

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**CREACIÓN DE UN CONSORCIO DE PROMOCIÓN DE
EXPORTACIONES COMO ESTRATEGIA PARA EL
POSICIONAMIENTO DEL SOMBRERO FINO DE PAJA
TOQUILLA DEL CANTÓN MONTECRISTI EN LOS MERCADOS
INTERNACIONALES**

RICARDO DANIEL ESCOBAR MORENO

DIRECTOR: ING. DIEGO BOHORQUEZ, MGTR.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS DE COMERCIO
INTERNACIONAL Y ANÁLISIS DE MERCADOS
INTERNACIONALES**

QUITO, ENERO 2020

DIRECTOR:

Ing. Diego Bohorquez Montalvo, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Fernando Solá, Mba.

Ing. Galo Sánchez, Mba.

DEDICATORIA

A la persona más importante de mi vida, al pilar de todo, a la persona que motiva mis acciones y a quien más admiro, mi madre, Angelita del Carmen Moreno Donoso.

Ricardo

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, pues todo le debo. Por lo bueno y lo malo, a mi familia, al amor, a todas las personas valiosas que están en mi vida y por aquellas que ya no están. Por lo poco o nada que tengo, pues resulta suficiente.

Gracias a mi madre que con su cariño, esfuerzo y cuidados ha sido un puntal en mi crecimiento y desarrollo.

Gracias a mi director de Tesis, Diego Bohorquez por su acertada dirección, su amistad y confianza.

Gracias a la PUCE, a sus profesores y su personal, especialmente gracias a Mariano Merchán, Decano de la Facultad, por su proactividad, espíritu colaborativo y su amistad.

Gracias a mi amigo Gabriel Lucas, orgulloso y hábil artesano del sombrero Montecristi, por abrirme las puertas desinteresadamente para colaborar en este trabajo y, sobre todo gracias por aquel hermoso fedora clásico de 17 grados.

Gracias a Kleyder Pachay y, a todos los artesanos de Montecristi y sus pueblos vecinos que me abrieron las puertas y colaboraron para el desarrollo de este trabajo.

Gracias a Nuria Ackermann, oficial de ONUDI quien con su vasta experiencia y conocimiento aportó en el desarrollo de este texto. Me siento honrado al haber recibido tus contribuciones.

Gracias a Jacobo Veintimilla, Ligia Estrella, Mauricio Patiño, Mauro Andino y, Stephany Olarte por su amistad y aportes en este trabajo.

Finalmente, quiero agradecer al autor de la fascinante obra; “La ruta de los panamás, memorias de un viaje andino” por su contribución al Sombrero Montecristi e identidad nacional, ¡gracias Tom!

Ricardo

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. DISEÑO DEL CONSORCIO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES	10
1.1. Modelos asociativos	4
1.1.1. Consorcios	7
1.2. Experiencia Internacional.....	9
1.2.1. La experiencia italiana.....	9
1.2.2. Experiencia Latinoamericana.	12
1.2.3. Experiencia nacional.....	14
1.3. Metodología para el establecimiento del consorcio	15
1.4. Estructura y figura jurídica.....	17
1.4.1. Figura jurídica.....	17
1.4.2. Estructura del consorcio sombrero Montecristi	19
1.4.3. Modelo de Gobernanza.....	21
2. MERCADOS DE EXPORTACIÓN.....	13
2.1. Clasificación arancelaria	13
2.1.1. Estadísticas de exportación.....	26
2.1.2. Principales exportadores.....	27
2.1.3. Principales compradores.....	29
2.2. Matriz de selección de mercados internacionales	29
2.2.1. Evolución de las exportaciones de Sombrero de paja toquilla	30
2.2.2. Principales destinos de exportación	31
2.2.3. Matriz de selección de mercados internacionales.....	32
2.2.4. Análisis cualitativo de los mercados internacionales	34
2.2.5. Mercado meta	35
2.3. Barreras de entrada.....	38
2.3.1. Barreras arancelarias.....	38

2.3.2.	Barreras no arancelarias	39
2.3.3.	Obstáculos técnicos y otras restricciones.....	39
3.	ESTRATEGIA DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO.....	41
3.1.	Situación actual: Del Panamá Hat al Sombrero Montecristi.....	41
3.2.	Marketing Mix	43
3.2.1.	Producto	43
3.2.2.	Precio	47
3.2.3.	Plaza.....	49
3.2.4.	Promoción.....	52
3.3.	Filosofía.....	53
3.3.1.	Situación Actual de la Denominación de Origen.....	54
3.3.2.	Consejo regulador de la DOP Sombrero Montecristi	55
3.4.	La Denominación de Origen como herramienta de posicionamiento	55
3.4.1.	Propuesta de figura jurídica del consorcio de exportación	56
3.4.2.	Enfoque de clientes	57
3.4.3.	Competencia directa	59
3.5.	Objetivos de la estrategia de posicionamiento	61
3.6.	Diseño de la estrategia del consorcio de promoción de exportaciones	61
3.6.1.	Cadena de Valor.....	61
3.6.2.	Análisis externo e interno FODA	62
3.6.3.	Cruce de Fortalezas y Oportunidades	63
3.6.4.	Cruce de amenazas y debilidades	65
3.6.5.	Matriz de Impacto - Ocurrencia.....	67
3.7.	Estrategia.....	69
3.7.1.	Estrategias ofensivas.....	70
3.7.2.	Estrategias defensivas	71
3.8.	Ferias internacionales.....	71

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5. BIBLIOGRAFÍA	80
6. ANEXOS	83
Anexo 1. Clasificación de las MYPIMES y artesanos	83
Anexo 2. “Fino Sombrero de toquilla” – Libertad Regalado Espinoza.....	84
Anexo 3. Página de inicio de la tienda virtual Brent Black	86

Índice de Gráficos:

Gráfico 1. Evolución de las exportaciones de sombreros a nivel mundial en miles USD	27
Gráfico 2. Principales países exportadores de sombreros a nivel mundial en miles USD	28
Gráfico 3. Principales países compradores de sombreros a nivel mundial.....	29
Gráfico 4. Evolución de las exportaciones de Sombreros de paja toquilla.....	30
Gráfico 5. Principales destinos de exportación de sombreros *	31
Gráfico 6. Evolución del precio promedio unitario	58

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1. Etapas para la creación de un consorcio de exportación	15
Ilustración 2. Propuesta de estructura del consorcio de exportación del sombrero Montecristi	20
Ilustración 3. Representación gráfica del modelo de gobernanza del consorcio de exportación del Sombrero Montecristi	21
Ilustración 4. Principales estrategias de fijación de precios de exportación.....	48
Ilustración 5. Cadena de valor del Sombrero Montecristi	62
Ilustración 6. Estrategia de integración hacia atrás y adelante de un consorcio de exportación.....	70

Índice de Imágenes:

Imagen 1. Denominación de Origen Protegida grabada en un sombrero Montecristi....	42
Imagen 2. Artesano tejedor del Sombrero Montecristi.....	46

Índice de Tablas:

Tabla 1. Comparativo de modelos asociativos	8
Tabla 2. Programas y cuerpos normativos de la región.....	13
Tabla 3. Clasificación Arancelaria del Sombrero Montecristi	24
Tabla 4. Notas explicativas del S.A de la partida 6504	25
Tabla 5. Matriz comparativa de selección de mercados potenciales	33
Tabla 6. Principales datos de España.....	37
Tabla 7. Canales de Distribución.....	51
Tabla 8. Principales países exportadores para sombreros en miles USD.....	60
Tabla 9. Matriz de fortalezas y oportunidades.....	64
Tabla 10. Matriz de amenazas y debilidades	66
Tabla 11. Análisis de probabilidad impacto – ocurrencia	68
Tabla 12. Ferias importantes para promoción del Sombrero Montecristi	72

RESUMEN

En el marco de la presente investigación, se propone la creación de un **consorcio de promoción de exportaciones** para el tradicional Sombrero Montecristi, cuyo fin es la promoción de los productos de sus miembros, en función de un mejor acceso a los mercados extranjeros y una mejor posición comparativa frente a productos de imitación o similares. La principal diferencia radica que se trata de un producto tradicional de origen que incorpora aspectos de calidad asociados a la técnica humana y los factores naturales de su ubicación.

Las dinámicas de cooperación y funcionamiento del consorcio dependen en gran medida del alcance de los beneficios que los miembros pueden obtener de su participación en un proyecto conjunto. En ese sentido, la intención de estas páginas es actuar bajo la figura de un inductor para la creación de una estructura colectiva denominada “Consorcio” que motive una estrategia de marketing internacional a favor del Sombrero Montecristi en los principales mercados de exportación.

Finalmente, el impacto socioeconómico a nivel local y los procesos de desarrollo rural pueden resultar potenciados u obstaculizados en función de cómo se organice y estructure la iniciativa colectiva; aspectos que, por lo demás, también se han podido observar en proyectos de asociatividad empresarial de índole similar.

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de los bajos niveles de producción las micro, pequeñas y medianas empresas en adelante simplemente “MIPYMES”, les resulta difícil competir a nivel internacional con grandes empresas que pueden aprovechar las economías de escala. En los Artículos 106 y 107 del Reglamento al Libro III del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones “COPCI”, se describe el término MIPYMES, incluyendo en esta definición a los artesanos.

El ciclo de vida de los productos se ha visto reducido, lo que requiere mayor desarrollo de las competencias y herramientas empresariales. Es habitual que las firmas pequeñas y medianas, no se encuentren en condiciones de emprender las tareas necesarias para convertirse en exportadoras, aun cuando salgan al mundo con un producto competitivo (Elizondo, y otros, 2009). Por sobre todo, estas empresas no suelen contar con los medios financieros y los conocimientos necesarios para colocar con éxito sus productos en los mercados foráneos (Green, 2004).

En este contexto y en palabras de Minervini (2011) el consorcio, es un intermediario de servicios por excelencia, pues constituye un centro de servicios estratégicos para la internacionalización de las MIPYMES. El consorcio es una alianza voluntaria de MIPYMES, cuyo objetivo es facilitar la exportación mediante acciones conjuntas, así como promover los productos de sus miembros en el extranjero (Green, 2004, pág. 3)

Los esfuerzos del presente trabajo, se concentran en promover la internacionalización de los artesanos del Sombrero de paja toquilla del cantón Montecristi y, en consecuencia su posicionamiento en los mercados internacionales que, para mayor facilidad y entendimiento, en adelante simplemente se hará referencia a “Sombrero Montecristi” con el fin de atribuir su valor tradicional y desde luego, destacando su Denominación de Origen asociado a su territorio, a través del establecimiento de una organización colectiva, cuyo principal fin es, potenciar las capacidades individuales de sus miembros. Sin duda alguna, una iniciativa pequeña o un modelo de negocio pequeño, si es exitoso, se vuelve grande. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013)

Uno de los tipos de asociación más ampliamente difundidos en este ámbito es el consorcio de origen, concepto acuñado por Ackermann (2011) y que no difiere sustancialmente del concepto de consorcio, pues constituye una agrupación de productores y empresas

independientes que tienen como objeto la valorización de un producto tradicional de origen, como el Sombrero Montecristi que, actúa como plataforma para la coordinación equitativa y equilibrada de intereses y esfuerzos a lo largo de una misma cadena de valor.

Al integrarse en un consorcio, las MIPYMES son capaces de superar en conjunto los obstáculos que se presentan, acceder efectivamente a los mercados internacionales y tener una mejor posición competitiva a menor costo y riesgo, como sugieren Nalebuff & Brandenburger, (1996) al final el negocio es una cooperación cuando se trata de crear una torta, y competencia cuando ésta se va a repartir. Los miembros pueden acumular conocimientos en áreas no relacionadas con la exportación, como por ejemplo; los métodos de producción, la logística y las normas de calidad. (Elizondo, y otros, 2009)

Entre los métodos que se han empleado en este trabajo se encuentran el exploratorio que aporta desde una visión general cualitativa a través de teoría fundamentada y hechos históricos relevantes, mediante la observación, análisis de documentos y entrevistas. En segundo lugar, se ha empleado el método deductivo, mismo que estimula el estudio desde una orientación general a una particular para llegar a conclusiones válidas. Conjuntamente, se ha utilizado el método descriptivo el cuál aporta desde un enfoque cuantitativo y presenta la relación que se establece entre las variables de una población o situación específica que componen el caso de estudio.

En orden sucesivo, se presenta en el primer capítulo un estudio de los conceptos y alcances de los principales modelos asociativos, entre ellos el consorcio de exportación. Se echa un vistazo a las principales características y diferencias de los mismos desde una visión general a una particular, con el fin de alcanzar la competitividad deseada.

A continuación, en el segundo capítulo se presenta fundamentalmente un análisis descriptivo de las principales variables estadísticas relacionadas al Sombrero Montecristi. Se estudia la evolución de las exportaciones, principales países compradores, principales países exportadores y se desagregan variables como el precio promedio unitario en los mercados extranjeros con mayor potencial.

Finalmente, en el último capítulo se examina las variables que componen el mix de marketing del Sombrero Montecristi y, principalmente se desarrolla la estrategia de internacionalización y posicionamiento en los mercados internacionales

1. DISEÑO DEL CONSORCIO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

El término asociatividad, base elemental de los modelos actuales, entre otros del término; “consorcios de exportación” resulta no ser tan nuevo. Por ejemplo; Marshal (1931), en su obra “Principios de Economía” ya habla de la asociatividad de las pequeñas empresas en ciertos distritos de Inglaterra, que provocan externalidades positivas, lo que a su vez significa mejor posición competitiva. Asimismo, Porter (1991) a través de su texto “La Ventaja Competitiva de las Naciones” argumenta que una de las novedades en el terreno de la competitividad, es la exigencia de una investigación más cooperativa y la creación de consorcios industriales. Las compañías tienen que competir y cooperar al mismo tiempo. La combinación de esos elementos da por resultado una relación más dinámica de lo que sugieren aisladamente las palabras “competencia” y “cooperación” (Nalebuff & Brandenburger, 1996)

Los consorcios de exportación surgen como necesidad de las MIPYMES de emprender un proceso de internacionalización, lo que a su vez, contribuye a la diversificación de productos y destinos de exportación, mejorando su posición competitiva a nivel local e internacional. En Ecuador, la discusión sobre la competitividad asociativa entró a ser parte de la agenda económica a finales de los años 90. Desde entonces, han existido iniciativas de diversa índole, cuyos objetivos han variado desde introducir conceptos, hasta tratar de impulsar colectivos concretos. Siendo éste un tema relativamente nuevo, ha existido un uso indiscriminado de los términos clúster, cadena de valor y encadenamientos productivos, lo que ha contribuido hasta hace poco a crear confusión sobre el alcance e implicación de los mismos para lograr la competitividad deseada. (Hernandez & Cely , 2003). En primer lugar, el término clúster se refiere a una red productiva vinculada a un territorio, más adelante se profundiza en el concepto y alcance del mismo. Por otra parte, el término cadena de valor, consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen en los eslabones de una misma cadena o de diferentes cadenas, a esto se denomina encadenamientos productivos. La cadena de valor, trata de las actividades física y tecnológicamente específicas que llevan a cabo, siendo los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes. El margen es la diferencia entre el ingreso o el valor total y el coste total de efectuarlas (Porter, 2002, págs. 66-67).

Uno de los errores más comunes de las MIPYMES al iniciar un proceso de internacionalización, es que no consideran que arrancan una actividad en la que no tienen experiencia y, tal vez, piensan que el mercado externo es una extensión de la actividad comercial practicada en el mercado interno. (Minervini, 2003, págs. 8-9). De acuerdo a Daniels, Radebaugh, & Sullivan, (2013) las empresas participan en los negocios internacionales principalmente para; a) expandir las ventas, b) adquirir recursos y, c) reducir riesgos. Perseguir las ventas internacionales generalmente aumenta el mercado potencial y las posibles utilidades, los esfuerzos en el extranjero pueden ofrecer a las firmas; a) costos más bajos, b) nuevos o mejores productos y c) conocimiento operativo adicional, beneficios que se suman a los ya identificados en un consorcio de exportación.

Los consorcios de exportación en Ecuador cobraron especial relevancia a partir de la intervención de la Organización de la Naciones Unidas para el desarrollo Industrial “ONUDI” en el período comprendido entre 2010 y 2015, a través de su programa de asistencia denominado “Programa Interregional de Consorcios de Exportación” cuyos beneficiarios directos fueron, Ecuador, Egipto, Marruecos y Perú.

1.1. Modelos asociativos

Actualmente existen diversos conceptos y modelos aplicables para alcanzar la cooperación colectiva. Sin embargo, la diversidad de términos usados ha llevado a crear confusión en el empleo y alcance de los mismos para fortalecer la estructura del tejido empresarial y mejorar su posición competitiva frente a competidores en los mercados mundiales.

Una estrategia para enfrentar dicha problemática es abordarlo desde “un enfoque de gestión basado en la articulación/integración con otros sujetos (productivos y no productivos) de su entorno más cercano. En particular, sobre la base de las relaciones establecidas con firmas complementarias y en otros casos competidoras. Las empresas han acelerado su proceso de aprendizaje y alcanzado nuevas plataformas de cooperación y economías de escala, concentrando sus capacidades en los ámbitos donde tienen mayores fortalezas y ventajas competitivas” (López, 2003).

En tanto y de manera preliminar, una red tradicional, puede definirse al grupo de personas que comparten una cultura, economía, objetivo social o político. Al principio, puede existir independientemente de la proximidad física de sus miembros porque se basa en sus intercambios de comunicación; no obstante, la frecuencia de dichos intercambios revela los diferentes niveles de vinculación entre sus participantes (Olarte & Pietrobelli, 2000).

En líneas siguientes se abordará el concepto y alcance de las redes empresariales, cuya revisión contribuirá a un mejor entendimiento de los modelos asociativos, principalmente del “Consortio de Exportación”.

Clúster.- Es utilizado para indicar una concentración sectorial y geográfica de empresas que producen y venden una gama de productos relacionados o complementarios y, por lo tanto, se enfrentan a oportunidades y desafíos comunes. Estas concentraciones dan lugar a economías externas (como la aparición de proveedores especializados de materias primas y componentes o el crecimiento de un grupo de sectores específicos) favoreciendo el surgimiento de servicios especializados en materia técnica, administrativa y financiera. (Ceglie & Dini, 1999)

Distritos Industriales.- En concepto, surgen los denominados Distritos Industriales, figura similar por no decir casi igual al Clúster. No existe un consenso absoluto sobre la definición de distrito industrial, se han utilizado diferentes palabras para denominarlos, entre las principales; Agrupamientos empresariales, Clúster, Cooperación interempresarial. Consentino (1996) lo define como “una aglomeración de cientos y a veces miles de empresas de tamaño pequeño y/o mediano orientadas al mismo sector industrial y concentrado en la misma área. Típicamente, se incluyen dentro del distrito varias etapas del proceso productivo así como servicios a los productores.” De acuerdo a Minervini (2011) “Es un modelo de desarrollo regional que busca consolidar las fortalezas de los sectores industriales y de servicios más característicos de una región y promover un crecimiento económico sostenido”. En Italia por ejemplo donde el fenómeno “*clúster*” ha tenido mayor desarrollo a través de los llamados “*distretti industriali*”, hay más de 200 y representan una de las piezas importantes de la competitividad del tejido empresarial italiano.

La principal diferencia entre el Distrito Industrial y el Clúster es que en el primero se concentran firmas de un mismo sector o firmas que comparten una vocación productiva

de la región o sector a la que pertenecen, mientras que en el segundo pudieran concentrarse firmas competidoras o complementarias.

Definitivamente, el consorcio se encuentra un tanto alejado de estas definiciones pues, este está representado por un grupo de empresas reducidas generalmente entre 5 a 15. En cualquier caso, se debe considerar que al interior de un clúster o distrito industrial, resulta el escenario óptimo para la creación de consorcios, pues se trata de un ambiente natural para su crecimiento. (Minervini, Consorcio de Exportación, 2011)

El desarrollo de estas relaciones de colaboración, requieren de un insumo fundamental, extremadamente escaso y que no se transa en los mercados, “la confianza”. Las iniciativas colectivas, se basan con frecuencia en la confianza entre sus participantes. Rabelotti (1994) define la confianza como una actitud positiva hacia una persona o un grupo basándose en experiencia, una relación común, interacciones frecuentes, o un fondo compartido. Desde principios de los 90, algunos gobiernos locales y organismos internacionales han puesto énfasis en programas de asistencia técnica que apuntan precisamente a generar esquemas asociativos entre empresas independientes, cuyo objetivo ha sido fortalecer la confianza (López, 2003).

