

PROYECTO DE TITULACIÓN - FIN DE MASTER (MBA)

Título

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACION Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
CON FIBRA ORGANICA DE ABACÁ EN LA PROVINCIA DE SANTO
DOMINGO DE LOS TSACHILAS**

Autores:

*GALARRAGA NARVAEZ CARLOS SANTIAGO
GOMEZ MERINO CINTHYA ELIZABETH
SOLEDISPA IBARRA DENISSE ISABEL
SOLIS MAYORGA SALOME MONSERRAT
VILLEGAS BASTIDAS MAGALY VERONICA*

Directores:

*Mgt. Arrancha Burgos
Mgtr. Javier Traba
Mgt. Rafael Martínez*

Fecha

Junio del 2022

Nosotros, Mgt. Rafael Martínez, Mgt. Arrancha Burgos, Mgt Javier Traba que, personalmente conocemos que los graduandos: Carlos Santiago Galárraga Narváez, Cynthia Elizabeth Gómez Merino, Denisse Isabel Soledispa Ibarra, Salome Monserrat Solís Mayorga, Magaly Verónica Villegas Bastidas, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firma del director del trabajo de titulación
Mgt. Rafael Martínez

Firma del director del trabajo de titulación
Mgt. Arrancha Burgos

Firma del director del trabajo de titulación
Mgt Javier Traba

Dedicatorias y Agradecimientos

Dedicamos el presente proyecto de investigación en primer lugar a Dios Todopoderoso por darnos lo más valioso que tenemos como es nuestra existencia y la vida; también a nuestra querida y apreciada familia por su ánimo y motivación para continuar en este arduo camino de poder conseguir esta meta importante en nuestra carrera profesional.

Agradecemos a todos los docentes de la Universidad Internacional del Ecuador UIDE y a la Escuela Internacional de Gerencia EIG (España) y a todo su personal académico; coordinador y de apoyo; que nos facilitaron con sus conocimientos y trabajo el poder enriquecernos más semana a semana de este programa de maestría MBA.

Nuestro Agradecimiento Especial a La Cooperativa Abacá Ecuador C.A.E. por ser la entidad pionera en exportación de fibra de abacá en el país y por cumplir en este año 2022 sus 55 años de existencia institucional y fomentar la producción de abacá en el Ecuador junto a sus socios productores aportando así al desarrollo social y económico del país en exportación de los productos no tradicionales.

INDICE GENERAL

1.	PARTE INTRODUCTORIA	15
1.1.	Interés o definición del proyecto	15
1.2.	Fines y objetivos del trabajo.....	16
1.2.1.	Fines de la investigación	16
1.2.2.	Objetivos de la investigación	18
2.	PARTE GENERAL	19
2.1.	Idea de negocio.....	19
2.1.1.	Eco-redes de pesca.	19
2.1.2.	Eco-bolsas o sacos para balanceado.....	20
2.1.3.	Eco-nudos para naves marinas.	20
2.2.	Oportunidad.....	20
2.3.	Planificación.....	21
2.3.1.	Misión.....	22
2.3.2.	Visión	22
2.3.3.	Políticas	22
2.3.4.	Principios.....	23
2.3.5.	Valores	23
2.4.	Análisis del sector, competidores y entorno.....	24
2.4.1.	Análisis del sector	24
2.4.2.	Análisis competidores	25
2.4.3.	Análisis del Entorno externo	27
2.5.	Análisis interno	40
2.5.1.	Análisis FODA.....	40
2.5.2.	Recursos	42
2.6.	Estrategia competitiva.....	46
3.	PARTE ESPECIFICA	48
	CAPÍTULO I	48
1.	PLAN DE MARKETING.....	48
1.1.	Introducción	48
1.2.	Objetivos del plan de marketing.....	49
1.2.1.	Objetivo general	49

1.2.2.	Objetivos específicos.....	49
1.3.	Identificación del universo y tamaño de la muestra.....	50
1.3.1.	Tamaño de la muestra	51
1.3.2.	Análisis de la oferta.....	54
1.3.3.	Análisis de la Demanda.....	54
1.4.	Propuesta de valor	58
1.5.	Mezcla de marketing.....	59
1.5.1.	Producto	59
1.5.2.	Precio.....	63
1.5.3.	Plaza	64
1.5.4.	Promoción	67
1.6.	Riesgos de Salida	71
1.6.1.	Estrategia de salida.....	72
CAPÍTULO II.....		73
2.	PLAN DE VENTAS.....	73
2.1.	Target, objetivos, estrategias - tácticas, procedimientos y control.....	73
2.1.1.	Target o público objetivo	73
2.1.2.	Objetivos del plan de ventas.....	74
2.1.3.	Estrategias y tácticas	76
2.1.4.	Procedimientos	80
2.1.5.	Control.....	81
2.2.	Análisis de la competencia.....	81
2.2.1.	Competidores directos:.....	81
2.2.2.	Competidores Indirectos	82
2.3.	Análisis de indicadores.....	85
2.3.1.	Indicador KPI.....	85
2.4.	Análisis de la fuerza de ventas	87
2.4.1.	Flujo de ventas	88
2.4.2.	Presupuesto área de ventas.....	89
CAPÍTULO III.....		91
3.	Plan Customer Service.....	91
3.1.	Objetivos del plan de customer service.....	91

