las pequeñas y medianas empresas 4. Acuerdo multilateral con la Unión Europea. 5. Compradores con alto poder adquisitivo para pagar el costo real del sombrero. 6. Reconocimiento internacional como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad, lo cual estimula las ventas en el exterior. | <p align="center">Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de capital humano por temas de género, edad, migración, mortalidad. 2. Competencia de los productores de cantones aledaños y grandes empresas exportadoras. 3. Barreras logísticas internacionales. 4. Altos niveles de fluctuación económica a nivel país. 5. Incertidumbre del apoyo municipal a largo plazo. 6. Alto índice de variación en tendencias de moda por temporada. |
| <p align="center">Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas con Fons Valencia-maquinarias y equipos. 2. Apoyo técnico y financiero del GAD Municipal de Biblián. 3. Amplia cartera de productos de toquilla 4. Buen manejo de control de calidad en origen. 5. Alto posicionamiento en ferias internacionales. 6. Cumplimiento de los requisitos de acuerdo a las necesidades del mercado. | <p align="center">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el financiamiento del GAD para expandirse a otros mercados internacionales (F2, O1). 2. Ofrecer los productos en toquilla en el mercado meta por medio del marketing (F3, O5) | <p align="center">Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Certificar la calidad de los productos como distintivo de los competidores (F4, A2) 2. Adaptar la línea de sombreros de paja toquilla de acuerdo a las modas actuales en destino (F6, A6) |
| <p align="center">Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de producción mensual. 2. Fuerte dependencia de intermediarios de servicios 3. Falta de talento humano especializado en tejido de característica “superfino”. 4. Falta de recursos financieros. 5. Pocos de canales de distribución-venta y carencia de un plan de negocios internacional. 6. Falta de transferencia de conocimiento artesanal toquillero a las actuales generaciones. 7. Falta de delimitación de competencias entre los miembros de la asociación | <p align="center">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer alianzas estratégicas con otras asociaciones del sector para cumplir con el volumen requerido por el cliente (D1, D3, O1) 2. Rediseñar la página web para que las compras internacionales sean a través de tal plataforma (D5, O2, O3). | <p align="center">Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concretar acuerdos de mutuo beneficio con los proveedores de servicios logísticos (D2, A3) |

2.2.3.4. Análisis de la cartera de productos

Por definición, un producto es un bien o servicio resultado del trabajo humano que tiene por objeto ser comercializado ya sea en el mercado interno o exterior. Un producto posee varios atributos que se engloban en tangibles, como sus propiedades físicas y químicas, la calidad, el envase, diseño, forma, su precio; e intangibles como la marca, expresiones gráficas, el servicio, la imagen que el producto genera en los consumidores o la imagen de la empresa. Estos elementos son solo genéricos, pues dependerán del tipo de producto que se esté ofertando, pero de forma general, el concepto de producto está más enfocado a las necesidades que satisface en las personas. (Pérez & Pérez Martínez de Ubago, 2006)

Por otra parte, una empresa no suele depender de un solo producto, sino más bien cuenta con una cartera o portafolio de productos, que es el conjunto de bienes y servicios ofertados por la empresa, ésta puede estar conformada por una o varias líneas de productos. En cambio, una línea de productos es un grupo de productos homogéneos que se relacionan entre sí por formar parte de una misma categoría. Para analizar la cartera de productos de una empresa se debe considerar otros conceptos como la amplitud, longitud, profundidad y consistencia. La *amplitud* define el número de líneas de productos que posee la empresa; la *longitud* corresponde al total de bienes fabricados o vendidos en el mercado; la *profundidad* se mide por las variaciones en modelo, tamaño y forma de cada producto que conforman una línea; y la *consistencia* es la relación existente entre las diferentes líneas de productos en cuanto a métodos de fabricación, precio, compra de los consumidores, puntos de distribución, entre otros¹⁰.

Con lo explicado anteriormente, se puede detallar la cartera de productos de la Cooperativa Padre Rafael González, la misma que está integrada por tres líneas de productos: sombreros, bolsos, y artesanías en general hechos a base de paja toquilla (tabla 4), que a la vez constituye la amplitud del portafolio. Para determinar la profundidad es imprescindible conocer el número de variantes y modelos de cada línea, así, en la primera, existen alrededor de 20 variantes en cuanto al color, acabado, adornos y diseño para un

¹⁰ Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/cartera-de-productos.html>

público masculino y femenino, entre estos se destacan los modelos: Brisa Clásico, Brisa Natural, Sombrero Danilo, Sombrero Tabaco, Sombrero Rossy, Sombrero Pamela, Floreal Rosa, Floreal Violeta, entre otros. En la segunda línea, se tejen seis tipos de bolsos que difieren en color y diseño; en la tercera línea se fabrican artesanías como juguetes, joyas, manillas, adornos para el hogar.

Con respecto a la longitud de la cartera de productos y tomando como referencia al producto más vendido, los sombreros de paja toquilla, se fabrican de 170 a 200 sombreros por semana entre todas las artesanas. Finalmente, en términos de consistencia, se puede considerar que hay una relación bastante estrecha entre todas las líneas de producción, puesto que utilizan los mismos insumos, se orientan a un mismo mercado objetivo y los canales de distribución no difieren.

A partir de este análisis es posible estudiar la participación estratégica de la Cooperativa en el mercado, pues al poseer una gran amplitud significa que la empresa no depende de un solo producto, sino que puede servir y adaptarse a otros mercados diferentes, por otro lado, la consistencia ayuda a reforzar la posición de la empresa en el sector artesanal de productos provenientes de la toquilla, pero atiende a varias áreas del mismo, como es el de los bolsos y artesanías. Otro aspecto a considerar es que las líneas de productos son tan importantes que llegan a condicionar la forma de organización de toda la empresa, justamente una de estas formas es la división por productos, es decir, cada línea funciona como una unidad organizativa que se le otorga el estatus de Unidad Estratégica de Negocios (UEN). (Serrano Gómez & Serrano Domínguez, 2005)

Dentro de la Cooperativa Padre Rafael González se encuentran delimitadas las unidades productivas de cada línea, por ejemplo, existen artesanas dedicadas solo a la fabricación de bolsos, hay otro grupo que se dedica a la parte de artesanías y joyas, otro grupo teje los sombreros hasta un acabado en crudo, para posteriormente procesarlos en maquinarias y ofrecer el sombrero terminado.

Tabla 4 Cartera de productos de la Cooperativa Padre Rafael González

| Líneas de productos | | |
|---|--|---|
| Línea 1: Sombreros | Línea 2: Bolsos | Línea 3: Artesanías en general |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Tienda "Bibilak"

2.2.3.4.1. Oferta exportable

Ahora bien, no todos los productos que oferta una empresa en el mercado interno tienen el potencial para ser exportados, por lo que es necesario identificar aquellos bienes para los cuales hay un deseo o una necesidad en el mercado objetivo, o poseen alguna ventaja competitiva con respecto a las demás opciones en dicho mercado. Entonces, para determinar la oferta exportable se debe responder a estas dos preguntas: ¿Qué producto o servicio exportar? ¿Cuáles son los atributos de tal producto que determinarían el éxito en la exportación? (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010)

Para responder a la primera, es indispensable estudiar la normativa aplicable en el mercado meta, y analizar si el producto a exportarse va acorde con las necesidades y deseos de los consumidores; además, el producto entraría a competir por poseer cierto atributo especial, como el ser tejido manualmente y la calidad del mismo. En cuanto a la segunda pregunta, es idóneo distinguir las ventajas y desventajas de la estructura del producto para determinar si es o no necesario hacerle cambio para lograr mayor aceptación del mercado. Para ello la investigación parte por averiguar qué factores actúan en la decisión de los compradores, y examinar si el producto cumple con tales características en comparación a los productos de la competencia. (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010)

Adicionalmente, la oferta de exportación de una empresa no solo busca asegurar los volúmenes solicitados por los clientes o satisfacer los requerimientos del público objetivo, sino que también se relaciona con la capacidad económica, financiera y de gestión. Partiendo con la disponibilidad del producto, una vez seleccionado el producto a exportarse, la Cooperativa debe definir el volumen disponible, el cual se pueda ofrecer de manera estable y continua. Con respecto a la capacidad económica y financiera, la organización debería contar con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de exportación ya sea con fondos propios o mediante financiamiento externo. En cuanto a la gestión, esta consiste en desarrollar una cultura de exportación con objetivos claros a largo plazo. (Valero Córdoba, Rodenes, & Rueda, 2016)

El producto seleccionado para la oferta exportable es el sombrero de paja toquilla, puesto que es el de mayor demanda en el mercado europeo según el volumen de exportaciones que ha realizado anteriormente, y porque es el producto que más se vende en las ferias internacionales ya sea por sus cualidades físicas que permiten la protección del sol en época de verano, o por moda para complementar cualquier tipo de atuendo. La Cooperativa cuenta con los recursos necesarios gracias al apoyo del GAD Municipal de Biblián. Sin embargo, su punto débil radica en la disponibilidad de producto, si bien pueden llegar a producir 200 sombreros por semana, se requiere una orden con meses de anticipación para solventar un pedido de aproximadamente 1500 sombreros.

Ilustración 6 Oferta exportable de la Cooperativa Padre Rafael González



Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Tienda "Bibilak"

Conclusión

En este capítulo se analizó aspectos importantes que servirán como fundamento para la elaboración del plan de exportación con base en el volumen que la cooperativa puede ofrecer en un tiempo razonable para cumplir con las expectativas del cliente. También se abarcó la parte social de este proyecto, así se conoció la verdadera realidad que enfrentan las artesanas al dedicarse a este tipo de trabajo, que pese a no ser bien remuneradas aún continúan realizando tejidos en toquilla como un ingreso para el sustento de sus familias.

Se debe reconocer que la Cooperativa afronta varios problemas internos como la falta de mano de obra especializada, escasos recursos para adquirir los sombreros a las artesanas, no poseen conocimientos para llevar el funcionamiento de la asociación, y los altos costos logísticos constituyen una barrera para internacionalizar sus productos. Por lo que con el resultado de este análisis se procederá a llevar a cabo las estrategias planteadas para obtener un mayor rendimiento en las exportaciones futuras.

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA DE EXPORTACIÓN

Introducción

En el presente capítulo se presenta la propuesta del plan integral de exportación para la Cooperativa Padre Rafael González y tiene como objetivo analizar el área productiva, de marketing y financiera para verificar si la exportación de sombreros de paja toquilla es viable en el largo plazo. Para esto se ha realizado un análisis de la productividad, la segmentación del mercado o público escogido y con ello, se realiza el plan de exportación tomando en cuenta las barreras arancelarias y no arancelarias del mercado internacional.

3.1. Plan estratégico integral de exportación

De acuerdo con Olegario Llamazares, un plan de exportación es un instrumento imprescindible para cualquier organización que desea posicionarse en mercados extranjeros. El objeto de este plan es establecer respuestas a cuestiones que surgen en la elaboración de la estrategia internacional tales como la forma de entrada a dichos mercados, cuál de éstos tiene mayor potencial, y qué recursos se necesitan para cumplir los objetivos de ventas. Un plan de exportación se estructura en etapas secuenciales que involucran operaciones de comercio internacional iniciando desde el diagnóstico de exportación, seguido de la selección de mercados, para luego escoger la forma de entrada más adecuada, después es indispensable presentar una oferta internacional y una política de comunicación, para finalmente presentar un plan económico. (Llamazares, 2014)

3.1.1. Área de producción

La función de esta área consiste en transformar los insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes y servicios. Según el autor Roger Schroeder, la administración del área de producción está compuesta por cinco eslabones de decisión: procesos, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad. Además, las actividades de este departamento son las que representan mayor parte del talento humano y capital de organización, por lo que si no se administra correctamente se incurre en altos costos de producción; de esta forma, las funciones de producción y operaciones pueden

ser utilizadas como una herramienta de competitividad dentro de la estrategia de la empresa. (David, 2013)

3.1.1.1. Cadena de valor de Michael Porter

El concepto de cadena de valor fue propuesto por Michael Porter a finales de la década de los 80, parte de la premisa que toda compañía es un conjunto de actividades discretas para llevar a cabo los negocios que suceden dentro del entorno de la empresa. De esta manera, se define a la cadena de valor como la acción de coordinar todas las actividades enlazadas que la empresa realiza para diseñar, producir, comercializar, distribuir y respaldar un producto o su cartera de productos. Este proceso parte desde la concepción de la idea o etapa de investigación hasta la obtención de las materias primas para su transformación, así como el control de la logística y aplicación del marketing. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013)

La cadena de valor está constituida por dos elementos básicos: las actividades primarias y las de soporte. Las actividades primarias reflejan las funciones principales del negocio, son necesarias porque proporcionan el output que el cliente espera, entre estas están:

- **Diseño:** determina las características, estética y función del producto.
- **Logística de entrada:** está conformada por las actividades de recepción, almacenamiento, manejo de materiales e inventario.
- **Operaciones:** es el proceso de transformar las materias primas en el producto terminado, se organizan las cadenas de suministro, se configura la ubicación de fabricación y se optimiza el proceso de manufactura.
- **Logística de salida:** consiste en la distribución del bien terminado, primero en un espacio para el almacenamiento de mercancías acabadas para después ser trasladadas por vehículos de reparto a los puntos de distribución, se relaciona directamente con la recepción de pedidos y programación de entregas.
- **Marketing:** abarca el diseño del empaque, definición de marca para informar a los consumidores acerca del producto.

En cambio, las actividades secundarias o de apoyo son aquellas que no participan directamente en el proceso productivo, pero son necesarias para la consecución de las actividades primarias, a cada actividad de apoyo le compete una actividad primaria y tienen lugar a lo largo de la cadena. Estas actividades son:

- **Servicio:** es el conjunto de instalaciones de soporte para la atención a los clientes posterior a la venta.
- **Materiales y equipo:** es la administración y control del aprovisionamiento, almacenaje, transportación de los insumos y equipo necesario para las operaciones de transformación.
- **Recursos humanos:** está compuesto por la fuerza laboral y se encarga de contratar, motivar y recompensar a los empleados.
- **Sistemas y soluciones:** es la supervisión e integración de las TIC's para el procesamiento de la información.
- **Infraestructura:** es la administración de las áreas contable, financiera, jurídica, seguridad y control de calidad que realizan las empresas. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013)

Otro elemento a considerar es el *Margen*, que mide la diferencia entre el valor total conseguido y los costos totales cometidos por la empresa para realizar las actividades que crean valor. Se parte del supuesto que, este valor debe superar a los costos acumulados durante el proceso de producción. Al realizar un análisis de la cadena de valor, se proporcionará un esquema general que permita representar de forma ordenada las actividades de cualquier empresa y su posición con respecto a la competencia, además, ofrece un procedimiento para definir las acciones encaminadas a desarrollar una ventaja competitiva. (Quintero & Sánchez, 2006)

Al hablar del análisis de la cadena de valor (ACV), este es un proceso mediante el cual una organización determina el costo de sus actividades desde el proceso de compra de las materias primas hasta la fabricación y comercialización del producto. El objetivo del ACV es identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena, puesto que cada elemento de la cadena puede afectar de manera positiva o negativa a los demás

elementos; de esta forma permite a la empresa establecer sus fortalezas y debilidades en comparación de la cadena de valor de sus competidores. (David, 2013)

Para implementar el ACV, se inicia con la división de las operaciones de la empresa en procesos específicos, este primer paso consiste en definir las actividades que crean productos de valor. Después se debe asignar un costo a cada actividad individualmente en términos de tiempo y dinero, finalmente estos datos son transformados en información que permite distinguir las fortalezas y debilidades en los costos que pueden producir una ventaja o desventaja competitiva basados en indicadores financieros como la rentabilidad y rotación de activos. Esta herramienta es de vital importancia cuando la organización busca analizar si sus precios y costos de producción son competitivos. (Morillo 2005; David, 2013)

En las actividades de la cadena de valor existen un conjunto de factores que inciden sobre los costos o sobre el valor generado, estos son los *generadores de costos* y *generadores de valor o impulsores de actividades*. Con respecto a los primeros, la causa habitual del costo es el volumen de producción, no obstante, existen otros factores causales que se pueden agrupar en *estructurales*, o relacionados con la estructura económica de la empresa como el nivel de inversión, capacidad tecnológica y la amplitud de su cartera de productos; y de *ejecución*, que son las habilidades de la organización para llevar a cabo sus operaciones con éxito, entre estos están el compromiso del equipo, administración de la calidad, y las relaciones con proveedores y clientes. Desde el punto estratégico es conveniente tener manejar la mayor cantidad de causas de costos, pues, así se tendrá mayor posibilidad de competir al controlar los costos o generando diferenciación. (Morillo, 2005)

Por otra parte, los generadores de valor se basan en señalar las razones por las cuales se realiza una o varias actividades considerando que la empresa desarrolla aquellas que solo generan valor y elimina las no generadoras de valor. Se puede diferenciar dos tipos de generadores de valor: para el cliente y para la empresa. En relación al cliente están el tiempo de respuesta a órdenes de pedido o cotizaciones, la innovación, cumplir las satisfacciones, y las diferentes formas de pago disponibles. En cambio, las impulsoras de valor para la empresa están en función del valor para los inversionistas, dentro de estas

se puede mencionar las alianzas estratégicas, expansión a nuevos mercados, aumento de la capacidad productiva y elaboración de nuevos productos. (Morillo, 2005)

Luego de analizar la cadena de valor, se debe optar por una estrategia que permita cumplir con la misión de la empresa, Porter señala que estas estrategias básicas deben ser formuladas sobre la base de la ventaja competitiva, así el autor identifica tres grandes tácticas posibles para hacer frente a la competencia. Primero, liderazgo en costos, es decir estar en la capacidad de ofrecer menores precios; segundo, la diferenciación o alcanzar un mayor desempeño en algún requerimiento del cliente para darle una cualidad distintiva de los demás productos; y tercero, la concentración de uno o varios segmentos del mercado sin la pretensión de dirigirse al mercado total, esta estrategia implica los puntos anteriores, pero únicamente en el segmento seleccionado. (Quintero & Sánchez, 2006)

Para poder determinar la cadena de valor de la Cooperativa Padre Rafael González, se realizó una entrevista a la Sra. Marta Lema, vicepresidenta de la Asociación, quien explicó a profundidad el proceso productivo del sombrero de paja toquilla, desde el ingreso de la materia prima hasta que éste es puesto en la tienda. Entonces, con base en la información recabada a continuación se presenta la cadena de valor para la producción y comercialización de sombreros marca BIBILAK.

Ilustración 7 Cadena de valor de la Cooperativa Padre Rafael González



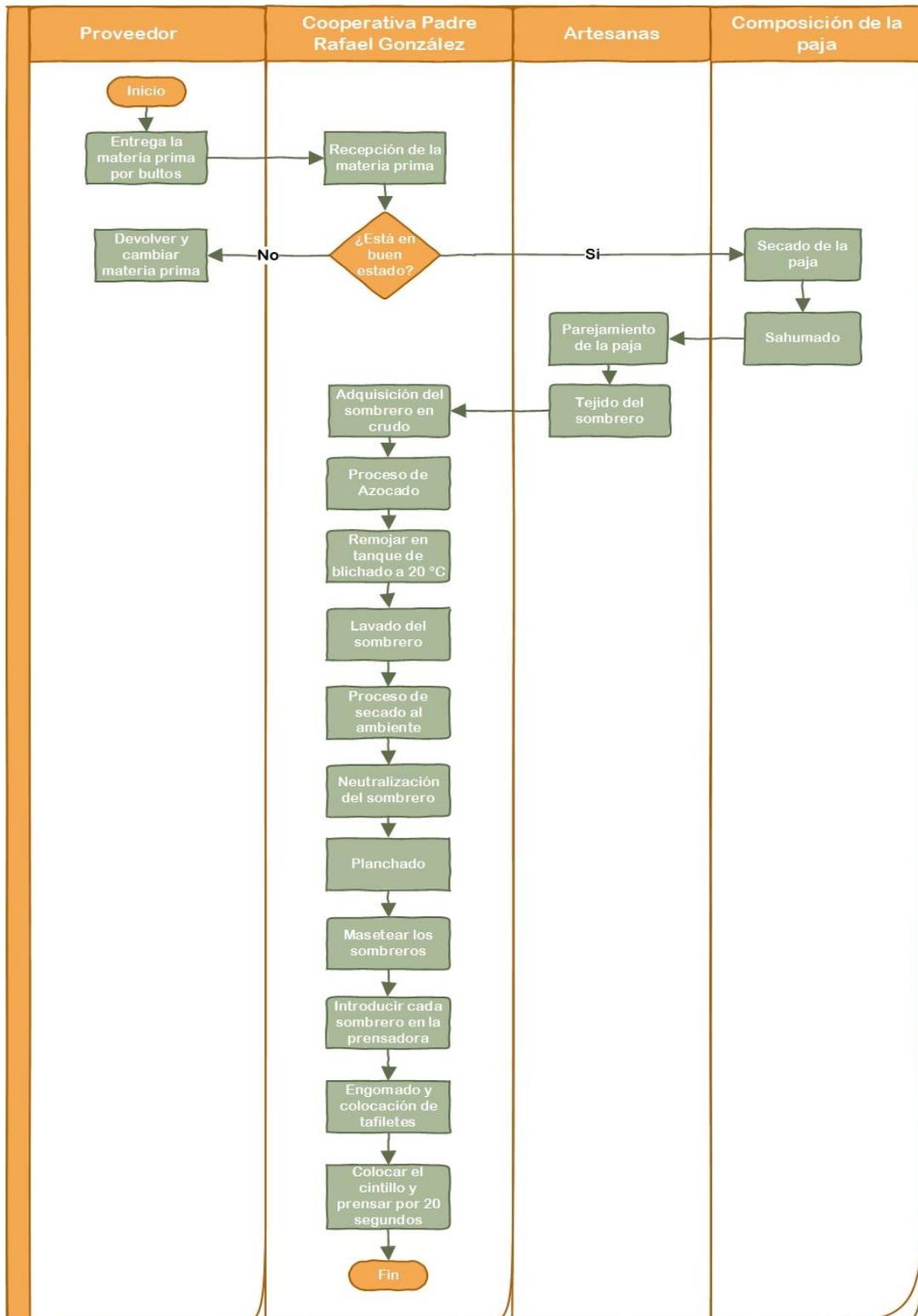
Elaborado por: Novillo, Silva

3.1.1.2. Diagrama de flujo del proceso productivo

El proceso de tejido del sombrero de paja toquilla es el resultado de un conocimiento ancestral que ha sido transmitido de generación en generación con la utilización de diferentes técnicas y recursos provenientes de la naturaleza. En la ilustración 8 se muestra un diagrama de flujo que representa los procesos por etapas de elaboración del sombrero junto con los materiales o herramientas utilizados por la Cooperativa. Para un mejor entendimiento del diagrama de actividades, es necesario describir algunos de estos procesos:

- **Azoque:** esta fase consiste en apretar los remates o acabados del sombrero con el fin de que el tejido no se abra. Se realiza el ajuste y cortado de las pajas.
- **Maceteado:** proceso realizado mediante la utilización de una máquina eléctrica que cumple con las funciones de: suavizar el tejido del sombrero, dar brillo al acabado y nivelar el tejido del sombrero. Puede procesar 40 docenas al día.
- **Prensado:** actividad realizada con una máquina de origen brasileño cuyo funcionamiento se basa en el agua, electricidad y gas. Reemplaza al trabajo manual de las planchas de carbón o hormas de madera. En 20 a 30 segundos se obtiene la forma y talla del sombrero.

Ilustración 8 Diagrama de flujo del proceso productivo



Elaborado por: Novillo, Silva

3.1.1.3. Gestión de la Cadena de Suministros

El Supply Chain Management o también conocido como el proceso de Gestión de la Cadena de Suministros es una de las herramientas actuales de logística empresarial que busca abarcar todos los puntos del área productiva. Con esto se integran las secciones de planificación, organización, implementación y control de las actividades relacionadas a la obtención, traslado, almacenamiento, transformación y reutilización de materiales y productos indispensables para la producción (Arbós, 2012).

Al integrar estas funciones las empresas pueden adquirir información holística no sólo de la sección productiva, sino también de logística de proveedores, puntos de ventas y distribución a los clientes finales con el objetivo de optimizar y fortalecer destrezas de comunicación, negociación y gestión internas. Al mejorar la Supply Chain, las empresas adquieren una ventaja competitiva imprescindible, debido a que se mejora la logística de compras y se reducen precios de abastecimiento, lo cual se transforma en un mejor precio final para la venta al público con márgenes de calidad y satisfacción adecuados al mercado (Goikolea, 2014).

Ilustración 9 *Gestión de la Cadena de Suministros*



Fuente : Entrepreneur
Tomado por: Novillo, Silva

3.1.1.3.1. Logística de compras

Uno de los puntos esenciales en la logística integral de la empresa es la parte de compras o aprovisionamiento. Esta sección cubre desde la adquisición de la materia prima, piezas o partes necesarias para iniciar la producción, con la fijación de contratos y selección de proveedores; la gestión de almacenamiento y control de inventarios, el inicio del proceso productivo y el análisis de rotatividad del producto. En otras palabras, esta parte de la logística necesaria para la producción se reduce en tres puntos: compras, almacenamiento y gestión de inventarios (López, 2011).