La intención de este texto es, abordar la metodología y el proceso para la creación de un consorcio de exportación, lo que implica la formación de la base de confianza en las etapas iniciales y las relaciones interdependientes entre sus miembros, así también, inducir la creación de un modelo de negocio con visión de exportación a largo plazo para el tradicional Sombrero Montecristi, en aquellos mercados internacionales con mayor potencialidad.

La evidencia empírica presentada por varios estudios en países en desarrollo demuestra que el modelo distrital de organización industrial o un Clúster pueden ser un punto de partida útil para alcanzar una producción eficiente y la competitividad asociativa esperada (Olarte & Pietrobelli, 2000). El debate sobre la estrategia de industrialización en los países en desarrollo se ha centrado recientemente en las posibles lecciones para aprender del éxito obtenido por las Pymes¹ en los países desarrollados. La experiencia de aglomeración y agrupación de empresas, así como, la colectiva eficiencia resultante de esta forma de

¹ En otros países Pymes se refiere únicamente a las pequeñas y medianas empresas.

organización, han contribuido al desempeño exitoso de muchas compañías en las últimas décadas (Schmitz, 1995).

En definitiva, las iniciativas de asociatividad aquí descritas pueden derivar en colectivos más complejos y otros más concretos como ejemplo el consorcio, cuyo objeto es; compartir conocimiento, la resolución conjunta a problemas comunes y, sobre todo la oportunidad de pensar en grande pero con la flexibilidad de ser pequeño.

1.1.1. Consorcios

Consorcio de Exportación.- Según lo define Green (2004) un consorcio es una alianza voluntaria de empresas o artesanos (MIPYMES), cuyo objetivo es facilitar la exportación mediante acciones conjuntas, así como, promover los productos de sus miembros en el extranjero. Minervini (2011) agrega, es un agrupamiento de empresas constituido para unir sinergias y aumentar su competitividad, lo cual reduce los riesgos y costos en el proceso de internacionalización.

Consorcio de Origen.- Uno de los tipos de asociación más ampliamente difundidos, representa una agrupación de productores y empresas independientes que tiene como objeto la valorización de un producto tradicional de origen, que actúa como plataforma para la coordinación equitativa y equilibrada de intereses y esfuerzos a lo largo de una misma cadena de valor. Funciona de la misma manera que un consorcio de exportación pero se enfoca a los productos tradicionales de origen como es el caso de la presente investigación asociado al Sombrero Montecristi. (Ackermann, 2011).

Finalmente, para contribuir a un mejor entendimiento y como corolario de este apartado se ha considerado conveniente presentar un cuadro comparativo de los principales tipos de modelos asociativos aquí presentados.

Tabla 1. Comparativo de modelos asociativos

Esquema/Criterio	Concepto	Objetivo	Participantes	Principales características
Distrito Industrial	Es una aglomeración de cientos y a veces miles de empresas de tamaño pequeño y/o mediano orientadas al mismo sector industrial y concentrado en una misma área geográfica.	Busca consolidar las fortalezas de los sectores industriales y de servicios más característicos de una región y promover un crecimiento económico sostenido.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas competidoras de un mismo sector. • Empresas de diferentes eslabones de una misma cadena de valor. • Empresas proveedoras de servicios de la cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece de manera espontánea o inducida. • Se suelen concentrar en una misma área geográfica.
Clúster	Una concentración sectorial y geográfica de empresas que producen y venden una gama de productos relacionados o complementarios.	Buscan enfrentar oportunidades y desafíos comunes. Estas concentraciones dan lugar a externalidades positivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas competidoras o complementarias. • Empresas de diferentes eslabones de la cadena de valor. • Empresas proveedoras de servicios técnicos especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace énfasis en su concentración geográfica. • Productos competidores o complementarios.
Consortio de exportación	Un consorcio es una alianza voluntaria de empresas y un centro de servicios por excelencia para los miembros del mismo.	Facilitar la exportación de los productos de sus miembros en el extranjero mediante acciones conjuntas.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas competidoras o complementarias • De 2 a 15 miembros generalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de los productos de sus miembros en el extranjero • Centro de servicios que facilita la exportación y/o venta individual

			MIYPMES y artesanos.	de cada uno de sus miembros.
Consortio de Origen	Una agrupación de productores y empresas independientes que tienen vínculo especialmente territorial con un producto tradicional de origen.	Valorizar un producto tradicional de origen, actuar como plataforma para la coordinación equitativa y equilibrada de intereses y esfuerzos a lo largo de una misma cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • MIPYMES • Artesanos • Otros actores de los eslabones de la cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de estándares de calidad. • Promover el consumo del producto en mercados locales y extranjeros. • Velar por la coordinación y distribución equitativa de intereses e ingresos a lo largo de una cadena de valor.

Fuente: Guía de los Consorcios de Exportación (Green, 2004), La Valorización de los Productos tradicionales de Origen (Ackermann, 2011)

Elaboración: Autor

1.2. Experiencia Internacional

A continuación, se aborda los antecedentes internacionales más relevantes a fin de explorar su experiencia y utilidad en el caso ecuatoriano, orientado a la exposición del presente trabajo con el Sombrero Montecristi.

1.2.1. La experiencia italiana.

En el caso de países como Italia, Bélgica, Alemania y España; en la década de los ochenta, y luego de la profunda recesión generada a finales de los setenta por el embargo petrolero, las empresas tuvieron que realizar un proceso de ajuste, soportado por políticas industriales orientadas a la articulación eficiente de las pequeñas empresas con otros actores. (López, 2003)

La cooperación intra-firma² en Italia se ha asociado principalmente con la presencia de cooperativas y consorcios. Una amplia gama de consorcios, fundada por firmas, se ha desarrollado desde principios de los años cincuenta. Estos consorcios tenían el objetivo de apoyar a las pequeñas empresas en áreas donde, tradicionalmente, son débiles, como las finanzas o la exportación (Baldoni, Belliti, & Lee, 1998).

Cuando se habla de asociatividad, Italia es probablemente el país que tiene la mayor experiencia, a través de los denominados; “*distretti industriali*” como también en asuntos relacionados a cooperativas y otro tipo de esquemas asociativos. Minervini (2011) afirma que en Italia hay más de 400 consorcios, constituyéndose de esa manera, el modelo más ampliamente difundido en el país mediterráneo.

En 1991 Italia promulgó la Ley 317 para darle un impulso al modelo de negocios denominado “Consortio de exportación”, instrumento legal creado para responder a las necesidades de una política comercial sobre Pymes para favorecer la promoción, el desarrollo, la innovación y la competitividad de las empresas. Interviniendo no solo en el apoyo de la inversión de las empresas, sino también a través de la creación de las condiciones necesarias para un entorno favorable de negocios y competitividad plena. (Baldoni, Belliti, & Lee, 1998)

Como ya se dijo antes, los distritos industriales, los clúster y las redes, contribuyen a crear mejores condiciones para el desarrollo de las iniciativas colectivas tales como, los consorcios de exportación. Estos fueron los principios de desarrollo que se recogieron en la Ley italiana de consorcios de 1991, este modelo es mundialmente conocido como un ejemplo exitoso de desarrollo endógeno basado en pequeñas empresas, fuertemente arraigadas en las localidades.

Estas políticas industriales fueron adoptadas por el sector privado a través de sus órganos empresariales, mediante ellas, en un lapso de sólo dos décadas se generaron resultados favorables tanto en crecimiento como desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Estos resultados han llamado la atención y han sido motivo de estudios. Quizá, la lección más importante aprendida consiste en que buena parte de las ventajas de las pequeñas y medianas empresas radica en factores externos, que en última instancia dependen de los vínculos de las empresas con su entorno productivo e institucional público. (López, 2003)

² Comercio interno entre una misma compañía o grupo de compañías de un conglomerado empresarial

El escenario institucional italiano a través de la Ley 317, construyó las herramientas para facilitar el desempeño de grupos colectivos, desde inductores en los gobiernos locales hasta un programa de financiamiento para el desarrollo de las empresas. Los gobiernos locales se convirtieron en los principales interlocutores de los consorcios, proporcionando y facilitando en muchos casos apoyo financiero para intervenciones específicas. En otros territorios y, en particular, en los países en vías desarrollo, es posible que las instituciones locales y los escenarios sufran cambios constantes. Instituciones locales fuertes, capaces de sostener esfuerzos por parte del sector privado facilitan la cooperación entre empresas. Sin embargo, en países que carecen de tales estructuras de soporte como es el caso de Ecuador, el impulso para la cooperación de las Pymes puede provenir únicamente del sector privado y, solo más tarde, se involucre a los cuerpos locales cuando las iniciativas se vuelvan lo suficientemente sólidas (Baldoni, Belliti, & Lee, 1998).

Por su parte, los consorcios de exportación representan un ejemplo importante de cómo las empresas pueden agruparse en relaciones cooperativas exitosas. De acuerdo a Green (2004) La Federación Italiana de Consorcios de Exportación, es una asociación nacional de consorcios de este tipo, se fundó en 1974 y actualmente representa a más de 110 consorcios, con un total de 4.300 empresas en todos los sectores comerciales. El total de las exportaciones de las empresas participantes de Federexport asciende a 14.500 millones de euros, que equivalen al 7% de todas las exportaciones de Italia. La Federación abarca también dos cadenas de hoteles, que agrupan en conjunto 1.700 cadenas hoteleras y otros hoteles individuales, con un volumen de negocios total de unos 3.000 millones de euros.

Antes de la Ley 317, en 1989 Italia expidió la Ley 83, la cual sentó las bases para la cofinanciación y el marco de facilidades para los consorcios. Esta Ley destinó fondos públicos para los consorcios de exportación de ocho miembros en adelante cubriendo desde el 40% hasta el 60% de los costos operativos, dependiendo de las condiciones y número de miembros. Estos consorcios se vieron beneficiados por importantes fondos públicos y exenciones tributarias. Posteriormente, la Ley 317 estableció criterios de elegibilidad para que los grupos colectivos tengan acceso a financiamiento. (Baldoni, Belliti, & Lee, 1998)

A partir de la década de 1970, varias empresas textiles de Prato – Italia, se dieron cuenta de que la cooperación entre empresas podría ser un poderoso instrumento para enfrentar las dificultades planteadas en los mercados internacionales y, de hecho, en Prato hay

ejemplos de actividades de consorcios incluso antes de la legislación formal. El principal logro fue consolidar la imagen conjunta enfocada en calidad y estilo para fortalecer su posición en los mercados. Hoy en día, el liderazgo de Prato es reconocido en todo el mundo por su capacidad innovadora, dedicación a la investigación de nuevos productos y servicios.

Es imprescindible reconocer que la creación de iniciativas asociativas incluidas los consorcios toma tiempo, esto no implica que, los beneficios sean escasos en el corto plazo, pero sobre todo no se puede desconocer la potencialidad de la figura a mediano y largo término (Baldoni, Belliti, & Lee, 1998).

1.2.2. Experiencia Latinoamericana.

En otros países existen experiencias sobre la construcción de normativa legal y experiencia práctica que contribuye a un mejor entendimiento desde el contexto y la realidad de la región, a continuación se expone algunos casos relevantes.

En el caso Argentino, en diciembre de 2002, se creó en Buenos Aires, Argentina, la Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación. Cuyo objetivo es fomentar el desarrollo de la asociatividad entre pequeñas y medianas firmas, para incursionar en los mercados internacionales; auspiciar y contribuir a la formación y perfeccionamiento de profesionales especializados en esta materia, ofrecer capacitación, asesoramiento y apoyo a provincias, municipios, universidades, asociaciones y fundaciones, en la creación de grupos asociativos y consorcios de exportación (Reynolds & Zunini, 2007). Los miembros fundadores de la Asociación son 12 directores de consorcios de exportación que han participado entre otras actividades, en giras y ferias promocionales (Green, 2004).

Entre las principales actividades de la asociación se encuentran promover la cooperación entre las empresas y una cultura exportadora, contribuir al aumento de las exportaciones de los consorcios argentinos e impulsar leyes que promuevan alianzas estratégicas entre empresas. (Green, 2004)

En Chile, a comienzos de la década de 1990, el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), organismo gubernamental de promoción de las Pyme, introdujo proyectos de fomento, más conocidos como (PROFO). Los resultados positivos logrados con los PROFO originales, que estuvieron destinados a establecer redes de empresas en general,

alentaron a trabajar en programas más específicos destinados a los mercados de exportación. El SERCOTEC, por conducto de los comités sectoriales de exportación de la Asociación de Exportación de Manufacturas, canalizó fondos hacia grupos de PYME que deseaban exportar.

Un actor importante en los PROFO fueron los articuladores o inductores. Cuya tarea consistía en promover las actividades del grupo y ayudar a los miembros a desarrollar ventajas competitivas basadas en la cooperación. Para ello, debía cultivar excelentes relaciones entre las empresas participantes, mejorar la prestación de servicios de apoyo y alentar a los miembros a utilizar esos servicios.

De una evaluación de los diferentes tipos de PROFO se desprendió que, en general, el programa había tenido éxito, dado que las empresas habían podido ampliar su negocio. Ante todo, el programa era autosostenible. El aumento de los ingresos tributarios generados por la ampliación de las actividades comerciales de los participantes compensó con creces los gastos de fondos públicos en el programa (Green, 2004).

A continuación en la Tabla 1, se presenta un breve detalle de algunos programas y cuerpos normativos que resultan de utilidad en esta revisión comparativa, que incluye dos casos antes analizados.

Tabla 2. Programas y cuerpos normativos de la región

País	Legislación	Sitio web
España	Consortios de exportación	www.icex.es
Argentina	Leyes No. 174/85 y 26.005	www.exportar.org.ar www.bnm.me.gov.ar
Chile	Programa PROFO	www.prochile.cl www.sercotec.cl
México	Empresas integradoras	www.e-mexico.gob.mx

Fuente: Páginas web de los programas y Guía de los Consortios de Exportación (Green, 2004)

Elaboración: Autor

1.2.3. Experiencia nacional

Finalmente y en contraste, las MIPYMES ecuatorianas no han contado con el soporte de las entidades gubernamentales, respecto del fortalecimiento de capacidades productivas y promoción internacional, pues éstas no tienen un sólido impulso político, estructura e institucionalidad necesarias para alcanzar un programa de talla regional o mundial. Las iniciativas que han existido se han limitado y construido desde una base fraccionada y débil a través de los esfuerzos disponibles y las figuras jurídicas identificadas. Entre 2012 y 2015 período de intervención del programa de Consorcios de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial “ONUDI”, se conformaron algunos consorcios de exportación y origen, entre ellos la iniciativa de un Consorcio de Origen del Sombrero Montecristi:

1. Consorcio de Quinua
2. Consorcio Nativa
3. Consorcio Cosmética Ecuador
4. Consorcio Flores (Gypsophila)
5. Consorcio Royal Honey

Actualmente y, desde la comprensión de este trabajo se desconoce el desenlace práctico de estos consorcios. En cualquier caso, es una experiencia válida y positiva que suma a al desarrollo de esquemas asociativos en el país. Entre las lecciones aprendidas de esta intervención se pueden citar las siguientes:

- Poca estructura de soporte de las entidades gubernamentales de apoyo
- Poca o nula voluntad política relacionado al tema
- Deficiencia en la formación de profesionales especializados
- Desconfianza en los miembros de los grupos asociativos e individualismo
- Falta de un marco normativo sólido que incorpore entre otros, incentivos tributarios, acceso a créditos y una figura jurídica.

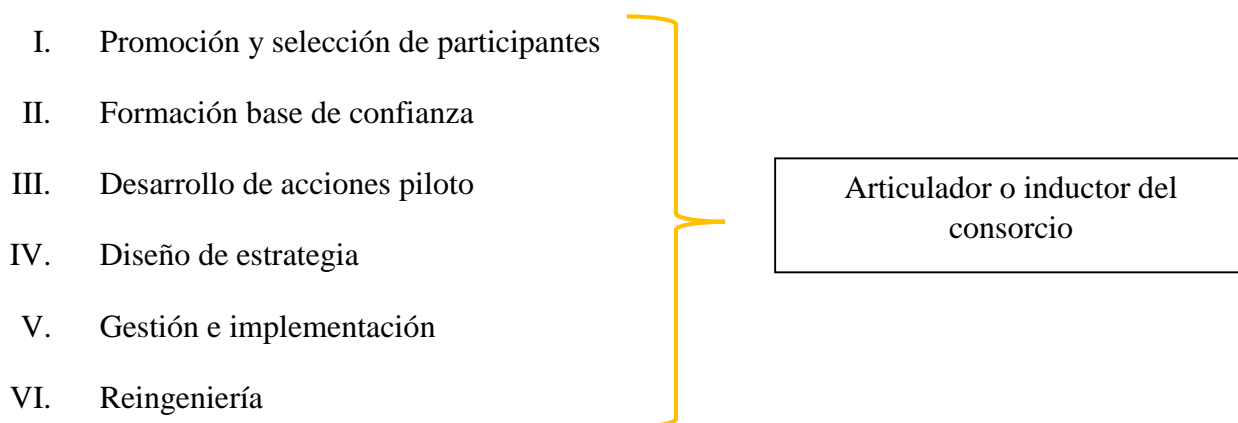
1.3. Metodología para el establecimiento del consorcio

En el proceso de construcción de un consorcio de exportación existen diversas metodologías. No obstante, de la revisión efectuada destaca la metodología basada en la experiencia italiana, recogida por ONUDI y sus colaboradores. Según Minervini (2011) el establecimiento de un consorcio tiene las siguientes ventajas:

1. Subvenciones (Ciertas excepciones principalmente en España)
2. División de gastos
3. Mayor predisposición a contratar profesionales competentes
4. Vender una gama más amplia de productos
5. Mayor poder de negociación
6. Aportaciones de las empresas – socio
7. Efecto locomotora³
8. Aprendizaje para la organización

Por otra parte, a continuación en la Ilustración 1 y, como parte del documento preparado para ONUDI, Green (2004) contribuye en la ilustración del proceso de formación de un consorcio y sus etapas.

Ilustración 1. Etapas para la creación de un consorcio de exportación



Fuente: Guía de los Consorcio de Exportación (Green, 2004)

Elaboración: Autor

³ Efecto de jale de los vagones anteriores, en este caso empresas.

En contraste y, sin diferir sustancialmente con lo propuesto por Green (2004), Minervini (2011) sugiere la figura de un centro especializado de servicios denominado; Sistema Integrado de Promoción de Exportación “SIPE” cuyo afán es repartir los servicios en promoción y servicios para la competitividad de las empresas socias, a través de las siguientes etapas:

1. Identificación de los actores que pueden estar involucrados en el proyecto
2. Identificación de un promotor principal del SIPE
3. Contratación del consultor externo, elaboración del manual técnico del proyecto y establecimiento de una unidad de coordinación.
4. Talleres de capacitación para la formación de formadores para absorber la metodología del SIPE
5. Sensibilización sobre la asociatividad en un sector predeterminado
6. Selección del grupo “piloto” para la formación del SIPE
7. Capacitación y consultoría del grupo inicial
8. Implantación de la persona jurídica del SIPE
9. Consolidación del SIPE
10. SIPE queda independiente del apoyo público

De igual manera, Minervini (2011), sugiere los siguientes servicios especializados al interior de un consorcio o SIPE:

a) Actividades de promoción:

- Participación en ferias o misiones empresariales
- Publicación de un catálogo general
- Publicación y mantenimiento de un sitio web general
- Utilización de varios medios de comunicación (blogs, fórums, anuncios, otros)
- Organización de misiones de compradores
- Utilización de un local de exposiciones
- Realización de campañas publicitarias colectivas
- Creación de una marca registrada o Denominación de Origen del consorcio y su apoyo a través de actividades de promoción
- Actividades de comunicación y de relaciones públicas
- Establecimiento de relaciones con instituciones públicas y privadas

b) Servicios de apoyo a la competitividad

- Servicios administrativos (Traducciones, interpretaciones, contabilidad)
- Servicios de asesoramiento y asistencia técnica y jurídica
- Contactos con clientes e instituciones locales o nacionales
- Asistencia en los trámites de transporte y aduana
- Compra o importación de materias primas e insumos
- Realización de programas de capacitación
- Contratación de servicios de mantenimiento
- Negociación de condiciones preferenciales con bancos, agencias de viajes, empresas de transporte, otros.