3.1.1.	Objetivo general	91
3.1.2.	Objetivos específicos.....	92
3.2.	Procesos de customer service.....	92
3.2.1.	Solución de quejas.....	93
3.2.2.	Solución de incidentes.....	94
3.3.	Organización del customer service	95
3.4.	Customer Journey Map	97
3.5.	KPI del plan de customer service.....	99
3.6.	Estrategias para el plan de customer service.....	100
3.6.1.	Satisfacción de los agentes.....	100
3.6.2.	Políticas de Customer service	103
3.6.3.	Estrategias relacionales	105
CAPITULO IV.....		108
4.	Diseño organizacional.....	108
4.1.	Manual de funciones	109
4.2.	Gastos de personal inmerso en las operaciones de la empresa	120
CAPITULO V.....		123
5.	Plan financiero	123
5.1.	Ingresos	123
5.1.1.	Eco sacos	123
5.1.2.	Eco nudos	124
5.1.3.	Eco redes de pesca.....	125
5.1.4.	Proyecto en general	126
5.2.	Egresos	127
5.2.1.	Costos de ventas	127
5.2.2.	Costos de producción	131
5.2.3.	Gastos administrativos-talento humano.	132
5.2.4.	Gastos de ventas y promoción.....	135
5.2.5.	Inversión inicial - CAPEX	136
CAPITULO VI.....		139
6.	Plan financiero (2ª parte)	139
6.1.	Cuenta de explotación proyectada.....	139
6.2.	Balance	141

6.3.	Flujo de caja – <i>cash flow</i>	142
6.4.	Fuentes de financiación.....	143
4.	CONCLUSIONES.....	147
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación CIIU 4.0	25
Tabla 2. Recursos organizacionales	42
Tabla 3. Cálculo del tamaño del universo	50
Tabla 4. Análisis de la demanda actual	55
Tabla 5. Proyección de la demanda	56
Tabla 6. Demanda insatisfecha	57
Tabla 7. Proyección de la demanda insatisfecha del mercado	57
Tabla 8. Porcentajes de crecimiento de la industria acuícola y pesquera	62
Tabla 9. Precios mediante método costo plus	63
Tabla 10. Rubros correspondientes a inversión en plaza	66
Tabla 11. Actividades de promoción planificadas	70
Tabla 12. Segmentación de mercado meta	74
Tabla 13. Conjunto de KPIs para cálculo de ventas	86
Tabla 14. Rubros de personal en ventas	90
Tabla 15. KPIs fundamentales para el plan de consumer service	99
Tabla 16. Manual de funciones Gerente General de ECOABACA S.A.	110
Tabla 17. Manual de funciones Jefe de Producción de ECOABACA S.A.	110
Tabla 18. Manual de funciones Jefe de Ventas y Marketing de ECOABACA S.A.	111
Tabla 19. Manual de funciones Jefe Administrativo y Talento Humano de ECOABACA S.A. .	112
Tabla 20. Manual de funciones Jefe Financiero de ECOABACA S.A.	113
Tabla 21. Manual de funciones de Asistente de Customer Service ECOABACA S.A.	114
Tabla 22. Manual de funciones de Obrero ECOABACA S.A.	115
Tabla 23. Manual de funciones del Vendedor de ECOABACA S.A.	116
Tabla 24. Manual de funciones del Asistente de Marketing de ECOABACA S.A.	117
Tabla 25. Manual de funciones del Asistente Administrativo de ECOABACA S.A.	118
Tabla 26. Manual de funciones del Asistente Contable de ECOABACA S.A.	119
Tabla 27. Proyección gastos en personal	120

Tabla 28. Proyección de ingresos de eco sacos	123
Tabla 29. Proyección de ingresos de eco nudos	124
Tabla 30. Proyección de ingresos de eco redes.....	125
Tabla 31. Proyección de ingresos netos del proyecto	126
Tabla 32. Proyección de costos del producto eco sacos para balanceado	128
Tabla 33. Proyección de costos del producto eco nudos para balanceado.....	128
Tabla 34. Proyección de costos del producto eco redes para balanceado.....	129
Tabla 35. Proyección de costos netos del proyecto	130
Tabla 36. Costos de producción del proyecto	131
Tabla 37. Detalle de cantidad de empleados empresa ECOABACA	133
Tabla 38. Desglose de nómina ECOABACA.....	134
Tabla 39. Erogaciones en publicidad	135
Tabla 40. Plan de inversiones ECOABACA	137
Tabla 41. Proyección de la cuenta de explotación – ECOABACA	140
Tabla 42. Balance General– ECOABACA.....	141
Tabla 43. Cash Flow – Flujo de Caja.....	143
Tabla 44. Cash Flow – Flujo de Caja.....	144
Tabla 45. Rentabilidad del proyecto	145

INDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Fuerzas competitivas de Porter	26
Gráfico 2. Variación anual del sector pesquero	30
Gráfico 3. Variación anual del ICE.....	31
Gráfico 4. Inflación Interanual en América Latina y Estados Unidos	32
Gráfico 5. Tasas de Interés autorizadas	33
Gráfico 6. Crédito sector pesquero (manufactura) - evolución.....	33
Gráfico 7. Matriz FODA de la empresa.....	41
Gráfico 8. Máquina de laminado	43
Gráfico 9. Máquina trenzadora de cordones	44
Gráfico 10. Máquina tejedora de cuerdas	45
Gráfico 11. Máquina industrial de coser.....	46
Gráfico 13. Estrategias competitivas	47
Gráfico 15. Modelo Lean Canvas ECOABACA	59
Gráfico 16. Logotipo ECOABACA.....	60
Gráfico 16. Cadena de suministro hacia adelante.....	66
Gráfico 18. Estrategias de comunicación integrada de marketing.....	67
Gráfico 18. Ejemplo de volantes de la empresa ABACA.....	68
Gráfico 19. Ejemplo del posicionamiento del portal web.....	68
Gráfico 21. Esquema de uso de redes sociales con la empresa ABACA	69
Gráfico 21. Portal web de ECOABACÁ	78
Gráfico 22. Ejemplo de boletines informativos newsletters enviados.....	79