Dentro de las pequeñas empresas es un reto mantener un control sobre el proceso de abastecimiento, debido a que la rotatividad del producto no es tan amplia y generalmente se hace pedidos de materia prima cuando los productos se han terminado. En el caso de la Cooperativa Padre Rafael González, al no ser una empresa sino una cooperativa artesanal con funciones de centro de acopio, sus funciones logísticas están limitadas a la voluntad de las socias y a los pedidos que se realicen en el tiempo. Para poder analizar e implementar una buena logística de aprovisionamiento se ha realizado una recopilación de datos basados en la siguiente tabla:

Tabla 5 Logística de aprovisionamiento

| ACTIVIDADES LOGÍSTICAS DE APROVISIONAMIENTO | |
|--|----------------------------|
| ABASTECIMIENTO | ALMACENAMIENTO |
| Planeación de Abastecimiento | Diseño de almacenaje |
| Compras | Gestión de inventarios |
| Gestión de demanda | Distribución áreas empresa |
| TRANSPORTE | FINANZAS |
| Interno | Materia Prima |
| Externo | Personal |
| | Bodega |

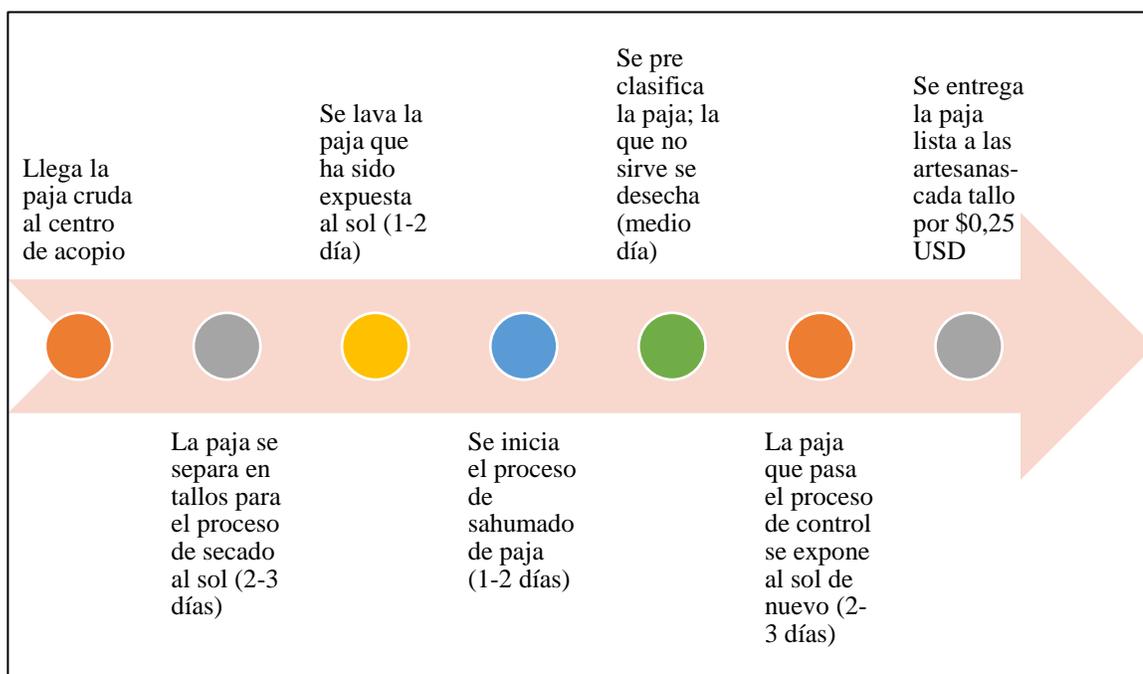
Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Gestipolis

3.1.1.3.1.1. Ingreso de la materia prima

El proceso de abastecimiento inicial dentro de la Cooperativa Padre Rafael González lo hace la Sra. Gladys Vicuña, quien se encarga de recibir los bultos de paja cada mes o cada quince días dependiendo de los pedidos. Mensualmente la cooperativa recibe un bulto de paja de 96-8, es decir, un aproximado de 2700 tallos de paja cruda. Para asegurar el abastecimiento y el proceso de tratamiento de la paja, la Sra. Gladys hace el pedido de paja la última semana del mes. Ella es la única persona que trabaja todos los días en el centro de acopio por media jornada, pero al no ser una trabajadora de la empresa no recibe ningún sueldo.

Si bien la paja cruda llega al centro de acopio en Biblián, la Cooperativa no paga al proveedor inicial, sino que la Sra. Gladys se encarga de vender a la cooperativa la paja una vez se haya cumplido el proceso de secado, sahumado y blanqueamiento. La paja se vende a las socias de la Cooperativa a un precio de \$0,25 USD el tallo procesado, esto solo los jueves del mes cuando las artesanas se reúnen a tejer.

Ilustración 10 *Proceso de ingreso de materia prima*

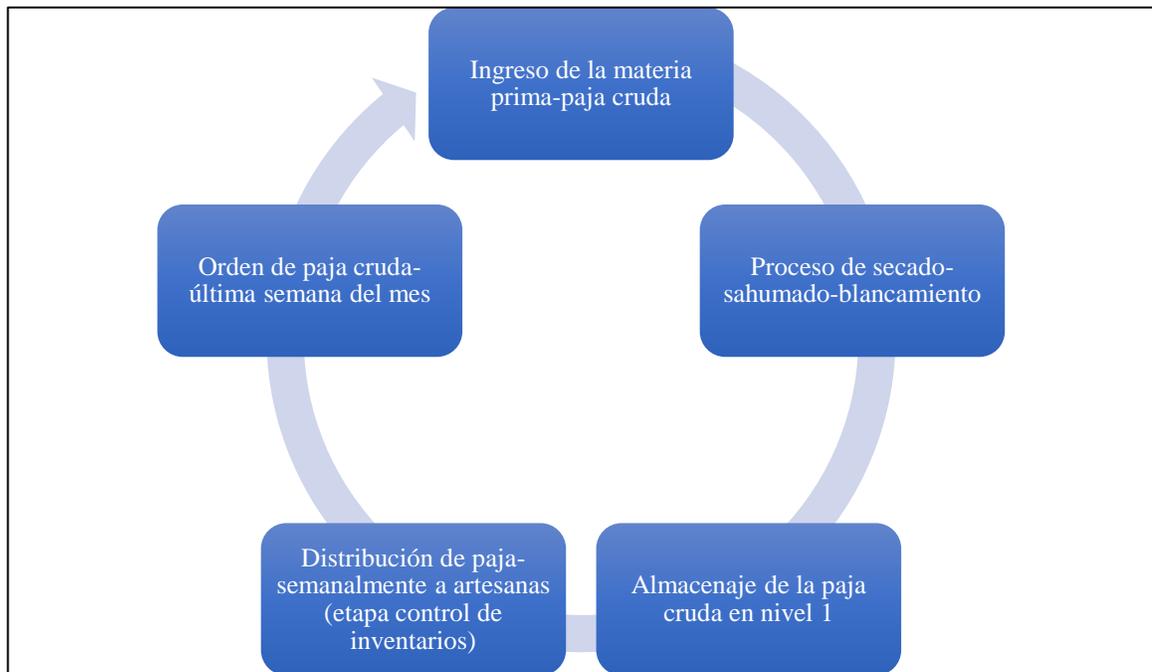


Elaborado por: Novillo, Silva

3.1.1.3.1.2. Stock y rotatividad de materia prima

El centro de acopio guarda la materia prima en el primer nivel de sus instalaciones y en su patio central para poder ser distribuida cada jueves a las artesanas socias.

Ilustración 11 *Stock y rotatividad de materia prima*



Elaborado por: Novillo, Silva

3.1.1.3.1.3. Proceso de transformación

El proceso de transformación comienza los días jueves en la Cooperativa Padre Rafael González cuando se reúnen las artesanas/socias a tejer. El proceso inicial comienza con la paja en crudo y se demora un día o dos, dependiendo de cuán fino es el tejido. Esto para transformar la paja en sombrero crudo.



El horario laboral para tejer sombreros crudos es media jornada, ya que las artesanas tienen distintas actividades aparte del tejido de sombreros de paja toquilla. El sombrero en crudo se realiza en las instalaciones del centro de acopio en Biblián, las artesanas se sientan en unos bancos de madera a unos 35 cm del suelo e inician sus actividades de tejido. Al terminar, el personal administrativo de la cooperativa compra los sombreros a cada una de las socias a un valor entre \$7 USD a \$10,50 USD dependiendo del tejido y su fineza. La labor de las artesanas concluye en ese instante.

Fotografía 1 *Proceso de Tejido*



Tomado por: Novillo, Silva

La segunda fase del proceso de transformación la realizan determinadas socias de la cooperativa que han recibido capacitaciones previas. Para iniciar, se toma el sombrero en crudo para pasar al proceso de *azocado* el cual consiste en: el corte de paja sobrante del

sombrero para posteriormente apretar el tejido. Luego de esto, se apilan los sombreros en docenas y se llevan estas docenas a los tanques de *blichado*¹¹ donde se remojan los sombreros por 15 minutos en agua a una temperatura de 20 grados centígrados. Posteriormente, se añaden químicos de blanqueamiento, este proceso dura cuatro días por docena. Consiguiente, los sombreros se sacan de los tanques y se someten a un proceso de secado durante un día y al terminar se vuelven a meter a los tanques para un lavado y se repite el proceso otra vez.

De manera inmediata, se neutraliza cada sombrero por media hora y se lo somete a un proceso de lavado y secado por 2 o 3 días. Luego de esto, cada sombrero pasa a la máquina *planchadora*¹² por un tiempo promedio de 10 minutos y consiguientemente se agrupan ocho sombreros en la *maceteadora*¹³ por un tiempo límite de 20 minutos. Posteriormente, se utiliza la máquina *prensadora*¹⁴ por un tiempo de 20 segundos por sombrero; al terminar, cada sombrero pasa a un proceso de engomado y secado por un proceso de 30 minutos.

Por último, se coloca el *tafilete*¹⁵ con la etiqueta oficial de la marca Bibilak, esto dura 3 minutos por sombrero; posteriormente, se coloca cada sombrero de nuevo en la máquina *prensadora* y al sacarlos, se los apila en docenas y se les coloca los cintillos de colores. Los sombreros terminados se llevan a la tienda de Bibilak ya que, no existen bodegas de stock para los productos terminados. Con esto, termina el proceso de transformación.

¹¹ Blichar: Proceso realizado en tanques de aluminio.

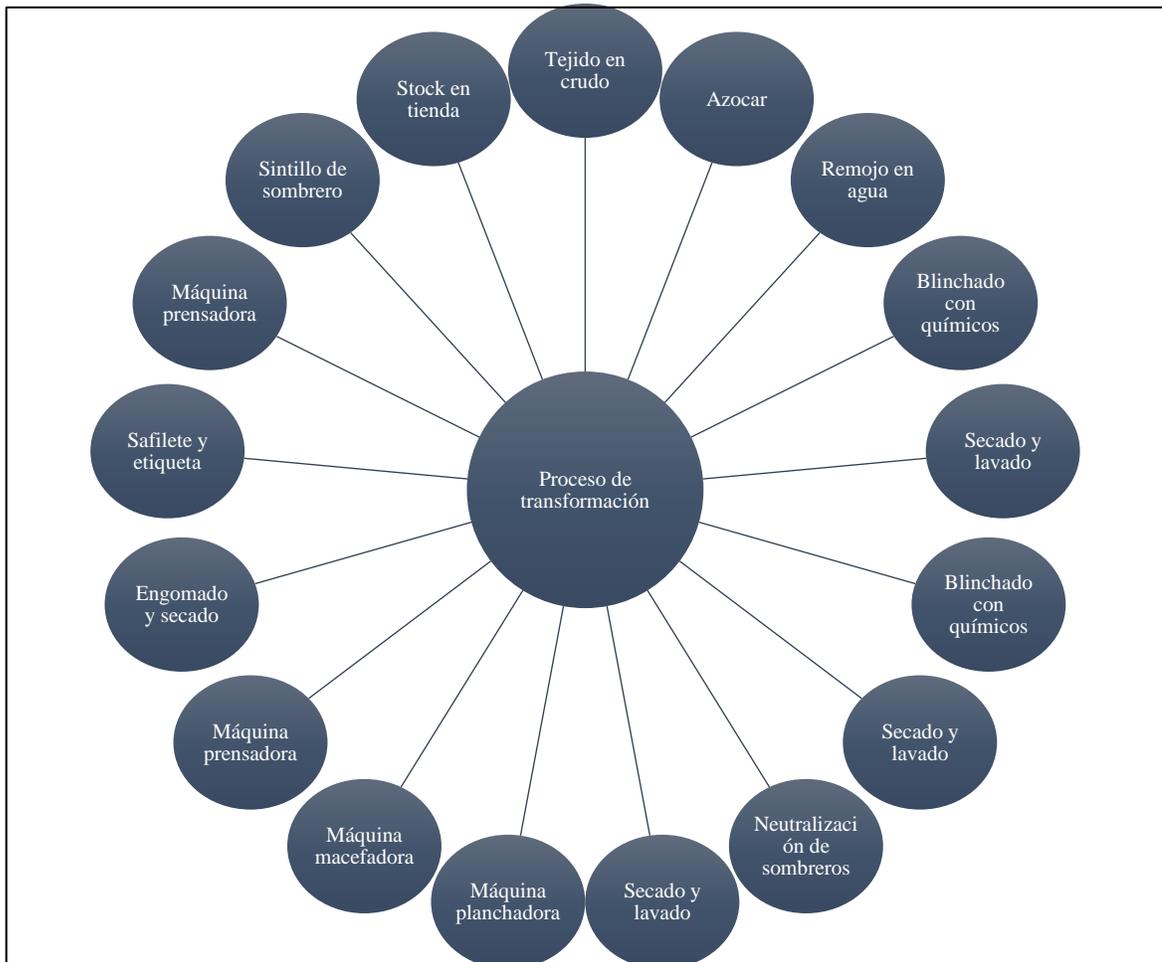
¹² Máquina planchadora: Equipo utilizado para aplanar la base de los sombreros de paja toquilla.

¹³ Máquina maceteadora: Equipo utilizado para amoldar la forma de los sombreros.

¹⁴ Máquina prensadora: Equipo para endurecer la forma de los sombreros.

¹⁵ Banda de tela que se coloca en la parte interna de los sombreros.

Ilustración 12 *Proceso de Transformación*



Elaborado por: Novillo, Silva

3.1.1.3.1.3.1. Volumen y costos de producción

El volumen de producción no es más que la cantidad de producto obtenido por una empresa en un periodo determinado; la Cooperativa Padre Rafael González produce entre 150 y 200 sombreros en una semana. Este concepto se diferencia del de capacidad productiva, que hace referencia al nivel máximo de bienes y servicios que pueden fabricarse en un lapso de tiempo¹⁶. Por ejemplo, si todas las artesanas tejen cuatro sombreros por semana, se obtendría una capacidad productiva de las 200 unidades; sin embargo, algunas tejedoras producen únicamente entre dos y tres sombreros, por lo que volumen de producción puede llegar a variar por semana.

¹⁶ Obtenido de: <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es>

Para producir un determinado número de sombreros se debe incurrir en los denominados costos de operación que son todos los gastos necesarios para mantener un proyecto, una línea de producción o un equipo funcionando. Los costos de producción poseen dos características contradictorias, la primera es que para producir bienes se debe gastar, es decir generar un costo, en cambio la segunda es mantener los costos tan bajos en lo posible y eliminar gastos innecesarios, pero esto no se traduce en eliminar los costos de forma indiscriminada¹⁷.

Los costos de producción se pueden clasificar en varios grupos, entre estos tenemos:

- **Costos variables:** se relacionan directamente con el volumen de producción, ejemplo: materia prima.
- **Costos fijos:** son costos que permanecen constantes independientemente del volumen de producción.
- **Costos directos:** se atribuyen directamente al proyecto y afecta de manera inmediata a la definición del precio de bien o servicio, ejemplo: transporte.
- **Costos indirectos:** influyen en el proceso productivo de forma general de uno o varios productos, por lo que no se los puede asignar a un solo producto sin considerar algún criterio de asignación, ejemplo: contratación de mano de obra indirecta. (Lledó, 2013)

En la tabla 6 se presenta de manera resumida la clasificación de los costos de producción.

¹⁷ Obtenido de: <http://www.fao.org/3/v8490s/v8490s06.htm#TopOfPage>

Tabla 6 Clasificación de los costos de producción

| | |
|------------------------------|----------------------|
| Costos variables | Materia prima |
| | Mano de obra directa |
| | Supervisión |
| | Mantenimiento |
| | Servicios |
| | Suministros |
| | Regalías y patentes |
| | Envases |
| Costos fijos | Costos indirectos: |
| | Costos de inversión: |
| | - Depreciación |
| | - Impuestos |
| | - Seguros |
| | - Financiación |
| - Otros gravámenes | |
| Gastos generales: | |
| - Investigación y desarrollo | |
| - Relaciones públicas | |
| - Contaduría | |
| - Asesoramiento legal | |
| Costos de Administración | |
| Costos de Mercadotecnia | |

Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: FAO.org

Los costos operacionales de la Cooperativa Padre Rafael González se muestran en la siguiente tabla según los datos proporcionados por el GAD Municipal, los cuales están contabilizados desde el 1 de enero del 2018 al 30 de octubre del 2019.

Tabla 7 Costos operacionales de la Cooperativa Padre Rafael González

| | | |
|-------------------------------------|-------------|----------------------|
| Costos de producción: | | |
| - Servicios | | \$ 44. 643,29 |
| - Insumos | | |
| - Mano de obra | | |
| - Envases | | |
| Costos de mercadotecnia: | | \$ 4.783,94 |
| - Viáticos para ferias | \$ 1.237,46 | |
| - Atención en la tienda | \$ 3.400 | |
| - Materiales de aseo para la tienda | \$ 146,48 | |
| Gastos Administrativos: | | \$ 8.199,18 |
| - Gastos de oficina | \$ 491,58 | |
| - Gastos varios | \$ 7707,6 | |

Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Juan Carlos Guamán, GAD Biblián

3.1.1.3.2. Logística de ventas

Frecuentemente se asocia el término logística a con la distribución de los productos terminados, sin embargo, es solo una percepción parcial de lo que involucra la logística, pues ésta se encarga de administrar el flujo de bienes y servicios desde la compra de los insumos en el punto de origen hasta la entrega del producto terminado en el lugar de distribución seleccionado. Es por ello que se habla de un *sistema logístico* compuesto por la logística de abastecimiento, logística de planta, y logística de distribución (Monterroso, 2000). La presente sección está enfocada a esta última.

La logística de distribución física, o también llamada logística de marketing, involucra planear, ejecutar y controlar el flujo físico de los productos desde los puntos de origen hasta los puntos de venta para satisfacer los requerimientos de cliente y obtener rentabilidad. La logística de marketing no solo incluye una distribución hacia fuera, sino también hacia dentro, es decir trasladar los materiales al lugar de manufactura, y distribución invertida cuando se moviliza productos dañados o devueltos de los consumidores o distribuidores. Por lo tanto, se puede establecer que la logística de ventas forma parte de la administración de la cadena de suministro. (Kotler & Armstrong, 2007)

Una de las funciones principales de la logística de ventas es el transporte, la elección de los transportistas es crucial para una empresa ya que repercute en el precio final, el desempeño de la entrega y las condiciones en que llega el producto a destino. Existen cinco modos para enviar los bienes terminados ya sea a bodegas, distribuidores y clientes: camión, ferrocarril, vía acuática, ductos y vía aérea, adicional está el internet como una forma alterna para los productos digitales. Las empresas también pueden optar por transporte intermodal, entendido como la combinación de dos o más medios de transporte. (Kotler & Armstrong, 2007)

Se usan los términos: *piggyback* al uso de ferrocarril y de camiones; *fishyback* es la combinación del transporte acuático y camiones; *trainship* para referirse al transporte por agua y ferrocarril; *airtruck* es el uso del transporte aéreo y terrestre (Kotler & Armstrong, 2007). Los aspectos a considerar para elegir un modo de transporte dependiendo del

producto están entre la velocidad, confiabilidad, disponibilidad y costos. En la tabla 8 se compara los modos de transporte mencionados.

Tabla 8 Modos de transporte para mercancías

| Terrestre | Vía acuática | Transporte aéreo | Ferrocarril | Ductos |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en cuanto rutas y horarios. - Más rápido que el ferrocarril - Adecuados para transportar mercancías en distancias cortas | <ul style="list-style-type: none"> - Transporta grandes cantidades de bienes. - Costo es muy bajo para productos voluminosos y no perecederos. - Transporte lento | <ul style="list-style-type: none"> - Tarifas de carga alta. - Rapidez para recorrer espacios distantes. | <ul style="list-style-type: none"> - Menos costoso para transportar enormes cantidades de carga al granel. | <ul style="list-style-type: none"> - Forma más especializada para transportar productos de fuentes naturales |

Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: Kotler P. & Armstrong G.

El sombrero de paja toquilla al no ser un bien perecedero podría ser transportado en barco además de ser un modo económico en comparación al transporte aéreo, sin embargo, se corre el riesgo que las condiciones climáticas terminen afectando al producto, por lo que es más conveniente optar por el transporte aéreo, pese a ser el modo más costoso, el cliente puede contar con el producto en el menor tiempo posible, y se puede optar por transporte terrestre para los envíos a nivel nacional, teniendo siempre en cuenta que el fin de la logística es contar con el producto correcto al momento y lugar correctos.

3.1.1.3.2.1. Stock del producto procesado

El almacenamiento y la administración de inventarios también son funciones principales de la logística. El primero tiene como función compensar las diferencias entre los ciclos productivos y el consumo, de esta forma se garantiza que los productos estén disponibles cuando los clientes deseen adquirirlos. Una empresa tiene que identificar cuantos, que tipos y donde estarán ubicados estos almacenes, para ello se utilizan bodegas o centros de distribución con la capacidad para recibir bienes de otros centros, tomar pedidos y entregar el producto a la mayor brevedad posible. (Kotler & Armstrong, 2007)

El inventario también influye en la satisfacción del cliente, la clave está en mantener un equilibrio del stock, entre un inventario excesivo y uno insuficiente. El primero incurre

en un costo más elevado para la empresa, y el segundo pone en riesgo al no tener los productos suficientes para los clientes (Kotler & Amstrong, 2007). La Cooperativa Padre Rafael González no cuenta con una bodega para almacenar los sombreros acabados, los mismos son llevados del centro de acopio directamente a la tienda, donde son almacenados y se hace el control del stock.

Fotografía 2 Tienda Bibilak: centro de almacenamiento del producto terminado



Tomado por: Novillo, Silva

3.1.1.3.2.2. Control de calidad: Ciclo PHVA

El modelo PHVA es una herramienta de gestión empresarial que se encarga de maximizar los estándares de calidad aceptables dentro de la empresa o negocio. Este, se basa en la premisa de mejora continua con el objetivo de evolucionar y renovar constantemente la calidad para superarse dentro del mercado competitivo. Para que el modelo de gestión funcione se deben seguir cuatro etapas fundamentales: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (IsoTools, 2020).

La calidad es un factor decisivo para el consumidor de optar por un producto u otro. Este concepto puede llegar a ser muy confuso puesto que se basa en diversos criterios individuales de las personas según la función que desempeñe el bien o servicio. Así, se puede analizar a la calidad desde diferentes perspectivas para entender el papel que juega dentro de los procesos de los negocios. En primer lugar, está la perspectiva con base en el juicio. Esta noción es la más común, pues se considera calidad como sinónimo de

excelencia o superioridad; no obstante, esta idea carece de objetividad ya que los estándares de excelencia varían considerablemente entre los individuos. (Evans & Lindsay, 2008)

La segunda perspectiva es referente al producto, a partir de una variable medible se puede determinar que dos o más productos poseen diferente calidad cuando difieren en la cantidad de algún atributo del producto, por ejemplo, en el caso de los sombreros de paja toquilla se mide de acuerdo al número de nudos por centímetro cuadrado. Por lo tanto, un nivel superior de características de producto equivale a una calidad superior. En tercer lugar, está la perspectiva con base en el consumidor, parte de la premisa que la calidad se determina según los requerimientos del cliente, en otras palabras, ésta se define en cuán adecuadamente un bien o servicio desempeña su función. (Evans & Lindsay, 2008)

Otro enfoque para definir a la calidad es en función del valor o relación entre satisfacción con el precio. Desde esta posición, se puede decir que un producto posee una calidad óptima cuando suple la misma funcionalidad y se comercializa al menor precio que su competencia. Finalmente, la calidad también puede ser vista desde la óptica de la manufactura, y no es más que el resultado deseable de la parte de producción en cumplir con las especificaciones, es decir con los objetivos y tolerancias permitidas que establecen los encargados del diseño de bienes, sin embargo, no tiene sentido producir dentro de los lineamientos establecidos, si el producto no refleja los atributos que el cliente estime importantes. (Evans & Lindsay, 2008)

En este apartado es necesario recalcar que las perspectivas conceptuales mencionadas en los párrafos anteriores se pueden organizar en dos categorías: calidad objetiva y subjetiva. La primera se desprende de la comparación entre un estándar y el desempeño de las características medibles con instrumentos de ingeniería o tecnológicos que describen la excelencia técnica de las propiedades de un producto, y es independiente de la persona que realiza la medición o del comprador. En cambio, la calidad subjetiva se basa en la percepción y juicio de las personas, por lo que esta categoría parte del concepto de calidad como satisfacción de las necesidades del cliente final. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

No cabe duda que el consumidor es la fuerza que impulsa la producción de bienes y servicios, éstos miran la calidad desde el punto de vista trascendente o con base en el producto, por eso se dice que un producto es de calidad cuando satisface o excede las expectativas del cliente. Ahora bien, dentro de la cadena de valor, los individuos perciben la calidad dependiendo de la posición que ocupen dentro de la misma, así durante la etapa de producción se pretende cumplir con los parámetros del diseño, tamaño, forma, acabado, tolerancias, dimensiones, etc., pero cuando el producto es llevado a los puntos de distribución, es imprescindible ver la calidad basada en el usuario ofreciendo servicios de postventa que forman parte del producto, y por ende fomenta la relación cliente-fabricante. (Evans & Lindsay, 2008)

En cuanto al objeto de estudio, las artesanas de la Cooperativa Padre Rafael González están altamente capacitadas para evaluar la calidad de los sombreros producidos por las socias, puesto que reciben constantemente talleres de capacitación en diversas áreas de elaboración artesanal. Fanny Tapia, presidenta de la Asociación, explica que la manera de evaluar la calidad o cuán fino es un sombrero depende del número de fibras, adicional, las artesanas se encargan de verificar el acabado y que las dimensiones de la falda cumplan con lo especificado. Los sombreros de 13 fibras por pulgada son los de categoría normal y se comercializan a nivel nacional a alrededor de unos \$ 30, por otra parte, los sombreros extrafinos pueden llegar a tener hasta 40 fibras por pulgada, y rondan por los \$ 2000¹⁸.