En suma, las propuestas anteriores coinciden con el enfoque central de este trabajo que apunta a la formación de un consorcio de exportación. Aunque lo anterior resulte de utilidad, principalmente por la simplificación y armonización se tomará en cuenta las etapas propuestas por Green (2004) para ONUDI, que además cuenta con los aportes del autor Minervini.

1.4. Estructura y figura jurídica

En esta sección se destacan ciertos aspectos al interno del esquema asociativo, uno de los elementos radica en la figura jurídica y en consecuencia la estructura que compone el consorcio a través de los miembros que la conforman.

1.4.1. Figura jurídica.

Establecer la forma jurídica del SIPE o consorcio ha representado un problema en varios países, en particular donde no existe legislación societaria de la figura Consorcio de Exportación (Minervini, 2011). Los consorcios no son reconocidos como asociaciones de empresas de carácter especial. El reconocimiento de éstos como forma jurídica no es un requisito previo para que funcionen. Sin embargo, es imprescindible que existan de manera formal, ya sea en virtud de un contrato escrito o, preferiblemente, en virtud del establecimiento de una entidad separada (Green, 2004).

No hay un modelo jurídico universal, por ejemplo en la legislación ecuatoriana no existe la figura de consorcio de exportación o simplemente de consorcio. Sin embargo, el Reglamento al libro III del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones⁴, aborda un breve concepto a saber el siguiente:

“Persona jurídica conformada por un mínimo de cuatro y un máximo de diez micro, pequeñas o medianas empresas, que se asocian para incrementar sus ventas con fines de exportación.”

Este concepto recoge el espíritu de la figura planteada a lo largo del presente trabajo. Sin embargo, resulta un esfuerzo insuficiente y aislado para reconocer a todas luces las necesidades de las MIPYMES ecuatorianas. Por lo tanto, se ha visto preciso explorar otras alternativas de figura jurídica como la misma compañía o corporaciones de segundo y tercer grado previstas en la Ley de Compañías y el Código Civil respectivamente.

De acuerdo al código civil ecuatoriano las corporaciones⁵ se definen y enmarcan de acuerdo a lo siguiente:

“Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.”

Reglamento interno. Constituye un texto que deberán definir los miembros del consorcio una vez creado el colectivo asociativo, cuyo contenido regula cada una de las actividades internas, estableciendo procesos, funciones y responsabilidades, eventualmente, este documento puede constituir el pliego de condiciones para el caso del Sombrero Montecristi. A fin de evitar controversias, los derechos y las obligaciones de los miembros deben quedar claramente definidos. Por ello, en algunos países, el estatuto y el acuerdo de los socios establecidos en la figura jurídica elegida, se complementan con un Reglamento Interno. En él se especifican los procedimientos para abordar los problemas que puedan surgir durante las operaciones del consorcio. (Green, 2004)

⁴ Artículo 1. Del Reglamento al libro III “Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y la democratización de la producción”, del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones “COPCI”.

⁵ Art. 564 del Código Civil del Ecuador

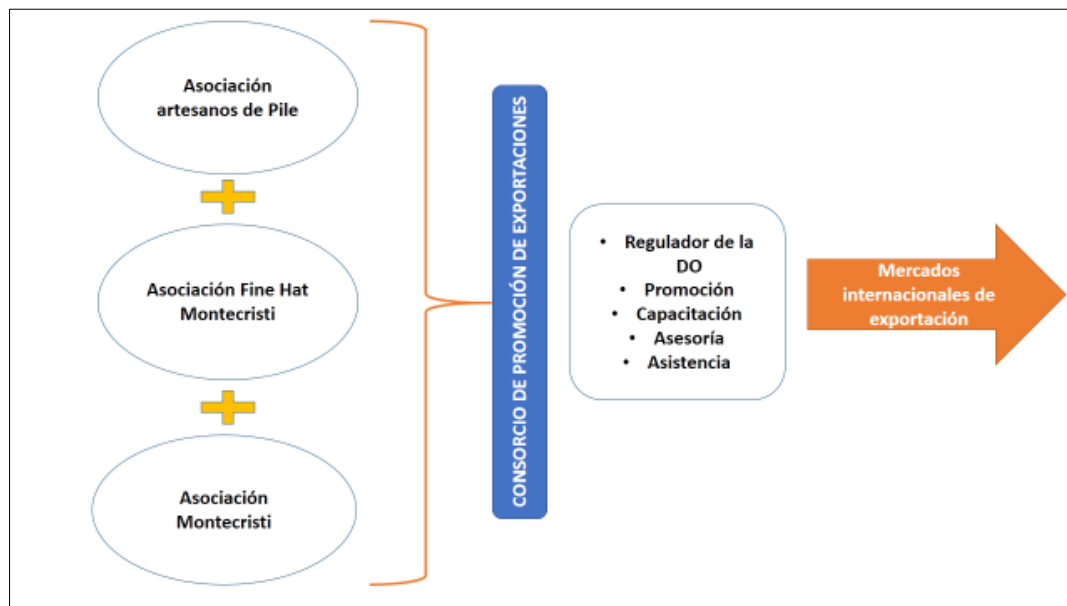
Por ejemplo en Italia, los consorcios de origen tienen como principal función velar por el pliego de condiciones de las indicaciones geográficas o denominaciones de origen; este centro de servicios se denomina; “*consorcio di tutela*”.

1.4.2. Estructura del consorcio sombrero Montecristi

La propuesta del presente trabajo plantea una estructura con las asociaciones de la sociedad civil del cantón Montecristi, Provincia de Manabí, mismas que según lo consultado son dispersas debido a la actividad puntual de cada una, lo que obliga a registrarse en la cartera de estado que tenga la competencia, por ejemplo; en el Ministerio de Inclusión económica y Social “MIES” o en el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca “MPCEIP” agrupados a través de una figura que constituya virtualmente el centro de servicios por excelencia “SIPE” y plataforma de promoción de los atributos de este producto tradicional de origen a través de elementos como la Denominación de Origen y la Declaratoria de patrimonio inmaterial de la humanidad en los principales mercados de exportación.

A tal efecto, se han identificado tres asociaciones que, bien podrían ser la base para la formación del colectivo asociativo mediante una figura jurídica versátil, que permita el desarrollo de las actividades propias de un grupo asociativo, a su vez, ser sujeta de reconocimiento formal. A continuación en la Ilustración 2, se esboza la estructura propuesta.

Ilustración 2. Propuesta de estructura del consorcio de exportación del sombrero Montecristi



Fuente: Guía de los consorcios de exportación (Green, 2004), entrevistas con artesanos

Elaboración: Autor

Como se observa en la Ilustración 2 supra, este trabajo pretende actuar desde la perspectiva del inductor- articulador, entendido como el profesional encargado de llevar a cabo las gestiones del consorcio como; articulador, mismo que debe cumplir con las siguientes características:

- Es un actor con un conocimiento profundo del sector económico y con amplia cultura, hábitos y costumbres del quehacer empresarial y el mercado, cuya experiencia es un factor de potencialidad para el fortalecimiento del futuro consorcio.
- Tiene innata visión, la imaginación y la preparación necesarias para crear un proyecto racional viable
- Tiene autoridad moral y capacidad de vender la idea
- Es flexible, tiene la capacidad de decisión y negociación (Renart, 1997)

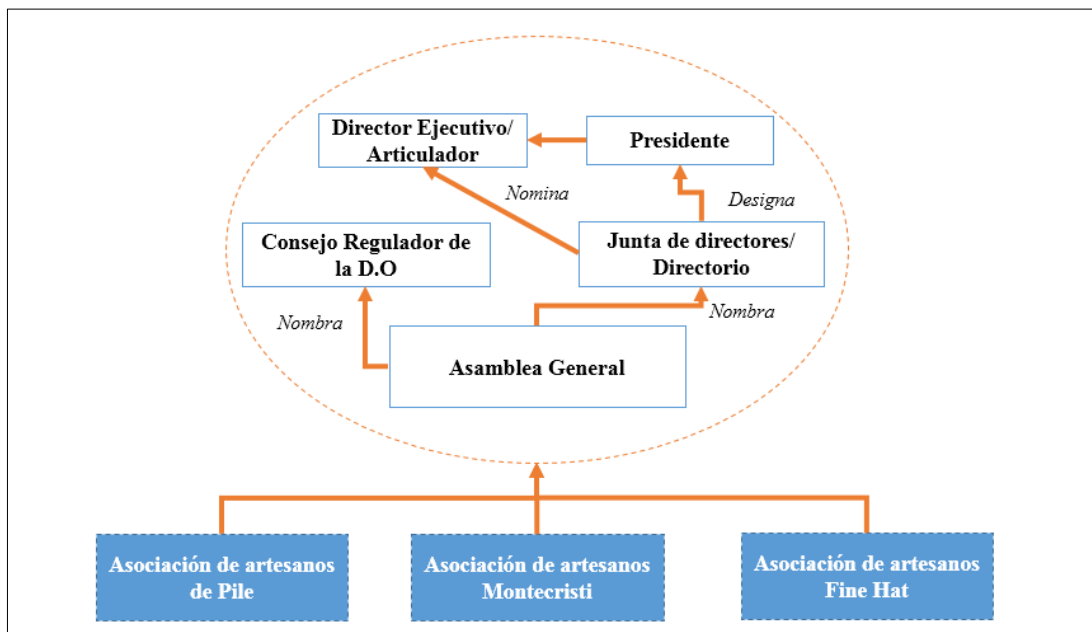
Finalmente, es preciso recordar que siempre, o casi siempre, la adhesión a un Consorcio de Exportación es algo que se decide por primera y seguramente por única vez. Es decir, que las empresas implicadas, al igual que sus directivos, carecen de experiencia previa

en este tipo de iniciativas y por lo tanto, es determinante la confianza existente y la actuación del inductor-articulador (Renart, 1997).

1.4.3. Modelo de Gobernanza

En la presente sección se brinda un breve panorama general de los principales órganos que integran un consorcio de exportación, que se representa en la Ilustración 3. Este esquema además de brindar un orden a la organización, permite llevar a cabo acciones coordinadas entre los actores a fin de cumplir los objetivos propuestos en el Estatuto, reglamento interno o pliego de condiciones.

Ilustración 3. Representación gráfica del modelo de gobernanza del consorcio de exportación del Sombrero Montecristi



Fuente: Guía de los Consorcios de Exportación (Green, 2004)

Elaboración: Autor

Los consorcios se gestionan a través de una asamblea de delegados o socios en la que están representados todos los eslabones de la cadena de valor y una junta directiva formada normalmente por un presidente, un secretario y, algunos vocales. En el seno de esta agrupación, las decisiones se deben tomar de forma colectiva, transparente y democrática (Ackermann, 2011). El consorcio, por regla general no desarrolla actividades comerciales; por lo tanto, los miembros mantienen su autonomía financiera y jurídica,

conservando su libertad de acción comercial, técnica y de gestión en los márgenes fijados por el pliego de condiciones o reglamento interno, cuyo alcance será revisado más adelante (Barjolle, Reviron, & Chappius, 2005)

2. MERCADOS DE EXPORTACIÓN

El presente capítulo aborda un análisis cuantitativo de las diferentes variables estadísticas alrededor del Sombrero Montecristi, entre ellas, principalmente las exportaciones desde Ecuador y los principales países competidores. Además, se revisa el volumen, los precios, entre otras variables de utilidad.

2.1. Clasificación arancelaria

Para los efectos de la percepción de los derechos de aduana aplicados a la importación, la Organización Mundial de Aduanas “OMA” ha destinado un sistema para la clasificación arancelaria de mercancías vigente a la fecha en 182 países a nivel mundial, se trata del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías o, conocido como Sistema Armonizado, “S.A”.

La designación y codificación del producto objeto de este trabajo de graduación “Sombrero” se clasifica en la partida 65.04, es decir, se encuentra en el capítulo 65 correspondiente a “Sombreros, demás tocados, y sus partes” y la posición 04 en el orden sucesivo, como figura a continuación en la Tabla 3

Tabla 3. Clasificación Arancelaria del Sombrero Montecristi

Nivel	Dígitos	Descripción
Partida	65.04	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.
Subpartida 6 dígitos del S.A	6504.00	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.
Subpartida Nandina ⁶	6504.00.00	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.
Subpartida nacional 10 dígitos ⁷	6504.00.00.11	De paja toquilla o de paja mocora

Fuente: OMA, Resolución N°010-2016 del pleno del COMEX

Elaboración: Autor

Para reforzar el criterio de desagregación arancelaria, en la Tabla 4, se expone el texto de las Notas Explicativas de la Partida 65.04, del Sistema Armonizado, cuyo fin es contribuir a un mejor entendimiento y aplicación de las Reglas Generales de Clasificación

⁶ Decisión 812: Aprobación de la Nomenclatura Común, NANDINA

⁷ Corresponde a la descripción del Arancel Nacional de Importaciones; Resolución N°010-2016 del pleno del Comité de Comercio Exterior, adoptada en sesión del 06 de junio de 2016, en vigencia a partir de 01 de agosto 2016, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Arancelaria, por lo tanto su intención es orientar de manera objetiva y precisa dicha codificación.

Tabla 4. Notas explicativas del S.A de la partida 6504

<p>Notas explicativas del S.A de la partida 6504</p>	<p>“Esta partida comprende esencialmente los sombreros y otros artículos de sombrería ejecutados mediante cascos, después de las operaciones habituales de ahormado, acabado y guarnecido.</p> <p>El ahormado da al casco la forma del sombrero. Consiste esencialmente, en el caso normal, en formar la copa dándole la forma oval de la cabeza y haciendo la abertura del contorno de la cabeza, y al mismo tiempo, formando el ala del sombrero marcando definitivamente la línea de separación entre la copa y el ala. Esta operación se realiza por prensado o planchado en una horma, generalmente después de aprestar los cascos con gelatina, goma u otras sustancias.</p> <p>El conformado consiste en dar al ala del sombrero el perfil deseado. Los cascos ahormados, y eventualmente con el ala formada, no deben confundirse con los cascos que no han sido todavía ahormados y sin guarnecer, que se clasifican en la partida 65.02, incluso si son susceptibles de utilizarse así (en la playa, en el campo, etc.) como tocados.</p> <p>Después del ahormado y llegado el caso, el formado de las alas, los sombreros pueden someterse a las operaciones de acabado (recubrimiento con un barniz, etc.), o guarnecerse (con un forro o una badana, una cinta exterior, un barboquejo, accesorios ornamentales tales como flores, frutos o follajes artificiales, alfileres, plumas, etc.).</p> <p>Además de los artículos descritos anteriormente, esta partida comprende:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Los sombreros y otros artículos de sombrería, de formas muy diversas, confeccionados por las sombrereras, partiendo de los cascos de la partida 65.02, pero sin ahormar ni formar el ala.2) Los sombreros y otros artículos de sombrería obtenidos directamente por unión de tiras de cualquier materia (excepto los cascos de la partida 65.02 unidos en espiral que puedan utilizarse así como sombreros).3) Los cascos de la partida 65.02 simplemente ahormados o con el ala formada, pero sin guarnecer, así como los cascos sin ahormar ni formar el ala, pero guarnecidos (con una cinta, un cordón, etc.)”
---	--

Fuente: OMA, Notas Explicativas VI Enmienda del Sistema Armonizado S.A

Elaboración: Autor

En líneas siguientes, se aborda el análisis estadístico desde dos visiones, la general y específica, en el primer caso, a través de seis dígitos del S.A y, en el segundo, el nivel arancelario nacional considerando diez dígitos. La revisión global, por definición no permite tener una idea concreta sobre el comportamiento de los sombreros de paja toquilla debido a que esta partida arancelaria abarca un conjunto o subconjunto de productos que no necesariamente representan los Sombreros Montecristi elaborados a mano con fibras vegetales, en contraste con la subpartida de alcance nacional 6504.00.00.11, cuya descripción es precisa, en consecuencia su clasificación arancelaria es de carácter específico “De paja toquilla o de paja mocora”.

Habiendo hecho esta precisión, en los cuadros y gráficos siguientes dependiendo de la fuente se muestra la información estadística de la subpartida a 6 dígitos del S.A, en los demás casos se presenta información de los registros del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador “SENAE” a través de la subpartida de alcance nacional específica “De paja toquilla o de paja mocora” a 10 dígitos 6504.00.00.11, misma que registra actividad desde agosto 2016 a partir de la expedición de la Resolución N°010-2016 del pleno del COMEX.

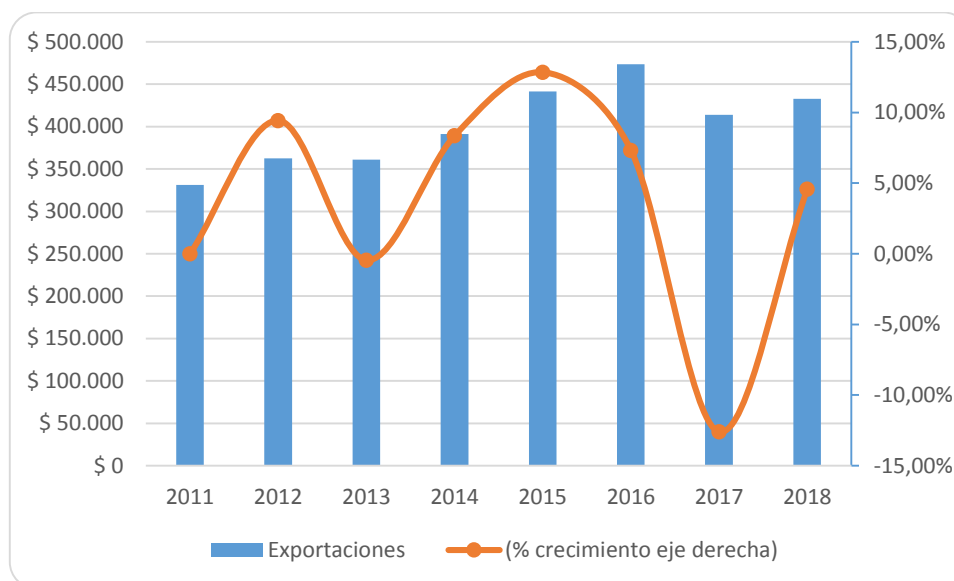
2.1.1. Estadísticas de exportación.

Este producto tradicional de origen, tiene un registro histórico de datos estadísticos. Dentro de la oferta exportable de Ecuador, el Sombrero Montecristi se considera como, un producto de exportación, no tradicional⁸.

Como se muestra en el Gráfico 1 infra, las exportaciones agregadas a nivel mundial de la subpartida 6504.00 correspondientes “Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos” presentan una discreta evolución positiva.

⁸ Productos no petroleros tradicionales definidos por el Banco Central del Ecuador son: Banano y plátano, Café y elaborados, Camarón, Cacao y elaborados, y Atún y pescado (incluye atún entero, filetes de atún y demás filetes). Por el contrario, los no tradicionales son todos aquellos productos no petroleros que no constan en la lista de tradicionales.

Gráfico 1. Evolución de las exportaciones de sombreros a nivel mundial en miles USD



Fuente: Trademap

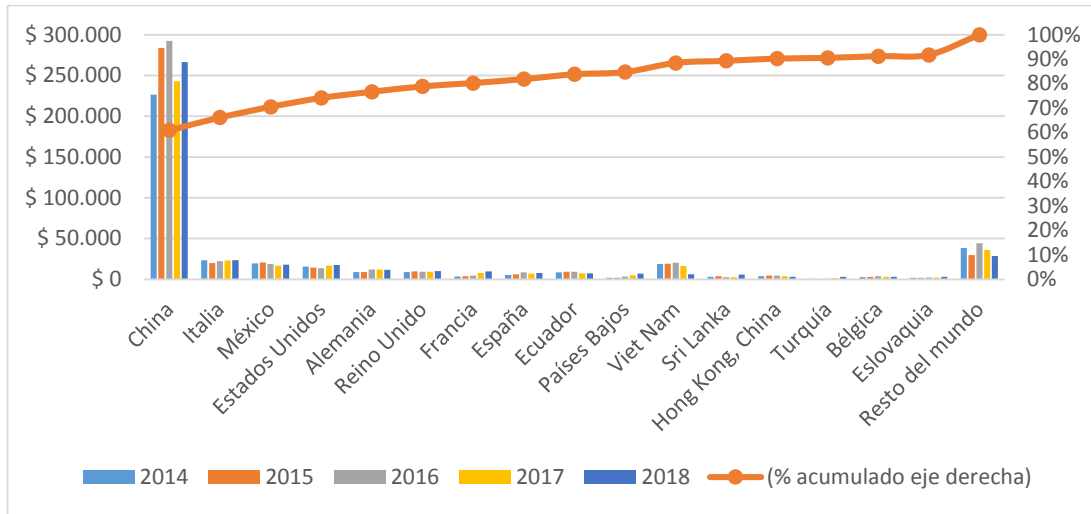
Elaboración: Autor

Durante el período objeto de análisis, se obtiene que, la tasa de crecimiento promedio entre 2011 y 2018 fue del 4%, alcanzando un máximo del 13% entre 2014 y 2015, mientras que un mínimo del -13% entre 2016 y 2017.