Gráfico 23. Logo de la empresa Probisa.....	83
Gráfico 25. Logo de la empresa Pescaequipos S.A.	84
Gráfico 25. Esquema de la fuerza de ventas de ECOABACA S.A.	88
Gráfico 26. Esquema de flujo de ventas	89
Gráfico 27. Esquema de acciones respuesta a quejas	94
Gráfico 28. Esquema de acciones respuesta a incidentes	95
Gráfico 29. Esquema de atención al consumidor.....	97
Gráfico 30. Mapa de travesía del consumidor	98
Gráfico 33. Flujo de respuesta a incidentes	101
Gráfico 34. Flujo de respuesta a quejas	102
Gráfico 35. Flujo de respuesta frente a fidelización del cliente.....	103
Gráfico 32. Pirámide de marketing relacional	106
Gráfico 34. Organigrama de la empresa	109

RESUMEN

El presente proyecto se desarrolló con el objetivo de producir y comercializar redes de pesca, bolsas o sacos de balanceado y sogas para nudos marinos hechos de fibra de abacá, direccionado hacia las industrias pesqueras y acuícolas ubicadas en el territorio ecuatoriano y que tengan interés en el cuidado y mejoramiento del medio ambiente utilizando productos ecológicos. Al realizar el análisis PESTEL, se pudo conocer que este proyecto no tiene competencia directa, sin embargo, el mercado actual consume productos producidos con materiales nocivos altamente contaminantes para el ecosistema marino. Mediante el desarrollo del plan de marketing se pudo conocer el mercado objetivo, sus preferencias e intenciones de utilizar los productos ofertados; para esto se diseñaron estrategias específicas mediante el marketing mix. Para poder conocer la viabilidad financiera del proyecto, se desarrollaron los diferentes cálculos y estados financieros por medio de los cuales se pudo conocer que la inversión inicial requerida para este proyecto asciende a \$298.640,00, mismos que serán cubiertos a partes iguales por los cinco socios fundadores. Por otro lado, se evidencia la factibilidad de este proyecto mediante el cálculo de los índices financieros como el VAN, siendo un monto de \$86.870,86 y una tasa de retorno de la inversión del 15,61% y finalmente indicar que el PRI se dará en 3 años, 6 meses y 18 días.

PALABRAS CLAVE:

Abacá, Medio Ambiente, Productos Pesqueros Ecológicos, Acuícola y Pesquero

ABSTRACT

The present project was developed with the objective of producing and commercializing fishing nets, bags or balancing bags and ropes for marine knots made of abaca fiber, directed towards the fishing and aquaculture industries located in the Ecuadorian territory and that have an interest in the care and improvement of the environment using ecological products. When carrying out the PESTEL analysis, it was found that this project does not have direct competition, however, the current market consumes products produced with highly polluting harmful materials for the marine ecosystem. Through the development of the marketing plan, it was possible to know the target market, its preferences and intentions to use the products offered; For this, specific strategies were designed through the marketing mix. In order to know the financial viability of the project, the different calculations and financial statements were developed through which it was possible to know that the initial investment required for this project amounts to \$298,640.00, which will be covered equally by the five partners. founders. On the other hand, the feasibility of this project is evidenced by calculating financial indices such as the NPV, being an amount of \$86,870.86 and a rate of return on investment of 15.61% and finally indicate that the PRI will be given in 3 years, 6 months and 18 days.

KEY WORDS:

Abacá, Environment, Ecological Fishery Products, Aquaculture and Fisheries

1. PARTE INTRODUCTORIA

1.1. Interés o definición del proyecto

En la actualidad la concientización del cuidado del medio ambiente evidencia alcanzar mayores espacios; es por esta razón que, a nivel mundial, cada país ha ido creando normas y leyes direccionadas a la protección del ecosistema en busca del tan anhelado equilibrio natural. Cada norma se encuentra enfocada en la intervención de procesos productivos para que las empresas promuevan la protección, y conservación de los ecosistemas. En este sentido, Pérez Espinoza, Espinoza Carrión, & Peralta Mocha (2016) señalan que en la última década las empresas a nivel mundial han tenido que incurrir en prácticas de responsabilidad social empresarial con enfoque en el cuidado del medio ambiente para lograr producción más sostenible. Actualmente en Ecuador existen empresas dedicadas a la producción de insumos utilizados en la industria pesquera y acuícola con materiales nocivos que afectan el ecosistema marino, por esta razón el presente proyecto busca construir una idea de negocio que ofrezca al mercado productos elaborados a base de fibra orgánica de abacá.

El abacá es una planta que puede ser sometida a transformación para la elaboración de fibras que permitan confeccionar productos, Alman Narváez & Herrera Zambrano (2021) señalan que el abacá es conocido comúnmente como cáñamo de manila y su nombre científico es *Musa textilis* Née. Es una planta originaria del continente asiático, considerada como una herbácea perteneciente a la familia musácea. Es una planta que tiene gran similitud física con el plátano y banano, con particularidades en su forma presentando mayor resistencia en el tallo y un color morado en la planta. El abacá se cataloga como una de las principales fuentes de fibras para el área textil que emplea materia prima de origen vegetal; sus propiedades permiten confeccionar fibras resistentes

que pueden configurarse como alternativas a los polímeros y plásticos tradicionales que se utiliza con mayor predominancia en la industria textil para diferentes sectores.

El presente plan de negocios busca diseñar una propuesta viable y sostenible de una empresa que pretende dedicarse a la producción y comercialización de productos ecológicos como redes, nudos y sacos a base de fibra orgánica de abacá en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, considerando la demanda existente tanto en el sector pesquero como acuícola y también la necesidad de emplear insumos que protejan el medio ambiente. La ubicación geográfica de la empresa será en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, debido a que este sector es el principal corredor logístico del país; se busca aprovechar esta oportunidad de mercado, la misma que conllevará a contribuir en el desarrollo social y económico de la zona generando nuevas plazas de empleo.