- **Propuesta para mejorar la calidad en el proceso productivo según el ciclo PHVA**

A partir del concepto de producto como el resultado de un proceso, o también, de un conjunto de actividades correlativas que transforman entradas en salidas, en este caso, las entradas corresponden a los insumos utilizados, y las salidas es el sombrero terminado. El resultante de cada etapa del proceso productivo, puede convertirse en elemento de entrada para el siguiente subproceso, por ejemplo, la paja entra en bultos al centro de acopio, que luego de ser tratada a un proceso de secado y sahumado, sale lista para ser

¹⁸ Tomado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/elaboracion-sombrero-paja-toquilla-100.html>

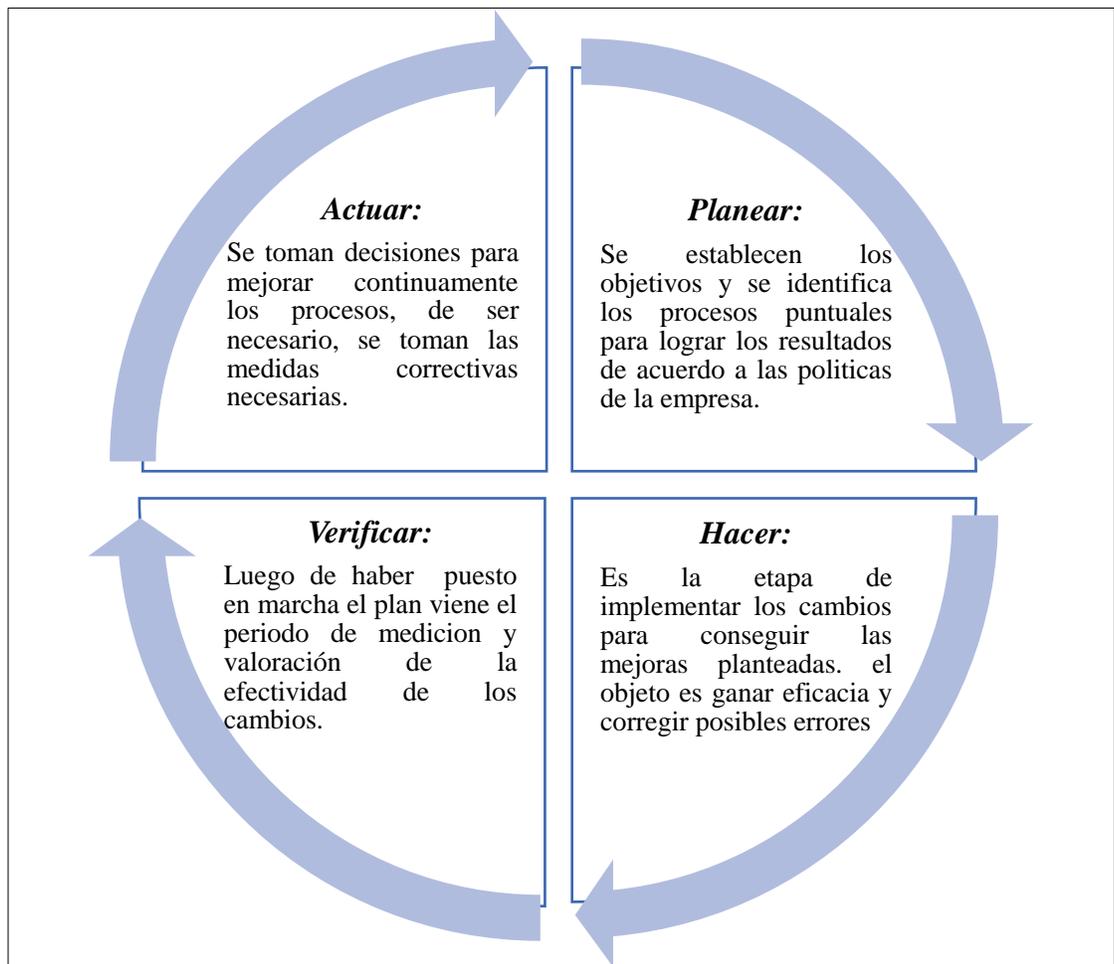
emparejada, éste se convertiría en el componente de entrada para las artesanas y continuar con el proceso de tejido a mano.

Es por ello que establecer una metodología para el control de los procesos llevados a cabo dentro de la Cooperativa puede contribuir a minimizar los errores, por consiguiente, puede resultar a una mejora en la calidad del sombrero. El ciclo PHVA o PDCA, por sus siglas en inglés *Plan, Do, Check, Act*, es una herramienta de gestión de carácter dinámico y flexible que permite mejorar de manera continua la calidad en cualquier proceso que se lleve a cabo dentro de una organización, este enfoque fue propuesto inicialmente por Shewhart en 1939, sin embargo, fue Deming quien introdujo este concepto en los años 50 en Japón y pasó a llamarse el *Ciclo Deming*. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

La idea fundamental de esta técnica es que la mejora proviene de la aplicación del conocimiento ya sea basado en la ingeniería, administración o forma de llevar a cabo un proceso para facilitar el trabajo, hacerlo más exacto, en menor tiempo, al menor costo, más seguro o que supere los requerimientos del cliente. El ciclo de Deming está enfocado tanto hacia la mejora continua al corto plazo como al aprendizaje de toda la organización proyectado al largo plazo (Evans & Lindsay, 2008).

El ciclo consiste en subdividir el trabajo entre la dirección, operarios e inspectores, y consta de cuatro etapas (ilustración 13). Primero la dirección estudia la situación actual de la empresa para elaborar un plan de mejora, luego los operadores ejecutan el plan, después los inspectores verifican si se alcanzaron los objetivos descritos en la etapa de planeación, finalmente la dirección analiza resultados, y en caso de haber alcanzado resultados esperados se procede a estandarizar el método, caso contrario de desarrollan acciones correctivas. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Ilustración 13 *Etapas del ciclo PHVA*



Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: ISOTools.org

A continuación, se describe con más detalle las etapas del ciclo PHVA:

a) Planear:

1. Definir inicio, final y lo que hace el proceso.
2. Descripción del proceso, se incluye las tareas clave a realizarse, secuencia de pasos, participantes, equipo utilizado y el material.
3. Descripción de los participantes; clientes internos y proveedores.
4. Definir expectativas del cliente.
5. Determinar datos históricos disponibles sobre el desempeño de los procesos.
6. Describir los problemas relacionados al proceso.

7. Identificar causas principales de los problemas y posibles impactos en el proceso.
 8. Desarrollar soluciones potenciales para el proceso.
 9. Seleccionar la solución más pertinente.
- b) Hacer:
1. Realizar estudios piloto para probar el impacto de la solución.
 2. Establecer indicadores.
- c) Verificar:
1. Analizar resultados del estudio piloto.
 2. Determinar si hubo mejora en el desempeño.
 3. Identificar otros procesos que puedan ser necesarios.
- d) Actuar:
1. Seleccionar la mejor solución.
 2. Desarrollar plan de implementación.
 3. Estandarizar la solución.
 4. Establecer métodos de control para el desempeño del proceso. (Evans & Lindsay, 2008)

Con base en lo estudiado se puede formular un plan de mejora continua enfocado en la calidad no solo del producto sino también del servicio conforme a la metodología PHVA:

a) Planear: objetivos del plan

En esta primera etapa se plantea los objetivos que se desea obtener con la implementación de la propuesta para la internacionalización de la Cooperativa.

- Mejorar los niveles de eficiencia en la elaboración de sombreros.
- Incrementar el nivel de ventas en un 10%
- Implementar programas que mejoren el ambiente laboral

- Mejorar la productividad de la Cooperativa por medio de la estandarización de procesos.
- Concentrar los esfuerzos en satisfacer los requerimientos del cliente.

b) Hacer: implementación de los planes de acción.

En esta etapa se describe las acciones a llevarse a cabo junto con las artesanas y el personal técnico del GAD de Biblián para cumplir con los objetivos de la etapa de planificación.

- Implementación de las 5s japonesas.
- Monitorio de los controles de calidad
- Plan de capacitaciones: procedimientos de exportación
- Seguimiento a los costos de producción.
- Estandarización de los procesos de acabado final.

c) Verificar: indicadores de medición

Parte de esta tercera etapa es establecer los criterios para evaluar si se cumplió lo planificado a través de los planes acciones. Estos indicadores tienen un punto de inicio que es la situación actual de la Cooperativa.

Para comprobar si las tareas se están llevando a cabo tal como se estableció en la primera fase, es necesario la presencia de una persona que supervise si en el lugar de trabajo se cumple todo según las instrucciones, y verificar los resultados a través de una tabla con los indicadores a mejorar:

Tabla 9 Indicadores control ciclo PHVA

| Indicador | Punto de inicio | Estado Actual | Variación % | Observación |
|-----------------------------------|-----------------|---------------|-------------|-------------|
| Costos de producción | \$ 62.796,29 | | | |
| Productividad | 2,5 | | | |
| Total de producción | 1200 u | | | |
| Cantidad de productos defectuosos | 8 de cada 100 | | | |
| Percepción del clima laboral | 65% de acuerdo | | | |

Elaborado por: Novillo, Silva

d) Actuar: ¿se cumplieron los objetivos?

Pueden ocurrir dos situaciones, la primera es si en la etapa anterior se comprueba que efectivamente hubo un incremento de calidad, las artesanas perciben un mejor clima laboral o si se llegó a producir más sombreros con la misma o menor cantidad de recursos manteniendo la calidad, significa que se ha cumplido con lo planeado, y por lo tanto se debería estandarizar el proceso. La segunda situación es que, en caso de haber fallado en algún indicador, se deben determinar las causas del problema y ser corregidos mediante un nuevo ciclo de Deming.

3.1.1.3.2.3. Etiquetado

La etiqueta es un componente externo del producto que cumple con varias funciones, primero identifica el producto o marca, también describe algunas especificaciones del producto como quién lo elaboró, dónde, cuando, qué contiene, cómo se usa, y en algunos casos las medidas de seguridad, finalmente, es un medio visual para atraer potenciales consumidores mediante gráficos atractivos (Kotler & Amstrong, 2007). En el ámbito internacional, la etiqueta es uno de los elementos que tiene que ser adaptado de acuerdo al país que se está exportando.

Uno de estos motivos es el idioma, la etiqueta debe estar escrita en el lenguaje del cliente local, en algunos países es obligatorio imprimir la etiqueta en el idioma oficial de ese país, en otros casos, si la información no es muy amplia se pueden utilizar varios idiomas que cubran varios países. Otro motivo es la legislación, que obliga incluir información acerca del país de procedencia, nombre del fabricante, pesos, descripción, ingredientes y descripción de químicos utilizados. El tercer motivo es por la comunicación, la etiqueta es un medio por el cual se estimula la compra e informa al consumidor certificaciones adicionales del producto. (Llamazares, 2016)

Para que el sombrero de paja toquilla ingrese al mercado europeo tiene que cumplir con algunos requisitos de etiquetado:

- Denominación comercial del producto.
- Nombre, razón social o marca y sede legal del productor o importador con sede en la UE.

- País de origen, en caso de situarse fuera de la UE hay que tener presente el uso de sustancias o materiales no sean nocivos para las personas o medio ambiente.
- Mencionar materiales utilizados y forma de producción.
- Indicaciones y en caso de ser necesario incluir las precauciones y destino del uso. (Pro Ecuador, 2018)

Adicionalmente, según la ley de Comunidad Europea No. 1007 del 2011 se establece que es derecho del consumidor conocer los componentes del producto que está comprando, y rige sobre todo tipo de productos: manufacturado, semi manufacturado, crudo, integrado, que estén compuesto por fibras textiles. La información contenida en la etiqueta debe ser clara, indicar la veracidad del producto y en el idioma local, es necesario detallar la composición de las fibras con su valor porcentual, además de especificar los tamaños en S, M, L, y cualquier tipo de abreviaciones quedan excluidas con excepción de códigos internacionales estandarizados. (Pro Ecuador, 2018)

Fotografía 3 Etiqueta de la marca Bibilak



Tomado por: Novillo, Silva

3.1.1.3.2.4. Empaquetado

El empaquetado constituye una forma de protección del producto durante el transporte desde el punto de origen hasta el lugar de destino, lo componen el envase y el embalaje. El envase por su parte cumple con la función de contener y presentar el producto, éste puede ser primario cuando está en contacto directo con el producto (fotografía 4), o secundario cuando contiene al envase (fotografía 5). El embalaje, en cambio, es un medio físico o químico que protege los envases salvaguardando la integridad y calidad de los mismos.

Para escoger debidamente el envase hay que tener en cuenta el tamaño y el material. El tamaño del envase depende del nivel de renta y frecuencia de la compra, así en economías desarrolladas donde el flujo de compra es mayor, conviene aumentar el tamaño de las cajas o la cantidad de productos por envase. Por otro lado, el material varía dependiendo del gusto de los consumidores, así se puede optar por el cristal o el metal, el cartón o el plástico. En embalaje, en cambio, pese a no ser percibido por el consumidor final, requiere ser adaptado según el clima al que se someta la mercadería y la extensión del recorrido de un país a otro. (Llamazares, Marketing internacional, 2016)

Para el caso de los sombreros, éstos son embalados en cajas de cartón colocando una cinta de espuma en la parte de la corona para evitar daños durante el transporte. En cada caja se pueden colocar aproximadamente 20 sombreros; los cascos por su parte son apilados y transportados en bultos de lienzo macizo. La medida de las cajas no debe superar los tres metros, es decir la suma del alto, ancho y profundidad. (Pro Ecuador, 2018)

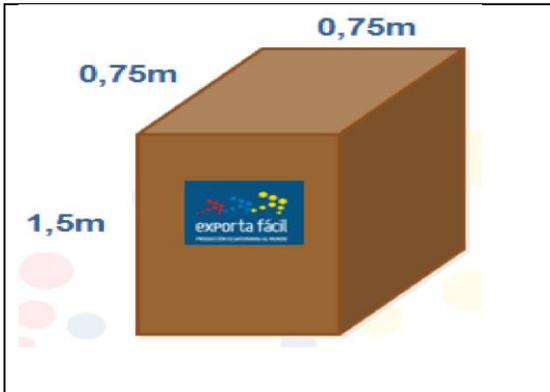
El envase secundario de la fotografía 5 es apropiado para el transporte de los sombreros puesto que puede agrupar varias unidades de producto que facilitan su manipulación, transporte y almacenaje. Un punto importante a considerar es que el peso de la caja no debe sobrepasar el peso máximo admitido en el país de destino que por lo general son los 30 kilos (ProEcuador, 2017).

Fotografía 4 Envase primario de la marca Bibilak



Tomado por: Novillo, Silva

Fotografía 5 Envase secundario para exportación



Fuente: Exportafácil.gob.ec

3.1.1.3.2.5. Transporte y entrega

El transporte es esencial para la empresa puesto que integra las funciones básicas de la misma: el aprovisionamiento, la administración de la producción y la distribución física. Tanto a nivel local como internacional se requiere que el transporte sea ininterrumpido, íntegramente planificado y efectivo capaz de reducir costos. En páginas anteriores se trató sobre los distintos medios de transporte que un negocio puede optar dependiendo del volumen, tipo de producto, distancias a recorrer y costos logísticos.

Además del transporte interno que se necesita para movilizar los sombreros de Biblián a Cuenca, es importante tener presente el costo del flete internacional hacia los países de la Unión Europea. Lerma y Márquez (2010) resumen en la siguiente ilustración los factores que determinan las tarifas del flete internacional.

Ilustración 14 Factores determinantes de la tarifa del flete



Elaborado: Novillo, Silva
Fuente: Lerma Alejandro & Márquez Enrique (2010), Comercio y Marketing internacional.

En cuanto a las condiciones de entrega, el vendedor tiene que considerar algunas observaciones después de haber recibido el pedido. Primero, el sombrero final debe estar en buen estado, demostrar la calidad y con la etiqueta debidamente diseñada para el mercado objetivo. Segundo, los plazos acordados con las especificaciones indicadas ya sea en modelo, talla, tejido o color deben cumplirse tal como se señala en el contrato. Tercero, las cantidades requeridas deben establecerse con anterioridad al tratarse un bien elaborado manualmente. (Pro Ecuador, 2018)

Con respecto a los plazos de entrega, éstos pueden variar por varios factores, como el tiempo de elaboración que tarda una artesana en tejer un sombrero, dependiendo del volumen del pedido se necesita entre 60 y 120 días para cumplir con un pedido de 1200 sombreros, en este punto aparece la importancia de mantener un buen control del inventario para que la disponibilidad del producto no se vea afectada. Al tiempo de fabricación del pedido hay que sumarle el tiempo de transporte por aire, que es mínimo en comparación al transporte por mar.

3.1.1.4. Análisis de la productividad

La productividad es un concepto amplio que relaciona lo producido u outputs y los recursos o inputs utilizados. La productividad implica mejorar el proceso productivo, lo cual se traduce en la comparación favorable entre estas dos variables, lo viable sería producir más con menos recursos. En ocasiones evaluar la productividad de una empresa resulta problemático cuando elementos externos causan un incremento o disminución de la producción. (Carro Paz & González Gómez, 2012)

Si el precio de la paja toquilla baja significa reducir el costo de producción, pero la mejora en la productividad no se debería a las decisiones administrativas tomadas, sino más bien a este factor externo. Es necesario diferenciar entre la productividad física y la del valor, la primera hace referencia a la unidad base aplicado a una industria o proceso específico; en cambio la segunda resulta de la comparación con otra empresa del sector industrial cuyo valor diferencial es revelado por el consumidor por medio del precio que paga por un bien o servicio. (Colmenares, 2007)

Existen dos alternativas para medir la productividad: la productividad parcial y la productividad total.

La productividad parcial es la relación de toda la producción en proceso entre uno de los recursos utilizados:

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Salida total}}{\text{Una Entrada}}$$

$$Productividad\ parcial = \frac{200\ sombreros}{80\ artesanas} = 2,5\ sombreros/artesana$$

En cambio, la productividad total involucra todos los recursos utilizados en el proceso entre el total de bienes o servicios producidos:

| |
|---|
| $Productividad\ total = \frac{Salida\ total}{Entrada\ Total}$ |
| $Productividad\ total = \frac{Bienes\ y\ Servicios\ Producidos}{Mano\ de\ obra + Capital + Materias\ Primas + Otros}$ |

$$Productividad\ Total = \frac{200\ sombreros * Precio\ de\ venta\ (\$35)}{Costos\ de\ operación\ (materia\ prima + mano\ de\ obra + servicios + otros\ costos)}$$

$$Productividad\ Total = \frac{\$7000}{\$2800} = 2,5$$

Para el cálculo de la productividad parcial se tomó la cantidad producida en la semana en total por todas las artesanas y una sola entrada que es la mano de obra considerando que 80 artesanas laboran activamente en la Cooperativa. Tal relación arrojó como resultado que la Asociación produce alrededor de 2.5 sombreros por artesana, existiera una mejora en la productividad si todas las 80 artesanas produjeran una cantidad de 4 sombreros por artesana, sin embargo, no todas dedican el cien por ciento de su tiempo en el tejido.

Por otro lado, para el cálculo de la productividad total, conviene trabajar con unidades de medida homogéneas puesto que se está considerando más de un componente de entrada, para este caso se convirtió tanto las entradas como las salidas a una medida monetaria. Por consiguiente, si el volumen semanal producido de 200 sombreros se multiplica por el precio promedio del mercado que ronda los \$ 35 se obtiene un valor de \$ 7000, el mismo que es dividido para la suma total del costo operacional que incluye los rubros de materia prima, insumos u otros, resulta que producir un sombrero cuesta \$ 14 y como se producen 200 sombreros, el costo total de producción es de \$ 2800.

El resultado de la productividad total es de 2,5, mientras más número de factores se evalúen, más fidedigno será el resultado, y si éste índice es evaluado constantemente se podrá evaluar si la productividad ha incrementado o disminuido, según el resultado sea mayor o menor.

3.1.1.5. Las 5's japonesas

La teoría del *Kaizen* es un proceso de mejora continua que se le atribuye a las empresas japonesas que implementaron estándares de innovación y organización durante los años 90. Esto se define como “un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales” (Dávila & Barraza, 2011). Este proceso se dividió en cinco bloques conocidos como las 5S que buscan mejorar la producción en flujo, la organización y mejora estructural, control visual y la eficiencia en tiempo: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke.

La primera S-Seiri mejor descrita como *organización* es una herramienta que busca eliminar del área de trabajo todo aquello que no se considera indispensable para las operaciones de producción o administración; busca erradicar lo que no se necesita. Para determinar esto dentro de las pequeñas y medianas empresas es primordial comparar lo innecesario con aquello que implique costos extras, debido a que, todo lo que no sea equiparable a eficiencia económica debe desecharse (Arrieta, 2012).

La segunda S-Seiton que significa *orden* es una herramienta que se debe utilizar dentro de las empresas para darle a ‘cada cosa su lugar’ con el objetivo de que los elementos de la organización se encuentren de manera sencilla y se retiren fácilmente por los operarios. Para ello, se asignan lugares determinados a cada objeto y se los etiqueta, con el propósito de que todos los operarios puedan desempeñar sus funciones ‘por cada uno’; es decir, sin tener que solicitar de ayuda para cada proceso, ya que todos saben del manejo interno de la planta (Arrieta, 2012).

La tercer S-Seiso o *limpieza* es uno de los pilares fundamentales de la empresa, si bien está ligado al concepto doméstico, dentro de la organización se hace referencia a que no existe persona que cuide mejor de las cosas que aquellos que la usan constantemente.

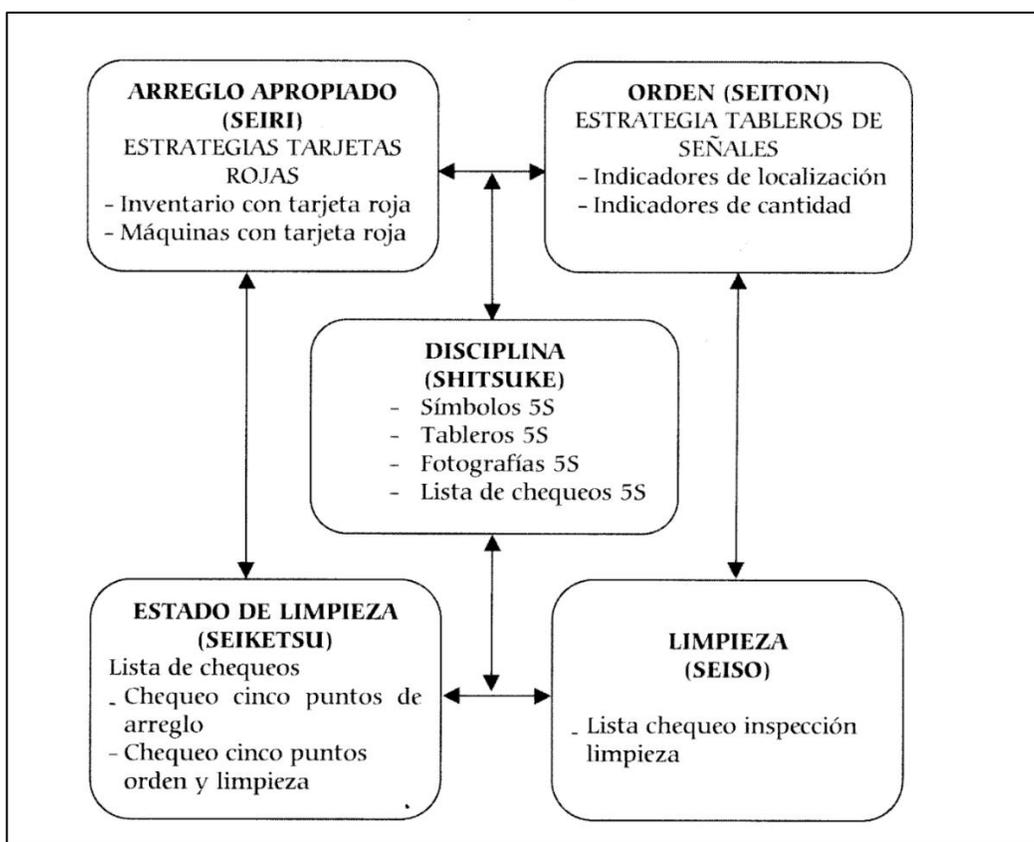
Bajo esta premisa, el personal de limpieza y aseo no es concebible ya que los operarios se encargan del mantenimiento de sus equipos; esto, se traduce en responsabilidad y compromiso de los trabajadores para con los activos de la empresa (Arrieta, 2012).