2.1.2. Principales exportadores.

Tomando en cuenta la aclaración metodológica del párrafo introductorio del presente capítulo, en el Gráfico 2 infra, se presentan los principales países exportadores de los “Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos”, mismos que pudieran ser confeccionados de manera industrial o artesanal en base a diferentes fibras. Los principales países exportadores de esta mercancía son; China, Italia y México, seguidos por Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia, España, Ecuador y Países Bajos.

Gráfico 2. Principales países exportadores de sombreros a nivel mundial en miles USD



Fuente: Trademap

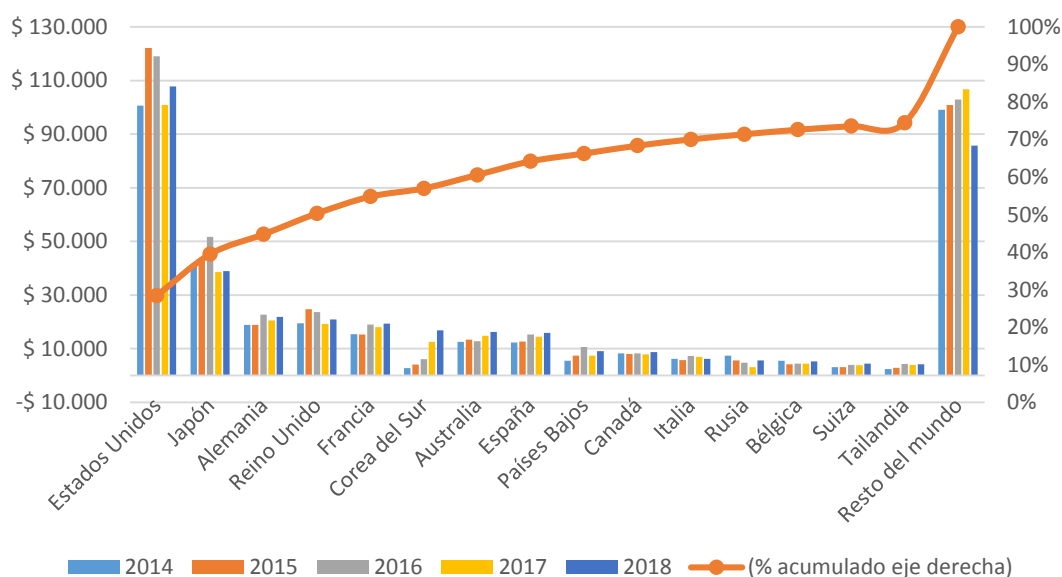
Elaboración: Autor

Como muestra el Gráfico 2, durante el periodo comprendido entre 2014 y 2018, China representa más del 60% de las exportaciones mundiales, considerando que además de los sombreros de paja toquilla esta subpartida corresponde a una gama muy amplia de manufacturas, incluyendo aquellos sombreros de características industriales. El sistema de exportación es más fácil en el caso de los sombreros de paja toquilla de imitación producidos en Asia. Su aspecto resulta bastante convincente y causan menos dolores de cabeza a los importadores que los originales sudamericanos. Por si fuera poco, su manufactura es mucho más barata, y esto redundaría en un mejor precio para los consumidores. Solo los entendidos son capaces de distinguir un sombrero ecuatoriano de paja natural de otro hecho con derivados de papel en China o Taiwán (Miller, 2003). Los restantes 4 países de la lista suman el 80% de las exportaciones totales en el mismo periodo de análisis. En este ranking, Ecuador figura en el puesto número 9, con el 1% de la participación total de las exportaciones, tomando en cuenta las características del sombrero de paja toquilla.

2.1.3. Principales compradores.

En esta sección se presenta los principales países consumidores de la Subpartida 6504.00 a nivel mundial. Las compras mundiales de Sombreros y demás tocados son liderados por, Estados Unidos, Japón y Alemania seguidos por Reino Unido, Francia, Corea del Sur, Australia, España, Países Bajos y Canadá, completando la lista de los 10 principales compradores a nivel mundial, los mismos que se describen a continuación en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Principales países compradores de sombreros a nivel mundial



Fuente: Trademap

Elaboración: Autor

Otro dato relevante, constituyen los primeros 15 países de la lista, que concentran el 74% de las compras de sombreros a nivel mundial, mostrando una evolución positiva principalmente en, Francia, Corea del Sur, Australia y España.

2.2. Matriz de selección de mercados internacionales

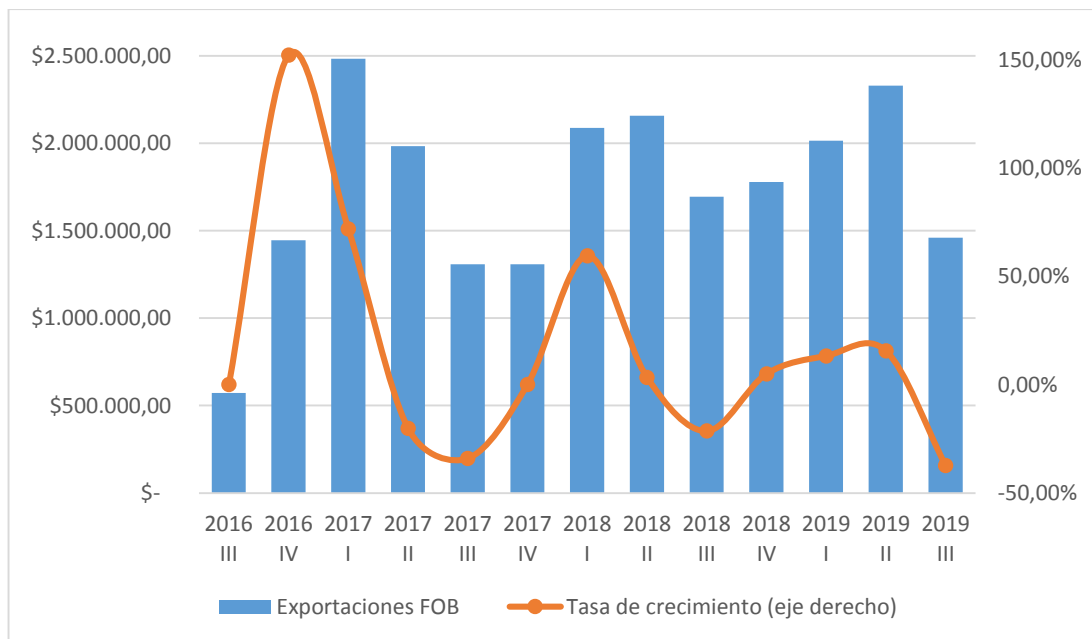
A continuación se expone las principales variables para considerar los mercados con mayor potencialidad a nivel internacional. Siendo importante destacar entre otras

variables, el precio promedio unitario, tasa de crecimiento del precio promedio unitario, tasa de crecimiento en volumen y valor.

2.2.1. Evolución de las exportaciones de Sombrero de paja toquilla

En base a la información suministrada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador “SENAE”, las exportaciones, del sombrero de paja toquilla con desagregación nacional específica, han tenido un comportamiento positivo entre agosto de 2016 y septiembre de 2019, en base a un análisis trimestral. Como se muestra a continuación en el Gráfico 4, la tasa de crecimiento ha mostrado un comportamiento volátil con un promedio de crecimiento en el período de análisis de 17,32%, el mayor crecimiento registrado se evidencia entre el tercer trimestre de 2016 y el último trimestre del mismo año, mientras que el nivel más bajo se registra en el tercer semestre de 2019 con un decrecimiento de -37,33%.

Gráfico 4. Evolución de las exportaciones de Sombreros de paja toquilla



Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

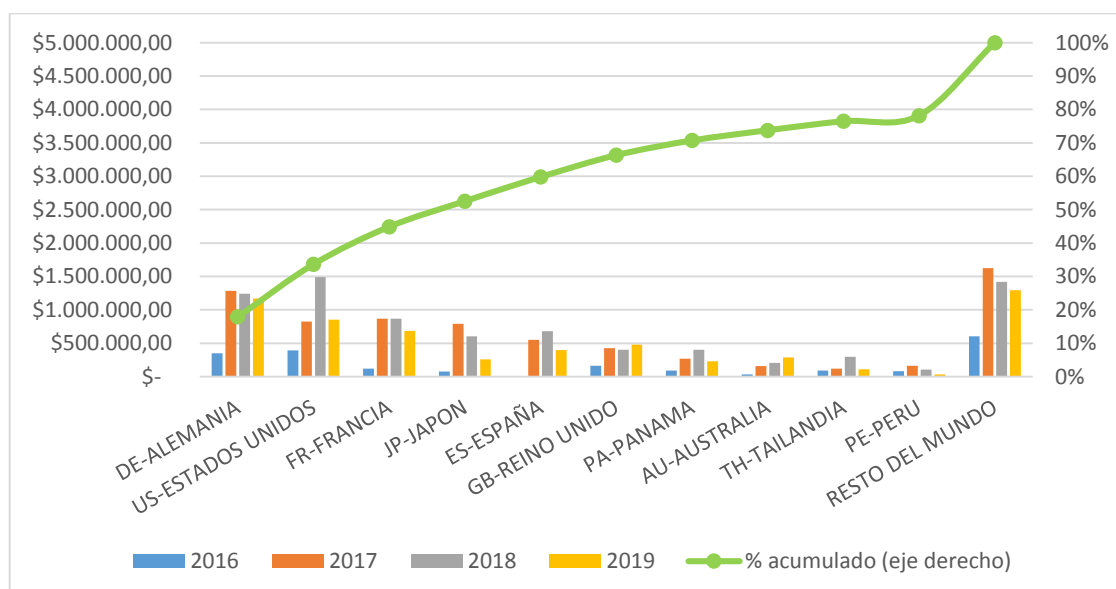
Elaboración: Autor

Partiendo de esta revisión inicial, en breve se presenta el comportamiento de las exportaciones mismas que incluyen variables como el período y países de destino.

2.2.2. Principales destinos de exportación

En función de la información del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que mantiene una base actualizada de las operaciones de comercio exterior, se determinan los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de la subpartida de alcance específico; 6504.00.00.11, del Arancel Nacional de importaciones, “De paja toquilla o de paja mocora”. Alemania, Estados Unidos y Francia comparten los primeros lugares de destino de las exportaciones de los Sombreros Montecristi, seguidos por Japón, España, Reino Unido, Panamá, Australia, Tailandia y Perú; como se muestra a continuación en el Gráfico 5.

Gráfico 5. Principales destinos de exportación de sombreros *



Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (*) Desde agosto de 2016 hasta septiembre de 2019

Elaboración: Autor

De la gráfica anterior se desprende que los diez primeros países de esta lista, concentran el 78% de las exportaciones ecuatorianas durante el período comprendido entre agosto de 2016 – septiembre 2019, siendo los tres primeros países de la lista los mercados más importantes. Para ahondar este análisis, en breve se esboza una matriz que permite determinar la potencialidad de dichos mercados en base a criterios objetivos de selección.

2.2.3. Matriz de selección de mercados internacionales

En esta sección se presenta un cuadro comparativo de los principales mercados identificados para la subpartida 6504.00.00.11, reflejando aquellos destinos con mayor potencialidad y crecimiento. Precisamente estos mercados deben motivar los esfuerzos de promoción y ventas del Sombrero Montecristi.

A continuación, la Tabla 5, destacan aquellos tres primeros destinos que concentran el 45% de las exportaciones en el período comprendido entre agosto de 2016 y septiembre 2019, donde además se ha incluido la UE (28)⁹. Por otra parte, se ha tomado en cuenta los mercados de Alemania, Estados Unidos, Francia, Japón, España, Reino Unido y Panamá. Entre estos siete países concentran el 71% de las exportaciones comprendidas en el mismo período. En último lugar, se ha incluido a la Unión Europea (UE 28) en su conjunto, por ser uno de los principales socios comerciales de Ecuador, lo que permite contrastar los resultados con los demás destinos objeto de este análisis.

⁹ La Unión Europea conformada por 28 países incluido el Reino Unido

Tabla 5. Matriz comparativa de selección de mercados potenciales

Critero/País	Estados Unidos	Alemania	Francia	Japón	España	Australia	Panamá	UE 28
PIB (billones)	20,494	3,997	2,778	4,971	1,426	1,434	65055	18,749
PIB per cápita (USD)	62.850	47.450	41.070	41.340	29.450	53.230	14.370	35.359,03
Población	327.167.434	82.927.922	66.987.244	126.529.100	46.723.749	24.992.369	4.176.873	513.213.363
Coefficiente Gini (puntos)	41,5	31,7	32,7	32,1	36,2	35.8	49,9	30,17
Exportaciones en valor (USD)	1.489.613,53	1.241.914,28	868.129,28	604.496,76	681.568,60	207.739,10	409.332,68	3.681.151,25
Unidades vendidas 2018	75338	62730	50288	25041	36591	15422	60	2455
Variación en valor**	59%	86%	203%	279%	1679%	138%	135%	156%
Precio unitario (USD)**	22,25	20.13	19,22	25,70	17,98	16,34	6.822,21	1.499,45
Tasa de crecimiento del precio promedio unitario**	3,59%	0.47%	-1.20%	6,94%	13.64%	24,46%	25%	-4%
Arancel aplicado	0% ***	0%	0%	0% ***	0%	0%	10,80%****	0%
Barreras no arancelarias	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de etiquetado • Información de trazabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Requerimientos de etiquetado • Test de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Requerimientos de etiquetado • Test de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de etiquetado • Regulaciones OTC sobre transporte y almacenamiento • Debe pasar por un puerto de Aduana específico 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Requerimientos de etiquetado • Test de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos por ingreso a puertos determinados 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay datos disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Requerimientos de etiquetado • Certificado de calidad regulaciones OTC • Test de calidad

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, Banco Mundial, Trademap, Market acces map, Acuerdo Comercial Multipartes entre la UE y Ecuador, ALADI, Taric.

Elaboración: Autor

(*) Datos del último año, correspondiente a 2018

(**) Datos de los últimos tres años

(***) Arancel aplicado NMF. Aplican preferencias en el marco del SGP siendo esta 0%

(****) Arancel aplicado 15%, acogándose a preferencias arancelarias en el marco de ALADI de 10,80%

En la tabla anterior, se puede notar que los mercados más importantes siguen siendo Alemania, Estados Unidos, Francia y Japón. Sin embargo, los mercados más atractivos para la exportación del Sombrero Montecristi por las variables antes analizadas especialmente por la tasa de crecimiento en valor, tasa de crecimiento precio unitario y cantidad resultan ser: España, Australia y Japón, mercados que concentran el mayor potencial y que deberán orientar los esfuerzos de promoción y ventas del consorcio de exportación y sus miembros.

De las variables expuestas en la Tabla supra, se desprende que los mercados con mayor potencial son; España, Australia y Japón. No obstante, el mercado que arroja los mejores resultados a criterio de este trabajo es España, presentando una tasa de crecimiento en valor del 1679% en promedio de los últimos tres años y una tasa de crecimiento del precio unitario promedio del 13,64% en el mismo período. Adicionalmente, en los últimos tres años, se registró un precio promedio de USD 17,68 con 0% de derechos arancelarios al ingreso en el mercado europeo, debido principalmente al Acuerdo Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador, mismo que entró en vigor en 2017. Estos datos confirman la potencialidad de los mercados internacionales especialmente España. Este éxito depende además, del deseo, necesidades y capacidad de compra de los consumidores en estos países para adquirir bienes o servicios, las compañías se ven motivadas a participar en el comercio internacional porque existen más clientes potenciales, lo que se traduce en beneficios del crecimiento de la demanda evitando un posible estancamiento en mercados locales o regionales. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

2.2.4. Análisis cualitativo de los mercados internacionales

Los sombreros Montecristi son una pieza exclusiva de artesanía con un sello inherente de historia ancestral y costumbres. La gente que usa sombrero Montecristi es un grupo totalmente diferente y selecto. Estas personas entienden la historia y riqueza cultural que hay

detrás de él. Estos sombreros livianos, tejidos a mano, son los preferidos de muchos, desde campesinos hasta presidentes, por su portabilidad, ventilación y elegancia (Carlisle & Plasencia, 2009).

La razón de la popularidad de los sombreros es simple; pueden usarse en climas cálidos y húmedos en diferentes países y estaciones, sin perder su forma original además son livianos para llevar. Como menciona Miller (2003) en su obra “La Ruta de los panamás” sobre una conversación llevada a cabo en una tienda especializada en sombreros en Estados Unidos:

““Nos gustaría hacer ver a los clientes la calidad de los Montecristi” me dijo Gibbons. “El problema es que los mejores ya están vendidos antes de que empiece la temporada”. No podemos conseguir más que una cantidad limitada cada año, y aunque la demanda sube, la oferta sigue estancada. Hay ciertas cosas que nunca se podrán hacer con máquinas, y la elaboración de un sombrero Montecristi es una de ellas”

Durante los años treinta y cuarenta los sombreros Montecristi fueron parte imprescindible del atuendo veraniego de los hombres. En Inglaterra era impensable ir al hipódromo sin un sombrero de paja. En este aspecto, los sombreros Montecristi acentúan las características de la gente que los lleva y magnifican su personalidad, vistos en Albert Schweitzer, los sombreros de Panamá transmiten una imagen positiva, de hombre con muchas cosas interesantes que decir. En el lenguaje de la moda, llevar Montecristi indica confianza en uno mismo, buen gusto y éxito social. Si se mira un sombrero a contraluz, se ven los minúsculos rayitos de sol que se cuelan entre las hebras de la paja. Pero si se mira el sombrero desde una perspectiva diferente, puede verse el fruto de una digna labor manual con una historia tan rica, en la que intervienen la agricultura, la economía, el lenguaje, la geografía, la sociología, la cultura, las relaciones internacionales y la literatura (Miller, 2003).

2.2.5. Mercado meta

En la elección de países para operar internacionalmente, las firmas deben empezar analizando tres factores; sus objetivos, sus competidores y su ajuste comparativo con el entorno en las condiciones existentes en los países bajo consideración, entre ellos, los factores sociales y

políticos así como los factores competitivos (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013). Para definir el mercado meta, se ha estudiado el potencial de los mercados con mayor proyección siendo estos; España, Australia y Japón. Los resultados de este análisis determinan que España es el mercado que mayor ventaja presenta, desde las expectativas de expansión de ventas. A continuación en la Tabla 6, se presentan los principales indicadores del país europeo.

Tabla 6. Principales datos de España

Criterio/País	PIB (billones)	PIB per cápita (USD)	Población	Coefficiente Gini (puntos)	Exportaciones en valor (USD)	Unidades vendidas 2018	Tasa de crecimiento del precio promedio unitario	Precio unitario (USD)	Tasa de crecimiento del precio promedio unitario	Arancel aplicado	Barreras arancelarias
España	1.426	29.450	46.723.749	36.2	681.568,60	36.591	1679%	17,98	13,64%	0%	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Requerimientos de etiquetado • Test de calidad

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, Banco Mundial, Trade acces map

Elaboración: Autor

Estas variables, responden a la dinámica del comercio internacional. España anteriormente aplicaba a Ecuador un Arancel del 0% al sombrero de paja toquilla debido al artículo 1, Trato general de la nación más favorecida¹⁰ del Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio de 1948 “GATT”, actualmente la Organización Mundial del Comercio. Paralelamente a través del Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias. Sin embargo, desde el 1 de enero de 2017 entró en vigencia el Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, mismo que garantiza la aplicación de la preferencia arancelaria del 100% al sombrero de paja toquilla ecuatoriano.