Finalmente, la locación seleccionada es importante para el acceso a los insumos necesarios para la producción ya que se pretende consolidar alianzas con los proveedores de la materia prima (abacá), los cuales se encuentran ubicados mayormente en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; el proyecto además busca contribuir a la mejora de las relaciones agrícolas y prácticas ambientales para el cultivo de abacá destinada al negocio, se pretende lograr relaciones sólidas con los productores e impulsar el desarrollo del comercio justo.

1.2. Fines y objetivos del trabajo

1.2.1. Fines de la investigación

El presente trabajo busca diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos ecológicos como sacos de pescar, redes y nudos a base de fibra de abacá en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Las actividades productivas englobadas en la agricultura, ganadería, acuicultura, silvicultura y pesca son primordiales para el desarrollo de los países ya que se configuran como fuentes vitales de suministro de alimentos, empleo y comercio. Las actividades relacionadas con la provisión de alimentos se alinean a los conceptos de soberanía y seguridad alimentaria, donde Hidalgo et al., (2013) señalan que la primera se refiere a la capacidad de los pueblos de definir las condiciones de producción mientras que la segunda toma en cuenta el suministro eficiente y suficiente de alimento a toda la población; en este marco, dada la importancia de dichas actividades, deben ser desarrolladas con mayor responsabilidad ambiental procurando que toda la cadena de valor sea responsable socialmente.

Las actividades específicas de interés como pesca y acuicultura tienen el poder de generar diferentes impactos en el medio ambiente, sean estos la explotación masiva de recursos, contaminación del mar, entre otros. Debido a los diferentes problemas que se presentan, con el paso del tiempo la humanidad se acerca a los límites de producción en diferentes actividades por la irresponsabilidad administrativa y operativa al momento de incurrir en los procesos de producción de diferentes empresas, empleando insumos nocivos que deteriorarán constantemente el medio ambiente. La oferta de alternativas orgánicas como materiales para la producción pesquera y acuícola, puede generar una mejoría en el impacto ocasionado por la generación de desechos nocivos, lo cual contamina constantemente los océanos y altera el equilibrio de los ecosistemas.

Es fundamental poner especial atención en la generación de contaminación como consecuencia de la actividad pesquera y acuícola, es así que al no existir en Ecuador una empresa que produzca productos ecológicos a base de fibra de abacá (orgánica), que permitan atender las necesidades del mercado en la zona de influencia del proyecto con productos que sean resistentes

y durables al agua salada que no contaminen el ecosistema marino, se busca diseñar un plan de negocios vinculado al cuidado del medio ambiente marino a través del cual se pretende crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos ecológicos a base de fibra de abacá en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas para suplir la demanda existente.

1.2.2. Objetivos de la investigación

1.2.2.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos ecológicos a base de fibra de abacá en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, considerando las variables técnicas y económicas que intervienen en el mercado.

1.2.2.2. Objetivos específicos

- Analizar la factibilidad de producir bienes con fibra de abacá para el sector pesquero y acuícola que requieran utilizar insumos ecológicos.
- Identificar los distintos factores asociados a la consolidación de la empresa a través de un plan de marketing que permita dar pautas para la inserción adecuada de la empresa en el mercado.
- Elaborar un plan de ventas para aprovechar las herramientas de gestión comercial y aumentar los ingresos financieros de la empresa.
- Diseñar un plan de servicio al consumidor que permita establecer los parámetros que requieren los clientes para recibir un servicio de calidad logrando un mayor nivel de fidelización.

2. PARTE GENERAL

2.1. Idea de negocio

El proyecto de negocio se configura como la idea de la institución de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos pesqueros ecológicos a base de fibra de abacá en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se busca cubrir una demanda insatisfecha del sector pesquero y acuícola ya que al no existir en Ecuador insumos y suministros de pesca elaborados en base a la fibra de abacá o fibras de origen vegetal, los productores se ven obligados a adquirir dichos insumos en otros países con otro tipo de materiales, que pueden llegar a ser menos contaminantes, pero no satisfacen en total las necesidades ecológicas del mercado.

La producción de insumos con fibras vegetales orgánicas busca abastecer a productores cuyos productos deben cumplir con cierto tipo de lineamientos ecológicos estipulados por organismos como la Unión Europea y Estados Unidos, quienes imponen buenas prácticas de calidad y preservación del sistema eco-marino del planeta.

Los principales productos que se van a desarrollar y sobre los cuales se analizará la viabilidad financiera son los siguientes:

2.1.1. *Eco-redes de pesca.*

La eco red de pesca hecha con fibra orgánica ecológica de abacá, es un producto de alta resistencia al agua marina y a los altos niveles de salinidad, su resistencia proporciona un gran soporte para el peso de la recogida en la pesca, pero al ser natural no afecta el ambiente. El producto contribuye a la reducción del fenómeno de “pesca fantasma” el mismo que se configura como una

acción negativa para el medio ambiente ya que sucede cuando los materiales de pesca arrojados al mar terminan atrapando animales que no son destinados a la pesca.

2.1.2. Eco-bolsas o sacos para balanceado.

Se diseñará y confeccionará diversa gama de sacos/ bolsas ecológicas hechas con 100% de fibra de abacá en su forma con fondo cuadrado y fondo plano; utilizables para envasar y contener balanceado, atendiendo así las necesidades del sector pesquero y acuícola.