La cuarta S-Seiketsu conocida como *estandarización* habla de cómo implementar las tres S anteriores de manera prolongada en el tiempo. Para ello, la empresa debe procedimentar determinadas acciones o procesos a través de instructivos técnicos y esquemas que permitan a los operarios consultar de manera eficiente cualquier tarea de la planta, los cuales deben dividirse entre procedimientos principales y adicionales para poder realizar un seguimiento continuo y tomar acciones de control y mejora (Dávila & Barraza, 2011).

La quinta y última S-Shitsuke se trata de *disciplina*, la cual hace referencia a mantener y hacer hábito de las otras herramientas presentadas por *Kaizen* con el propósito de mejorar a la organización, ya que, se reducen varios costos y se aumenta la capacidad productiva; además, se llega a utilizar de manera eficiente todas las áreas empresariales. Adicional, la empresa recibe un gran beneficio al tener un buen mantenimiento de sus equipos superando así, su calidad productiva (Dávila & Barraza, 2011).

Por tanto, los beneficios de las 5S japoneses se traducen en: menos desperdicio de materias y dinero, mejora de la seguridad y la organización, preservación de los equipos al largo plazo, menos defectos y mejor calidad, diversificación de productos, aumento de confianza dentro y con la empresa y, por último, un crecimiento corporativo significativo (Arrieta, 2012). Para que esto sea posible se debe implementar lo que se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 15 *Visibilidad de las 5S japonesas*



Elaborado por: Arrieta, Juan
Tomado de: Las 5S, Pilares de una Fábrica Visual

Para la Cooperativa Padre Rafael González es indispensable la implementación de estas 5S, ya que, con estas herramientas podrán afianzar la producción de mejor manera, reduciendo costos y trabajando en equipo. Para ello, es necesario que se realice una implementación de prueba, empezando por el área de abastecimiento y productiva hasta llegar a la administración. Las artesanas miembros de la cooperativa deberán realizar de manera constante las tres primeras S con la ayuda de un experto o facilitador, que les ayude con la implementación práctica, para que, posteriormente las miembros puedan hacerse cargo de la organización, orden y limpieza con el objetivo de que se comprometan a idear planes, formarse continuamente y sacar a flote la cooperativa.

3.1.1.5.1. Ficha Técnica Modelo

Con el objetivo de que la Cooperativa Padre Rafael González pueda implementar actividades de control y de mejora continua, se presenta a continuación un modelo de ficha técnica que puede implementarse en las distintas áreas y actividades de la misma.

Tabla 10 Ficha Técnica 5S

| FICHA TÉCNICA DE CONTROL | | | | |
|---|--|------------|-------------|----------------|
| ÁREA | | | | |
| ABASTECIMIENTO | | PRODUCCIÓN | | ADMINISTRACIÓN |
| ACTIVIDAD | | | COMENTARIOS | |
| ORGANIZACIÓN | | | | |
| ORDEN | | | | |
| LIMPIEZA | | | | |
| ESTANDARIZACIÓN | | | | |
| DISCIPLINA | | | | |
| CONTROL | | | | |
| SEMANAL | | MENSUAL | | SEMESTRAL |
| EXISTEN ERRORES O DESPERDICIOS | | SI | | NO |
| HA MEJORADO EL TIEMPO DE ACCIÓN | | SI | | NO |
| SE HACE MÁS FÁCIL EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES | | SI | | NO |
| COMENTARIOS DEL ÁREA | | | | |
| | | | | |
| NOMBRE Y APELLIDO | | | | |
| CARGO | | | | |
| FECHA | | | | |
| FIRMA | | | | |

Elaborado por: Novillo, Silva.

3.1.2. Área de Marketing

Dentro de esta área se espera realizar un plan de marketing con el objetivo de poder determinar los principales consumidores de los sombreros de paja toquilla, así como distintas estrategias de ingreso a mercados exteriores para que la Cooperativa Padre Rafel González pueda posicionarse con su marca Bibilak. Esto beneficiará a las artesanas no

sólo de manera económica, sino que, incentivará a este grupo de mujeres para que continúen con esta actividad ancestral.

3.1.2.1. Estudio del mercado

Un estudio de mercado es un análisis minucioso del entorno a través de diferentes acciones para saber la respuesta del mercado, para que la empresa pueda desempeñar sus funciones a largo plazo con el objetivo de cumplir sus metas organizacionales (Trenzano, 1997) . Para poder realizar este estudio para la Cooperativa Padre Rafael González primero se tuvo que determinar cuál era el mercado objetivo de estudio; al ser un plan de internacionalización se debía escoger un mercado internacional con acogida a este tipo de producto. El proceso de análisis será explicado en los siguientes apartados.

3.1.2.1.1. Segmentación del mercado

Tomando en cuenta que el mercado no es homogéneo y que está compuesto por millones de personas, empresas e instituciones con diferentes gustos, expectativas, tendencias de compra, cultura, nivel socio económico, etc. Se ha decidido llevar a cabo esta segmentación bajo el objetivo de encontrar a un sector de consumidores que den valor a los productos artesanales: sombreros de paja toquilla (Thompson, 2005).

Para definir el mercado más adecuado para la venta de sombreros de paja toquilla se ha utilizado datos provenientes de la plataforma TradeMap. Si bien no existe una partida arancelaria específica para los sombreros de paja toquilla, estos, se exportan bajo la del sistema armonizado internacional con codificación 65.04 la cual hace referencia a: “sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier material” (TradeMap, 2020). A continuación, se muestra la lista de países de mayor a menor, que compraron sombreros en 2018, en millones de USD.

Tabla 11 Exportación sombreros paja toquilla de Ecuador al mundo millones USD

| Exportaciones sombreros millones USD | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------|------------|
| Importadores | Valor exportado en 2014 | Valor exportado en 2015 | Valor exportado en 2016 | Valor exportado en 2017 | Valor exportado en 2018 | Suma 5 años | Porcentaje |
| Estados Unidos de América | 1763 | 2036 | 2004 | 911 | 1565 | 8279 | 19,73% |
| Alemania | 1022 | 887 | 938 | 1266 | 1068 | 5181 | 12,35% |
| Francia | 1163 | 979 | 1029 | 886 | 895 | 4952 | 11,80% |
| España | 639 | 525 | 652 | 590 | 684 | 3090 | 7,36% |
| Japón | 974 | 1400 | 1673 | 843 | 583 | 5473 | 13,04% |
| Panamá | 395 | 202 | 189 | 277 | 382 | 1445 | 3,44% |
| Reino Unido | 423 | 677 | 526 | 432 | 370 | 2428 | 5,79% |
| Tailandia | 295 | 307 | 180 | 119 | 294 | 1195 | 2,85% |
| Australia | 161 | 216 | 200 | 159 | 216 | 952 | 2,27% |
| China | 26 | 24 | 21 | 75 | 148 | 294 | 0,70% |
| Italia | 64 | 90 | 210 | 57 | 128 | 549 | 1,31% |
| Perú | 23 | 61 | 111 | 161 | 104 | 460 | 1,10% |
| Suiza | 37 | 59 | 103 | 83 | 87 | 369 | 0,88% |
| Corea, República de | 87 | 470 | 414 | 164 | 70 | 1205 | 2,87% |
| Emiratos Árabes Unidos | 164 | 205 | 47 | 66 | 65 | 547 | 1,30% |
| Total principales | 7236 | 8138 | 8297 | 6089 | 6659 | 36419 | 86,79% |
| Otros | 1184 | 1192 | 1195 | 1119 | 853 | 5543 | 13,21% |
| Mundo | 8420 | 9330 | 9492 | 7208 | 7512 | 41962 | 100,00% |

Tomado de: TradeMap
Elaborado por: Novillo, Silva

Tabla 12 Exportaciones sombreros de Ecuador al Mundo-Tabla Unificada

| Exportaciones sombreros millones USD | | |
|--|------------------|------------|
| Importadores | Total Cinco Años | Porcentaje |
| Unión Europea (Alemania-Francia-España-Italia-Suiza) | 14141 | 33,70% |
| Estados Unidos de América | 8279 | 19,73% |
| Japón | 5473 | 13,04% |
| Panamá | 1445 | 3,44% |
| Reino Unido | 2428 | 5,79% |
| Tailandia | 1195 | 2,85% |
| Australia | 952 | 2,27% |
| China | 294 | 0,70% |
| Perú | 460 | 1,10% |
| Corea, República de | 1205 | 2,87% |
| Emiratos Árabes Unidos | 547 | 1,30% |
| Total principales | 36419 | 86,79% |
| Otros | 5543 | 13,21% |
| Mundo | 41962 | 100,00% |

Tomado de: TradeMap
Elaborado por: Novillo, Silva

Al analizar estos datos, podemos notar que, si bien Estados Unidos es el mayor comprador individual hasta el año 2018 con un 19,73%, existe una tendencia de compra significativa por parte de los miembros de la Unión Europea: Alemania, Francia, España, Italia y Suiza, sumando un total del 33,70% entre todos estos miembros. Otro comprador importante es Japón con un porcentaje de 13,04% del total de USD en los últimos cinco años. En base a esto se realiza la matriz de selección de mercado.

3.1.2.1.2. Matriz de selección de mercado

Para poder realizar la matriz de selección de mercado es indispensable analizar el mercado en dos secciones, la primera, una matriz con indicadores generales de selección y la segunda, una matriz ponderada con criterios de selección de mercado. Estas matrices se presentan a continuación:

Tabla 13 Matriz de datos generales

| SEGMENTACIÓN | DESCRIPCIÓN | TENDENCIA | VOLUMEN COMPRA |
|---------------------------|--|-----------------------------|---|
| Unión Europea | Italia, Alemania y Suiza tienen una alta capacidad adquisitiva. Aprecian los productos elaborados artesanalmente y pagan precios justos. Tienen una tendencia de compra alta a productos bajo la premisa de Fair Trade y con responsabilidad medio ambiental. | Creciente-Ascendente | Nivel Alto-Millones de USD Anuales |
| Particulares | Personas naturales con gustos sobre productos artesanales con una capacidad adquisitiva alta, conocidos generalmente como el público final. | Creciente en mediano plazo | Compras individuales no son de alto volumen |
| Intermediarios-Mayoristas | Empresas que ayudan a la distribución y comercialización de productos dentro de los países a través de tiendas o distribución a grandes mercados. | Creciente en el corto plazo | Nivel Alto-Millones de USD Anuales |

Elaborado por: Novillo, Silva

La matriz ponderada por otro lado, tendrá criterios políticos, económicos, sociales y medio ambientales a evaluarse dentro de tres países miembros de la Unión Europea, los cuales serán indispensables para analizar el perfil de la demanda del mercado objetivo. Para ello, se tiene una ponderación de 1 a 5, entre los cuales 1 significa condiciones favorables y 5 las menos favorables.

Tabla 14 Matriz ponderada de selección de mercado

| Criterio de Evaluación | Italia | Suiza | Alemania |
|---|---------------|--------------|-----------------|
| Político | | | |
| Transparencia y Corrupción | 2 | 1 | 2 |
| Estabilidad Política | 2 | 1 | 2 |
| Económico | | | |
| Crecimiento Ecómico | 2 | 4 | 2 |
| Poder adquisitivo Per Cápita | 2 | 1 | 1 |
| Importaciones de Ecuador | 2 | 4 | 2 |
| Barreras Arancelarias y No arancelarias | 1 | 1 | 1 |
| Riesgos Comerciales | 2 | 3 | 2 |
| Social | | | |
| Factibilidad para hacer negocios | 2 | 4 | 3 |
| Proximidad Cultural | 3 | 4 | 3 |
| Gustos y Preferencias | 3 | 3 | 3 |
| Medio Ambiental | | | |
| Índice de empatía con el medio ambiente | 2 | 4 | 3 |
| TOTAL | 23 | 30 | 24 |

Elaborado por: Novillo, Silva

3.1.2.1.3. Perfil de la demanda

Para poder analizar el perfil de la demanda aplicado a los productos de la Cooperativa Padre Rafael González hemos detallado el perfil de dos públicos objetivos que pueden ser potenciales compradores de los sombreros de paja toquilla. Estos corresponden al mercado europeo y se toma como premisa principal que dentro de Europa no existe la producción de sombreros de paja toquilla desde sus fases iniciales, sin embargo, en Italia si se compran cascos de sombreros y sombreros en crudo para realizar solo el acabado y etiquetado. Aunque es un buen mercado la idea de este plan de

exportación es que los sombreros puedan salir terminados de Ecuador a Europa. Por ello, se va a detallar un perfil de consumidor final-natural y de intermediarios o mayoristas.

El primer perfil que se describe es de personas naturales dentro de la Unión Europea, tomando como base a nacionales de Italia y Alemania, ya que la cooperativa ha realizado ventas a personas de este país en el pasado, por lo cual se les considera un buen precedente de venta. El segmento de demanda objetivo son personas de 25 años y de 45 años en adelante, de clase media, media-alta y alta. El número de compradores en Europa Central ha incrementado debido a que esta prenda de vestir ha sido cada vez más utilizada y ha ganado mayor reputación dentro del mercado. “El sombrero ecuatoriano de paja toquilla tiene gran acogida en las temporadas de primavera y verano, estaciones comprendidas entre abril y septiembre, caracterizadas por altas temperaturas y días con más horas de sol en el año. Aparte de proteger del calor, su uso es relacionado con glamour y distinción por ser considerado un accesorio elegante y apreciado en la industria de la moda” (ProEcuador, 2019). En cuanto al segundo perfil escogido, se toma en cuenta que los intermediarios o empresas mayoristas serían los más óptimos para llegar a tiendas o pequeños mercados dentro de Europa, adicional, estos tendrían que ser contactados en Ferias Internacionales o entidades facilitadoras como Pro Ecuador o Cámaras de Comercio de los países.

3.1.2.2. Marketing Mix Internacional

El marketing mix es un concepto nuevo ligado a manejar de manera íntegra todas las áreas de planificación, organización y ejecución del marketing común. Estas actividades van enfocadas a garantizar el ciclo de acción de marketing con el objetivo de que las metas y sus respectivas estrategias se cumplan a cabalidad. Por tanto, esta herramienta controlable y medible es la más eficiente para satisfacer las necesidades de la empresa, acorde al mercado objetivo (Soriano, 1991).

3.1.2.2.1. Producto

Los productos de la Cooperativa Padre Rafael González son variados, por ello es necesario definir una prueba piloto con un tipo de producto, en este caso, los sombreros de paja toquilla. Debido a que el mercado europeo es cada vez más exigente e informado,

es necesario exportar sombreros terminados de acabado fino de varios tamaños, colores y con acabados extras como pintados o bordados.

3.1.2.2.2. Precio

Los sombreros de paja toquilla de la Cooperativa Padre Rafael González están bajo la marca Bibilak, la cual representa a un grupo de artesanas que bajo la premisa de economía popular y solidaria trabajan para sacar adelante a sus familias y a su cantón. Por lo tanto, el precio de estos productos debe considerar la premisa del Fair Trade o comercio justo, el cual, representa conocimiento y dedicación de las artesanas. Con esto como base, el precio medido en dólares americanos debe ser superior a las ventas en mercados locales (\$30 USD), pero competitivo con el mercado europeo (\$60-\$80 USD); por ello, se sugiere un rango de precios variable entre \$55 USD para los sombreros más sencillos, hasta \$120 USD o más para los sombreros finos con bordados o pintados.

3.1.2.2.3. Plaza

El mercado europeo es un mercado exigente y complicado, por ello es necesario contactar intermediarios o mayoristas que puedan facilitar la venta en tiendas o mercaditos. Con su experiencia, la marca Bibilak podrá realizar ventas de alto volumen y con mucha frecuencia; sin embargo, es necesario aplicar otras técnicas para ingresar al mercado europeo como e-commerce, el cual permitirá a la empresa llegar a consumidores finales no solo en Europa sino en el mundo.

3.1.2.2.4. Promoción

Se les recomienda a las artesanas de la Cooperativa Padre Rafael González que al manejar de mejor manera su producción pueden reducir los costos no solo operativos, sino administrativos y logísticos. Al realizar esto, los ingresos y utilidades incrementarían permitiendo a la empresa afianzar a sus clientes en el largo plazo a través de herramientas promocionales como descuentos o mini regalos por sus compras, días festivos, cumpleaños e incluso por temporadas.

3.1.2.2.5. Personas

Mantener a los clientes en el largo plazo es el principal desafío de la Cooperativa Padre Rafael González, por ello es necesario que las artesanas se den a conocer y mantengan una relación directa con los clientes. Como sugerencia se plantean videos que muestren la realidad social y de género de las señoras miembros, con el objetivo de generar empatía con los consumidores finales, así ellos serán clientes no sólo de una marca, sino de un grupo de mujeres empoderadas que tratan de sacar adelante a sus familias.

3.1.2.2.6. Procesos

La transparencia y socialización de los procesos operativos y administrativos es una estrategia que ha afianzado la confianza en los clientes, es por ello que con la implementación de las 5s japonesas y las demás herramientas de control con el ciclo PHVA, la cooperativa mostrará a sus clientes su compromiso y dedicación en crear productos de calidad con responsabilidad social. Para ello, es indispensable compartir contenido constantemente de estos procesos en las redes sociales y la página web.

3.1.2.2.7. Posicionamiento

Existen diferentes estrategias de posicionamiento en el mercado, ya sea por datos demográficos, gustos y preferencias o por simpatía con el consumidor. Las alternativas de posicionamiento más comunes son, primero, el basado en el producto o servicio en donde se destaca el principal atributo del bien y representa un beneficio para el cliente. El segundo, es el posicionamiento basado en los usuarios, utilizado comúnmente por empresas que ofrecen productos dirigidos a segmentos altos transmitiendo un mensaje de exclusividad a los usuarios. (Llamazares, 2016)

La tercera alternativa es basándose en la competencia cuando se da una situación en la que existe un reducido número de competidores, en este caso el mensaje promocional va dirigido hacia otro competidor. En este caso, la empresa Bibilak deberá implantarse en la mente del consumidor a través de su situación social, con el objetivo de crear una imagen de confianza, ayuda y sociedad. Esto, deberá ser a través de soportes mediáticos y de publicidad que transmitan la idea central.

Es esta última es importante determinar si se usarán medios masivos de publicidad o *estrategia pull*, es hacer que el cliente busque el producto en el punto de distribución por medio de la comunicación; o la *estrategia push*, que trata de empujar a la venta comunicando un mensaje comercial que incite a comprar el producto sin que éstos lo deseen. Por otro lado, está la comunicación offline y online, ejemplos de la primera es la promoción tradicional por medio de documentación, viajes comerciales, ferias, exposiciones, etc., en cambio, la online incluye el diseño de una página web, posicionamiento SEO, blogs y redes sociales. (Llamazares, 2016)

3.1.2.3. Responsabilidad social y medio ambiente

Estos conceptos son el auge del comercio y el marketing internacional, a partir de los años 70 el ambiente político y social enfocó toda su atención en temas de igualdad de oportunidades, control de la contaminación ambiental, la preservación de los recursos naturales, protección de los trabajadores y consumidores. Es allí cuando nace la responsabilidad social corporativa, entendida como la obligación que poseen los negocios con la sociedad, una empresa socialmente responsable es aquella que maximiza sus efectos positivos y minimiza los efectos negativos causados a la sociedad y medio ambiente. (Bateman & Snell, 2009)

Las empresas adquieren mayor o menor prestigio según su trato con la sociedad y el medio ambiente. Europa como mercado objetivo tienen ciertos requisitos y certificaciones necesarias para los productos que garanticen que la producción de estos no afecta al entorno ni abusan de las personas. Por ello, se propone que Bibilak socialice como su modelo de negocio ha mejorado la vida de varias artesanas de escasos recursos y como la producción de los sombreros de paja toquilla es un modelo de bajo impacto ambiental y que cuyos productos son biodegradables, además, al ser una actividad netamente manual no se producen grandes cantidades de desecho tóxicos para el ambiente a diferencia de las grandes industrias.

Erróneamente se cree que maximizar las utilidades y la responsabilidad social son dos polos antagónicos que llevan a las empresas a tomar decisiones opuestas, sin embargo, para las empresas que realizan acciones socialmente responsables pueden desarrollar una ventaja competitiva que produzca beneficios a largo plazo al mostrar una mejor imagen

pública al participar en proyectos de la comunidad. Las empresas pueden beneficiarse a sí mismas y a la sociedad al incluir la responsabilidad social en la estrategia administrativa todo ello partiendo del reconocimiento de los problemas que posee la sociedad para ofrecer iniciativas de resolución de tales problemas. (Bateman & Snell, 2009)

3.1.3. Área de Exportación

Esta sección pretende mostrar el plan de exportación de los sombreros de paja toquilla al mercado europeo, para ello, se presentará información relativa a los requerimientos de exportación, costos logísticos y expectativas de venta. En esta parte se describirá un panorama favorable que permita llevar a cabo una internacionalización efectiva y eficiente de los sombreros de paja toquilla hacia el mercado europeo, cuyo objetivo no es solo vender un producto terminado, sino también la cultura ancestral de las artesanas del cantón Biblián.

El poseer un área de exportación dentro de la Cooperativa llega a ser crucial cuando el volumen de ventas internacionales incrementa, así el personal de esta área tiene la función de analizar los diferentes mercados, planificar visitas de carácter comercial y negociar acuerdos con sus proveedores y clientes. Si bien el área de exportación es una unidad organizacional separada, ésta trabaja en concordancia con el área de producción, comercial y finanzas, adicionalmente está el involucramiento de entidades públicas y privadas que brindan apoyo para actuar en beneficio de los exportadores.

3.1.3.1. Fichas técnicas de la cartera de productos

El sombrero de paja toquilla es el bien a ser exportado, por lo cual a través de una ficha técnica se indica al comprador de manera detallada los principales atributos del producto al igual que los condicionamientos y requisitos necesarios para que sea comercializado a nivel mundial de acuerdo a la partida arancelaria establecida. La presente ficha propuesta para los sombreros de paja toquilla de la marca “Bibilak” fue elaborada según los parámetros descritos en una ficha modelo de la base de datos del INEC.

Tabla 15 Ficha Técnica para los sombreros de paja toquilla “Bibilak”

| FICHA TÉCNICA DE PRODUCTOS TEXTILES | |
|--|--|
| Producto Específico: | Sombreros de paja toquilla |
| Nombre Comercial: | Sombreros de paja toquilla |
| Código CPC V.2 ¹⁹ : | 28262.01.1 |
| Código CIU 4.0 ²⁰ : | C1410.05 |
| Código Arancel: | 6504.00.00.00 |
| PROPIEDADES GENERALES | |
| Descripción: | El sombrero de paja toquilla es un artículo tradicional tejido a mano por las artesanas de la Cooperativa Padre Rafael González. También se lo conoce como Panamá Hat por la relevancia que tuvo en la construcción del Canal de Panamá cuando el presidente Roosevelt visitó la obra luciendo dicho sombrero. |
| Usos: | Prenda de vestir utilizada para cubrir la cabeza |
| Magnitud: | Longitud |
| Unidad de Medida: | Centímetros |
| Presentación Comercial: | Sombrero de paja toquilla destinado a la exhibición o venta al por mayor y menor. |
| PROPIEDADES ESPECÍFICAS | |
| Peso: | Entre 80 y 120 gramos |
| Tipo de Tejido/Ligamento | Tejido a mano |
| PROPIEDADES TÉCNICAS DE COMPOSICIÓN | |
| Materia prima básica | |
| Nombre: | Carludovica Palmata (Paja toquilla) |
| Porcentaje: | 95% |
| Materia Prima Secundaria | |
| Nombre: | Cintillo, tafilete |
| Porcentaje: | 5% |
| Guía de Comercialización | |
| Tipos de venta: | Al por mayor y menor |

Elaborado por: Novillo, Silva.
Fuente: Enciclopedia virtual del INEC

3.1.3.2. Contexto de Negociación

Dentro del contexto de negociación se debe tomar en cuenta que Ecuador y la Unión Europea consolidaron, en el año 2017, un Acuerdo Comercial Multipartes; el cual, sienta un precedente de relaciones bilaterales que no solo incrementa el flujo comercial, el

¹⁹ Clasificación Central de Productos: es una codificación que identifica a los bienes y servicios mediante un sistema de categorías homogéneo, exhaustiva y excluyente según las propiedades físicas que distinguen a los productos.

²⁰ Clasificación Internacional Uniforme: sistema de clasificación a través de códigos de las actividades económicas según los sistemas de producción. Permite identificar a nivel internacional cualquier actividad económica.

intercambio de conocimientos, tecnología e innovación, sino que, con su propuesta de ‘ganar-ganar’, busca crear un marco de igualdad comercial que permite el desarrollo sostenible de cada una de las partes (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017).

Este acuerdo comercial busca un desgravamen a largo plazo de los aranceles entre partes, así como medidas estándar que faciliten el comercio como normativas sanitarias, fitosanitarias y mecanismos de evaluación de conformidad. Este acuerdo busca incrementar las exportaciones tradicionales y no tradicionales de Ecuador a la Unión Europea, brindando una normativa jurídica estable y permanente en el tiempo que sustituya el trato bilateral al cual Ecuador estuvo sometido por el SGP²¹ en años anteriores.