Al igual que los otros mercados analizados a 6 dígitos del S.A, España presenta barreras no arancelarias, que principalmente guardan relación con la prohibición de empleo de materias primas de origen animal y vegetal en peligro de extinción, requisitos de etiquetado. Sin embargo, estos requisitos no aplican para la el sombrero Montecristi en subpartidas de alcance nacional de 10 o más dígitos en los países del viejo continente (Comisión Europea, 2019)

2.3. Barreras de entrada

En esta sección se presenta las principales barreras de entrada a los mercados internacionales, con especial atención en aquellos identificados con mayor potencialidad, estas barreras se dividen en arancelarias y no arancelarias.

2.3.1. Barreras arancelarias.

Los mecanismos de política comercial, están representados principal y fundamentalmente por las barreras arancelarias. Para los mercados de exportación del Sombrero Montecristi registran preferencias arancelarias del 100%. Salvo Panamá, que presenta un arancel aplicado del 10,80% en el marco de las lista de concesiones negociadas por Ecuador en el esquema de integración de la Asociación Latinoamericana de Integración

¹⁰ Cualquier ventaja, favor, privilegio o inmunidad concedido por una parte contratante a un producto originario de otro país o destinado a él, será concedido inmediata e incondicionalmente a todo producto similar originario de los territorios de todas las demás partes contratantes o a ellos destinado.

“ALADI”. Por otra parte, en el contexto del Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, el arancel de importación del Sombrero Montecristi corresponde 0%, lo que constituye un beneficio adicional para el acceso a mercados en los países del viejo continente, incluyendo a España identificado como mercado meta.

2.3.2. Barreras no arancelarias

El segundo instrumento de una política comercial restrictiva, es representado por mecanismos de tipo administrativo, cuya exigibilidad es previa al embarque de las mercancías, lo que constituye una herramienta útil y eficiente de barreras comerciales. En la Tabla 5 se muestra a 6 dígitos del S.A las diferentes barreras no arancelarias exigidas al Sombrero Montecristi en los principales mercados de exportación.

El mecanismo no arancelario garantiza la inocuidad, uso y consumo de bienes sin daño aparente para el ser humano, de esta forma este mecanismo no arancelario tiene como objeto salvaguardar los intereses de la salud de la población, del medio ambiente y otros factores legítimos enmarcados en los Acuerdos integrantes de la OMC.

Para un mejor entendimiento y aplicación de estas medidas es preciso destacar que la paja del Sombrero Montecristi es sometida a un proceso de curación que la inhabilita para efectos de aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias “MSF”, práctica regular y parte del proceso que favorece la exportación de este producto artesanal debido a que las condiciones de acceso a mercado, respeto a los mecanismos no arancelarios son mínimos o inexistentes. La única condición o requisito previo a la exportación se refiere única y eventualmente a las normas de etiquetado, reguladas por la Organización Mundial del Comercio a través del acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio y otras normas de estándares de calidad aceptados mundialmente.

2.3.3. Obstáculos técnicos y otras restricciones

Finalmente, el último mecanismo de política comercial vigente en los países miembros de la OMC, tendiente a frenar el comercio, corresponde a la disciplina de las normas y reglamentos técnicos y otras restricciones de comercio. Una gran variedad de documentos de control previo en este capítulo de Obstáculos técnicos, representa las certificaciones de calidad,

normalización y trazabilidad que garantizan el cumplimiento de estándares de calidad en función de los intereses y necesidades de los consumidores del país que los aplica.

Como una consideración importante para el acceso a mercados, es necesario que previo a la transacción comercial se verifique el sistema de política comercial del país que se ha elegido como mercado objetivo en este caso España, con el fin de determinar la correlación de dígitos de la nomenclatura arancelaria y así poder identificar todas aquellas restricciones de carácter arancelario y no arancelario.

3. ESTRATEGIA DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO

La estructura de marketing internacional, tiene fundamental importancia debido a que estudia y explota los hábitos de consumo en función de la información que se provee para que los consumidores se interesen en los bienes ofertados. En este sentido, a lo largo de éste capítulo se presenta un diagnóstico de la situación del Sombrero Montecristi frente a su imagen, posicionamiento y comportamiento de las principales variables comerciales en los mercados internacionales.

3.1. Situación actual: Del Panamá Hat al Sombrero Montecristi

En esta revisión introductoria del enfoque de marketing, se ha identificado que las estrategias de marketing a nivel internacional relacionadas a las artesanías ecuatorianas, principalmente del Sombrero Montecristi, no han tenido los resultados esperados. La habilidad de los artesanos, refinada y mecánica es una constante en sus vidas, pero no se enorgullecen de ello. Los Sombrero Montecristi, infravalorados en su país de origen, han de viajar a tierras lejanas para ser apreciados en lo que valen. La falta de identidad del país asociada a la principal herramienta de promoción, afecta a la reputación y valorización de este producto tradicional de origen en los mercados internacionales (Miller, 2003). En consecuencia se observa la debilidad de su estrategia de marketing a nivel internacional. El enfoque de marketing de un negocio en el extranjero debe ser compatible con sus objetivos y estrategias a largo plazo. Para atraer a más y mejores consumidores es necesario implementar una elaborada estrategia de marketing sostenida. En los mercados de exportación el consumidor se guía más por la fama de una determinada marca o por la imagen del país del cual proviene un determinado producto (Cambra & Villafuerte, 2009).

Esto no implica que deba seguir la misma estrategia para cada país o producto. Factores tales como el liderazgo en costos o la diferenciación como el presente caso, pueden importar más en algunos mercados que en otros. Seguir la misma estrategia a nivel global, puede llevar a, una orientación de mercado masivo en un país y a una estrategia focalizada en otro (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Este capítulo principalmente se enfoca en el aprovechamiento de la llamada “Denominación de Origen” cuyo sello es oficial y distingue el origen y calidad de un producto, suele figurar en los envases de los producto agroalimentarios y artesanales como muestra la Imagen , pues representan tanto un medio de salvaguardia legal frente a falsificaciones, así como un instrumento de promoción y marketing para atraer a consumidores sofisticados y exigentes (Ackermann, 2011).

Imagen 1. Denominación de Origen Protegida grabada en un sombrero Montecristi



Fuente: Artesanos de Montecristi

Adaptación: Autor

En una etapa posterior de la estrategia de acceso a mercados del sombrero Montecristi, es conveniente determinar la trazabilidad de sus exportaciones y condiciones en las que estas se llevan a cabo. Para este ejercicio, a lo largo de este capítulo se afrontan las variables cualitativas y cuantitativas que influyen en el marketing y el posicionamiento en los mercados internacionales.

3.2. Marketing Mix

En adelante, se afronta los componentes del mix de marketing a efectos de desarrollar la estrategia de posicionamiento y expansión de ventas en los mercados extranjeros del tradicional Sombrero Montecristi. Los negocios a nivel mundial a menudo están comprometidos con las ventas permanentes al exterior, adoptan una estrategia que combina la producción, las ventas y la orientación al cliente. Las firmas que no hacen cambios para adaptarse a las necesidades de los clientes alrededor del mundo pueden perder ventas, especialmente si sus competidores si están dispuestas a hacerlo (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Por las características únicas del Sombrero Montecristi, este producto tradicional de origen, fue objeto de una distinción importante en función de su origen geográfico alcanzado la Denominación de Origen Protegida “DOP”, declarado así el 15 de junio 2009 por el ya extinto Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual¹¹. Posteriormente, en 2015 fue declarado patrimonio inmaterial de la humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura “UNESCO”.

La Denominación de Origen es una indicación geográfica constituida por la designación de una locación específica; un país, una región, o constituida por una denominación que sin ser la de un país, una región o un lugar determinado se refiere a una zona geográfica determinada, utilizada para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores humanos y naturales (SENADI, 2019).

3.2.1. Producto

El sombrero Montecristi, es originario de la provincia de Manabí, en la costa sur del pacífico ecuatoriano, cuenta con amplio saber y tradición local. No se sabe quién desarrolló la idea de tratar los brotes de la planta toquilla hasta hacerlos aptos para tejer sombreros de fibra natural, ni el siglo en que se produjo esta triunfante conjunción tan estética como práctica. Fue un proceso simple pero inexorable, semejante a la evolución, la gente necesitaba algo ligero para

¹¹ Actualmente Servicio Nacional de Derechos Intelectuales

protegerse del sol, y la planta toquilla estaba a mano (Miller, 2003). Hay quien asegura que un nativo de la provincia de Manabí llamado Francisco Delgado hizo el primer sombrero, hace unos trescientos años. El mismo nombre, demasiado español para un nativo, lleva a sospechar que la fecha corresponde en realidad a la primera referencia que tuvieron los españoles, ya que es altamente probable que la manufactura de sombreros de fibra vegetal en el hemisferio occidental date de hace mucho tiempo atrás **Fuente especificada no válida.**

Este artículo de características artesanales elaboradas con fibras vegetales previamente tratadas, en la actualidad es el producto más representativo de las artesanías ecuatorianas. La Resolución por la cual se declara la Denominación de Origen “Sombrero Montecristi”, describe muy bien los factores naturales de *Carludovica palmata* llamada así por su nombre científico¹²:

“Las plantaciones más importantes de paja toquilla se encuentran a 15 kilómetros de la costa, sobre los flancos de la cordillera occidental, mecidos por vientos frescos, entre las estaciones de lluvia y humedades tropicales. Las plantas pertenecientes a la familia de las palmeras, son largas, altas y ligeras, de un hermoso verde brillante. En la punta de sus largos tallos se forman las hojas que despliegan en forma de abanico. Son éstas en estado de retoños aún no abiertos las que se cortarán para transformarles en paja. La cosecha se realiza a lo largo del año, pero al momento del corte es importante, pues el retoño algo verde, debe ser joven y sin embargo firme. Creencia o realidad, los cambios de luna son importantes para los cortadores, tanto como la edad de la planta o la temperatura del día.”¹³

Los indios sudamericanos ya tejían sombreros de paja toquilla mucho antes de que Hipólito Ruiz y José Pavón bautizaran la planta como *Carludovica palmata* en el siglo XVIII. Estos dos científicos, adscritos al Jardín Botánico de Madrid, recorrieron todos los territorios de la corona española en América para identificar su flora, por mandato de Carlos III. El nombre que dieron a la planta es una contracción bilingüe del nombre español Carlos IV sucesor de Carlos III y el nombre en latín de su mujer, Luisa. Aunque *Carludovica palmata* crece desde

¹² Nombre científico de la paja toquilla perteneciente a la familia de las palmas

¹³ Tomado de la Declaratoria de Denominación de Origen, Resolución No. 000988698 del IEPI del 20 de marzo de 2007; Panamá, Sombrero de Leyenda, pág. 42, Librería y Ediciones Librimundi Quito, 2004.

Panamá, al norte, hasta Bolivia en el sur, en ningún sitio se dan mejores condiciones para su crecimiento que en las llanuras aluviales de la costa ecuatoriana. Allí la tierra es fértil y tiene el punto justo de humedad, las brisas de la costa llevan el aire fresco de la Corriente de Humbolt y hay plantas más altas que la protegen de los rayos del sol. Las plantas tardan tres años en llegar a la madurez; aunque a efectos prácticos crecen silvestres, cuando todos los brotes válidos han sido cortados del tronco principal, los pajeros desentierran la semilla que tiene el tamaño aproximado de una naranja y la vuelven a plantar a poca profundidad de las cercanías (Miller, 2003).

La demanda de sombreros finos de paja toquilla subió como la espuma cuando el istmo de Panamá empezó a convertirse en el principal centro de distribución comercial de América Central y del Norte. En 1855 en París, se inauguraba una exposición mundial a la que concurre Panamá con una colección de sombreros de paja toquilla, preparada por el francés, Felipe Raimondi quien residía en dicha ciudad. Esta colección impresionó favorablemente al habitante europeo y Napoleón III, debido a la finura del tejido (IEPI, 2007). Más tarde y, por circunstancias que se suscitaron en Panamá, como el exilio del General Eloy Alfaro, la construcción del canal de Panamá, y la creciente fama del sombrero entre figuras representativas de la política estadounidense como Franklin Delano Roosevelt, hicieron que este complemento del vestuario sea mundialmente como “Panamá Hat”. Sin embargo, este apelativo es una designación incorrecta, pues este producto tradicional de origen se teje a mano y no en el país por el que mundialmente se lo conoce, sino en Montecristi, Ecuador (Carlisle & Plasencia, 2009). En la Imagen 2 infra, se puede apreciar un artesano dedicado al tejido del sombrero.

Imagen 2. Artesano tejedor del Sombrero Montecristi



Fuente: Instituto Nacional de Patrimonio Cultural

Adaptación: Autor

El tejido del sombrero fino de paja toquilla es considerado un arte, pues su labor netamente artesanal no emplea más herramientas que las manos de los tejedores, exigiendo tiempo y dedicación por parte de ellos en el Anexo 2 se presenta el poema “Fino sombrero de toquilla” de Libertad Regalado Espinoza. Las familias de la provincia de Manabí escogen horas específicas para reunirse en torno a la elaboración de los sombreros; temprano en la mañana y ya entrada la noche, donde la humedad es perfecta para que la paja no se quiebre, estos espacios son escogidos además, para interactuar socialmente, pues eligen lugares comunes de la vivienda para el tejido, de modo que, sus hijos se relacionan, desde muy pequeños, con esta actividad (INPC, 2014). La hermosura y finura de su tejido son atributos intrínsecos de esta artesanía, al ser un producto hecho a mano, cada sombrero se convierte en una pieza única y exclusiva (PROECUADOR, 2018).

Resulta evidente una explotación deficiente de los atributos del producto y sus logros internacionales como la Denominación de Origen “Montecristi” debido a que estos tienen influencia directa sobre la expansión de ventas, el marketing internacional y los intereses de los actores de la cadena de valor. A pesar de estos factores, las exportaciones de “Sombreros de paja toquilla o mocora” que incluyen a los sombreros del austro ecuatoriano; muestran una importante expansión, revelando entre el tercer semestre de 2016, hasta el tercer semestre de 2019 una tasa de crecimiento promedio de 17,32%, siendo los principales mercados de exportación; Alemania, Estados Unidos y Francia

Con frecuencia este producto se comercializa en una caja simple de madera de balsa con el logo de la empresa y los demás signos distintivos que la componen, entre ellos es común emplear la Denominación de Origen y la marca país. Otros empaques más recientes y sofisticados son elaborados en base a cartón, mismos que están diseñados para guardar la forma y estructura del sombrero.

3.2.2. Precio

En este tipo de mercancías los mercados internacionales suelen impulsar un precio relativamente alto, esto es, atribuible principalmente a las características humanas y naturales que lo distinguen entre otras artesanías, pero especialmente con otros accesorios de moda. Un precio adecuado no solo garantiza beneficios a corto plazo, sino que también proporciona los recursos necesarios para lograr la viabilidad competitiva y económica a largo plazo (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013). El precio de este bien fluctúa en el mercado mundial dependiendo de las cualidades, tipo de manufactura, tiempo de dedicación y mercado de exportación. El precio promedio para 2018 fue de USD 19,70 FOB por cada unidad, precio muy por debajo de las expectativas de un Montecristi. Es preciso notar que en este cálculo ingresan además los sombreros del austro ecuatoriano, lo que baja el promedio general. Según PROECUADOR (2017) en el mercado alemán el precio de venta del sombrero Montecristi ascendió a USD 4000. De igual manera, respecto al precio del sombrero en los mercados internacionales PROECUADOR concluye lo siguiente:

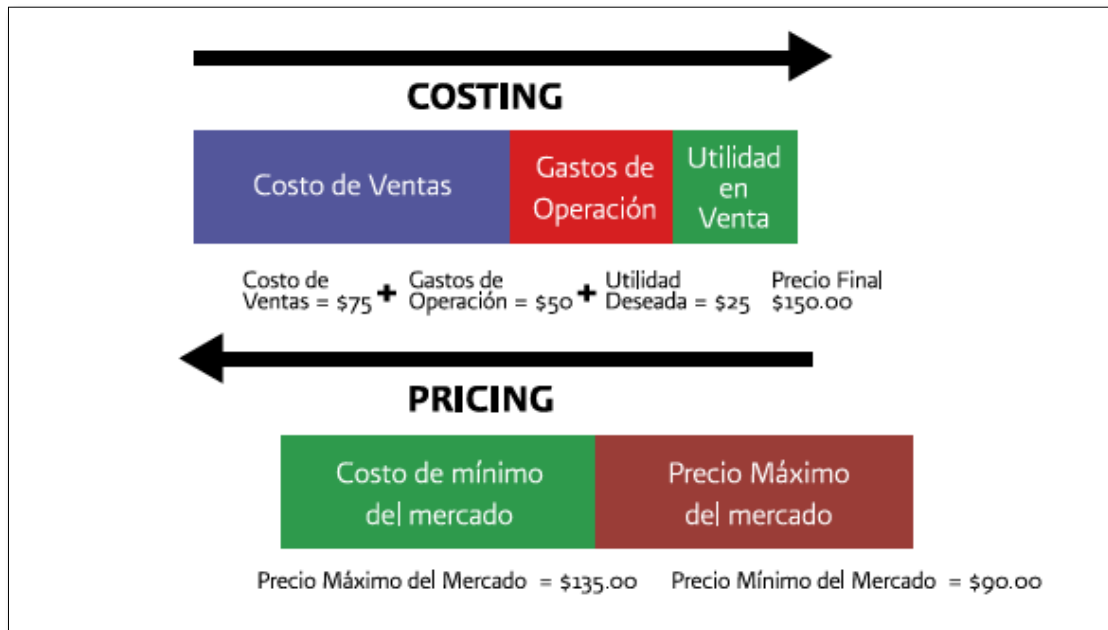
“Al definir al sombrero de paja toquilla como un bien de lujo y considerar aspectos como la disponibilidad de bienes sustitutos, duración, fidelidad y tipo de consumidor, es posible observar una baja sensibilidad ante los cambios en el precio” (PROECUADOR, 2018)

Estrategias de Precio

Las tácticas de fijación de precios pueden variar entre firmas y sectores empresariales, una firma puede tener muchos competidores y, por lo tanto, poca discrecionalidad para fijar sus precios. En contraste, en una situación de dominancia de mercado puede permitir ejercer una considerable discrecionalidad (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

A fin de ilustrar las principales estrategias de fijación de precios para la exportación, a continuación en la Ilustración 4, se muestran las estrategias más comunes para definir el precio en los mercados internacionales, entre ellas; a) Costing, que consiste simplemente es una estrategia que luego de obtener los costos totales se aumenta la utilidad esperada y, b) Pricing, consistente en determinar el precio de venta en base al juego del mercado.

Ilustración 4. Principales estrategias de fijación de precios de exportación



Fuente: Tomado de ProMéxico
Adaptación: Autor

Existen otras estrategias de fijación de precios menos utilizadas, entre ellas; a) la estrategia de descremado, cuya táctica consiste en cobrar un precio alto por un nuevo producto dirigiéndose primero a aquellos consumidores dispuestos a pagar sumas más altas, para luego bajarlo progresivamente para otros consumidores y, b) estrategia de penetración, consistente en precios bajos para inducir a un número máximo de consumidores a comprar el producto (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013). Como parte del mix de marketing, el precio debe ser lo suficientemente bajo como para ganar ventas pero lo suficientemente alto para garantizar la rentabilidad del negocio en el mediano y largo término, contribuyendo con los flujos necesarios para cubrir los gastos.