2.1.3. Eco-nudos para naves marinas.

Las fibras del abacá se emplean en la elaboración de cabos y sogas, las más gruesas son empleadas para realizar los diferentes tipos de nudos marinos. Algunos nudos realizados en cabos de materiales sintéticos pueden deshacerse con más facilidad que con los cabos de materiales naturales ya que son materiales más suaves y el agua salada los debilita.

Las cuerdas marinas de fibra natural de abacá, son utilizados en las naves marinas como accesorios de amarre de diferentes tallas XS, S, M, L, XL, MAX, resistentes al agua salada y amigable con el ecosistema.

2.2. Oportunidad

De acuerdo con la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) (2022) las plantas de abacá, sisal, yute y bonote se configuran como las fibras del futuro, incluso su proceso de plantación presenta beneficios ya que tiene la capacidad de reducir la erosión de los suelos y mejorar su capacidad de retención de agua. La fibra de abacá tiene importante potencial ya que está caracterizada por presentar resistencia mecánica, resistencia a daños por agua salada y además su longitud puede llegar a los 3 metros de altura. Su utilización en el área textil para la confección de insumos pesqueros, permite cumplir con diferentes solicitudes ambientales a

nivel legal en el país, las cuales señalan que las actividades productivas deben ser realizadas con responsabilidad ambiental, sostenibilidad y evitando la generación de desechos nocivos que fragmentan el equilibrio de los ecosistemas.

La oportunidad de acceder a plantaciones de abacá y producir bienes como sacos para balanceados, redes para pesca, y nudos para naves, destinados al sector pesquero y acuícola; permite satisfacer una necesidad insatisfecha en el mercado ecuatoriano, implementando alternativas sostenibles que además se adelanten a las solicitudes sociales de lograr niveles de producción más coherentes con el medio ambiente, empleando instrumentos que no afecten los recursos naturales como aire, suelo y agua; además de contribuir al cumplimiento de preceptos constitucionales de armonía con la naturaleza, propendiendo reducir los efectos de las actividades productivas en la existencia de flora y fauna marina indispensables para el equilibrio del medio ambiente. se pretenden además aprovechar las plantaciones de abacá ubicadas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, lo cual, al ser un centro estratégico en la producción nacional, permitirá reducir costos de transporte futuros para la comercialización de los productos.

2.3. Planificación

La planificación estratégica funge como un mecanismo que permite a las empresas u organizaciones preparar su entorno y actividades para enfrentar acciones que deban o puedan enfrentar en el futuro. García (2015) señala que la planificación permite orientar los esfuerzos de la empresa a metas realistas de desempeño para su correcta consecución.

Por cuanto en la presente sección se desarrollará los principales elementos de la planeación estratégica para consolidar las bases fundamentales de la empresa. A continuación, se señalarán la

misión, visión, valores y principios que regirán las acciones de la empresa, sobre las cuales se espera trabajar en una prospección de cinco años.

2.3.1. Misión

Producir y comercializar productos con fibra natural de abacá de excelente calidad, diseño y propiedades técnicas, cuidando el ecosistema del planeta y contribuyendo al desarrollo productivo local.

2.3.2. Visión

Ser reconocida como una organización líder y consolidada en productos de fibra de abacá en el Ecuador y a nivel mundial por la calidad e innovación de nuestros productos, la superación de las expectativas de nuestros clientes y la excelencia en la gestión empresarial; lo que nos permitirá mantener un equilibrio ambiental en el largo plazo.

2.3.3. Políticas

- Cumplir con los requisitos legales aplicables a su operación y otros a los cuales se suscriba.
- Implementar un sistema de gestión ambiental que permita disminuir la contaminación ambiental en todos sus procesos de producción.
- Impulsar en los trabajadores el ahorro de recursos, siendo más eficientes en su manipulación y promoviendo el mejoramiento de sus procesos de tal manera que sea económicamente viable para la empresa.
- Se realizará capacitaciones constantes a todo el personal y las horas requeridas dependerá del puesto de trabajo.

- Todas las observaciones, quejas o sugerencias de los clientes deberán ser tomadas en cuenta y analizadas, además se buscará alternativas de mejoramiento para ofertar productos y atención de calidad.

2.3.4. Principios

- **Eficiencia:** Optimizar los recursos disponibles y procesos que cuenta la organización para convertirse en una empresa ecoeficiente.
- **Eficacia:** Consiste en la capacidad que tiene la empresa para lograr sus metas y objetivos.
- **Calidad:** El cliente siempre es lo más importante y el objetivo es conseguir en todo momento alto grado de satisfacción, por lo tanto, existirán mecanismos de control para garantizar el desarrollo integral de la empresa.
- **Equidad:** Proporcionar un trato por igual a nuestro personal y clientes, en lo referente a las actividades laborales y atención respectivamente.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos de la empresa.
- **Innovación:** Estar a la vanguardia en la tecnología para proporcionar productos eco-amigables con el medio ambiente.
- **Transparencia y profesionalismo:** Actuar con ética profesional en cada una de las actividades y procesos a desempeñarse dentro de la organización.

2.3.5. Valores

- **Responsabilidad Social:** Contribuir de diferentes maneras para mejorar las condiciones de vida de las zonas aledañas a la empresa y sobre todo conservar el medio ambiente.

- **Honestidad:** Todas las acciones de los trabajadores de la empresa deberán tener un comportamiento íntegro actuando con rectitud, honorabilidad, transparencia y decoro.
- **Compromiso:** Cumplir y respetar todas las normas establecidas en relación con nuestros clientes, personal y medio ambiente.
- **Respeto:** A los principios, pensamientos, sentimientos, acciones tanto de los clientes internos como externos de la empresa.
- **Puntualidad:** Será muy importante ya que esta disciplina ayudará a cumplir las obligaciones dentro de la empresa.
- **Transparencia:** Ser claros en la descripción de los productos y no esconder información que puede ser relevante para los clientes.