Con esto, el ingreso de sombreros de paja toquilla al mercado europeo es sencillo, puesto que, no existen barreras arancelarias y/o no arancelarias al ingreso de este tipo de producto que sean de carácter especial, pues, solo debe cumplir con las reglamentaciones internacionales básicas. Esto, se corroboró con la información de Market Access Map acerca de los requisitos necesarios para la exportación a Italia y España.

Ilustración 16 Aranceles aplicados a la exportación de sombreros de paja toquilla en el mercado italiano

| Derechos de aduana ⓘ | | | |
|---|--------------------|-------|------|
| Por producto 6504000000 – Hats and other headgear, plaited or made by assembling strips of any material, whether or not lined or trimmed (excl. headgear for animals, and toy and carnival headgear) Exportado desde a Año arancelario: 2019 (HS Rev.2017) Fuente: ITC (Market Access Map) | | | |
| Régimen arancelario ⓘ | Arancel aplicado ⓘ | EAV ⓘ | Nota |
| MFN duties (Applied) ⓘ | 0% | 0% | |
| Remedios comerciales ⓘ | | | |
| Por producto 6504000000 – Hats and other headgear, plaited or made by assembling strips of any material, whether or not lined or trimmed (excl. headgear for animals, and toy and carnival headgear) Exportado desde a Fuente: ITC (Market Access Map) | | | |
| <i>Italia no aplica ningún remedio comercial en el producto seleccionado</i> | | | |

Tomado de: Market Access Map

²¹ SGP: Sistema General de Preferencias.

Ilustración 17 Aranceles aplicados a la exportación de sombreros de paja toquilla en el mercado alemán

| Derechos de aduana ① | | | |
|---|--------------------|-------|------|
| Por producto 6504000000 – Hats and other headgear, plaited or made by assembling strips of any material, whether or not lined or trimmed (excl. headgear for animals, and toy and carnival headgear) Exportado desde Ecuador a Alemania Año arancelario: 2019 (HS Rev.2017) Fuente: ITC (Market Access Map) | | | |
| Régimen arancelario ① | Arancel aplicado ① | EAV ① | Nota |
| MFN duties (Applied) ② | 0% | 0% | |
| Remedios comerciales ① | | | |
| Por producto 6504000000 – Hats and other headgear, plaited or made by assembling strips of any material, whether or not lined or trimmed (excl. headgear for animals, and toy and carnival headgear) Exportado desde Ecuador a Alemania Fuente: ITC (Market Access Map) | | | |
| <i>Alemania no aplica ningún remedio comercial en el producto seleccionado</i> | | | |

Tomado de: Market Access Map

Los documentos necesarios que deben acompañar esta exportación son: la factura comercial, la lista de empaque y la certificación de origen (en caso de tenerla). Es necesario verificar que los productos ingresados en la lista de empaque sean detallados de manera específica y que los mismos, consten dentro de la factura comercial para que no existan problemas al momento de revisar esta documentación (Pro Ecuador, 2018).

En esta parte también es imprescindible determinar el incoterm en el que se efectuará la negociación. Los términos internacionales de comercio redactados por la CCI se utilizan únicamente en los contratos de venta de mercancías y establecen un conjunto de reglas internacionales que facilitan el comercio exterior entre las partes, permiten identificar las obligaciones, transmisión de riesgos, distribución de gastos y trámites aduaneros. Los incoterms no son ley ni determinan la propiedad de la mercancía, sino son recomendaciones resultantes de la práctica internacional de los países. (INFOCIEX, 2013)

Los incoterms comenzaron a usarse desde 1936 y con el paso de los años han tenido enmiendas o se han ido adicionando otros términos en 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000, 2010 y 2020, esta última actualización entró en vigor desde el primero de enero del presente año, este tipo de actualizaciones ocurren por las nuevas prácticas comerciales de los países, como por ejemplo la aceptación de documentos electrónicos, uso del transporte multimodal o por cuestiones de seguridad en los embarques. El Organismo regulador de

los incoterms recomienda que al momento de emplear los términos en el contrato de compra-venta internacional se debe indicar la versión correspondiente (ProMéxico, 2015). En la ilustración 18 se describe las características de los incoterms en su última versión.

Ilustración 18 Resumen de los incoterms 2020

| | |
|--|---|
| EXW En fábrica | <ul style="list-style-type: none"> • El vendedor pone a disposición del comprador la mercancía en sus instalaciones. Todos los gastos corren a cuenta del comprador. |
| FCA Franco transportista | <ul style="list-style-type: none"> • Término versátil, se puede usar FCA Fábrica (local vendedor) o FCA Terminal (lugar designado por el comprador). |
| FAS Libre al costado del buque | <ul style="list-style-type: none"> • La entrega se realiza en el país de origen cuando el vendedor entrega la carga en el muelle del puerto. A partir de ahí el comprador asume los riesgos. |
| FOB Libre a bordo | <ul style="list-style-type: none"> • El vendedor entrega la mercancía en la bodega del buque contratado por el comprador, incluye carga, estiba y despacho de exportación. |
| CFR Costo y Flete | <ul style="list-style-type: none"> • El transporte corre a cuenta del vendedor, pero los riesgos los asume el comprador. La entrega se produce cuando la mercancía es puesta en el buque. |
| CIF Costo, Seguro y Flete | <ul style="list-style-type: none"> • El transporte y seguro lo paga el vendedor. La entrega se efectúa cuando la mercancía es puesta a bordo del buque. |
| CPT Transporte pagado hasta | <ul style="list-style-type: none"> • Transporte es pagado por el vendedor, pero es el comprador quien asume los riesgos. La entrega se produce cuando se da al primer transportista. |
| CIP Transporte, seguro pagado hasta | <ul style="list-style-type: none"> • El vendedor contrata el transporte y seguro con cobertura máxima a favor del comprador, pero es éste quien asume los riesgos en el trayecto. |
| DAP Entrega en lugar | <ul style="list-style-type: none"> • La entrega se realiza en cualquier punto del país de destino pero siempre en el vehículo y sin incluir el despacho de importación. Responsabilidad corre a cuenta del vendedor. |
| DPU Entrega en el lugar descargado | <ul style="list-style-type: none"> • La entrega se realiza en destino en el lugar convenido pero obliga al vendedor a correr con los gastos de descarga. |
| DDP Entrega con derechos pagados | <ul style="list-style-type: none"> • La entrega se produce en cualquier lugar del país de destino, en este incoterm se incluyen los aranceles e impuestos del país del comprador. |

Elaborado por: Novillo, Silva.
Fuente: Diariodelexportador.com

Con la publicación de los Incoterms 2020 que rigen desde el primero de enero del 2020 se mantienen los 11 términos, aunque con algunas modificaciones. El primer cambio es el reemplazo del incoterm DAT (Entrega en el terminal) por el DPU (Entrega en lugar descargada) es decir, ahora la mercancía no solo puede ser entregada en un terminal o aeropuerto sino también en algún lugar acordado en el país de destino que cuente con la infraestructura para descargar mercancía del medio de transporte. (Llamazares, 2017)

Adicionalmente, en el incoterm FCA ahora se permite la opción de que el transportista contratado por el comprador emita un B/L con la anotación “a bordo” para indicarle al vendedor que la mercancía ha sido cargada al buque y se puede abonar el crédito al mismo. Para el incoterm CIP, es obligatorio para el vendedor contratar el seguro de transporte con cobertura amplia ante todo riesgo de pérdida o daño a favor del comprador. Por el contrario, en el incoterm CIF el vendedor solo tiene la obligación de contratar un seguro de cobertura mínima de acuerdo a la cláusula C del ICC²² de Londres. (Llamazares, 2017)

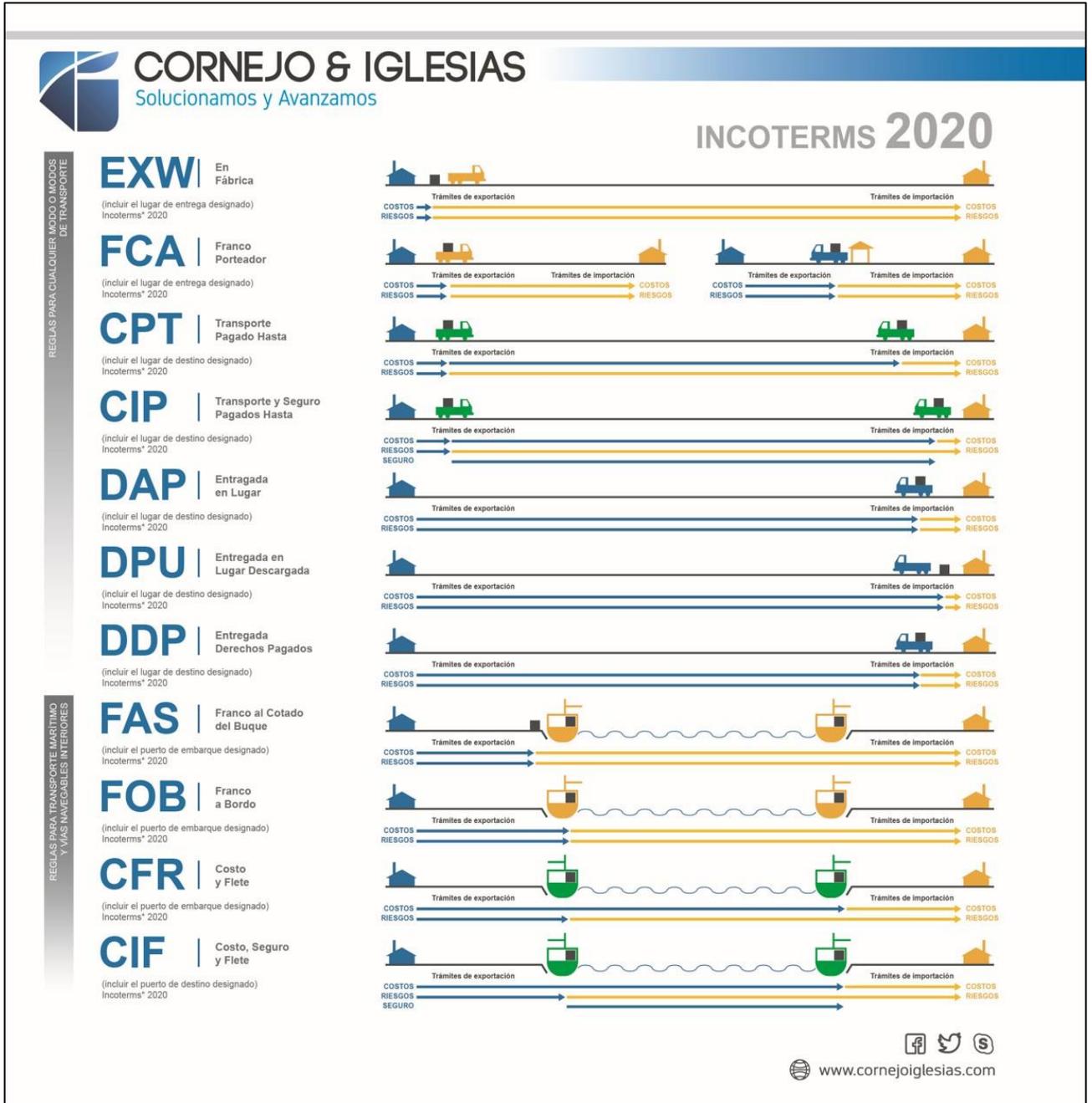
En la ilustración 19 se muestra de manera resumida las reglas de los 11 términos indicando las responsabilidades tanto del vendedor como del comprador y el momento en que se transfiere el riesgo. Para el caso de los sombreros de paja toquilla, se recomienda que las negociaciones sean en CPT (transporte pagado hasta) para que las artesanas se encarguen de gestionar la logística internacional y que el seguro sea cubierto por una tercera entidad contratada por el vendedor.

Entre las características de este incoterm están que las obligaciones del vendedor con contratar y pagar el transporte hasta el lugar acordado, también debe encargarse del proceso de despacho de la mercancía. El comprador por su parte se hace responsable de los riesgos inherentes que pueden ocurrir desde que el vendedor entrega la mercancía al primer transportista, además los cargos de carga y descarga corren a cuenta del importador. El incoterm CPT puede usarse de manera multimodal, así el primer transportista será terrestre encargado de llevar los sombreros desde Biblián hasta las oficinas de DHL en Cuenca para posteriormente ser embarcadas hacia el país de destino

²² Institute Cargo Clauses. La cláusula C cubre siniestros como incendios, explosiones, colisiones, vuelcos, descarrilamientos, arrastre por olas y gastos de salvamento.

por vía aérea. Durante este trayecto, el comprador deberá contratar el seguro hasta el punto de destino y encargarse del despacho de exportación.

Ilustración 19 Reglas de los Incoterms 2020



Fuente: cornejoiglesias.com

3.1.3.3. Requisitos para ingreso al mercado objetivo

Existen diferentes certificaciones internacionales que se pueden aplicar a los sombreros de paja toquilla, si bien, la Cooperativa Padre Rafael González pudo haber obtenido certificaciones nacionales; es indispensable que se obtengan certificaciones reconocidas a nivel mundial. Entre las más populares y aplicables a los sectores artesanales tenemos: Fair Trade, Ecolabel, Certificado CITES, etc.

La primera certificación conocida comúnmente como Comercio Justo, se encarga de crear oportunidades de cooperación entre proveedores y consumidores, permitiendo que los productores tengan un trato más justo en el mercado al pagar un precio significativo sobre productos, otorgándoles mejores condiciones de vida en el futuro. Cuando un producto lleva esta certificación, significa que ha cumplido con todos los requerimientos impuestos por la misma y se han creado condiciones equilibradas en las relaciones de poder comerciales (Pro Ecuador, 2013).

Ilustración 20 *Certificación Fair Trade*



Tomado de: Pro Ecuador

La segunda denominada Ecolabel, es una certificación europea de carácter ecológico y se encarga de marcar aquellos productos cuyo impacto ambiental no es tan alto en comparación con los productos tradicionales. Esto tiene que comprobarse a lo largo de la cadena de abastecimiento desde la producción de materias primas hasta la elaboración del producto final (Pro Ecuador, 2013).

Ilustración 21 *Certificación Ecolabel*



Tomado de: Pro Ecuador

Por último, el Certificado CITES constituye un documento esencial como barrera no arancelaria para que la mercancía ingrese al mercado objetivo. Este documento confirma que cualquier transacción donde se involucre especies silvestres, plantas o productos derivados de éstos, se ajusta a las disposiciones de la Convención sobre el Comercio Internacional de especies amenazadas y flora silvestres. El Ministerio del Ambiente es la autoridad competente para emitir este certificado y debe estar en inglés, español y/o francés. Para el despacho en aduanas se requiere presentar el original, una copia que acompañará al envío real. (ProEcuador, 2017)

3.1.3.4. Instrumentos de pago internacionales

Existen en la actualidad alrededor de diez tipos de instrumentos de pago internacionales, cada uno ellos llevan consigo cierta cantidad de riesgo ya sea para el comprador como para el vendedor. Escoger el más óptimo para cada transacción o tipo de negocio dependerá de lo que las partes estén dispuestas a dar y asumir. Con esta premisa se ha analizado que la Cooperativa Padre Rafael González si bien saldría beneficiada de instrumentos como el ‘pago por adelantado’ pues tendría el valor de la mercadería antes de realizar la exportación. Sin embargo, este método de pago no es muy utilizado en transacciones internacionales (iContainers Inc., 2020).

Otro instrumento de pago es el cheque o títulos de crédito como las letras de cambio o pagarés que muestran cierto grado de seguridad al cobrar de las cuentas al momento en que sean exigibles (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010). La remesa documentaria contra pago puede ser considerada como una opción a ser utilizada por la Cooperativa

puesto que un instrumento muy seguro al no perderse la propiedad de la mercancía hasta el momento de la cobranza. La remesa documentaria funciona de tal manera que el exportador entrega a su banco los documentos financieros y comerciales que acreditan la propiedad de la mercancía que serán entregados al importador una vez que éste confirme el pago.

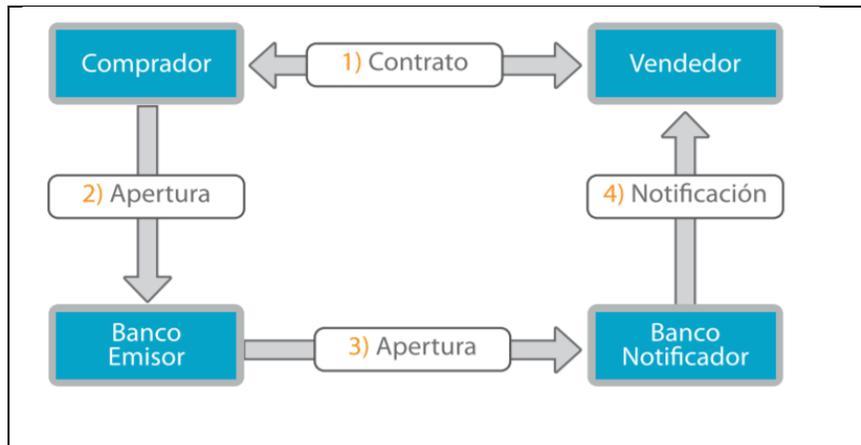
Otra opción más segura es la ‘carta de crédito’, una forma de pago internacional en la que los bancos del comprador y del vendedor se convierten en intermediarios para crear confianza y compromiso entre las partes. Para que los bancos puedan procesar el pago, es necesario que se establezcan las condiciones de compra-venta. Para ello, el comprador envía la carta de crédito al vendedor para que este verifique que se tienen los fondos necesarios para efectuar esa venta. El pago se hace efectivo una vez enviada la mercadería, en la ilustración 22 se muestra el proceso que toma emitir una carta de crédito (iContainers Inc., 2020).

Entre las ventajas de la carta de crédito están primero, el cumplimiento de las obligaciones establecidas para ambas partes; segundo, la operación resulta cómoda y fácil ya que la mayor parte del trabajo la realizan los bancos intermediarios; tercero, ambas partes reciben asesoría y apoyo especializado por parte de sus bancos; y cuarto, permite que el pago sea puntual para el vendedor. (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010)

Para emitir una carta de crédito se requiere de los siguientes datos:

- Datos de quién solicita (importador)
- Datos del beneficiario (exportador)
- Indicar si la carta de crédito debe ser confirmada o no
- Forma de avisar al exportador
- Importe total del crédito
- Condiciones de compra
- Lugar y fecha de vencimiento
- Requisitos locales acordados entre ambas partes
- Forma de pago.

Ilustración 22 Proceso para la apertura de una carta de crédito



Tomado de: ProEcuador

3.1.3.5. Requisitos y trámites para la exportación

Existen diferentes formas de exportar dentro del territorio ecuatoriano, ya sea a través de un intermediario que haga los trámites o hacerlo la empresa por su propia cuenta. Hay que tener presente los organismos que intervienen en la operación de exportación: importador, banco comercial, aseguradora, compañía de transporte o Forwarder, el Servicio de Aduanas de cada país, agente de aduana, empresas certificadoras y proveedores. Según la legislación vigente, tanto nacionales como extranjeros residentes en el país, al igual que personas naturales o jurídicas pueden exportar. (ProEcuador, 2017)

Existen factores indispensables para realizar el trámite, entre ellos tener un RUC de exportador, contar con un agente de aduana, pedir la firma electrónica o token y poseer del programa de computación Ecuapass. Una vez registrado en el sistema de la Aduana, se procede a tramitar la Declaración Jurada de Origen (DJO) para obtener posteriormente obtener el Certificado de Origen, indispensable para acceder a las preferencias arancelarias por poseer un acuerdo multipartes con la Unión Europea. Para la elaboración de la DJO, se necesita contar con la siguiente información:

- Identificación de la empresa
- Descripción del producto
- Instrumentos de competitividad aduanera utilizados
- Materiales extranjeros importados o comprados en el mercado nacional
- Costo en fábrica del producto acabado.

- Descripción del proceso de producción
- Especificaciones técnicas del ítem
- Aplicaciones del producto
- Valor agregado nacional
- Representante Legal

Una vez se tenga lo anterior, se debe llenar la Declaración Aduanera de Exportación, la cual según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: “no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante:

Los datos que se consignarán en la DAE son:

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

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original. (ver ilustración 23)
- Lista de empaque.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2019).

Estos documentos se comprueban en la aduana de Ecuador y en la aduana de destino con el objetivo de que las transacciones de carácter internacional que se lleven a cabo entre el comprador y el vendedor sean de carácter legal y cumplan con los requisitos y estándares internacionales.

Luego de haberse concretado la etapa de negociación y el trámite de la documentación necesaria para la exportación, viene la etapa de embarque, el vendedor deberá acomodar la mercancía tomando en cuenta el tipo de embalaje apropiado para el medio de transporte designado (aéreo), todas las cajas que se van a enviar tienen que estar

identificadas en la lista de empaque²³ (ilustración 24) donde se señala la cantidad exacta que contiene cada bulto y el tipo de embalaje, adicional, se debe anotar en forma clara los números y marcas que identifiquen cada bulto. Una vez de tener la mercadería lista, se contacta al transportista para que tramite la documentación necesaria. (ProMéxico, 2015)

Ilustración 23 Ejemplo de factura comercial (Commercial Invoice)

| | | | | |
|----------------------------------|--------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| EMPRESA EXPORTADORA | | | RUC: | |
| Dirección: | | | FACTURA: | |
| Teléfono: | | | Mercado Exportación: | |
| E-mail: | | | | |
| Señores | | | Contacto: | |
| EMPRESA IMPORTADORA: | | | Nuestra referencia: | |
| Dirección: | | | No. De cliente: | |
| Atención: | | | No. De orden de pedido: | |
| Invoice No.: | | | | |
| La mercancía ha sido enviada en: | | | | |
| Dimensiones de embalaje: | | | Fecha: | |
| Peso bruto: | | | | |
| Peso neto: | | | | |
| Marcas: | | | | |
| Vía: | | | | |
| País de origen | | | | |
| | | | VALOR | |
| HS CODE | DESCRIPCIÓN | CANT. | UNITARIO | TOTAL |
| | | | | |
| INCOTERM: | | | TOTAL FACTURADO: | |
| <i>CPT</i> | | | | |

Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: ProEcuador

²³ Es un documento que permite al exportador, empresa de transporte, aseguradora, aduana e importador, identificar el contenido y el tipo de cada bulto donde se encuentra la mercancía que coincide con lo facturado.

Ilustración 24 Ejemplo de Lista de Empaque (Packing List)

| LOGO DE LA EMPRESA EXPORTADORA | | | | |
|---|------------------------------|--------------|-------|-------|
| EMPRESA EXPORTADORA | | | | |
| Dirección:.....Calle Sur e Intersección | | | | |
| Teléfono/Fax:.....593-4-2597980 | | | | |
| E-mail:..... exportadora@ecuador.com.ec | | | | |
| COMPRADOR | | | | |
| Dirección:.....VIII / SAN MARTIN | | | | |
| Teléfono/Fax:.....(11)123-45678 | | | | |
| E-mail:..... smartin@gloriosa.com | | | | |
| DETALLE DEL EMBALAJE | | | | |
| N° DE BULTO | DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERÍA | CANTIDAD | KILOS | |
| | | | NETO | BRUTO |
| 001 | MERCADERÍA CLASE A | 100 UNIDADES | 50 | 70 |
| 002 | MERCADERÍA CLASE B | 200 UNIDADES | 100 | 120 |
| 003 | MERCADERÍA CLASE C | 300 UNIDADES | 150 | 170 |
| TOTAL: 3 BULTOS | | 600 UNIDADES | 300 | 360 |
| MARCAS: | SIN MARCAS | | | |
| EMBALAJE: | 3 PALETAS | | | |
| VÍA: | MARÍTIMO | | | |
| FACTURA COMERCIAL: | 001-002-00000XXXX | | | |

Fuente: ProEcuador.

La empresa transportista emitirá el respectivo documento de transporte donde quedará en constancia que la mercancía ha sido embarcada y en la condición que se encuentra. El transportista asume la responsabilidad del envío y custodia del mismo hasta el punto de destino según las condiciones pactadas entre las partes. Según el medio de transporte utilizado se emitirá un conocimiento de embarque (B/L Bill of lading) si el transporte es marítimo; carta de porte si el medio es terrestre; talón de embarque si cuando se transporta por ferrocarril; y guía aérea (Airway Bill) cuando es tráfico aéreo. Los

términos de este documento deben coincidir con los de la carta de crédito o la forma de pago acordada. (ProMéxico, 2015).

Posterior a la etapa de embarque, es momento de regularizar la Declaración Aduanera de Exportación ante el SENA E y obtener la DAE definitiva por medio de un registro electrónico que da por finalizado el proceso para exportación definitiva. Para que la DAE obtenga la marca “regularizada” se cuenta con un plazo de 30 días luego de haber realizado el embarque (ProEcuador, 2017). Para llevar a cabo el proceso documental de la exportación es opcional la contratación de un agente de aduana, según la Resolución 0140 del SENA E, los honorarios mínimos que percibirán los agentes de aduana por tramitar cualquier régimen de exportación serán fijados por mutuo acuerdo entre las partes.