En el caso concreto del sombrero Montecristi, el precio ha de ser alto. Pues se trata de una obra exclusiva de arte y moda que, incorpora características humanas y naturales que lo destacan ante otros productos de imitación. Para los efectos de determinación de precio, a continuación se presenta la fórmula de cálculo de precio de exportación. Aunque la motivación del presente trabajo es distinta, sin duda resulta de utilidad abordar la fórmula de cálculo del precio internacional:

$$PI = (PM + A + GT + GG) (1 + \%GE + \%Epd)$$

Donde:

PI = Precio a nivel internacional

PM = Precio mínimo establecido por el fabricante

A = Aranceles

GT = Gastos de transporte entre los mercados

%GE = Porcentaje de ganancias esperadas por los intermediarios

% Epd = Porcentaje de elasticidad precio de la demanda, aplicando de acuerdo al índice, positivo si es inelástico o negativo si es elástico (Fonseca Sepúlveda, 2012)

3.2.3. Plaza

La localización y distribución de un negocio resulta fundamental para alcanzar la posición competitiva deseada. La plaza, es un factor preponderante en los componentes del mix de marketing, pues una firma puede evaluar con precisión el potencial de mercado, diseñar

productos o servicios, fijar su precio adecuadamente y promoverlos a los consumidores. Sin embargo, tendrá pocas posibilidades de alcanzar su potencial de ventas si no hace que los bienes estén convenientemente disponibles para los clientes. Los productos deben colocarse dónde la gente los quiera comprar. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013)

Estos sitios corresponden a cadenas minoristas y centros de alta moda especializados en los principales puntos de Europa, Estados Unidos y Asia, resultan estratégicos para los objetivos de ventas y posicionamiento del Sombrero Montecristi a través del consorcio de exportación.

Hay un detalle crucial que suele pasar inadvertido; sin el empuje comercial y la vocación de muchos norteamericanos y europeos, muchas artes manuales especialmente latinoamericanas se habrían extinguido. Históricamente los productos artesanales de los indios ecuatorianos han interesado poco al resto del país, un desinterés que se extiende a la gente que los elabora. La mayor parte de las tiendas y galerías, un concepto que suele coincidir, en esta rama del comercio, pertenecen a personas de otros continentes, y también son extranjeros sus compradores habituales (Miller, 2003). Por tanto, las plazas deben concentrarse en centros especializados, galerías y tiendas de alta moda en los países con mayor potencial, donde se localizan las principales marcas, aquí se suele apreciar el arte y la cultura inmersos en este producto tradicional de origen. La intención de este trabajo es actuar a través de los principales canales de distribución mayoristas, quienes a su vez coloquen el producto en los puntos de venta especializados de accesorios en los principales centros de moda internacional. Asimismo, resultan importantes las exportaciones minoristas efectuadas directamente por los artesanos utilizando la plataforma del consorcio de exportación.

Cuando el volumen de ventas es bajo, generalmente es más económico para una empresa manejar la distribución mediante la contratación de un distribuidor externo, aunque con ello podría perder cierto control. Sin embargo, las empresas pequeñas o artesanos pueden carecer de los recursos necesarios para manejar su propia distribución (Burgel & Murray C., 2000).

Sobre la experiencia y testimonios recogidos en este trabajo, la colocación del sombrero, se suele realizar principalmente a través de intermediarios y distribuidores, quienes frecuentemente recurren a un siguiente intermediario para la exportación. En otras ocasiones, suelen ser los mismos artesanos quienes toman la batuta de exportación y colocan directamente su producto en el exterior a intermediarios, a veces con suerte directamente a

distribuidores y clientes finales, precisamente esta es la intención de la plataforma de promoción y ventas del consorcio de exportación. Por lo general, se puede elegir entre diversos distribuidores potenciales que se presentan a continuación en la Tabla 7. Algunos criterios útiles para seleccionarlos son; la solidez financiera, sus relaciones con los clientes, las condiciones con su personal, instalaciones, fiabilidad como operador seguro y su imagen relacionada al producto a vender.

En cualquier caso, bajo la óptica del presente texto, es conveniente que los artesanos tengan acceso directo a los compradores internacionales a través de la plataforma de promoción y ventas que representa el consorcio de exportación y, un esquema de promoción conjunta en los principales mercados internacionales y centros de moda, principalmente en aquellos distribuidores mayoristas y minoristas que garanticen un precio mínimo de sustentación y contribuyan al fortalecimiento y redistribución de ingresos a lo largo de la cadena de valor del Sombrero Montecristi.

Tabla 7. Canales de Distribución

Mayoristas	Cadenas mayoristas Cadenas minoristas Tiendas especializadas
Intermediarios	Distribuidores mayoristas y minoristas Comisionistas
Minoristas	Tiendas especializadas Cadenas minoristas
Otros	Exportaciones directas Eventos especializados Ferias internacionales

Fuente: Autor y artesanos de Montecristi

Elaboración: Autor

Uno de los comerciantes mundialmente conocidos es “Brent Black” una firma ubicada en Huawai, Estados Unidos que comercializa sombreros Montecristi a través de una tienda virtual, constituyéndose de esta manera un distribuidor mayorista y minorista principalmente en Estados Unidos y otros mercados de Europa. En el Anexo 3 se puede observar la página de inicio de la mencionada tienda virtual.

3.2.4. Promoción

La promoción es el punto principal del consorcio de exportación y en consecuencia del presente trabajo, esta debe ser orientada al posicionamiento del nombre de la locación, resaltar los atributos y destacar los reconocimientos a nivel internacional sobre el origen de los famosos sombreros, tales como la declaratoria de patrimonio inmaterial de la humanidad y la Denominación de Origen protegida “Montecristi”. La promoción, constituye uno de los ejes fundamentales de los esquemas asociativos. De acuerdo Daniels, Radebaugh, & Sullivan (2013) se resumen en la presentación de mensajes que tienen la intención de contribuir a la venta de un producto. Los tipos y la dirección de los mensajes y el método de presentación pueden ser sumamente diversos, dependiendo de la empresa, el producto y el o los países de destino. Dicha actividad puede calificarse como de empuje, la que utiliza técnica de ventas directas, o de jale, basada en medios masivos de comunicación, a menudo las firmas aplican una combinación de ambas. Bajo esta visión, se considera que la técnica de empuje es la más apropiada, debido a que el propósito del consorcio es realizar la promoción conjunta, pudiendo concluir en ventas comunes pero especialmente en ventas individuales de sus miembros.

Los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por un producto tradicional de origen y la reputación que lo acompaña. En un sentido estricto de promoción no es recomendable enganchar este producto ya que se considera un accesorio exclusivo en los centros de alta moda internacional. Sin embargo, los esfuerzos de promoción deben provenir de varios actores dentro y fuera de la cadena de valor. Un actor determinante es el Gobierno Nacional pues ejerce la titularidad de la marca país y la Denominación de Origen, como ya se ha dicho antes los consumidores se suelen guiar más por la fama del país que provienen los productos. Otros actores importantes son los Gobiernos locales, empresas, productores, comercializadores. Estos esfuerzos deben apuntar a mejorar el posicionamiento y visibilidad

a nivel internacional del producto desde la visión e intereses de los partícipes de la cadena de valor. Las estrategias de promoción se presentan más adelante como parte de las actividades necesarias para el posicionamiento del Sombrero Montecristi a través del consorcio de exportación.

3.3. Filosofía

Durante la construcción del canal de Panamá, desde finales del siglo XIX hasta principios de esta centuria, se produjo el reemplazo de los trabajadores antillanos por obreros estadounidenses. El ardiente sol caribeño creó la necesidad de que protegieran su cabeza. Los sombreros de Manabí, que para esta época eran considerados los más delicados, y aún hoy ostentan esta fama y los de Cuenca, de menor precio y calidad, suplieron esta necesidad, incluyendo los viajes realizados a Panamá por el General Eloy Alfaro. Cuando los norteamericanos regresaban a su tierra llevaban consigo los sombreros, los mismos que pronto adquirieron el nombre “Panama Hat” (Domínguez, 1991). Con este apelativo, se ha hecho mundialmente conocida esta exquisita artesanía que fue creada por las manos de indios costeños de Jipijapa (Arauz, 1997).

A este respecto, el sombrero Montecristi cuanta con dos importantes distinciones a nivel mundial, la primera de ellas constituye su “Denominación de Origen”, misma que tiene dos connotaciones importantes; a) el espíritu natural del producto y la capacidad humana de especialización y b) El Sombrero Montecristi, común y erróneamente conocido como “Panamá Hat”, en realidad es un sombrero elaborado en la provincia de Manabí, concretamente en la ciudad de Montecristi, constituyéndose como tal la primera Denominación de Origen, que ostenta el estado ecuatoriano sobre un producto con identidad nacional (SENADI, 2019). En sentido práctico, empezar un proyecto por la solicitud de una indicación geográfica, cuando aún no existe la “infraestructura” productiva y organizativa necesaria, puede equivaler en ocasiones a comenzar a construir la casa por el tejado. Aunque, siguiendo con la metáfora, al final del proceso de construcción, el tejado puede cobrar más o menos relevancia (Ackermann, 2011).

Una aspiración del Gobierno ecuatoriano a través del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales “SENADI” y otras instituciones de apoyo es conseguir que, cuando se mencione las palabras; “Sombrero Montecristi” o simplemente “Montecristi”, se identifique el origen geográfico y en consecuencia el origen nacional del producto, puesto que la Denominación de Origen está ampliamente asociada a la imagen y marca país, sin resultar por defecto lo mismo. Ese objetivo necesita una gran plataforma de comunicación y difusión a nivel local e internacional, que involucre a todos los actores; Estado, empresas, artesanos entre otros, y la cual se compone de muchas aristas como la capacitación a los productores internos y su difusión, sumada a las campañas estratégicas internacionales que deben activarse. (SENADI, 2019)

El segundo reconocimiento, fue otorgado en 2012 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura, conocida mundialmente por sus siglas en inglés “UNESCO” en la lista representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Estas técnicas y conocimientos engloban una trama social compleja y dinámica que comprende, entre otros elementos, las habilidades tradicionales de cultivo y producción, diversas formas de organización social y el uso del sombrero como parte de la indumentaria cotidiana y festiva del indio costeño. En las comunidades que todavía persiste, esta tradición artesanal constituye un rasgo distintivo de su identidad y un componente de su patrimonio cultural (UNESCO, 2019).

3.3.1. Situación Actual de la Denominación de Origen

Este signo distintivo atribuye exclusividad a un determinado territorio debido a los factores naturales y humanos que están inmersos en el proceso de elaboración del producto. La declaratoria del Sombrero Montecristi se promulgó en 2007, bajo un análisis y proceso riguroso del entonces Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual “IEPI”.¹⁴

Un mecanismo de desarrollo y una oportunidad que tiene un país para promover uno o varios productos propios, son las denominaciones de origen. Puede haber muchos productores de Sombreros de paja toquilla en el mundo, pero el sombrero es de Montecristi – Ecuador.

¹⁴ Resolución No. 000988698 del Instituto ecuatoriano de la Propiedad Intelectual “IEPI”

La evidencia empírica muestra que este atributo no está siendo utilizado, principalmente debido a que los artesanos que pertenecen a las agrupaciones del territorio no están organizados para velar por el cumplimiento del pliego de condiciones que debe ser expedido por la Secretaría Nacional de Derechos Intelectuales y vigilada por el Consejo Regulador.

3.3.2. Consejo regulador de la DOP Sombrero Montecristi

Hasta el momento el consejo regulador de la Denominación de Origen “Sombrero Montecristi” no se ha constituido, esto es lo que según Ackerman (2011) constituye la figura que en Italia se denomina “*Consorzio di Tutela*”; en Francia, se suele hablar de “*Syndicat de Défense*” o de “*Organisme de Défense et de Gestion*”; por su parte, en los países iberoamericanos, la palabra comúnmente utilizada es “Consejo Regulador” y en una instancia posterior un Consorcio de Origen¹⁵. Estos términos se suelen utilizar para designar estructuras colaborativas que velan sobre el correcto uso y aplicación establecidos en el pliego de condiciones de las Denominaciones de origen protegidas. En el país todavía no rigen las condiciones de calidad y rigurosidad derivada de los factores humanos y naturales en el proceso de elaboración del sombrero denominadas técnicamente “Pliego de Condiciones”. Estas condiciones, deben ser veladas por los miembros de un grupo colectivo. Según entrevista con el artesano de Montecristi, Kleider Pachay, el establecimiento del consejo regulador depende de la voluntad de los artesanos, gobierno nacional y local, así como otros actores involucrados en la cadena de valor que permita velar por el cumplimiento de las premisas que recoge la declaratoria de Denominación de Origen y posteriormente del pliego de condiciones.

3.4. La Denominación de Origen como herramienta de posicionamiento

Dentro de los intereses para establecer un modelo de negocio, el posicionamiento de mercado constituye el problema medular para los artesanos ecuatorianos y los competidores a nivel

¹⁵ Estos términos se suelen utilizar para designar estructuras asociativas que velan sobre indicaciones geográficas institucionalizadas o denominaciones de origen. En este documento, sin embargo, el concepto consorcio de origen se emplea para hacer referencia a un determinado tipo de organización que se adecua a la definición susodicha, con independencia de la existencia o no de una indicación geográfica institucionalizada.

mundial. Las denominaciones de origen, representan a productos especiales cuya calidad, reputación u otras características se deban principalmente al medio geográfico en el cual se produce y los factores humanos que la componen (SENADI, 2019). Bajo este escenario, las denominaciones de origen contribuyen a la estrategia de posicionamiento internacional que pueden estar relacionadas con el ejercicio de la “marca país” aunque no sean lo mismo, eventualmente podrían perseguir el mismo objetivo. El titular de la Denominación de Origen es el estado ecuatoriano, por lo tanto, constituye una herramienta de política comercial.

Esta herramienta resulta imprescindible para el posicionamiento internacional del Sombrero Montecristi, puesto que destaca las bondades y beneficios únicos de este producto. Por lo demás, está asociado a la promoción del origen “Ecuador” y, desde luego a la marca país “Ecuador ama la vida”. Aunque no son lo mismo, en última instancia el aprovechamiento de la Denominación de Origen y la reputación del sombrero están en función del origen nacional y la reputación del país. De acuerdo a Cambra & Villafuerte (2009) las indicaciones geográficas suelen tener mayor impacto en la decisión de compra en contextos de relativa cercanía geográfica, es decir, en el ámbito nacional o en países de la región. En los mercados internacionales de exportación el consumidor se suele guiar más por la fama de una determinada marca o por la imagen del país del cual proviene un determinado producto (Ackermann, 2011).

3.4.1. Propuesta de figura jurídica del consorcio de exportación

El presente trabajo de investigación propone la creación de un consorcio de promoción de exportaciones. Es importante insistir que actualmente no hay un modelo jurídico universal que recoja las actividades que llevan a cabo los consorcios de exportación, salvo en algunos países. Esta situación no difiere del caso ecuatoriano, pues tampoco existe la figura de consorcio de exportación o simplemente “consorcio”, a excepción de lo enunciado en el Capítulo 1 como definición en el reglamento al libro III del COPCI. Por lo tanto, se ha visto la necesidad de explorar otras alternativas jurídicas, como la misma compañía o corporaciones de segundo y tercer grado, opciones previstas en diferentes cuerpos normativos, principalmente en la Ley de Compañías y el Código Civil respectivamente.

En cualquier caso, se debe orientar la creación del consorcio bajo la figura de Corporación de tercer nivel enunciada en el Artículo 564 del Código Civil, misma que permite la unión de corporaciones de los dos niveles anteriores; esto es corporaciones de segundo nivel y primer nivel, está última conformada por personas naturales. Esta debería ser otorgada por la cartera de estado que tenga competencia sobre las actividades productivas, es decir el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca “MPCEIP”, que entre las principales competencias, tiene a cargo la política industrial y comercial del país.

En último lugar, resulta importante destacar que esta figura legal, promueve la participación colectiva sobre el lucro comercial, aspectos que por lo demás, también destacan en otros esquemas asociativos que busquen constituirse legalmente.

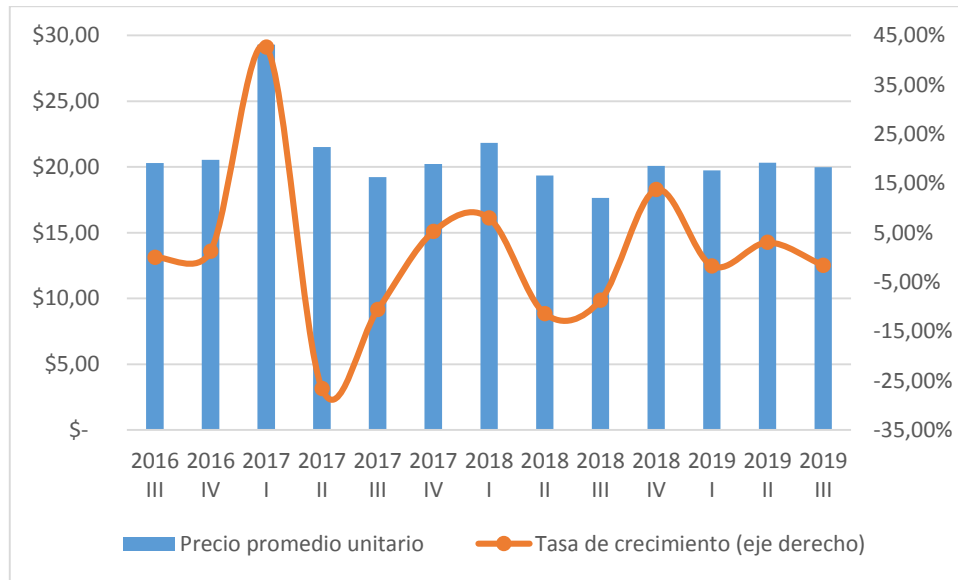
3.4.2. Enfoque de clientes

Quienes adquieren los Sombreros Montecristi conforman un grupo selecto, pero disperso alrededor del mundo, principalmente concentrados en aquellos países desarrollados con alto poder adquisitivo como los explorados en la Tabla 5, en donde la moda juega un papel importante en las tendencias del consumo. De igual manera, como se aprecia en el Gráfico 5, presentado en el Capítulo II, los principales destinos de exportación para el Sombrero Montecristi, constituyen Alemania, Estados Unidos y Francia en términos dólares FOB. Completan este listado los restantes siete países con menores capacidades de compra, que en suma corresponden al 78% de las transacciones comerciales de venta internacional de Sombreros Montecristi.

En el mismo Gráfico 5 además, se muestra la evolución de las exportaciones por país de destino, cuya tasa promedio de crecimiento fue del 78% para el período comprendido entre marzo de 2016 y septiembre de 2019.

Por otra parte, en base a la información del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, de agosto de 2016 y septiembre de 2019, en el Gráfico 6 infra, se muestra la evolución de los precios internacionales promedio, mismos que muestran un ligero estancamiento alrededor de USD 20 por unidad.

Gráfico 6. Evolución del precio promedio unitario



Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaboración: Autor

En el mismo período de análisis los datos arrojan un precio promedio unitario de USD 20,77 a nivel internacional, incluyendo en esta revisión los principales países compradores. Este precio resulta ínfimo por la cuantiosa labor manual que merece el sombrero. Sin embargo, es preciso indicar que en la agregación de esta subpartida arancelaria, también se encuentran los sombreros de la región austral del país, que como ya se ha dicho antes por sus características se venden a un menor precio. El precio de un sombrero Montecristi fino estilo Fedora y Óptimo ronda los USD 500 pero puede llegar a costar USD 25.000 (Carlisle & Plasencia, 2009).

3.4.3. Competencia directa

Es importante destacar que los sombreros de paja toquilla constituyeron en el siglo XIX una de las principales fuentes de ingresos de la costa ecuatoriana, superando inclusive, en el año 1845 a las exportaciones de cacao. Su manufactura, se extendió a Picoazá, Charapotó y Rocafuerte (Dueñas de Anhalzer, 1983). Tanto así que, en la misma década de 1840 la elaboración de sombreros de paja toquilla se introduce en la región de Cuenca, con la fibra que se extraía de Manabí (Palomeque, 1990). Siendo, el sombrero de la región austral ecuatoriano su principal competidor, cuya elaboración corresponde también al mismo segmento artesanal. La principal diferencia radica por supuesto en el proceso de elaboración asociado a la geografía local, además en la finura del tejido manual, la calidad de la presentación y los aspectos relacionados al marketing y ventas.

Pese a que estos factores resultan importantes, especialmente los referentes al marketing, estos no califican para la obtención de una Denominación de Origen, cuya razón de ser radica en los factores humanos y naturales específicos de la región que le confiere su nombre y lo convierte en un producto de referencia mundial.

Igualmente, figuran otros proveedores ubicados en China, Panamá, Estados Unidos y Colombia. En el país asiático predominan las manufacturas textiles de fibras sintéticas y de derivados de papel que como efectos de tendencia de mercado y coste están desplazando a los productos obtenidos artesanalmente.