2.4. Análisis del sector, competidores y entorno

2.4.1. Análisis del sector

En todo proyecto siempre es importante conocer a que industria pertenece el producto y/o servicio que se pretende ofrecer al mercado. A continuación, se comparte el cuadro con el detalle sobre la industria a la cual pertenece el producto, objeto de este estudio, esto de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas provista por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2012).

Tabla 1.

Clasificación CIIU 4.0

Código	Descripción
C	Industria Manufactura
C13	Fabricación de productos textiles
C139	Fabricación de otros productos textiles
C1394	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
C1394.0	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes Fabricación de mallas anudadas de cuerda, cordel o bramante: redes de pesca, defensas para bordos, cojines para descarga,
C1394.02	eslingas, cuerdas y maromas con aros metálicos, etcétera, incluido fabricación de hamacas, bolsas de red para pelotas, redes para deportes, etcétera.

Nota: la tabla presenta la clasificación de actividad económica correspondiente a la empresa. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2012)

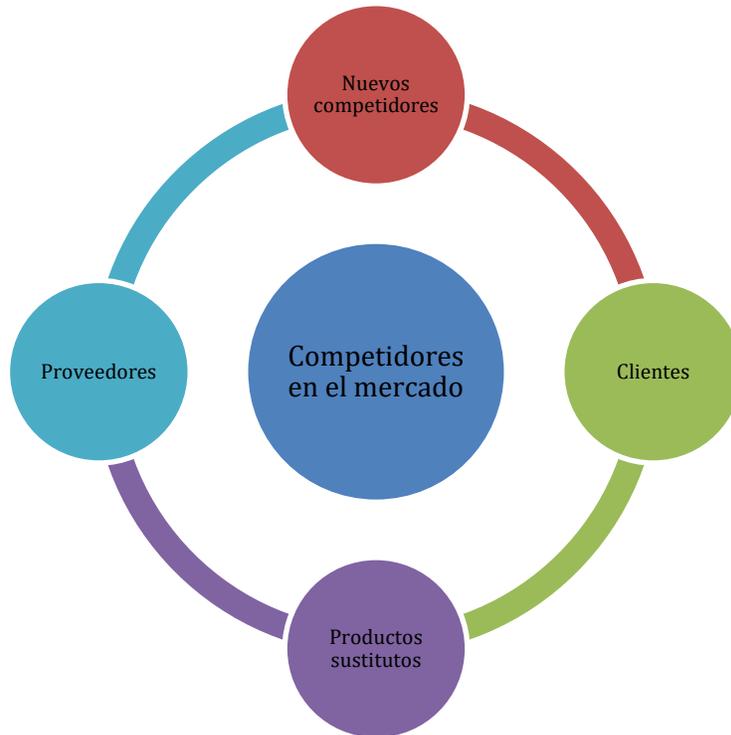
Como se puede observar en la tabla 13, los productos que la nueva empresa producirá y comercializará en el mercado nacional ecuatoriano, pertenecen al Código CIIU C1394.02, sobre esta industria se propondrá el respectivo análisis externo.

2.4.2. Análisis competidores

El plan de marketing en capítulos subsiguientes comprenderá el análisis de los principales competidores en el mercado, sin embargo, en esta sección es importante puntualizar en el análisis del entorno y competidores específicos a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter. (Hernández, 2014) menciona que el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite determinar las estrategias que se llevarán a cabo dentro de la empresa, ya que toma en cuenta la rivalidad entre competidores actuales, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes como se detalla en el gráfico 1 a continuación;

Gráfico 1.

Fuerzas competitivas de Porter



Los competidores en el mercado presentan el factor de rivalidad, son de carácter indirecto, es decir que no existen empresas que ofrezcan similares productos en el mercado nacional, las empresas existentes son ofertantes de productos fabricados con plásticos, polímeros o material nocivo y de fuentes mayormente contaminantes, por lo cual su competencia se cataloga como indirecta, a pesar de que existan empresas fuertemente posicionadas en el mercado. La amenaza de nuevos competidores puede ser calificada como presencia de riesgo medio ya que en este aspecto en específico la empresa puede consolidar su posición en el mercado gracias a un factor diferenciador por presentar componentes ecológicos, adicionalmente al analizar las barreras de entrada se puede mencionar que se requiere de importante capital para la adquisición de maquinarias que transformen la planta en fibras y se pueda confeccionar los productos.

Los clientes y su poder de negociación juegan un papel importante ya que tienen opciones más baratas de productos, sin embargo, su decisión puede ser guiada por la necesidad de cumplir con lineamientos ecológicos para mejorar su responsabilidad social y cualidades de exportación. Es importante presentar a la empresa como una marca ecológica que puede suplir necesidades específicas de los productores, con una buena relación de precio y calidad. La inserción de productos sustitutos en el mercado puede ser un factor de amenaza en caso de llegar a utilizarse materia prima de las plantas que la FAO cataloga como las fibras del futuro, sin embargo, se espera mantener un precio relativo que sea menor a los productos sustitutos que puedan ingresar, ya que conforme se vuelva más eficiente la producción a lo largo de los años, puede existir mayor rango de movimiento en torno a los precios. Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es uno de los aspectos más importantes ya que la empresa no contará con plantaciones de abacá, por cuanto, la producción está sujeta en su totalidad a los precios y disponibilidad de materia prima que los proveedores puedan satisfacer, por lo tanto, es fundamental generar relaciones de confianza y comercio justo que impulsen a los proveedores permanecer como principales aliados de la empresa.

2.4.3. Análisis del Entorno externo

Para el adecuado desarrollo y análisis del macro entorno de este proyecto se utilizará el método PESTEL. El estudio realizado por González et al. (2019), sostiene que la metodología PESTEL “es una técnica de análisis de negocio que permite determinar el contexto en el que se mueve, a su vez posibilita el diseño de estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado” (p. 2).