Una vez que la mercancía llegue a destino, se procede al despacho aduanero de acuerdo a la legislación comunitaria de la UE. Según el incoterm utilizado, este proceso correrá a cargo del exportador o importador, por ejemplo, si se negoció bajo el término DDP, será el vendedor quién se encargue de asumir los gastos de desaduanamiento de la mercancía. La UE al ser un territorio aduanero único, es decir, no existen barreras arancelarias entre los países miembros y se aplica un arancel común a los productos importados. Luego que se paguen los derechos de aduana en el primer punto de control aduanero, los productos extranjeros podrán circular libremente en el territorio sin algún control aduanero posterior²⁴.

Un aspecto importante en toda transacción de comercio exterior es el destino que se les da a los productos que entran y salen del país bajo un régimen aduanero, que para cada uno hay cumplir con distintas formalidades según el objetivo que se le vaya a dar y la forma de importarse o exportarse. Así, los regímenes aduaneros son un conjunto de operaciones que se relacionan con un destino aduanero específico de acuerdo a la declaración presentada por el exportador o importador. Los regímenes aduaneros en Ecuador están regulados por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e

²⁴ Fuente:

https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=6504000000&partner=EC&reporter=IT#EU_EnvironmentProtection%23Introduction&tab=100

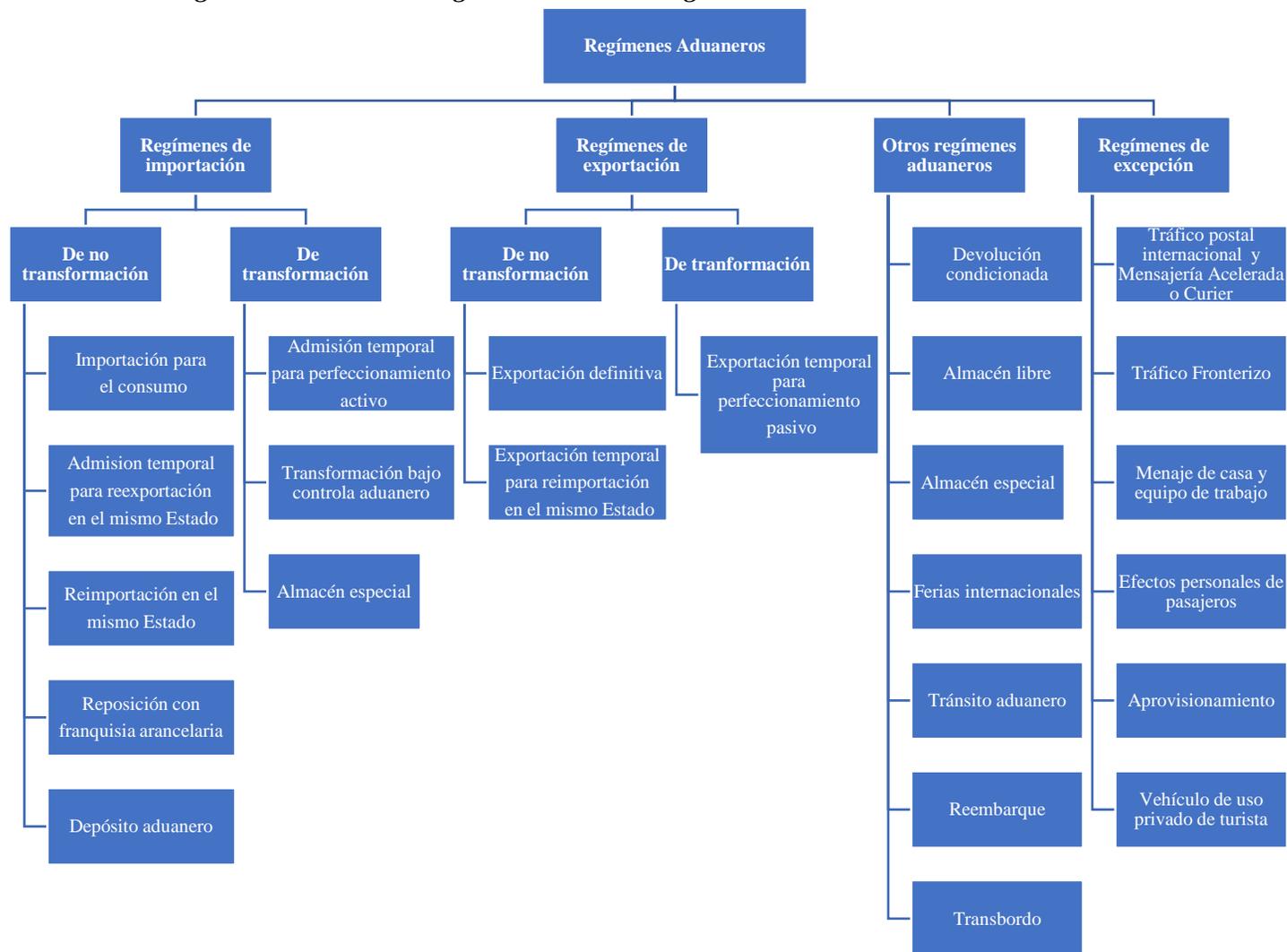
Inversiones (COPCI) y el Reglamento al libro V del COPCI. En la ilustración 25 se presenta la clasificación de estos regímenes.

Para la exportación de los sombreros de paja toquilla, la mercancía tiene que ser direccionada al régimen 40 o exportación definitiva, puesto que este régimen permite la salida definitiva del territorio ecuatoriano o de una ZEDE. La salida de las mercancías declaradas tiene que ser dentro de los 30 días después de haber sido aceptada la DAE, únicamente las mercancías amparadas en una DAE o DAS²⁵ debidamente presentada ante la autoridad aduanera podrán ser exportadas. (Reglamento al Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013)

Otro régimen a ser utilizado para la exportación es el régimen de mensajería acelerada, que es un régimen de excepción mediante el cual se puede despachar documentos y mercancías con la simplificación de formalidades aduaneras. El transporte de las mercancías se realizará por medio de operador público o privado autorizado por la Aduana, y la empresa que ejerza esta actividad tendrá las mismas responsabilidades y obligaciones que un Agente de Aduana, en cuanto a la tramitación de la DAS, archivar los documentos de soporte y acompañamiento. Con respecto al control aduanero, éste se ejercerá sobre los envíos postales internacionales. (Reglamento al Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013)

²⁵ Declaración Aduanera Simplificada

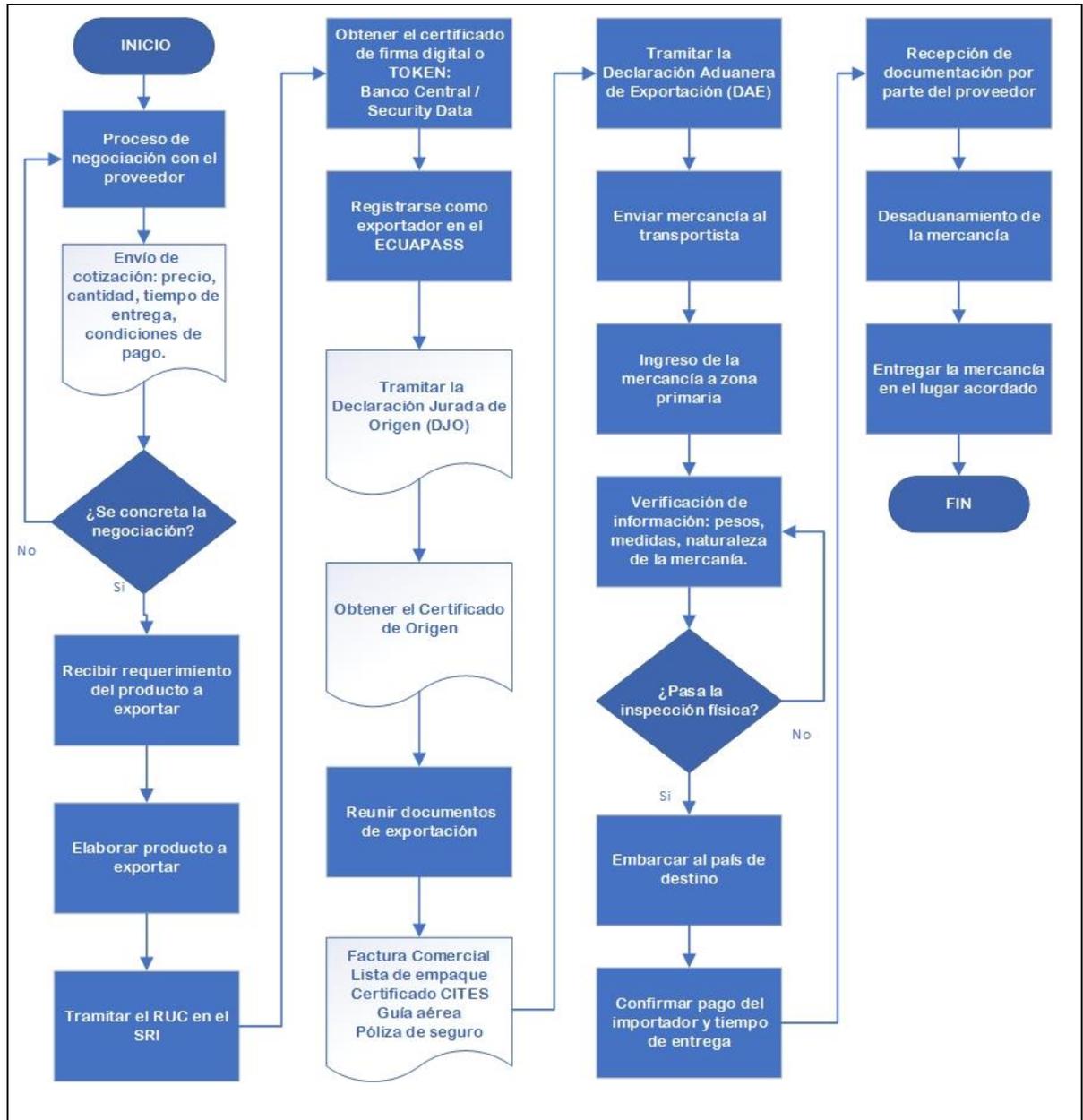
Ilustración 25 Regímenes aduaneros según la normativa vigente



Elaborado por: Novillo, Silva
Fuente: COPCI

3.1.3.6. Flujograma del proceso de exportación

Ilustración 26 Flujograma del proceso de exportación



Elaborado por: Novillo, Silva.

3.1.4. Área financiera

El área de finanzas en una empresa se encarga de tomar tres decisiones importantes: la de inversión o presupuestación de capital, consiste asignar los recursos necesarios para los proyectos; de financiamiento, la cual determina los canales más convenientes para la

empresa para reunir el monto requerido; y la decisión de dividendos que incluye cuestiones como el porcentaje de utilidades pagado a los accionistas. Según cual sea la condición financiera del negocio se puede determinar la posición competitiva del mismo. (David, 2013)

Al conocer datos como el nivel de endeudamiento, capital de trabajo, rentabilidad, flujo de efectivo y fondos de la empresa, se pueden formular efectivamente las estrategias. En este apartado se muestra numéricamente todos los costos asociados al plan de internacionalización, así como la evaluación de la rentabilidad del proyecto.

3.1.4.1. Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación financiera es una herramienta contable que muestra los recursos disponibles por la empresa o entidad, mostrando sus activos disponibles y sus fuentes internas o externas de financiamiento a una fecha determinada. Con su análisis se puede determinar la situación económica de la empresa, su liquidez y rentabilidad (Fuentes, 2017).

La Cooperativa Padre Rafael González maneja su contabilidad a través del GAD de Biblián y su contador encargado es el Sr. Juan Carlos Guamán, el cual, ha especificado que la cooperativa antes del año 2019 no llevaba una contabilidad técnica debido a que las artesanas miembros, por su situación social, no poseen conocimientos financieros. Por ello, la información que se presenta a continuación corresponde a los dos semestres del año 2019 y en la actualidad no se dispone de más información financiera.

Tabla 16 Estado de Situación Financiera- Primer semestre 2019

| COOPERATIVA DE PRODUCCION ARTESANAL PADRE RAFAEL GONZALEZ | | | | | |
|---|--|-----------------|----------------------------------|--|-----------------|
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 15 DE JUNIO DE 2019 | | | | | |
| ACTIVO | | | PASIVO | | |
| ACTIVO CIRCULANTE | | | PASIVO A CORTO PLAZO | | |
| CAJA | | 0 | CUENTAS POR PAGAR | | 1768.95 |
| BANCOS | | 986.08 | PASIVO A LARGO PLAZO | | |
| INVENTARIOS | | 38400 | PRESTAMO BANCARIO | | 13610 |
| CUENTAS POR COBRAR | | 1341.1 | TOTAL PASIVO | | |
| TOTAL ACTIVO CIRCULANTE | | 40727.18 | PATRIMONIO | | 27848.23 |
| ACTIVO FIJO | | | UTILIDAD DEL EJERCICIO | | 9926.28 |
| MUEBLES Y ENSERES | | 2500 | PATRIMONIO NETO | | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | | 2500 | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | | 43227.18 |
| TOTAL DE ACTIVO | | 43227.18 | | | |

| | |
|--|--|
| _____ ING. JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN CONTADOR | _____ SRA. ZOILA CHIMBORAZO GERENTE |
|--|--|

Elaborado por: Guamán, Carlos

Tabla 17 Estado de Situación Financiera-Segundo semestre de 2019

| COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN ARTESANAL PADRE RAFAEL GONZALEZ | | | |
|---|--|----------|-----------------|
| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | | | |
| DEL 16 DE JUNIO AL 30 DE OCTUBRE DE 2019 | | | |
| ACTIVO | | | |
| CIRCULANTE | | | |
| DISPONIBLE | | | |
| CAJA | | 228.75 | |
| BANCOS | | 1032.38 | |
| EXIGIBLE | | | 1261.13 |
| CUENTAS POR COBRAR | | 7112.72 | |
| IMPUESTO A LA RENTA ACREDITABLE | | 8.06 | |
| REALIZABLE | | | 7120.78 |
| INVENTARIOS | | | 30000 |
| FIJO | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | | | 2500 |
| TOTAL ACTIVO | | | 40881.91 |
| MENOS | | | |
| PASIVO | | | |
| CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO | | 360 | |
| CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO | | 11751.58 | |
| TOTAL PASIVO | | | 12111.58 |
| PATRIMONIO | | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | 1050.88 | |
| UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES | | 25219.45 | |
| CAPITAL SOCIAL | | 2500 | |
| TOTAL PATRIMONIO | | | 28770.33 |

Elaborado por: Guamán, Carlos

Financieramente, es necesario que las empresas, entidades o instituciones mantengan un orden y transparencia diaria en sus operaciones con el objetivo de poder analizar con mayor profundidad sus estados de liquidez y rentabilidad al final del ejercicio contable. En el caso de la Cooperativa Padre Rafael González, al no tener mucha información de los movimientos económicos, ni poseer información real sobre sus inventarios o costos de producción; no se puede dar un análisis verídico de cuál es su situación actual. Sin embargo, es necesario que dentro de los rubros presentados en los estados como: muebles y enseres, activos, inventarios, se especifique a que corresponden estos rubros contables y como se han manejado, con el propósito de poder analizar si existe una pérdida o ganancia durante el ejercicio contable.

Adicional, sería importante constatar dentro del Estado de Situación Financiera, rubros relativos al apoyo que recibe la cooperativa por parte del GAD de Biblián y Fons Valencia, así como, el valor de su maquinaria y demás activos que tienen disponibles para su respectiva valoración, depreciación y amortizaciones.

3.1.4.2. Estado de Resultados Integrales

“El Estado de Resultados es un estado financiero que presenta las operaciones de una entidad durante un periodo contable, mediante el adecuado enfrentamiento de sus ingresos con los costos y gastos relativos, para determinar la utilidad o pérdida neta, así como el resultado integral del ejercicio” (Comunidades Digitales para el Aprendizaje en Educación Superior, 2018). A continuación, se presentan los Estados de Resultados de la Cooperativa Padre Rafael González durante los dos semestres del año 2019.

Tabla 18 Estado de Resultados-Primer semestre 2019

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
|---|--|--|--|--|----------|-----------------|
| DEL 01 DE ENERO DEL 2018 AL 15 DE JUNIO DEL 2019 | | | | | | |
| INGRESOS | | | | | | 66232.69 |
| VENTAS TIENDA | | | | | 29823.69 | |
| EXPORTACIONES | | | | | 36409 | |
| COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS | | | | | | 44643.29 |
| UTILIDAD EN OPERACIÓN | | | | | | 21589.4 |
| GASTOS DE VENTAS | | | | | | |
| VIATICOS PARA FERIAS | | | | | 1237.46 | |
| ATENCION EN LA TIENDA | | | | | 3400 | |
| MATERILES DE ASEO PARA TIENDA | | | | | 146.48 | |
| TOTAL GASTO DE VENTA | | | | | | 4783.94 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | |
| GASTOS DE OFICINA | | | | | 491.58 | |
| GASTOS VARIOS | | | | | 7707.6 | |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | 8199.18 |
| UTILIDAD NETA OPERACIONAL | | | | | | 8606.28 |
| INGRESOS NO OPEARCIONALES | | | | | | |
| APORTES SOCIOS | | | | | 1320 | |
| TOTAL INGRESOS NO OPEARCIONALES | | | | | | 1320 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | | | | | 9926.28 |

ING. JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
CONTADOR

SRA. ZOILA CHIMBORAZO
GERENTE

Elaborado por: Guamán, Carlos

Tabla 19 Estado de Resultados- Segundo semestre 2019

| COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN ARTESANAL PADRE RAFAEL GONZALEZ | | | | | | |
|---|--|--|--|--|----------|----------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
| DEL 16 DE JUNIO DEL 2019 AL 30 DE OCTUBRE DEL 2019 | | | | | | |
| INGRESOS | | | | | | 22273.39 |
| VENTAS TIENDA | | | | | 19356.39 | |
| VENTAS DE LA PAJA | | | | | 2917 | |
| COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS | | | | | | 18153 |
| UTILIDAD EN OPERACIÓN | | | | | | 4120.39 |
| GASTOS DE VENTAS | | | | | | |
| VIATICOS PARA FERIAS | | | | | 590 | |
| ATENCION EN LA TIENDA | | | | | 800 | |
| MATERILES DE ASEO PARA TIENDA | | | | | 51.32 | |
| TOTAL GASTO DE VENTA | | | | | | 1441.32 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | |
| GASTOS DE OFICINA | | | | | 9.95 | |
| GASTOS VARIOS | | | | | 797.29 | |
| GASTOS FINANCIERO | | | | | 937.65 | |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | 1744.89 |
| UTILIDAD NETA OPERACIONAL | | | | | | 934.18 |
| INGRESOS NO OPEARCIONALES | | | | | | |
| OTROS INGRESOS | | | | | 116.7 | |
| TOTAL INGRESOS NO OPEARCIONALES | | | | | | 116.7 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | | | | | 1050.88 |

ING. JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
CONTADOR

SRA. ZOILA CHIMBORAZO
GERENTE

Elaborado por: Guamán, Carlos

Como se mencionó anteriormente, se tiene que llevar una contabilidad diaria con el objetivo de analizar si existe alguna falencia dentro de los movimientos financieros. Es necesario que la Cooperativa Padre Rafael González lleve un libro diario de sus movimientos de caja dentro de la tienda, de las facturas de los gastos y un estado real de la disponibilidad bancaria. Con ello, la cooperativa podrá mejorar sus estados financieros y comenzar una proyección autosustentable en el corto plazo.

3.1.4.3. Flujo de Caja

Tabla 20 *Flujo de Caja*

| Detalle | Año Base | Proyección tentativa | | | | |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| i.Ingreso operacional | \$ 88.506,08 | \$90.276,20 | \$ 92.533,11 | \$ 95.309,10 | \$ 98.644,92 | \$ 102.590,72 |
| Ventas Tienda | \$ 49.180,08 | \$50.163,68 | \$ 51.417,77 | \$ 52.960,31 | \$ 54.813,92 | \$ 57.006,47 |
| Ventas Exportaciones | \$ 36.409,00 | \$37.137,18 | \$ 38.065,61 | \$ 39.207,58 | \$ 40.579,84 | \$ 42.203,04 |
| Ventas paja | \$ 2.917,00 | \$ 2.975,34 | \$ 3.049,72 | \$ 3.141,22 | \$ 3.251,16 | \$ 3.381,20 |
| ii.Egresos operacionales | \$ 78.965,62 | \$80.544,93 | \$ 82.558,56 | \$ 85.035,31 | \$ 88.011,55 | \$ 91.532,01 |
| Costos Producción vendidos | \$ 62.796,29 | \$64.052,22 | \$ 65.653,52 | \$ 67.623,13 | \$ 69.989,94 | \$ 72.789,53 |
| Gastos Administrativos | \$ 9.944,07 | \$10.142,95 | \$ 10.396,53 | \$ 10.708,42 | \$ 11.083,22 | \$ 11.526,54 |
| Gastos Ventas | \$ 6.225,26 | \$ 6.349,77 | \$ 6.508,51 | \$ 6.703,76 | \$ 6.938,40 | \$ 7.215,93 |
| Flujo Operacional (i-ii) | \$ 9.540,46 | \$ 9.731,27 | \$ 9.974,55 | \$ 10.273,79 | \$ 10.633,37 | \$ 11.058,70 |
| iii.Ingreso no operacional | \$ -17.430,00 | - | - | - | - | - |
| Aporte de socios | \$ -3.820,00 | - | - | - | - | - |
| Préstamos | \$ -13.610,00 | - | - | - | - | - |
| iv.Egresos no operacionales | \$ -30.361,58 | - | - | - | - | - |
| Inversiones Activos Fijos | \$ -5.000,00 | - | - | - | - | - |
| Inversiones Activos Diferidos | \$ -25.361,58 | - | - | - | - | - |
| Flujo de caja | \$ -38.251,12 | \$ 9.731,27 | \$ 9.974,55 | \$ 10.273,79 | \$ 10.633,37 | \$ 11.058,70 |

Elaborado por: Novillo, Silva
Tomado de: Cooperativa Padre Rafael González

El flujo de caja sirve como una herramienta financiera que permite ver la liquidez que tendrá la empresa en un horizonte predeterminado. Debido a que, no se cuenta con suficiente información contable, este flujo está previsto sin un crecimiento del 0,05% anual en las mejores condiciones internas y externas.

3.1.4.4. Costos y gastos del plan integral de exportación

Para poder confirmar si el plan de exportación será viable en el mediano plazo, es necesario hacer un análisis económico y financiero de todos los costos y gastos que involucran estas operaciones, para ello, se presentarán datos basados en supuestos de costos fijos y variables necesarios para las actividades de exportación.

Tabla 21 Costos y gastos del plan integral de exportación

| COSTOS Y GASTOS DEL PLAN INTEGRAL DE EXPORTACIÓN | | | |
|---|--------------------|----------------------------------|--------------------|
| Detalle | Valor Anual | Costos Imprevistos (*10%) | Total |
| Variables | | | |
| Producción Directos | \$23.506,08 | \$2.350,61 | \$25.856,69 |
| Producción Indirectos | \$194,80 | \$19,48 | \$214,28 |
| Ventas y Exportación | \$5.078,93 | \$507,89 | \$5.586,82 |
| Logísticos internos | \$3.576,00 | \$357,60 | \$3.933,60 |
| Logísticos internacionales | \$10.989,79 | \$1.098,98 | \$12.088,77 |
| Fijos | | | |
| Gastos administrativos | \$18.941,40 | \$1.894,14 | \$20.835,54 |
| Gastos marketing | \$367,20 | \$36,72 | \$403,92 |
| Total | \$62.654,20 | \$6.265,42 | \$68.919,62 |

Elaborado por: Novillo, Silva

Los diferentes costos fijos y variables se explican de manera detallada en cada uno de los siguientes ítems.

3.1.4.4.1. Variables

Estos costos son aquellos que varían según las actividades que desempeña la empresa, generalmente, se derivan de los costos por unidades producidas en un periodo de tiempo. Si estos

son mayores a los costos fijos la empresa no tendrá pérdidas significativas. Varios de estos costos son por materia prima, empaquetado y embalaje, mano de obra, comisiones de ventas, entre otros.

3.1.4.4.1.1. Producción

Son aquellos que están ligados a la producción de sombreros de paja toquilla desde la compra de materia prima hasta que el producto esté listo para la venta final.

3.1.4.4.1.1. Directos

Tabla 22 Costos producción directos

| COSTOS DE PRODUCCIÓN DIRECTOS | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
| Paja cruda | \$ 405 | \$ 415 | \$ 420 | \$ 405 | \$ 415 | \$ 420 | \$ 405 | \$ 415 | \$ 420 | \$ 405 | \$ 415 | \$ 420 | \$ 4960 |
| Sombrero en crudo | \$ 1122,5 | \$ 1095 | \$ 1810 | \$ 1122,5 | \$ 1095 | \$ 1810 | \$ 1810 | \$ 1095 | \$ 1122,5 | \$ 1810 | \$ 1095 | \$ 1122,5 | \$ 16110 |
| Químicos | \$ 14 | \$ 12 | \$ 14 | \$ 12 | \$ 14 | \$ 12 | \$ 14 | \$ 12 | \$ 14 | \$ 12 | \$ 14 | \$ 12 | \$ 156 |
| Procesado | \$ 114,75 | \$ 115,25 | \$ 114,75 | \$ 115,25 | \$ 114,75 | \$ 115,25 | \$ 114,75 | \$ 115,25 | \$ 114,75 | \$ 115,25 | \$ 114,75 | \$ 115,25 | \$ 1380 |
| Mantenimiento | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 83,34 | \$ 1000,08 |
| Total | \$1739,59 | \$1720,59 | \$2442,09 | \$1738,09 | \$1722,09 | \$2440,59 | \$2427,09 | \$ 1720,59 | \$ 1754,59 | \$2425,59 | \$ 1722,09 | \$ 1753,09 | \$ 23606,08 |

Elaborado por: Novillo, Silva

Los valores de sombreros crudos son sobre supuestos de producción en cuatro categorías de precios que van desde \$7,50 a \$10,50 suponiendo que entre los meses del año se compran de manera variada las cantidades de sombreros según sus precios, pudiendo ser en unos meses más o menos.