Colombia por otra parte, oferta al mercado mundial un sombrero de tejido artesanal conocido comúnmente como “Sombrero Vueltiao”, que constituye parte del folclore del país cafetero. No obstante, su manufactura corresponde a características distintas de las que presenta el Sombrero Montecristi y en ocasiones también con características industriales.

En la Tabla 8 presentada en breve, se muestra los principales países exportadores de sombreros a nivel mundial, en primer lugar China, seguido de Italia, México y Estados Unidos.

Tabla 8. Principales países exportadores para sombreros en miles USD

No.	Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018
1	China	226374	283680	292590	242923	266650
2	Italia	23661	20088	22455	23161	23449
3	México	19682	20567	18923	16907	18046
4	Estados Unidos	15718	14348	13573	16999	17538
5	Alemania	8968	8926	12068	12067	11898
6	Reino Unido	8977	9747	9218	9316	10192
7	Francia	3400	3697	4774	7611	9839
8	España	5326	6048	8572	6987	7952
9	Ecuador	8420	9330	9492	7208	7512
10	Países Bajos	1991	2009	3353	4963	7016
11	Viet Nam	18634	19263	20194	16592	6293
12	Sri Lanka	3050	3671	2688	2530	5861
13	Hong Kong, China	3776	4625	4616	3760	3161
14	Turquía	539	437	730	1470	2982
15	Bélgica	2515	3120	3801	3086	2969
16	Resto del mundo	40059	31733	46560	38388	31522

Fuente: Trademap

Elaboración: autor

En función de los principios del Sistema Armonizado enunciados en el capítulo anterior y por efectos de la recolección de información de la subpartida 6504.00, en la Tabla 8, se encuentran agregados, en este grupo de mercancías, aquellas manufacturas de sombreros elaborados con materias y procesos diferentes, que incluyen entre otras formas de obtención el nivel industrial. Por efectos estadísticos y por el impedimento de desagregar las mercancías al interior de la subpartida, dicha información es de utilidad para tener un punto de partida y referencia del comportamiento de los competidores a nivel internacional, es decir, no recoge específicamente el comercio mundial de sombreros hechos en base a fibras vegetales y con manufactura artesanal.

3.5. Objetivos de la estrategia de posicionamiento

Estratégicos

- Posicionar al Sombrero Montecristi en los mercados internacionales de mayor crecimiento y desarrollo.

Operativos

- Potenciar el uso de la Denominación de Origen y otras herramientas como la declaratoria de patrimonio inmaterial de la humanidad.
- Diseñar una estrategia para el posicionamiento en los mercados internacionales con mayor potencialidad.

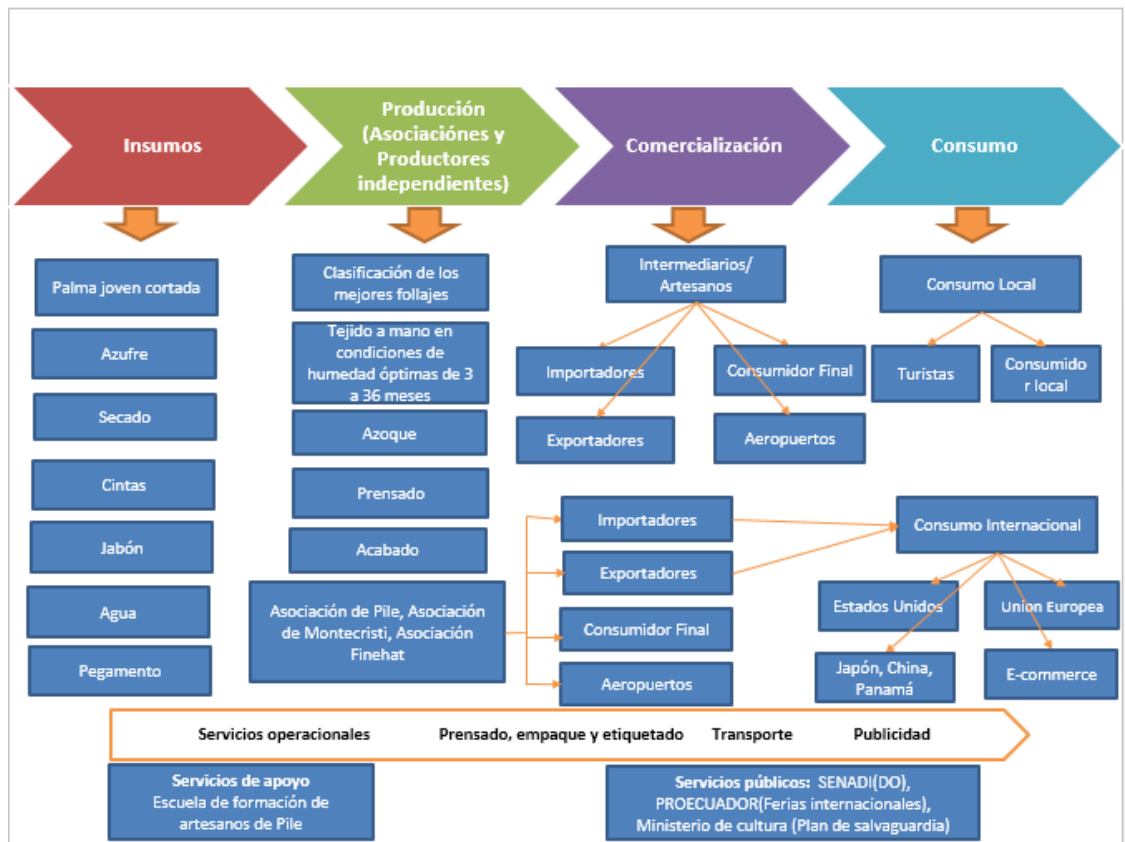
3.6. Diseño de la estrategia del consorcio de promoción de exportaciones

En esta sección se plantea las acciones que se llevarán a cabo para cumplir las premisas esbozadas anteriormente en los objetivos, con el fin de posicionar el Sombrero Montecristi en los mercados internacionales, especialmente aquellos con mayor potencialidad en base a criterios objetivos de selección que sean sostenibles en el largo plazo.

3.6.1. Cadena de Valor

En esta revisión inicial, se ilustra la cadena de valor del Sombrero Montecristi a través de la Ilustración 4, misma que concentra la interacción de los diversos actores a lo largo de los eslabones productivos, que de acuerdo a Porter (2002) es el resultado de las actividades relacionadas con la creación de valor de margen.

Ilustración 5. Cadena de valor del Sombrero Montecristi



Fuente: SENADI, PROECUADOR

Elaboración: Autor

3.6.2. Análisis externo e interno FODA

En este apartado se analizan aquellas variables internas y externas que afectan al desempeño del consorcio de promoción de exportaciones. Esta metodología cruza variables independientes, pero que pueden interrelacionarse entre sí, de modo que se pondera la correlación entre dichas variables, como resultado de la sumatoria se obtienen aquellos aspectos de mayor relevancia. En esta etapa se busca identificar algunos aspectos fundamentales sobre los cuales los actores directos e indirectos de la cadena deberán concentrar sus esfuerzos para mejorar sus niveles de competitividad (Heyden & Camacho, 2006). En la evaluación interna y externa se analizan las relaciones entre las áreas de una organización. Se estudian las implicaciones estratégicas que tienen algunos conceptos

importantes de las áreas funcionales, las mismas que tienen fortalezas y debilidades (Fred, 1997).

3.6.3. Cruce de Fortalezas y Oportunidades

Esta primera evaluación arroja un enfoque ofensivo, por ejemplo un posible cambio en la tendencia de los mercados. Este análisis revela las fortalezas y oportunidades clave que tiene una organización. A continuación en la Tabla 9, se muestra los principales hallazgos identificados como resultado del cruce de variables de los aspectos más reveladores de la cadena de valor.

Tabla 9. Matriz de fortalezas y oportunidades

Alto : 5 Medio : 3 Bajo : 1 Nulo : 0	OPORTUNIDADES				TOTAL
	Mercado potencial creciente	Percepción de calidad, origen y tradición	Tendencias de consumo internacional		
FORTALEZAS					
Denominación de Origen	5	5	5		15
Escuela de formación de artesanos de Pile	1	3	1		5
Producto tradicional de origen con conocimiento ancestral	5	5	5		15
Concentración de la cadena de valor en una zona geográfica.	1	1	1		3
TOTAL	12	14	12		

Fuente: Artesanos

Elaboración: Autor

Como resultado del análisis de cruce de variables, se toman aquellas donde se obtienen la mayor sumatoria, tanto de manera vertical como horizontal, posteriormente se considerará para levantar las estrategias ofensivas del consorcio de exportación.

El resultado preliminar de este análisis da como resultado que la estrategia ofensiva debe enfocarse principalmente en el fortalecimiento y explotación de la Denominación de Origen, además, el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento en un contexto internacional favorable.

3.6.4. Cruce de amenazas y debilidades

De igual forma como muestra la Tabla 10, se identifica los factores defensivos. Es decir, los elementos negativos internos de la cadena que deben ser corregidos. Para lograr este propósito, se construye una matriz de área defensiva estratégica, cruzando las debilidades y las amenazas (Heyden & Camacho, 2006).

Tabla 10. Matriz de amenazas y debilidades

Alto : 5 Medio : 3 Bajo : 1 Nulo : 0	DEBILIDADES						
	Desconfianza entre actores de la cadena de valor.	Ausencia de gobierno corporativo, liderazgo y educación.	Informalidad.	Desconocimiento de la normativa, estrategias de gestión y marketing.	Intermediarios e inequitativa distribución de los ingresos en la cadena de valor.	Disminución de tejedores.	TOTAL
AMENAZAS							
Falta de fuentes de empleo y migración; condiciones socioeconómicas deprimidas.	3	3	5	3	5	5	24
Suplantación de la procedencia y poca visibilidad de su estrategia de marketing.	0	3	1	5	3	1	13
Pérdida de tradición y cultura.	0	1	1	1	1	5	9
Amenaza a los bosques secos en donde crece la paja toquilla debido al cambio climático.	0	1	0	0	1	1	3
TOTAL	3	8	7	9	10	12	

Fuente: Artesanos

Elaboración: Autor

Por su parte, los resultados del análisis de esta matriz arrojan que los esfuerzos de la estrategia defensiva deben enfocarse en la problemática de las fuentes de empleo, migración y las condiciones socioeconómicas deprimidas de la zona.

3.6.5. Matriz de Impacto – Ocurrencia

Como parte de la construcción de la estrategia, se ha considerado conveniente trabajar sobre una matriz Impacto - Ocurrencia, cuya utilidad radica sobre mitigar posibles impactos a nivel; a) político, b) económico, c) social y d) tecnológico. Para el efecto, a continuación en la Tabla 11 se desagregan las variables analizadas.

Tabla 11. Análisis de probabilidad impacto – ocurrencia

DIMENSIÓN	No.	VARIABLE	MUY PROBABLE	PROBABLE	DUDA	IMPROBABLE	MUY IMPROBABLE
POLÍTICA	V1	Convenios de cooperación			x		
	V2	Políticas de comercio exterior			x		
	V3	Financiamiento gubernamental				X	
ECONÓMICA	V4	Situación económica actual		x			
	V5	Economía y tendencia en otros países		x			
	V6	Rutas del mercado y tendencias de distribución		x			
SOCIAL	V7	Patrones de compra del consumidor			x		
	V8	Factores culturales y ancestrales		x			
	V9	Acceso y tendencias de compra		x			
TECNOLÓGICO	V10	Información y comunicación			x		
	V11	Potencial de innovación			x		
	V12	Asuntos de propiedad intelectual		x			

Fuente: Artesanos, entrevistas

Elaboración: Autor

Los resultados de este análisis permiten identificar aquellos escenarios que más impacto y probabilidad tendrían en el consorcio de exportación del Sombrero Montecristi. Los principales hallazgos se manifiestan sobre la incertidumbre de la economía y posibles modificaciones en los asuntos de propiedad intelectual, mismos que se recoge en el diseño y levantamiento de estrategias.

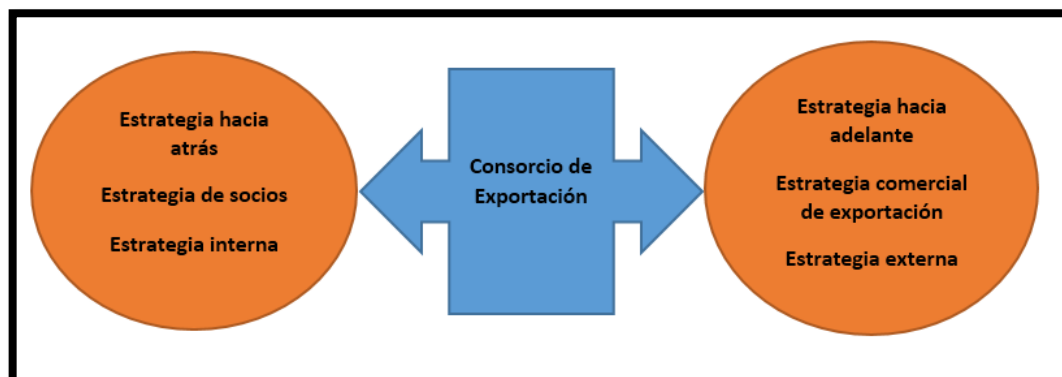
3.7. Estrategia

Como parte del diseño de la estrategia del consorcio, primariamente se aborda las estrategias de integración. La estrategia hacia adelante del consorcio de promoción, comprende todos los planes de acción, diseñados y puestos en práctica con el objetivo de penetrar en los mercados extranjeros. Es decir, que incorpora decisiones y actuaciones en temas tales como el análisis de la demanda y la segmentación de mercado, definición de la gama de productos, marca, calidad, fijación de precios, canales de distribución, equipo de ventas y publicidad, promociones y relaciones públicas. En definitiva, la estrategia hacia adelante no sería sino la misma estrategia comercial de exportación que el articulador debe ser capaz de diseñar y poner en práctica para desarrollar los mercados exteriores de una agrupación colectiva como el consorcio. (Renart, 1997)

La estrategia hacia atrás por su parte, define las relaciones entre el consorcio y sus socios, así como las relaciones de los socios entre sí. Comprende por tanto todas las decisiones y planes de acción puestos en práctica por un consorcio, relativo a la identidad de sus socios, su número, características y aportaciones a realizar por las empresas miembro. (Renart, 1997)

En este escenario, se recomienda hacer uso de ambas estrategias, dependiendo del momento y la circunstancia como figura en la Ilustración 6. En gran medida esto obedecerá a la gestión del articulador al interior del consorcio de exportación.

Ilustración 6. Estrategia de integración hacia atrás y adelante de un consorcio de exportación



Fuente: Tomado de (Renart, 1997)

Adaptación: Autor

Una estrategia completa de una organización orientada hacia la exportación tiene dos componentes estratégicos fundamentales; a) una estrategia en el país de origen b) una o varias estrategias en el país de destino. Esto comprende todas las decisiones estratégicas tomadas y puestas en práctica por un consorcio, sobre lo que decide hacer en su propio país para organizar su esfuerzo exportador (Renart, 1997).

3.7.1. Estrategias ofensivas

- a) Potenciar el uso de la Denominación de Origen como precursor de la percepción de producto de origen, tradición y calidad.
- b) Explotar los atributos de tradición y origen en los mercados internacionales, llegar con la historia desde las características humanas y naturales que componen el sombrero.
- c) Aprovechar la demanda creciente y las tendencias favorables del consumo internacional.
- d) Impulsar el establecimiento del consejo regulador de la Denominación de Origen, misma que se constituya en una plataforma de vigilancia y promoción del pliego de condiciones.

- e) Desarrollar e implementar una campaña internacional de comunicación que incorpore la Marca país y la Denominación de Origen “Montecristi”.
- f) Mejor aprovechamiento y uso de las distinciones y reconocimientos (Patrimonio inmaterial de la humanidad y Denominación de Origen)

3.7.2. Estrategias defensivas

- a) Fortalecer la cadena de valor y la redistribución de ingresos a lo largo de la misma, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus actores.
- b) Impulsar el fortalecimiento de la Escuela de artesanos de Pile, así como la creación de nuevos centros de formación.
- c) Desarrollar una política y estrategia de desarrollo económico territorial.
- d) Impulsar estrategias de formación y capacitación en gestión, estrategia y marketing.
- e) Salvaguardar a nivel local, nacional e internacional el tejido tradicional de origen (Comité interinstitucional de salvaguarda del Sombrero de paja toquilla del Ministerio de Cultura)

3.8. Ferias internacionales

Uno de los principales servicios que prestan los consorcios de exportación es la organización y participación de sus miembros en exposiciones y ferias comerciales en el extranjero. La participación en las ferias internacionales puede resultar más complejo de lo que parece, muchas empresas necesitan asistencia para ubicar un espacio y diseñar un puesto, transportar productos, organizar la publicidad relativa a la feria y prestar atención a los visitantes (Green, 2004). Estas constituyen grandes espacios como plataformas de promoción a nivel internacional, que da como resultado una actividad indispensable para lograr el posicionamiento deseado, a continuación en la Tabla 12, se presentan los eventos más importantes para el giro de negocio del sombrero Montecristi, considerados eventos importantes de la moda internacional.

Tabla 12. Ferias importantes para promoción del Sombrero Montecristi

Feria	Link	Periodicidad
Macrorueda de negocios Ecuador	http://www.proecuadorb2b.com.ec/ferias/macrorrueda2019/	Anual
Encuentro empresarial Andino	https://www.encuentroempresarialandino.com/	Anual
Rueda de Negocios Artesanías de Excelencia	http://www.proecuadorb2b.com.ec/ferias/cidap2017/rueda.html	Anual
Paris Fashion week	https://fashionweekonline.com/paris	Febrero
Milano Fashion week	https://www.yesmilano.it/en/whats-on/all-events/milano-fashion-week-2019	Septiembre
Tokio Fashion week	https://rakutenfashionweektokyo.com/en/	Sesiones de otoño (Marzo) y primavera (Octubre)
China International Fashion Fair	http://en.chiconline.com.cn/	Sesiones de otoño (Marzo) y primavera (Septiembre)

Fuente: PROECUADOR, sitios web de ferias

Elaboración: Autor

La participación en exposiciones y ferias no sólo atrae la atención internacional sino que inicia además un proceso de aprendizaje. Los miembros de un consorcio que no tienen la experiencia en ese tipo de eventos pueden obtener beneficios de la colaboración con los miembros más experimentados, tanto en la etapa preparatoria como durante el propio evento. Los miembros que participan frecuentemente en ferias se familiarizan con las normas y exigencias de los mercados internacionales. Aprenden además la forma de presentar a sus

negocios y productos y, relacionarse con los compradores extranjeros. Finalmente, aumentan su capacidad para comprender las necesidades de los compradores y toman conciencia de la importancia de cumplir los estándares y normas de calidad internacionales (Green, 2004)

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En Ecuador el término MIPYME, abarca además de las micro, pequeñas y medianas empresas a los artesanos, éstos se acogen a la misma clasificación enunciada en el Artículo 106 del Reglamento al libro III del Código de la Producción, Comercio e Inversiones.

El ciclo de vida de los productos se ha reducido, las pequeñas firmas y los artesanos no se encuentran ajenos a esta realidad y en condiciones de emprender las tareas necesarias para convertirse en exportadores, pues carecen de los medios y conocimientos para colocar sus productos en los mercados internacionales.

Los esquemas asociativos se basan en la frecuencia de los intercambios de comunicación entre interlocutores, el consorcio por ejemplo es una figura cooperativa voluntaria cuyo objeto, es potenciar las capacidades individuales de sus miembros con el fin de facilitar la exportación mediante acciones conjuntas. El consorcio de origen por otra parte, tiene como objeto la valorización de un producto tradicional de origen como el caso del Sombrero Montecristi, además por naturaleza resulta ser un veedor del cumplimiento del pliego de condiciones de calidad, en Italia por ejemplo es conocido como; *consorcio di tutela*. Entre las principales ventajas de formar parte de un consorcio de exportación se puede mencionar; reducción de la curva de aprendizaje, diversificación de productos y mercados, menor riesgo, expansión de ventas, ventajas tributarias y, menores gastos de promoción y ventas.