A continuación, se comparte el desarrollo de los diferentes factores que comprenden dicho análisis.

2.4.3.1. Factor Político

El Estado ecuatoriano liderado por su presidente Guillermo Lasso desde el 24 de mayo del 2021, dejando atrás 14 años de gobierno de izquierda por medio del movimiento “correista”, cambio que ha generado muchas expectativas tanto a nivel nacional, primeramente, pero también a nivel internacional por el regreso de la derecha al poder.

El nuevo gobierno decide seguir apoyando al emprendimiento nacional, misma línea en la que se mantuvo el gobierno anterior, es así que, por medio de la creación de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), se consigue la creación de nuevas plazas de trabajo y también el reconocimiento de la innovación del trabajo colectivo y personal de cada nuevo emprendimiento. De acuerdo al Art. 29 de la misma ley, se ofrece ayuda económica a los nuevos emprendimientos por medio del sistema financiero público, siendo estos obligados a generar un marco de productos financieros atractivos para que puedan tener los fondos necesarios los nuevos emprendimientos (Asamblea Nacional, 2020).

Por otro lado, el presidente Guillermo Lasso, emite el Decreto Ejecutivo No 68 (2021), por medio del cual pretende que el país “inicie el camino hacia la competitividad, mediante la eliminación de trabas a las actividades productivas y de comercio nacional e internacional” (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2021). Siendo dicho decreto, el impulso que permite a los nuevos emprendedores tomar la decisión de crear nuevas empresas y evitar aquellos trámites engorrosos que se convertían en un serio obstáculo. El Art. 3 de la misma Ley indica en sus literales a y c lo siguiente:

- a) Simplificación de trámites, procedimientos y procesos.
- b) Implementación y priorización de los controles posteriores (ex post).

c) Armonización y uniformidad de los trámites y regulaciones vigentes en el ordenamiento jurídico ecuatoriano, con los instrumentos internacionales suscritos y ratificados por el Ecuador. Esto incluye eliminar la duplicidad normativa en los diferentes trámites, procedimientos y procesos (Asamblea Nacional, 2021, p. 3).

Por otro lado, la creación de la Ley de Emprendimiento e Innovación (2020), ha traído consigo beneficios importantes para los nuevos emprendedores; dentro de estos beneficios se puede decir que, dicha ley propone la simplificación de trámites, así como generar incentivos con la reducción de tarifas, enfocando dicha ley en la generación y desarrollo de nuevas plazas de trabajo, esperando que mediante estos incentivos se sumen más cantidad de actores a este nuevo escenario empresarial con el principal objetivo de impulsar la reactivación económica nacional.

De acuerdo al Reglamento Técnico Ecuatoriano NTE INEN 2 527:2010 “Textiles Identificación de Fibras, Ensayos Cualitativos” (2010), establece los parámetros de producción para fibras naturales y manufacturadas para ser utilizadas a nivel industrial en el Ecuador. Dicha normativa detalla todos los pasos y métodos de ensayo que permitirán determinar de mejor manera las diferentes clases de fibras.

2.4.3.2. Factor Económico

El año 2020 quedará grabado en la historia de la humanidad como uno de los años más difíciles para todas las naciones del mundo, esto debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19. Esta pandemia obligó a la gran mayoría de habitantes de este planeta a mantenerse encerrados, confinados en sus respectivos hogares para intentar preservar sus vidas tratando de evitar contagiarse del virus. Sin embargo, esta situación sanitaria afectó no solo la condición humana sino

también las actividades económicas, logrando que varias empresas crezcan mientras que otras presentarán decrecimiento abrupto.

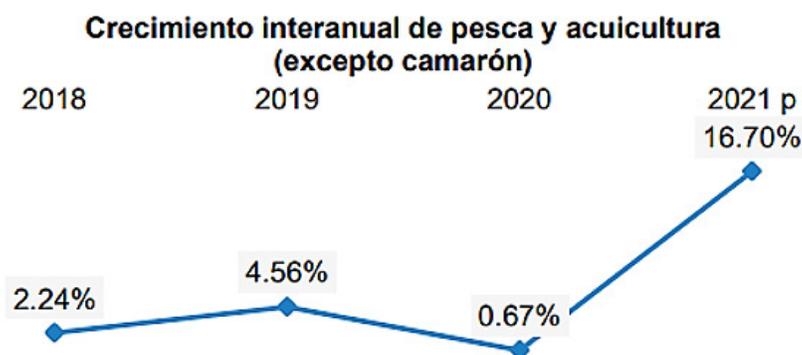
Producto Interno Bruto (PIB)

El Ecuador no fue ajeno a este fenómeno y de acuerdo con la información provista por el Banco Central del Ecuador (BCE) (2021), el año 2020 arrojó un decrecimiento del -7,8% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, mientras que para el año 2021 se evidenció una recuperación del PIB ubicada en el 4,2% (Banco Central del Ecuador, 2022).

Mediante información compartida por la Corporación Financiera Nacional (CFN) (2022), en su boletín sobre el análisis del sector de pesca y acuicultura, sostiene que dicho sector para el año 2021 tuvo una participación del 0,81% sobre el PIB total, correspondiente a un valor agregado de \$554.22 MM, mientras que para el año 2020 se ubicó en 0,72% siendo \$474.90 MM del PIB total.

Gráfico 2.