Los valores de los químicos corresponden a valores dados en entrevistas por las artesanas que afirmaban que los químicos de procesado se compraban por meses y que se gastaba un promedio de \$12 a \$14 dólares el mes para todos los sombreros, haciendo un costo por unidad variable entre \$0,14 y \$0,12, asumiendo que se produce mensualmente una base de 100 sombreros, pudiendo estos variar entre 80 a 120 sombreros.

El valor de procesado hace referencia a la mano de obra invertida en la elaboración de sombreros de paja toquilla, esta labor la realizan las artesanas de la cooperativa y generalmente se les pagan un rubro significativo por estas labores variable entre \$12 y \$15 dependiendo de la fineza del acabado; el cual se otorga por docena de sombreros elaborados, esto según entrevistas hechas a las artesanas en meses anteriores.

El rubro de mantenimiento se refiere al servicio que se debe hacer a las máquinas de la cooperativa de manera semestral, el cual, a pesar de no constar en los estados financieros no debería superar los \$500 semestrales para el total de máquinas y equipos que posee esta entidad.

3.1.4.4.1.1.2. Indirectos

Tabla 23 Costos de producción indirectos

| COSTOS DE PRODUCCIÓN INDIRECTOS | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Detalle | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
| Empaquetado*20 | \$ 5,5 | \$ 5,75 | \$ 5,5 | \$ 5,75 | \$ 5,5 | \$ 5,75 | \$ 5,5 | \$ 5,75 | \$ 5,5 | \$ 5,75 | \$ 5,5 | \$ 5,75 | \$ 67,5 |
| Embalado | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 2,4 | \$ 28,8 |
| Etiquetado | \$ 8 | \$ 6 | \$ 8 | \$ 6 | \$ 8 | \$ 6 | \$ 8 | \$ 6 | \$ 8 | \$ 6 | \$ 8 | \$ 6 | \$ 84 |
| Patente municipal | \$ 14,5 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 14,5 |
| Total | \$ 30,4 | \$ 14,15 | \$ 15,9 | \$14,15 | \$ 15,9 | \$ 14,15 | \$ 15,9 | 14,15 | \$ 15,9 | \$ 14,15 | \$ 15,9 | \$ 14,15 | \$ 194,8 |

Elaborado por: Novillo, Silva

En la sección de empaquetado los valores hacen referencias a cajas de producto para exportación, en caja entran apilados 20 sombreros, suponiendo que las cajas de exportación tengan un costo al por mayor de \$ 2,75; ya con diseño de imagen, se hace un cálculo referencial de que se exporta un promedio del 30% al 40% de la producción mensual, en el mejor de los acontecimientos comerciales; es decir entre 30 a 40 sombreros.

La parte de embalado hace referencia a la envoltura de la caja ya sea con cinta de embalaje o con plástico stretch, se calcula que se necesitan aproximadamente 5 rollos tamaño grande para 30 cajas, lo cual serviría para completar el año de exportación. El costo por rollo de plástico que se utiliza es de \$5,75 por unidad.

La sección de etiquetado cubrirá los costos de marcación de productos de exportación, como se especula se exportará solo el 30% o el 40% de la producción, se cree pertinente que dentro del plan de costos de exportación se incluyan solo los rubros de esto, sobre entendiéndose que pueden variar según las unidades vendidas. Se estima que el valor por etiqueta no superará los \$0,20 incluida mano de obra.

La patente municipal es un permiso que se concede a la empresa para poder vender los productos y que garantiza que ninguna otra entidad podrá venderlos bajo el mismo nombre comercial o marca, esta patente tiene un costo aproximado de \$14,50 anuales.

3.1.4.4.1.2. Ventas y exportación

La Cooperativa Padre Rafael González cuenta dentro de sus estados financieros con gastos de ventas, ya sea por gastos en la tienda o en viáticos para las ferias, entendiéndose por estos rubros como comisiones por ventas, movilización, montaje de stand, entre otros. Generalmente estos son los gastos más importantes y significativos, debido a que representan un canal de ingresos y posicionamiento importante para la marca Bibilak.

Tabla 24 Gastos de ventas y exportación

| GASTOS DE VENTAS Y EXPORTACIÓN | | | |
|---------------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|
| Detalle | Valor Anual | Costos Imprevistos 3% | Total |
| Viáticos para ferias | \$ 1.800 | 54 | \$ 1.854 |
| Comisiones venta en ferias | \$ 250 | 7,5 | \$ 257,5 |
| Comisiones venta en la tienda | \$ 500 | 15 | \$ 515 |
| Agente de Aduana | \$ 2.316 | 69,48 | \$ 2.385,48 |
| Token | \$ 65 | 1,95 | \$ 66,95 |
| Total | \$ 4.931 | 147,93 | \$ 5.078,93 |

Elaborado por: Novillo, Silva

3.1.4.4.1.3. Logísticos

3.1.4.4.1.3.1. Internos

Tabla 25 Costos logísticos internos

| COSTOS LOGÍSTICOS INTERNOS | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------------------|----------------|
| Detalle | Valor Anual | Costos imprevistos *20% | Total |
| Stock e inventarios | \$ 2.500 | 500 | \$ 3000 |
| Transporte y distribución | \$ 280 | 56 | \$ 336 |
| Desperdicios | \$ 200 | 40 | \$ 240 |
| Total | \$ 2.980 | 596 | \$ 3576 |

Elaborado por: Novillo, Silva

El valor de costos por stock e inventarios hace referencia a los gastos que se tendrán en bodega, ya sea para la materia prima como para el producto procesado. La cooperativa maneja en el centro de acopio bodegas de estos ítems, por tanto, el costo de los inventarios se traduce en el valor de los productos en relación al costo por arriendo de la bodega.

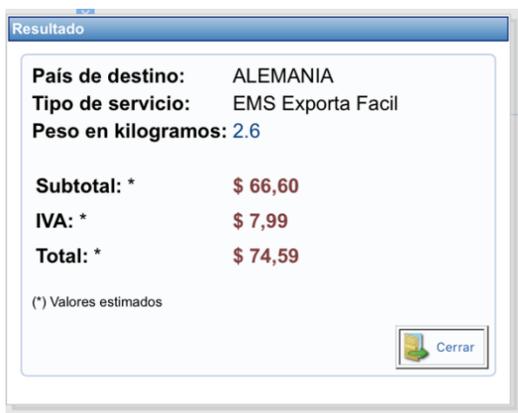
El costo de transporte y distribución hace alusión al transporte interno de Biblián hasta Guayaquil, para enviar las cajas de sombreros de paja toquilla al exterior, ya sea a la Unión Europea u otro país. Por una cotización hecha en varias empresas de transporte nacional como Jetro, TransSierra, entre otros, se detectó que el envío de las cajas tendría un costo promedio de \$4,75 a \$6. Por tanto, en costos el transporte con el supuesto de exportación expresado, no debería invertirse más de \$280 anuales, este valor es un aproximado, sin embargo, si las exportaciones aumentan, este valor lo hará igual.

El rubro de desperdicios hace referencia a la cantidad de materia prima o productos que no se utilizan o no cumplen con los estándares de calidad internacionales necesarios para poder ingresar en el mercado europeo. Basados en el supuesto de que las artesanas de la Cooperativa Padre Rafael González han recibido capacitaciones constantes en cuanto a producción y control de calidad por parte de expertos de la Universidad del Azuay y de Fons Valencia, entonces podríamos suponer que los desperdicios de producción no superarán el 10% del total de la misma, por tanto, los valores se reflejan en la tabla.

3.1.4.4.1.3.2. Internacionales

Para poder analizar los costos de la logística internacional se tomó en cuenta que las exportaciones de cajas de sombreros al no ser en gran volumen podrían realizarse bajo el régimen de mensajería acelerada o Courier con empresas como DHL o Correos del Ecuador. Para este trabajo investigativo se ha tomado una cotización de la empresa nacional Correos del Ecuador bajo su programa de Exporta Fácil, diseñado para PYMES. En las imágenes siguientes se muestra dos tipos de servicios: Certificado y EMS. En este caso debido a la naturaleza del producto se utilizará el servicio EMS estándar, el cual, tiene el mismo costo de envío a todos los países de la Unión Europea, según el peso del envío.

Fotografía 6 Programa de Exporta Fácil modelo EMS



Tomado de: Correos del Ecuador

Fotografía 7 Programa Exporta Fácil-Certificado

Resultado

País de destino: ITALIA
 Tipo de servicio: Certificado Exporta Facil
 Peso en kilogramos: 2.6

Subtotal: * \$ 61,50
 IVA: * \$ 7,38
 Total: * \$ 68,88

(*) Valores estimados

Cerrar

Tomado de: Correos del Ecuador

Por tanto, con esta información se pudo elaborar una tabla con costos supuestos de la logística internacional, haciendo énfasis en los costos de envío, los costos están calculados bajo una premisa de exportaciones mínimas.

Tabla 26 Costos Logísticos Internacionales

| COSTOS LOGÍSTICOS INTERNACIONALES | | | | |
|-----------------------------------|------------|-------------|-------------------------|--------------------|
| Detalle | V Unitario | Valor Anual | Costos imprevistos *20% | Total |
| Peso Caja 2,6 kg | \$74,59 | \$1.790,16 | \$358,03 | \$2.148,19 |
| Flete | \$100,00 | \$2.400,00 | \$480,00 | \$2.880,00 |
| Agente de Aduana | \$193,00 | \$4.632,00 | \$926,40 | \$5.558,40 |
| Transporte interno | \$14,00 | \$336,00 | \$67,20 | \$403,20 |
| Costo en FOB antes utilidad | | \$9.158,16 | \$1.831,63 | \$10.989,79 |

Elaborado por: Novillo, Silva

El ítem de peso por caja de 2,6 kg se lo calculó en base al empaquetado dado anteriormente con dimensiones de las cajas de 0,75mx0,75mx1,5m apilando 20 sombreros por caja. Adicional se ha calculado un flete base de \$100 USD para cada envío y bajo la premisa de enviar dos cajas al mes se hacen los cálculos establecidos en la tabla 26.

El valor de Agente de Aduana y de transporte interno se lo calcula para cada transacción de comercio exterior y estos valores representan aquellos que estarían presentes en cotizaciones o facturas comerciales en negociaciones tipo FOB.

3.1.4.4.2. Fijos

Los costos fijos son aquellos que se mantienen en el tiempo sin importar el nivel de producción o ventas, por ejemplo, los salarios de los trabajadores, el internet que se paga lo mismo cada mes, entre otros. Para este trabajo de titulación se ha decidido dividir los costos fijos en administrativos y de marketing, comprendiendo que los valores impuestos se basan en supuestos y no constituyen la realidad presente de la Cooperativa Padre Rafael González.

3.1.4.4.2.1. Administrativos

Tabla 27 Gastos fijos administrativos

| GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS | | | |
|-------------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|
| Detalle | Valor Anual | Costo por imprevistos 2% | Total |
| Materiales de Oficina | \$ 80 | 1,6 | \$ 81,6 |
| Útiles de Limpieza | \$ 250 | 5 | \$ 255 |
| Equipos y Muebles de Oficina | \$ 1.200 | 24 | \$ 1.224 |
| Servicios Básicos | \$ 600 | 12 | \$ 612 |
| Internet | \$ 240 | 4,8 | \$ 244,8 |
| Salarios Administrativos (*3) | \$ 16.200 | 324 | \$ 16524 |
| Total | \$ 18.570 | 371,4 | \$ 18941,4 |

Elaborado por: Novillo, Silva

Los gastos por materiales de oficinas se basan en el supuesto de que la cooperativa necesita materiales básicos como esferos, resaltadores, cuadernos contables y hojas de papel; tanto para la tienda como para la fábrica, con el objetivo de llevar de manera más organizada las actividades internas. Para comenzar se analiza no se necesitará más de \$80 anuales.

Los útiles de limpieza servirán para mantener la calidad, orden y aseo necesarios para cumplir con las 5s japonesas. Debido a que el centro de acopio comprende áreas

grandes y la tienda se mantiene en constante aseo, se cree que el costo de limpieza anual no debe superar los \$250 USD.

Debido a que se espera que la cooperativa pueda independizarse y comenzar con sus actividades de manera independiente, necesitará equipos básicos para llevar a cabo su administración como: computadoras, escritorios, sillas, entre otros. Se entiende que este es un gasto fuerte al inicio pero que perdura en un tiempo de 3 a 5 años según el mantenimiento.

El rubro de salarios es para abarcar al gerente general, un técnico contable y un técnico de ventas y exportaciones, suponiendo que ganen un sueldo no mayor a \$420 mensualmente.

3.1.4.4.2. Marketing

Los gastos de marketing hacen referencia dentro de este plan a los gastos que se incurrirán para promover a la marca Bibilak dentro del mercado digital, e-commerce. Para ello, se necesitará mejorar la página web que ya se posee y habilitar pagos online con el objetivo de incrementar ventas. Adicional, para posicionar la marca a nivel país y a nivel internacional, es necesario hacer una fuerte campaña en redes sociales mostrando la parte social de la cooperativa.

Tabla 28 Gastos fijos marketing

| GASTOS FIJOS MARKETING | | | |
|------------------------|---------------|--------------------------|-----------------|
| Detalle | Valor Anual | Costo por imprevistos 2% | Total |
| Página web | \$ 120 | 2,4 | \$ 122,4 |
| Redes Sociales | \$ 240 | 4,8 | \$ 244,8 |
| Total | \$ 360 | 7,2 | \$ 367,2 |

Elaborado por: Novillo, Silva

3.1.4.5. Proyección costos

A partir del concepto que el dinero pierde valor con el tiempo y los índices inflacionarios influyen directamente en los costos de producción, de ventas y de exportación. Es por ello que por medio de una proyección a 5 años se podrá analizar desde

el punto de vista financiero y contable cómo se desenvolverá la Cooperativa en un futuro determinado, con esto se prever posibles utilidades o pérdidas del plan. Para el cálculo de las proyecciones se tomará como punto de referencia la inflación para enero del 2020, que según datos del INEC esta fue de 0,23%²⁶, además se parte del supuesto que este porcentaje es constante en el tiempo.

Adicionalmente, para calcular el ingreso de la mano de obra se consideró la cantidad máxima que puede producir una artesana en una semana, que son 4 sombreros en crudo, los cuales se venden a un precio de \$ 10,50, por lo tanto, el resultado anual de mano de obra directa por artesana es de \$ 2.016,00.

²⁶ Tomado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Enero-2020/Boletin_tecnico_01-2020-IPC.pdf

Tabla 29 Proyección de costos de producción: directos e indirectos

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| COSTOS DIRECTOS | | | | | |
| Materia prima | \$ 23.506,08 | \$ 23.560,14 | \$ 23.614,33 | \$ 23.668,65 | \$ 23.723,08 |
| Mano de obra directa | \$ 2.016,00 | \$ 2.020,64 | \$ 2.025,28 | \$ 2.029,94 | \$ 2.034,61 |
| Envases | \$ 180,30 | \$ 180,71 | \$ 181,13 | \$ 181,55 | \$ 181,96 |
| Servicios | \$ 600,00 | \$ 601,38 | \$ 602,76 | \$ 604,15 | \$ 605,54 |
| Subtotal | \$ 26.302,38 | \$ 26.362,88 | \$ 26.423,51 | \$ 26.484,28 | \$ 26.545,20 |
| COSTOS INDIRECTOS | | | | | |
| Mantenimiento | \$ 1.000,08 | \$ 1.002,38 | \$ 1.004,69 | \$ 1.007,00 | \$ 1.009,31 |
| Costos de Mercadotecnia | \$ 367,20 | \$ 368,04 | \$ 368,89 | \$ 369,74 | \$ 370,59 |
| Salarios administrativos | \$ 16.200,00 | \$ 16.237,26 | \$ 16.274,61 | \$ 16.312,04 | \$ 16.349,55 |
| Costos Administrativos | \$ 1.770,00 | \$ 1.774,07 | \$ 1.778,15 | \$ 1.782,24 | \$ 1.786,34 |
| Impuestos y patentes | \$ 14,50 | \$ 14,53 | \$ 14,57 | \$ 14,60 | \$ 14,63 |
| Subtotal | \$ 18.351,70 | \$ 18.393,91 | \$ 18.436,21 | \$ 18.478,62 | \$ 18.521,12 |
| TOTAL DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS | \$ 44.654,08 | \$ 44.756,78 | \$ 44.859,72 | \$ 44.962,90 | \$ 45.066,32 |

Elaborado por: Novillo, Silva.

Tabla 30 Proyección de Costos y Gastos del Plan Internacional de Exportación

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| COSTOS FIJOS | | | | | |
| Gastos administrativos | \$ 18.941,40 | \$ 18.984,97 | \$ 19.028,63 | \$ 19.072,40 | \$ 19.116,26 |
| Gastos marketing | \$ 367,20 | \$ 368,04 | \$ 368,89 | \$ 369,74 | \$ 370,59 |
| Subtotal | \$ 19.308,60 | \$ 19.353,01 | \$ 19.397,52 | \$ 19.442,14 | \$ 19.486,85 |
| COSTOS VARIABLES | | | | | |
| Producción Directos | \$ 23.506,08 | \$ 23.560,14 | \$ 23.614,33 | \$ 23.668,65 | \$ 23.723,08 |
| Producción Indirectos | \$ 194,80 | \$ 195,25 | \$ 195,70 | \$ 196,15 | \$ 196,60 |
| Ventas y Exportación | \$ 5.078,93 | \$ 5.090,61 | \$ 5.102,32 | \$ 5.114,06 | \$ 5.125,82 |
| Logísticos internos | \$ 3.576,00 | \$ 3.584,22 | \$ 3.592,47 | \$ 3.600,73 | \$ 3.609,01 |
| Logísticos internacionales | \$ 10.989,79 | \$ 11.015,07 | \$ 11.040,40 | \$ 11.065,80 | \$ 11.091,25 |
| Subtotal | \$ 43.345,60 | \$ 43.445,30 | \$ 43.545,22 | \$ 43.645,38 | \$ 43.745,76 |
| TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES | \$ 62.654,20 | \$ 62.798,31 | \$ 62.942,74 | \$ 63.087,51 | \$ 63.232,61 |

Elaborado por: Novillo, Silva.

3.1.4.6. Proyección de ventas

Para estimar la cantidad de ventas que tendrá la Cooperativa en un periodo de cinco años, se partirá del análisis de datos ya existentes según los registros del 2019. La proyección de ventas se expresará tanto en términos monetarios como de unidades, para la proyección de unidades se trabajará bajo el supuesto que la Cooperativa exportará trimestralmente 1.200 sombreros, tiempo justo que le toma a las artesanas producir dicha cantidad, por lo tanto, anualmente se estaría exportando 4.800 sombreros.

Para calcular el porcentaje de variación es necesario examinar cómo se ha estado comportando el mercado internacional en los últimos 6 años, es por ello que con base en los datos de Trademap desde el 2013 al 2018 se calculó la variación de las exportaciones desde el Ecuador a los diez principales mercados que se exporta el sombrero de paja toquilla tomando como base el año 2013, de esta manera se puede observar en la tabla 28 que en 2015 y 2017 fueron los años que mayormente decreció la exportación de sombreros.

Tabla 31 Variación porcentual de las exportaciones de sombreros de paja toquilla a los principales mercados de destino, periodo 2013-2018

| Importadores | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Promedio de la variación |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|
| Estados Unidos de América | 100,00% | 43,92% | 15,48% | -1,57% | -54,54% | 71,79% | 15,02% |
| Alemania | 100,00% | 68,09% | -13,21% | 5,75% | 34,97% | -15,64% | 15,99% |
| Francia | 100,00% | 18,07% | -15,82% | 5,11% | -13,90% | 1,02% | -1,10% |
| España | 100,00% | 51,06% | -17,84% | 24,19% | -9,51% | 15,93% | 12,77% |
| Japón | 100,00% | 21,75% | 43,74% | 19,50% | -49,61% | -30,84% | 0,91% |
| Panamá | 100,00% | 17,56% | -48,86% | -6,44% | 46,56% | 37,91% | 9,35% |
| Reino Unido | 100,00% | 171,15% | 60,05% | -22,30% | -17,87% | -14,35% | 35,33% |
| Tailandia | 100,00% | 35,32% | 4,07% | -41,37% | -33,89% | 147,06% | 22,24% |
| Australia | 100,00% | 65,98% | 34,16% | -7,41% | -20,50% | 35,85% | 21,62% |
| China | 100,00% | - | -7,69% | -12,50% | 257,14% | 97,33% | 83,57% |

Elaborado por: Novillo, Silva.
Fuente: Trademap.

Al tomar a España como mercado de referencia, se puede observar que las exportaciones durante ese periodo tuvieron una variación del 12,77% considerando la reducción de las exportaciones en el año 2015 y 2017, sin embargo, ésta es una tasa positiva que significa la constante compra de este producto por parte de los países europeos. Entonces, para construir la proyección de ventas internacionales, se considerará un incremento anual del 12% bajo el supuesto que este porcentaje permanecerá constante a lo largo de los cinco años, mientras que para la proyección de ventas locales se considerará el porcentaje de inflación a enero del 2020 antes mencionado.

Tabla 32 Proyección de ventas internacionales por unidades

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Volumen de sombreros de paja toquilla exportados | 4.800 | 5.376 | 6.021 | 6.744 | 7.553 |

Elaborado por: Novillo, Silva.

Tabla 33 Proyección de ventas locales e internacionales en valores monetarios

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESO POR VENTAS LOCALES | | | | | |
| Ventas tienda | \$ 49.180,08 | \$ 49.293,19 | \$ 49.406,57 | \$ 49.520,20 | \$ 49.634,10 |
| Ventas de paja | \$ 2.917,00 | \$ 2.923,71 | \$ 2.930,43 | \$ 2.937,17 | \$ 2.943,93 |
| Subtotal | \$ 52.097,08 | \$ 52.216,90 | \$ 52.337,00 | \$ 52.457,38 | \$ 52.578,03 |
| INGRESO VENTAS INTERNACIONALES | | | | | |
| Ventas Exportaciones | \$ 36.409,00 | \$ 40.778,08 | \$ 45.671,45 | \$ 51.152,02 | \$ 57.290,27 |
| TOTAL VENTAS | \$ 88.506,08 | \$ 92.994,98 | \$ 98.008,45 | \$103.609,40 | \$109.868,30 |

Elaborado por: Novillo, Silva.

3.1.4.7. Financiamiento del proyecto

El presente plan de internacionalización puede obtener fondos para su financiamiento desde distintas fuentes, primero está el apoyo del GAD Municipal, en segundo lugar, está el convenio de apoyo internacional con Fons Valencia, y en tercer lugar está el endeudamiento con una entidad bancaria. Las dos primeras opciones son una gran ayuda para las artesanías para que en un inicio adquieran experiencia y conocimiento del mercado, sin embargo, se llegará a un punto donde la Cooperativa se vuelva financieramente rentable y pueda solventarse por sí sola.

La tercera opción es optar por un crédito en una entidad pública o privada de acuerdo a las necesidades del proyecto. Por ejemplo, la Corporación Financiera Nacional (CFN) da financiamiento desde \$ 50.000 hasta \$ 25 millones, algunos de los requisitos para acceder a este tipo de créditos es presentar los balances, estado de resultados integrales, el flujo de caja proyectado, plan de inversiones, esquemas de financiamiento, precios, costos y demás documentación. La tasa de interés impuesta por la CFN varía de acuerdo al segmento del crédito, en este caso al ser una Pyme, la tasa estaría rondando el 8,25% (Zapata Mora, 2018)

Otro ejemplo son los créditos que ofrece la Banca Minorista de Produbanco para emprendimientos o Pymes y se adaptan a sus necesidades, el mismo banco brinda evaluación inmediata, asesora y estructura el plan de financiamiento para brindar soluciones en cuanto a los montos, plazos y condiciones de pago. Entre los requisitos para acceder a un crédito en esta entidad, es poseer una estructura jurídica sólida, datos actualizados del RUC y no adeudar al SRI; el tiempo de cancelación puede ser hasta 18 meses para negocios, o hasta 5 años en compra de activos fijos. (Zapata Mora, 2018)

Al momento de adquirir financiamiento externo, hay que tener presente las formas de cómo se va a cubrir la deuda considerando un supuesto plazo de pago a cinco años. La primera forma es el pago de capital e intereses al final de los cinco años mediante la fórmula de valor futuro " $F=C(1+i)^n$ ", donde n representa al número de periodos necesarios para pagar el préstamo. La segunda manera es pagar los intereses al final de cada año y todo el capital al final quinto año. La tercera forma de cubrir un préstamo es pagando cantidades iguales al final de cada año durante los cinco años. La cuarta forma es mediante

el pago de los intereses y una parte proporcional del monto, por ejemplo, puede ser un 20%, al final de cada año durante los cinco años. (Baca Urbina, 2010)

Al aplicar lo descrito en párrafos anteriores al caso de la Cooperativa Padre Rafael González y suponiendo que se desea conseguir fondos por medio de préstamo bancario para cubrir el monto de \$ 68.919,62 que cuesta llevar a cabo el plan integral de exportación, los datos a usarse para este caso son una tasa de interés referencial²⁷ del 9,19% y un periodo de pago de cinco años. Considerando la primera forma de pago mediante valor futuro se tendría lo siguiente:

$$F=C(1+i)^n$$

$$F= \$ 68.919,62*(1+0,0919)^5$$

$$F= \$ 106.968,82$$

La Cooperativa tendría que pagar al final de los cinco años un monto total de \$ 106.968,82 incluidos intereses y el capital prestado. En cambio, si se opta por una forma de pago donde se pagan los intereses al final de cada año y el monto final al quinto año, la tabla de pagos quedaría de la siguiente manera:

Tabla 34 Pago de la deuda en un periodo de 5 años

| Año | Interés | Pago fin de año | Deuda después del pago |
|-----|-------------|-----------------|------------------------|
| 0 | | | \$ 68.919,62 |
| 1 | \$ 6.333,71 | \$ 6.333,71 | \$ 68.919,62 |
| 2 | \$ 6.333,71 | \$ 6.333,71 | \$ 68.919,62 |
| 3 | \$ 6.333,71 | \$ 6.333,71 | \$ 68.919,62 |
| 4 | \$ 6.333,71 | \$ 6.333,71 | \$ 68.919,62 |
| 5 | \$ 6.333,71 | \$ 75.253,33 | 0 |

Elaborado por: Novillo, Silva

Estas maneras de pago son únicamente opciones que la Cooperativa pueda encontrarse al solicitar un préstamo en cualquier entidad financiera, los modos de cubrir la deuda dependerán de las políticas de cada banco.