Minervini (2011) define al consorcio como un centro de servicios especializado, en concreto lo denomina; Sistema Integrado de Promoción de Exportación “SIPE” cuyo afán es agrupar a las compañías alrededor de solventar ciertas dificultades comunes que ofrece entre otros beneficios; a) reducir riesgos, b) reducir gastos, c) reducir la curva de aprendizaje, d) mayor poder de negociación, e) acceder a una plataforma de promoción conjunta y, f) Velar por los intereses e ingresos de los actores de la cadena de valor.

El reto del presente trabajo y de las estructuras asociativas como el consorcio de exportación es vencer la desconfianza inherente en los países latinoamericanos. Es de suma importancia la actuación del articulador -inductor en la orientación y formación de las etapas iniciales especialmente sobre la base de confianza y la gestión.

Por mucho la experiencia italiana es, la más completa y exitosa, principalmente a partir de la expedición de la Ley 317 en 1991. Quizá, la lección más importante aprendida en el país mediterráneo consiste en que buena parte de las ventajas de las pequeñas y medianas empresas radica en factores externos, que en última instancia dependen de los vínculos de las empresas con su entorno productivo e institucional público.

La experiencia italiana arroja que instituciones locales fuertes, capaces de sostener esfuerzos por parte del sector privado facilitan la cooperación entre empresas. Sin embargo, en países que carecen de tales estructuras de soporte como por ejemplo Ecuador, el impulso para la cooperación de las MIPYMES puede provenir únicamente del sector privado y, solo más tarde, se involucre a los cuerpos locales cuando las iniciativas se vuelvan lo suficientemente sólidas, lo que lleva a concluir que la estructura e institucionalidad de los organismos de los países latinoamericanos y en concreto de Ecuador siguen siendo débiles pero sobre todo insuficientes para crear las condiciones idóneas para el surgimiento de esquemas asociativos como los consorcios.

La experiencia nacional sugiere que, las entidades de gobierno no han tenido la suficiente madurez para brindar soporte a las iniciativas colectivas. La desconfianza sigue siendo la protagonista en los procesos asociativos y no hay un marco jurídico sólido para el consorcio de exportación y esquemas asociativos similares. Las iniciativas existentes se han limitado y construido desde una base débil y fraccionada a través de las figuras jurídicas y esfuerzos disponibles. Entre 2012 y 2015 período de intervención del programa ONUDI, se conformaron cinco consorcios, mismos que se desconoce su desenlace práctico en la actualidad.

Un error frecuente de las MIPYMES al iniciar un proceso de internacionalización, es que no consideran que arrancan una actividad en la que no tienen experiencia y, tal vez, piensan que el mercado externo es una extensión de la actividad comercial practicada en el mercado local, lo que conlleva a menudo a fracasar antes de empezar, por ese motivo el consorcio se convierte en una de las mejores alternativas para afrontar el proceso de internacionalización.

El concepto de consorcio de exportación enunciado en el reglamento al Libro III del COPCI recoge el espíritu de la figura planteada a lo largo del presente trabajo. Sin embargo, resulta un esfuerzo insuficiente y aislado para reconocer a todas luces las necesidades de cooperativismo y asociatividad de las MIPYMES ecuatorianas. Por lo tanto, se ha visto preciso explorar otras alternativas jurídicas como la misma compañía o corporaciones de segundo y tercer grado previstas en la Ley de Compañías y Código Civil respectivamente.

La clasificación arancelaria del Sombrero Montecristi, de acuerdo al Arancel Nacional de importaciones, está dada por la subpartida 6504.00.00.11 bajo la descripción específica de alcance nacional “De paja toquilla o de paja mocora”.

Los principales países exportadores de sombreros son; China, Italia y México. Principalmente en Asia se manufacturan sombreros de imitación en cantidades industriales en base a derivados de papel y plástico. Además, los principales competidores del sombrero Montecristi a nivel artesanal, constituyen el sombrero de paja toquilla del austro ecuatoriano y el sombrero “Vueltaio” de Colombia.

Los principales compradores a nivel mundial constituyen Estados Unidos, Japón y Alemania seguidos por Reino Unido, Francia, Corea del Sur, Australia, España, Países Bajos y Canadá, completando la lista de los 10 principales compradores a nivel mundial, cuya concentración suma 70% del total de las compras mundiales.

Las exportaciones del sombrero Montecristi muestran una tendencia ligeramente positiva. La venta al exterior de esta artesanía se dirige principalmente a Alemania, Estados Unidos y Francia mercados que comparten los tres primeros lugares, seguidos por Japón, España, Reino Unido, Tailandia, Panamá, Australia y Perú completan el 78% de las exportaciones; como se muestra en el Gráfico 5. Los países con mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo son; Alemania, Estados Unidos y Japón, mercados cuyos esfuerzos de promoción y ventas favorecería la posición comparativa del Sombrero Montecristi.

En una revisión comparativa más exhaustiva entre los principales mercados de exportación del Sombrero Montecristi, se concluye que el mejor mercado, debido a su potencial de crecimiento en términos de valor, volumen y precio promedio unitario actualmente es España. Esta conjetura sugiere que los esfuerzos de promoción y ventas de los miembros del

consorcio deben concentrarse en este mercado, sin perjuicio del aprovechamiento de los otros mercados. España ha presentado una tasa de crecimiento en valor del 1679% en promedio de los últimos tres años y una tasa de crecimiento del precio promedio unitario del 13,64% en el mismo período. Igualmente, en los últimos tres años, se registró un precio promedio de USD 17,98 por cada unidad de sombrero. Además, este mercado registra 0% de derechos arancelarios a su ingreso, debido a las preferencias arancelarias otorgadas en el marco del Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador.

Las barreras arancelarias y no arancelarias son mínimas o inexistentes en los principales mercados de destino, esto debe ser una plataforma que permita el aprovechamiento de estas condiciones. Es recomendable correlacionar correctamente el código arancelario del país de origen y destino, con el fin de identificar correctamente todas aquellas posibles restricciones de carácter arancelario y no arancelario.

Los sombreros Montecristi son una pieza exclusiva de artesanía con un sello inherente de historia tan rica como antigua. La gente que usa sombrero Montecristi es un grupo totalmente diferente y selecto. Estas personas entienden la historia y riqueza cultural que hay detrás de él. Estos sombreros livianos, tejidos a mano, son los preferidos de muchos, desde campesinos hasta presidentes, por su portabilidad, ventilación y elegancia

Desde un enfoque general del marketing, se ha identificado el desacertado y bajo posicionamiento del sombrero Montecristi en los mercados internacionales. Además, la falta de identidad del país afecta a la reputación y valorización del Sombrero Montecristi a través de herramientas como la Marca País y la Denominación de Origen.

Resulta evidente una explotación deficiente de los atributos del producto y sus reconocimientos internacionales como la Denominación de Origen “Sombreros Montecristi” y la Declaratoria como patrimonio inmaterial de la humanidad, debido a la falta de identidad del país y su valorización que, afecta a la imagen del sombrero. Estos factores tienen influencia directa sobre la expansión de ventas, el marketing internacional y en los intereses de los actores de la cadena de valor.

En el caso concreto del sombrero Montecristi, el precio ha de ser alto. Pues se trata de una obra exclusiva de arte y moda que, incorpora características humanas y naturales que lo

destacan frente a otros productos similares o de imitación. El precio además, muestra baja sensibilidad a la demanda, lo que en términos económicos se conoce como “demanda inelástica”, lo que a su vez se traduce en mayor oportunidad de discreción en la estrategia de precios. Sin embargo, el precio promedio del último año fue de USD 19,70, precio muy por debajo de las expectativas de un sombrero fino Montecristi. Siendo importante mencionar que estas estadísticas están influenciados por datos atípicos provenientes de los sombreros de la región austral lo cual induce el promedio a la baja. Aun cuando el precio unitario siga siendo el reflejado en las estadísticas, se considera muy bajo tomando en cuenta la labor manual, tiempo y dedicación que hay tras la elaboración del sombrero.

La promoción, constituye uno de los ejes fundamentales de los esquemas asociativos y el punto central del presente trabajo. Los esfuerzos de promoción deben provenir de varios actores de la cadena de valor, entre ellos, el Gobierno Nacional, Gobiernos locales, empresas, productores, comercializadores. Dichos esfuerzos deben apuntar a mejorar el posicionamiento y visibilidad a nivel internacional del producto desde la visión e intereses de los partícipes de la cadena de valor, mediante la colocación directa del producto en distribuidores y clientes finales.

Una aspiración del Gobierno ecuatoriano a través de SENADI y otras instituciones de apoyo es conseguir que, cuando se mencione las palabras: “Sombrero Montecristi” o simplemente “Montecristi”, se identifique por defecto el origen geográfico y en consecuencia el origen nacional del producto, puesto que la Denominación de Origen está ampliamente asociada a la imagen y marca del país, sin resultar necesariamente lo mismo. Ese objetivo necesita una gran plataforma de comunicación y difusión a nivel local e internacional que dicho sea de paso en la actualidad no existe y debe ser ejercida por el Estado como titular del signo distintivo.

La evidencia empírica muestra que, el atributo de la Denominación de Origen no está siendo utilizado, principalmente debido a que los artesanos que pertenecen a las agrupaciones del territorio no están organizadas para velar por el cumplimiento del pliego de condiciones que debe ser expedido por la Secretaría Nacional de Propiedad Intelectual y velada por el Consejo Regulator.

A pesar que, por motivo de este trabajo de investigación se solicitó el aporte de la Agencia de Promoción de Exportaciones “PROECUADOR” insistiendo en varias ocasiones no se ha podido obtener el criterio y la visión del Estado ecuatoriano sobre la promoción y el posicionamiento del sombrero Montecristi en los mercados extranjeros.

Actualmente no hay un consejo regulador que vele por el cumplimiento del pliego de condiciones o al menos vigile los procesos de manufactura del sombrero. Una de las propuestas del presente texto, precisamente es recoger los esfuerzos para constituir dicho consejo regulador como parte del esquema de gobernanza planteado para el consorcio de exportación.

En cuanto a la figura jurídica, la recomendación es orientar la creación del consorcio, bajo la figura de Corporación de tercer nivel enunciada en el Artículo 564 del Código Civil, misma que permite la unión de corporaciones de los dos niveles anteriores; esto es corporaciones de segundo grado así como de primer grado, comprendidas en esta última clasificación las personas naturales.

La metodología de cruce de variables FODA arroja que las estrategias se deben enfocar principalmente en potenciar el uso de la Denominación de Origen en los mercados internacionales y el aprovechamiento de las oportunidades y tendencias de la moda internacional. Por su parte, los resultados del análisis de aspectos defensivos arrojan que los esfuerzos de la estrategia deben enfocarse en la problemática de las fuentes de empleo, migración y las condiciones socioeconómicas deprimidas de la zona, por ejemplo a través de la potenciación de la Escuela de formación de artesanos de Pile.

Finalmente, el propósito de estas páginas es actuar bajo la figura del articulador – inductor del consorcio de promoción de exportaciones, en cuyo caso dicho esfuerzo debe apuntar a la formación de base de confianza en las etapas iniciales, posteriormente en las gestiones necesarias en las etapas subsiguientes.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Ackermann, N. (2011). *La valorización de los productos tradicionales de origen*. Viena: Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial.
- Baldoni, G., Belliti, C., & Lee, M. M. (1998). *Small - firm consortia Italy: An instrument for economic development*. Viena: UNIDO.
- Barjolle, D., Reviron, S., & Chappius , J. (2005). *Organisation and Performance of the Origin Labelled Food Alliances*. New York: Nova Science Publishers.
- Bianchi, P., Miller, M. L., & Bertini, S. (1997). *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*. Viena: UNIDO.
- Burgel, O., & Murray C., G. (2000). The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology. *Journal of International Marketing*, 33-62.
- Cambra, F., & Villafuerte, M. (2009). Denominaciones de origen e indicaciones geográficas: justificación de su empleo y valoración de situación actual en España. *Colección Mediterráneo económico*, www.fundacioncajamar.es.
- Carlisle , E., & Plasencia, W. (2009). Un sombrero para todas las estaciones. *Latin trade*, 74-75.
- Ceglie, G., & Dini, M. (1999). *SME Cluster and network development in devoloping countries: The Experience of Unido*. Viena: United Nations of Industrial Development.
- Comisión Europea. (10 de 01 de 2019). *Taric*. Obtenido de Taric: https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=es&SimDate=20200110&Area=EC&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&op=&Taric=650400&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=es&OrderNum=&Regulation=&measStartDat=&measEndDat=
- Consentino , F. (1996). *Local and regional response to global pressure: The case of italy and its industrial distrcits*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios Internacionales "Ambientes y Operaciones"*. México: Pearson.

Dueñas de Anhalzer, C. (1983). *Historia Económica y Social del norte de la Provincia de Manabí*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Elizondo, M., Alexandro, O., Quijano, M. C., Jiménez, A., Sawaday, A., Cevallos, B., . . . Taiana, J. (2009). *Los consorcios de exportación, La experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la Araucaria S.A.

Fonseca Sepúlveda, C. M. (2012). *Factores que afectan la toma de decisión de los precios a nivel*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Fred, D. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez: Prentice - Hall Hispanoamerica, S.A.

Green, A. (2004). *Guía de los consorcios de exportación*. Viena: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Hernandez, I., & Cely , N. (2003). *Redes de Competitividad y Productividad Compartida Cely y Hernandez*. Quito: Stratega.

Heyden , D. v., & Camacho, P. (2006). *Guía metodológica para el análisis de las cadenas productivas*. Quito: Ruralter.

IEPI. (20 de Marzo de 2007). *Declaración de Protección de la Denominación de Origen Montecristi*. Dirección de Propiedad Industrial. Quito: Instituto ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.

López, C. (2003). *Redes empresariales Experiencias en la Región Andina*. Trujillo: MINKA.

Miller, T. (2003). *La ruta de los panamás "Memorias de un viaje andino"*. Barcelona: Debate.

Minervini, N. (2003). *La ingeniería de la exportación* (Cuarta ed.). (S. N. Franco, Ed.) México, D.F, México: McGraw - Hill. Recuperado el 26 de Julio de 2018

Minervini, N. (2011). *Consorcio de Exportación*. Bogotá: Ediciones de la U.

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Coo-petencia*. Bogotá: Norma.

Olarte, T., & Pietrobelli, C. (2000). *Enterprise Clusters and Industrial Districts in Colombia's*. Rio de Janeiro: Departamento de Economia.

Palomeque , S. (1990). *Cuenca en el siglo XIX.La articulación de una región*. Quito: FLACSO.

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones pirámide.

PROECUADOR. (2018). Catálogo de la oferta exportable del Ecuador. *Catálogo de la oferta exportable del Ecuador*. Guayaquil, Ecuador: PROECUADOR.

PROECUADOR. (2018). *Sombreros de Paja Toquilla en Alemania*. Hamburgo: PROECUADOR.

Rabelloti, R. (1994). Is there an "Industrial Distric Model"? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared. *World Development*.

Renart, L. G. (1997). *Consortios para la exportación "En busca del mejor aliado"*. Barcelona: Canon Editorial, S.L.

Reynolds, G., & Zunini, H. (2007). *Consortios de PyMEs para la exportación: Principales programas en la Argentina, descripción y evaluación de desempeño*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Schmitz, H. (1995). Collective Efficency: growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 529-567.

SENADI. (22 de Marzo de 2019). *Servicio Nacional de Derechos Intelectuales*. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/denominacion-de-origen/>

UNESCO. (15 de Agosto de 2019). *UNESCO*. Obtenido de UNESCO: <https://ich.unesco.org/es/RL/tejido-tradicional-del-sombrero-ecuatoriano-de-paja-toquilla-00729>

6. ANEXOS

Anexo 1. Clasificación de las MYPIMES y artesanos

Art. 106.- Clasificación de las MYPIMES.- Para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes:

a.- Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;

b.- Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$ 1.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,

c.- Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

Art. 107.- Calificación de Artesanos como MIPYMES.- Para efectos del presente Reglamento los artesanos serán considerados como micro, pequeñas o medianas empresas, considerando su tamaño, tomando en cuenta el nivel de ventas anuales y el número de empleados, conforme lo establecido en el artículo precedente.

Anexo 2. “Fino Sombrero de toquilla” – Libertad Regalado Espinoza

Despierto a la vida
En medio del toquillal
Con el aullido de los monos
Resguardado por los guardables
Impregnado de la dulce aroma del café
Y de la brisa salobre del mar.

Hábiles dedos al contacto
Con mis delgados rayos de luna tierna
Se despiertan
Los cuerpos se encorvan
Sobre un caballete
Construido con moyuyo.
La sabiduría ancestral
Recorre por sus neuronas
Iniciando un intenso idilio
Donde las horas
Días y meses se multiplican
En esa silenciosa entrega
Mientras tramamos
El sombrero más leve
Fino y tierno del planeta.

Soy parte del tiempo
Guardo una memoria ancestral
De mis orígenes

Hurgan en mi pasado
Buscan mis orígenes
Me persiguen por los pueblos
Donde dejé mi rastro
Redescubren los símbolos
Intentan salvarme.

Con tus manos, voz, ojos
Oídos, olfato
Construyeron las raíces
Donde se inscribe tu identidad
Me crearon sombrero Jipijapa
Sombrero Montecristi
Me dieron vida con sus movimientos y ritos
Aquí en esta tierra manabita
Donde otrora
Los pájaros de la imaginación
Llenaban nuestro mundo.

Anexo 3. Página de inicio de la tienda virtual Brent Black



BRENT  BLACK

THE PANAMA HAT COMPANY

of the Pacific

Congratulations! You have found the Panama Hats Home Page and the world's finest Panama hats. On this site, you can shop for a fine Panama hat, see how Panama hats are made, find out how to measure your head size, discover why one Panama hat costs more than another, and much more. For more than 20 years my specialty, and passion, has been the legendary Montecristi Panama hat. From jungle plant to finished style, each hat requires at least a hundred hours of skilled hand work to create. The very finest can take almost a thousand hours. I hope you will enjoy the site.

 B. Brent Black

Search

Site Translation

Montecristi Gift Packages
[See choices.](#)



Hat Shopping
How to Buy Hats
Hat Lore & Tales
Montecristi Foundation
About Us

PHOTO TOUR
See how a \$25,000 Montecristi Panama hat is made.

1. Introduction 
2. Simón Stalks Plants 
3. Taming Wild Cogollos 
4. Panama Hat Soup 
5. Bleach Job 
6. A Hat is Born 
7. Weaving Miracles 

Shop For Panama Hats


MEN'S
Montecristi
Panama Hats


WOMEN'S
Montecristi
Panama Hats


FOLDABLE
Panama Hats


ADVENTURE
Panama Hats


Panama Hat
GIFT PACKAGES

Montecristi Gift Packages
[See choices.](#)



Saving the Art of Montecristi Panama Hats Business Practices & Ethics

We exist to prevent the extinction of a fine art.



The business was created in 1988 with the specific goal to prevent the impending extinction of the art of fine hat weaving in Montecristi. How do we save the art of fine hat weaving? Simple. Buy as many hats as possible, raise market prices so weavers earn enough to make weaving a desirable way to make a living. [▶](#)

Weaving School
60 new weavers in first five years!



Established in January 2011, in the village where the very finest hats are woven, our little school is teaching the next generation to weave—to perform the sorcery that turns straw into cloth. [PLAY VIDEO ▶](#)

The Montecristi Foundation
To save the art, first we must save the artists.



We have been working, sometimes successfully, for almost 30 years to improve quality of life for the weavers. We have provided free medical care, prescription medications, blood tests, eye exams, food, clean water for the village, and more. [▶](#)

Read Our Customer Reviews

Others have come before you. All have survived. Many had the same questions and concerns you have now. Here is a sampling of the many happy endings. [▶](#)



NPR Reviews Finest Hat Ever Woven
8 months to weave, straw thinner than dental floss.

Simón Espinal, the best-ever weaver, wove the finest-ever Montecristi hat – from June 19, 2013 to February 20, 2014. NPR and National Geographic writer Rod Smith tells the story. [▶](#)





Videos: Finest Hat Ever Woven
Can you follow those fingers?

Simón Espinal, Sorcerer of Straw
[Reg speed ▶](#)
[One-fourth speed ▶](#)



Brent Black in National Geographic

Even *National Geographic* noticed my work to save the art of weaving Montecristi Panama hats is important. [See the article ▶](#)

MEN'S