²⁷ Tasa referencial del Banco Central del Ecuador para el sector financiero público, privado, popular y solidario a febrero del 2020

3.1.4.8. Indicadores de evaluación

En páginas anteriores se revisó todos los aspectos relacionados a la información económica que se necesita para llevar a cabo la internacionalización de la Cooperativa Padre Rafael González, con estos datos se podrá evaluar el proyecto con base en los beneficios proyectados, los resultados que arrojen los siguientes indicadores estarán asociados a la decisión de invertir o no en el plan de exportación. La parte de evaluación económica constituye la etapa final del análisis de factibilidad a través del uso de dos índices que miden la rentabilidad de la inversión: el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

3.1.4.8.1. VAN

El valor actual neto es el valor en unidad monetaria que resulta de restar la sumatoria de todos los flujos netos de efectivo a la inversión inicial. Esto equivale a comparar todas las ganancias que se esperan contra todos los desembolsos de dinero invertidos para generar tales ganancias. Para aceptar un proyecto, los ingresos deberán ser superiores a las salidas de dinero, por lo tanto, el resultado del VAN será mayor que cero, para el cálculo de este índice se requiere emplear la TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, que se calcula teniendo en cuenta los efectos inflacionarios más un porcentaje denominado premio al riesgo por invertir el dinero en cierto proyecto. Para la evaluación de un proyecto que tiene un horizonte de cinco años, esta tasa es válida durante dicho periodo. (Baca Urbina, 2010)

La TMAR se calcula mediante la fórmula:

$TMAR = i + f + i*f$; donde i es el premio al riesgo y f la inflación, para efectos de este trabajo se considerará a i como la tasa que ofrecen los bancos por una inversión, es decir 9,19%, y la inflación a enero del 2020 fue de 0,23%. Se trabajará bajo el supuesto de estos datos permanecen constantes en el tiempo.

$$TMAR = 0,0919 + 0,0023 + (0,0919*0,0023)$$

$$TMAR = 0,094 = \mathbf{9,44\%}$$

El VAN definido en el párrafo anterior se describe algebraicamente mediante la fórmula:

$$\text{VAN} = - \text{inversión inicial} + \frac{\text{FN1}}{(1+k)} + \frac{\text{FN2}}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\text{FNn}}{(1+k)^n}$$

Donde FN = flujo neto de caja; k= tasa mínima de rendimiento (TMAR).

3.1.4.8.2. TIR

La tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento cuya función es hacer que VAN sea igual a cero. La TIR permite conocer cuál es el valor real del rendimiento del dinero para la inversión, se denomina de esta manera porque parte de la premisa que el dinero ganado año tras año se vuelve a invertir en su totalidad. Para analizar el resultado de la TIR, es decir, si se aceptará o no el proyecto, si ésta es mayor que la TMAR, se puede aceptar la inversión, puesto que si el rendimiento esperado de la Cooperativa es mayor al mínimo fijado significa que el proyecto es económicamente rentable. (Baca Urbina, 2010).

Algebraicamente el cálculo de la TIR se realiza a partir de la fórmula del VAN, con la diferencia que la incógnita a despejar es la tasa mínima de rendimiento (k), debido a la complejidad para despejar una ecuación de nivel quinto, se optó por el cálculo por medio de Excel, el cual se resume en la tabla 35, y para la elaboración de dicha tabla se utilizó los datos del flujo de caja proyectado antes analizado.

Al analizar la tabla 35 se puede deducir que el proyecto es económicamente viable puesto que el VAN resultante es de \$ 1.263,32, es un valor positivo y mayor que cero. En cuanto a la TIR, se puede observar que el rendimiento será del 11%, lo cual supera al valor de la TMAR en aproximadamente dos puntos porcentuales

Tabla 35 Cálculo del VAN y de la TIR

| Detalle | Año base | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------|--------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| FNE | \$ -38.251,12 | \$ 9.731,27 | \$ 9.974,55 | \$ 10.273,79 | \$ 10.633,37 | \$ 11.058,70 |
| TMAR 9,44% | | \$ 8.891,88 | \$ 8.328,01 | \$ 7.837,95 | \$ 7.412,53 | \$ 7.044,07 |
| VAN | \$ 1.263,32 | | | | | |
| TIR | 11% | | | | | |

Elaborado por: Novillo, Silva.

3.1.4.9. Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es necesario en todo proyecto puesto que mide el nivel de producción en que los ingresos de las ventas son iguales a la suma de todos los costos fijos y variables, en otras palabras, estudia la relación entre todos los costos y los ingresos. La gran utilidad de esta técnica es la posibilidad de poder calcular fácilmente el punto mínimo de producción con el que la Cooperativa debe operar para no incurrir en pérdidas, sin embargo, el punto de equilibrio no es una herramienta para evaluar la rentabilidad de la inversión. (Baca Urbina, 2010)

Para determinar la cantidad de equilibrio, donde la utilidad es igual a cero, se puede aplicar la siguiente fórmula:

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Otra manera de calcular el punto de equilibrio en términos monetarios, es decir, determinar el volumen en ventas necesario para no incurrir en pérdidas ni ganancias, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{CF}{1 - \frac{CV \text{ (totales)}}{P*Q}}$$

Donde, Q= cantidad; CF= costos fijos; P= precio; CV= costos variables, y P*Q= ventas totales.

Con base en la siguiente tabla y aplicando las fórmulas de arriba se tiene como resultado lo siguiente:

| | |
|--------------------------|--------------|
| COSTO FIJO | \$ 19.308,60 |
| PRECIO DE VENTA UNITARIO | \$ 35,00 |
| COSTO VARIABLE UNITARIO | \$ 14,00 |
| VENTAS TOTALES | \$ 49.180,08 |
| COSTOS VARIABLES TOTALES | \$ 23.700,88 |

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

$$Q = \frac{\$ 19.308,60}{\$ 35,00 - \$ 14,00}$$

Q = 919 unidades

$$\text{Volumen de ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P*Q}}$$

$$\text{Volumen de ventas} = \frac{\$ 19.308,60}{1 - \frac{\$ 23.700,88}{\$ 49.180,08}}$$

Volumen de ventas = \$ 37.269,55

Según estos resultados se llega a la conclusión de la Asociación necesita producir mínimo 919 sombreros para que su utilidad sea cero y no incurra en pérdidas ni ganancias, o en su defecto alcanzar un volumen de ventas de \$ 37.269,55 para poder cubrir con los costos fijos y variables. Sin embargo, como se refleja en los estados financieros, la Cooperativa en 2019 ha superado este nivel de ventas.

Conclusión

Luego de haber analizado a la Cooperativa Padre Rafael González y sus niveles de productividad y de capacidad financiera para mantenerse en el largo plazo, se ha comprobado que la cooperativa tiene la capacidad para comenzar con un proyecto de exportación en pequeñas proporciones y que mejorando áreas de abastecimiento y logística se podría incrementar estos niveles de exportación de manera progresiva en el tiempo, permitiendo mayores ventas y por ende, un flujo de utilidades más alto, lo cual permitirá que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián se convierta en un ente auditor de las actividades de la cooperativa y que su figura de apoyo solidario cambie,

convirtiendo a este proyecto en un caso de éxito para otros proyectos de producción artesanal.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Para culminar con este trabajo de titulación se procederá a presentar las conclusiones pertenecientes al análisis realizado previamente en cada capítulo:

- Dentro del primer capítulo se presentó la premisa del mercado global frente a la producción nacional. Usando las diferentes teorías de comercio exterior e internacionalización, se pudo notar que, si bien Ecuador posee y tiene las bases para la exportación de productos, es necesario emplear, mejorar e innovar estrategias de comercialización en los distintos sectores productivos. Usando como base el caso de estudio presentado acerca de los productos elaborados por la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González, se pudo denotar existe una precaria aplicación de modelos internacionales de gestión y comercialización de mercancías, ya que la mayoría de operaciones logísticas, comerciales o administrativas se las realiza bajo la idea del ‘como se pueda hacer’, más no ‘el buen hacer’. Esto se puede comprender en medida al tratarse de un sector productivo de un país considerado en vías de desarrollo, del cual, su mayor porcentaje de cartera productiva la comprenden las Pymes, las cuales en práctica no contienen dentro de su plan integral de gestión, modelos internacionales de innovación o producción como el ‘ciclo de vida de Vernon’ o el ‘modelo Uppsala’. Adicional, se concluye que el Ecuador es uno de los pocos países latinoamericanos cuyo contenido legal y jurídico es tan amplio y organizado que prevé la protección de los derechos de los pequeños productores artesanales, así como, la promoción de actividades comerciales y productivas de sus pequeñas y medianas empresas.
- Al analizar el segundo capítulo acerca de la realidad del cantón Biblián se pudo concluir que existen dos grandes desafíos vinculados directamente al poder político del cantón: la situación social y de género, y la situación productiva. Al tomar como caso de estudio la Cooperativa Padre Rafael González, se tuvo en consideración que era una cooperativa artesanal de mano de obra femenina en esencia cuyo soporte vital provenía de un apoyo municipal amplio. Luego de

varias entrevistas y levantamiento de información del cantón se concluyó que la situación de las mujeres, no solo del cantón, sino también de la Cooperativa, representaba una realidad de género grave: mujeres de edad avanzada a cargo de varios infantes con bajos ingresos y con actividades productivas variadas como ganadería, agricultura y tejido.

Por otro lado, el apoyo del GAD de Biblián ha sido indispensable para el desarrollo de actividades artesanales, ya que, sin la iniciativa presentada para desarrollar la cooperativa artesanal bajo la premisa de economía popular y solidaria, las artesanas de la cooperativa no habrían podido consolidar una fuerza laboral tan grande y eficiente como para convertirse en una pyme exportadora. Adicional, se concluyó que, si bien la Cooperativa Padre Rafael González ha sido una gran iniciativa de apoyo al sector artesanal, esta no desempeña sus funciones administrativas, productivas y de control, acorde a los estatutos de la misma, producto de una falta de conocimiento técnico por parte de los miembros de la cooperativa.

- Por último, el tercer capítulo. Este comprende varias secciones de análisis: área productiva, marketing y de exportación. Se pudo concluir que en lo que respecta a los niveles productivos y de logística de abastecimiento y de ventas, la cooperativa no posee un sistema de reducción de costos ni de análisis productivos, por lo cual, la logística se maneja de forma rudimentaria y se desperdicia grandes cantidades monetarias en esta área. Además, al ser una marca todavía en desarrollo no se tiene un claro objetivo de ventas ni posicionamiento, a pesar de, tener un historial de transacciones amplio dentro del país y con algunos países de la Unión Europea como Italia. Otro factor importante a considerar es el financiero, esta área es la más indispensable de la cooperativa ya que con esto se controla el ingreso y salida de capitales, así como el fin que cubrieron. Aquí, se concluyó que si bien la cooperativa tiene una vida contable corta (desde 2019), existen ciertas falencias en cuanto a los estados financieros y de resultados, pues ciertos rubros no están bien especificados para desarrollar un análisis profundo de la situación real de la cooperativa. Sin embargo, al trabajar con supuestos económicos y financieros tomando como base los estados ya existentes pudimos llegar a la conclusión de

que, a pesar de tener un gran volumen de capitales en costos y gastos, la cooperativa con su volumen de ventas actual genera niveles de ingresos muy superiores a lo esperado, por lo que su sostenibilidad a largo plazo es viable. Esto lo podemos notar en la tabla 36, la cual muestra que los niveles de ingresos netos de la cooperativa alcanzan un aproximado de \$25.000 USD anual, mostrando que el modelo de producción artesanal es un éxito y que el apoyo del GAD de Biblián podría omitirse en el corto plazo.

Tabla 36 Ingresos menos Costos y Gastos

| Cooperativa Padre Rafael González | |
|--|--------------------|
| Ingresos año 2019 | \$88.506,08 |
| Supuestos en Costos y Gastos | \$63.232,61 |
| Valores netos repartición | \$25.273,47 |

Elaborado por: Novillo, Silva

4.2. Recomendaciones

Dentro de esta sección se presentarán ciertas recomendaciones teóricas que podrían aplicarse a la realidad de la Cooperativa de Producción Padre Rafael González en base al análisis y las conclusiones presentadas anteriormente de cada capítulo desarrollado en el presente trabajo de titulación.

- Luego de haber concluido en el primer capítulo que dentro del Ecuador no existe un hábito de aplicación de teorías de comercialización e internacionalización en lo que respecta a la mayor parte de su cartera de empresas pymes, se puede decir que como parte del aporte académico que se puede presentar dentro del presente texto, es necesario acoplar a la realidad productiva estos distintos modelos competitivos presentados previamente; que buscan especializar, adaptar y aplicar diferentes herramientas y estrategias al sector productivo de las naciones. Esto permitiría la gestión de tácticas integrales de comercialización de mercancías en el mercado global marcando

el inicio de una realidad eficiente y eficaz respecto al flujo de bienes y servicios ecuatorianos en el mercado mundial.

- Otro aspecto importante que se analizó en el presente texto corresponde al capítulo número dos, en el cual se concluyó que los principales desafíos del cantón y de la cooperativa correspondían a la situación productiva y de género. Para esto, es indispensable que la Cooperativa Padre Rafael González incluya en sus metas anuales estrategias para mejorar la productiva, ya sea a través de adquisiciones de nuevos equipos, mejoras en el área de talento humano, capacitaciones, entre otros. Así también, nuevas maneras de mejorar la situación social de sus miembros, para que no solo el pago por sus servicios sea más justo, sino también pensar en nuevas formas de apoyar su situación familiar y económica. Esto puede realizarse a través de alianzas estratégicas con organismos u organizaciones afines a grupos minoritarios como el caso de estas mujeres de la tercera edad con bajas condiciones de vida.
- Por último, al haber sacado las conclusiones respectivas al tercer capítulo, es indispensable mencionar la necesidad de mejorar el sistema logístico y productivo de la cooperativa, esto, a través de una adecuada tecnificación de procesos que se la puede realizar con los servicios de un experto. Adicional, es indispensable comenzar a tener una contabilidad más transparente y sistemática, donde los rubros económicos sean destinados de manera específica a ciertas actividades y cuentas contables para evitar confusiones de los flujos de capital.

En cuanto al tema de análisis de mercado y oportunidades de exportación, hay que mencionar que, si bien la exportación es posible, esta sería a pequeña escala y existe el riesgo de no prosperar en el mercado extranjero debido a que la probabilidad de no satisfacer la demanda, es alta. Además, es necesario establecer una estrategia de posicionamiento dentro de ese mercado, para que el factor social, cultural y económico no se vea desprestigiado por competidores más grandes como Homero Ortega.

- Finalmente, se puede decir, que la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González tiene potencial exportador, ya que cuenta con sombreros de

calidad para introducirse en el mercado mundial. Sin embargo, para poder hacer de esto una actividad constante, es necesario que se sometan a un proceso de tecnificación arduo, con el objetivo de sistematizarse y cumplir con los estándares y normas de calidad internacionales, pero sobre todo encontrar el incentivo a las actuales generaciones para que este conocimiento no se pierda con el paso del tiempo.

Bibliografía

- Villareal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf>
- Rueda Galvis, J. F. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(7), 51-57.
- Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing internacional*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=B423F59690D9BB500FD808D75176B018?sequence=1>
- Nova Caldas, G. E. (Abril de 2016). La internacionalización de las empresas en Colombia. Obtenido de http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_16.pdf
- Brenes Leiva, G., & León Darder, F. (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *TEC Internacional*, 2, 9-19.
- Perón, J. D. (1952). *Frases Clásicas*. Recuperado el 2019, de <https://akifrases.com/frase/191202>
- Blanco, R. G. (2011). DIFERENTES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL. (U. d. Extremadura, Ed.) *Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica*(858), 3-12.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales Ambientes y operaciones* (Décimo cuarta ed.). México: Pearson.
- Steinberg, F. (2004). La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica. En F. Steinberg, & eumed.net (Ed.). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Hill, C. W. (2011). *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global* (Octava ed.). México: McGrawHill.
- Valencia, J. B., & Ortiz, P. G. (2014). Competitividad y Comercio Internacional. *INCEPTUM*, IX(16), 49-58.
- Ley de Defensa del Artesano. (14 de mayo de 2008). *Artesanos.gob.ec*. Obtenido de <http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf>
- Ley de Gestión Ambiental. (2004). *Ambiente.gob.ec*. Recuperado el 2019, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Código del Trabajo. (2012). *Trabajo.gob.ec*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>

- Araya Leandro, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3, 18-25.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi. SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo "Toda una vida" 2017-2021*. Quito.
- GAD Municipal de Biblián. (09 de Mayo de 2017). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Biblián*. Obtenido de <http://gadbiblian.gob.ec/galeria/historia/>
- Gobierno Provincial del Cañar. (21 de Octubre de 2011). *Prefectura del Cañar*. Obtenido de http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/pnTemp/PageMaster/rqg192ddamoks9o0rfl3owijlj8lt.pdf
- GAD Municipal de Biblián. (2014). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2014. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0360000310001_DIAGN%C3%93STICO%20PDYOTCB_13-03-2015_17-53-20.pdf
- MAGAP & SIGTIERRAS. (Abril de 2015). Cobertura y uso de la tierra, sistemas productivos, zonas homogéneas de cultivo Cantón Biblián. Obtenido de http://metadatos.sigtierras.gob.ec/pdf/Memoria_tecnica_Coberturas_BIBLIAN_20150415.pdf
- Pérez, D., & Pérez Martínez de Ubago, I. (2006). El producto. Concepo y desarrollo. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45113/componente45111.pdf
- Serrano Gómez, F., & Serrano Domínguez, C. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de productos*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-PNSJ9Z--cC&oi=fnd&pg=PR13&dq=analisis+de+la+cartera+de+productos+de+una+empresa&ots=3T7c_cqqjq&sig=uzw325FLYorkczZ7woK4R8z-6gs&redir_esc=y#v=onepage&q=analisis%20de%20la%20cartera%20de%20productos%20de%20un
- Valero Córdoba, G. M., Rodenes, M., & Rueda, G. E. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión. *Lebret*, 127-147. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6069733.pdf>.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Organización de los Estados Americanos. (2008). Recuperado el 2019, de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Crespo, E. (22 de Agosto de 2019). Apoyo del GAD de Biblián a la Cooperativa Padre Rafael González. (M. N., & M. S., Entrevistadores)
- Cañar Televisión S.A. . (6 de abril de 2017). Cooperativa artesanal y Municipio de Biblián inician compra de sombreros de paja toquilla.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantonaes/Canar/Fasciculo_Biblian.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (21 de Febrero de 2014). Recuperado el 2019, de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0302_BIBLIAN_CA%C3%91AR.pdf

- Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia de UNICEF. (2008). *UNICEF*. Recuperado el 2019, de https://www.unicef.org/socialpolicy/files/Childhood_and_Migration_in_Canar.pdf
- Quizhpi, K. U. (2018). *Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7761>
- Estatuto de la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González "COOPROPARAGO". (2015). Estatuto de la Cooperativa de Producción Artesanal Padre Rafael González "COOPROPARAGO". Biblián, Cañar, Ecuador.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Morillo, M. (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 53-70. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>
- Llamazares, O. (2014). ¿Qué es un plan de exportación. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/files/Que-es-un-plan-de-exportacion.pdf>
- Arbós, L. C. (2012). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Goikolea, M. (7 de agosto de 2014). ¿Qué es y qué hace un Supply Chain Manager? *Negocios Internacionales*.
- López, J. G. (14 de septiembre de 2011). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte/>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad* (Séptima ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- Lledó, P. (2013). *Administración de proyectos: el ABC para un Director de Proyectos exitoso*.
- Monterroso, E. (2000). El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. Obtenido de <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/logistica.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* (Décimoprimer ed.). Pearson.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). Productividad y Competitividad. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Colmenares, O. (2007). Medición de la productividad empresarial. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2007/07/medicion-de-la-productividad-empresarial.pdf>
- Dávila, J. M., & Barraza, M. S. (septiembre de 2011). implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(41), 19-37.
- Arrieta, J. G. (2012). *Universidad EAFIT*. Recuperado el enero de 2020, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1073/965>

- Trenzano, J. M. (1997). *Los Estudios de mercado: cómo hacer un estudio de mercado de forma práctica. Todo lo que conviene saber para hacer estudios con escasos recursos* (Vol. 7). Ediciones Diaz de Santos.
- Thompson, I. (2005). *Promonegocios.net*. Recuperado el 2020, de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion_del_Mercado.pdf
- TradeMap. (2020). *Trade Map*. Recuperado el 2020, de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c6504%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1
- ProEcuador. (28 de febrero de 2019). *ProEcuador.gob.ec*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <https://www.proecuador.gob.ec/el-sombrero-ecuatoriano-de-toquilla-gana-posicionamiento-como-accesorio-de-moda-en-el-mercado-hungaro/>
- Soriano, C. S. (1991). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones* (Vol. 13). Madrid, España: Ediciones Diaz Santos S.A.
- Llamazares, O. (2016). *Marketing internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Pro Ecuador. (2018). Sombreros de paja toquilla en Italia. Quito. Obtenido de <https://docplayer.es/64413682-Sombreros-de-paja-toquilla-en-italia-parte-dos-requisitos-del-comprador.html>
- Fuentes, J. C. (2017). *V-Lex México Información Jurídica Inteligente*. Recuperado el 2020, de <https://doctrina.vlex.com.mx/vid/situacion-financiera-556591354>
- Comunidades Digitales para el Aprendizaje en Educación Superior. (2018). *CODAES*. (U. A. Tucatán, Editor) Recuperado el 2020, de http://academica.uaslp.mx/oa/estadore resultados/qu_es_el_estado_de_resultados.html
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (marzo de 2017). *European External Action Service*. Recuperado el enero de 2020, de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Pro Ecuador. (2018). *Exporta Fácil*. Recuperado el 2020, de http://www.exportafacil.gob.ec/archivos_pdf/SOMBREROS_DE_PAJA_TOQUILLA.pdf
- Pro Ecuador. (25 de junio de 2013). *Ministerio de Comercio*. Recuperado el enero de 2020, de <https://issuu.com/pro-ecuador/docs/guiacertificaciones>
- iContainers Inc. (2020). *iContainers Inc*. Recuperado el 2020, de <https://www.icontainers.com/es/ayuda/medios-de-pago-internacional/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (Diciembre de 2019). *SENAE*. Recuperado el 2020, de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México D.F.: McGrawHill.
- INFOCIEEX. (marzo de 2013). Términos Internacionales de Comercio INCOTERMS 2010. Obtenido de https://www.centrex.gob.sv/scx_html/Infociex%20Enero%20-%20Marzo%202013.pdf
- Llamazares, O. (23 de agosto de 2017). Incoterms 2020: principales cambios. Obtenido de <https://globalnegotiator.com/files/Incoterms-2020-cambios.pdf>
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (sexta ed.). México, D. F.: McGrawHill.

- ProEcuador. (05 de julio de 2017). Sombreros de Paja Toquilla - Alemania. Obtenido de http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=46&catid=2&Itemid=162
- ProEcuador. (octubre de 2017). Guía del Exportador. Obtenido de <http://www.aei.ec/wp-content/uploads/2017/10/GuiaExportador-2017.pdf>
- ProMéxico. (diciembre de 2015). Decídete a exportar: guía básica. Ciudad de México. Obtenido de https://www.academia.edu/28172206/Guia_Basica_Del_Exportador?email_work_card=view-paper
- Reglamento al Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (marzo de 2013). *Reglamento al Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/REGLAMENTO-LIBRO-V-COPCI-REFORMA-27-03-2017.pdf>
- Zapata Mora, B. (3 de julio de 2018). Créditos para emprendedores y Pymes en Ecuador. *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/03/nota/6840290/creditos-emprendedores-pymes-ecuador>
- IsoTools. (2020). *IsoTools.org*. Recuperado el 27 de febrero de 2020, de <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>