Variación anual del sector pesquero



Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2022, p. 8)

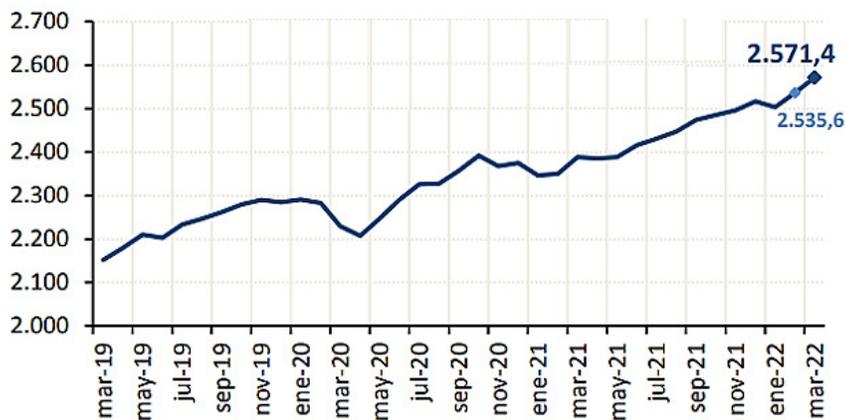
Índice de Confianza Empresarial (ICE)

Este índice permite resumir aquellas expectativas de los empresarios sobre la situación económica del país y de sus propias empresas. Para el cálculo de dicho índice se realiza un análisis del Estudio de Opinión Empresarial (EMOE), dicho estudio se basa en una metodología internacional propuesta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Vayas & Proaño, 2016).

En función a la información compartida por el BCE (2022), el ICE de manufactura a noviembre del 2020 se situó cerca de los 2.400 puntos, mientras que un año después, en noviembre del 2021 se ubica en los 2.500, con una variación positiva del 4,2%; así también, para el mes de marzo del 2022, dicho índice se mantiene en crecimiento llegando a 2.571,4 puntos. Este escenario permite concluir que los empresarios del sector manufacturero confían en las previsiones económicas del país esperando días mejores que permitan conseguir definitivamente la reactivación económica del Ecuador.

Gráfico 3.

Variación anual del ICE



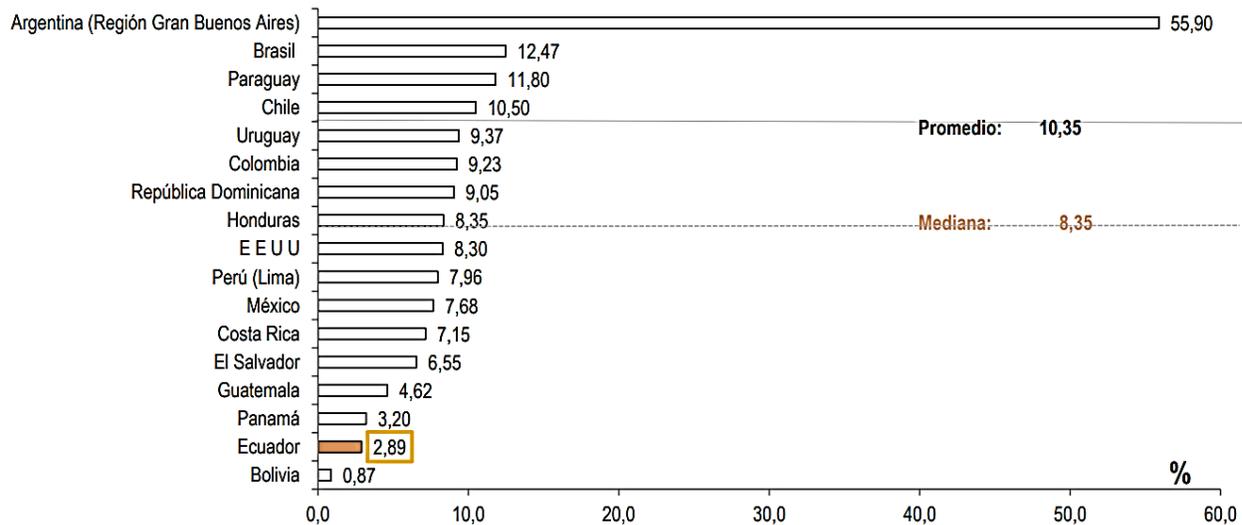
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022, p. 4)

Inflación

El índice de inflación en el territorio ecuatoriano para abril del 2022 se ubicó en el 2,89%, esto según información provista por el BCE (2022) en su Boletín Mensual de Inflación, dicho índice es producto de la ponderación en la variación de precios en 9 divisiones arrojando un Índice de Precios al Consumidor (IPC) 2,89% a abril 2022.

Gráfico 4.

Inflación Interanual en América Latina y Estados Unidos



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022, p. 18)

Tasas de interés

Otro factor importante para analizar como parte del ámbito económico es el de las tasas de interés autorizadas para el sistema financiero público y privado del Ecuador. Estas tasas son controladas por el BCE (2022) y deberán ser acatadas por todo el sistema financiero nacional. En este caso es importante tomarlo en cuenta, debido a que este proyecto, de necesitar financiamiento podría aplicar a un crédito Pymes por ser un crédito más atractivo.

Gráfico 5.

Tasas de Interés autorizadas

Tasas de Interés			
Mayo 2022			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas*	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	6,74	Productivo Corporativo	8,86
Productivo Empresarial	8,95	Productivo Empresarial	9,89
Productivo PYMES	9,90	Productivo PYMES	11,26
Consumo	15,95	Consumo	16,77
Educativo	8,91	Educativo	9,50
Educativo Social	5,49	Educativo Social	7,50
Vivienda de Interés Público	4,99	Vivienda de Interés Público	4,99
Vivienda de Interés Social	4,98	Vivienda de Interés Social	4,99
Inmobiliario	9,41	Inmobiliario	10,40
Microcrédito Minorista	19,68	Microcrédito Minorista	28,23
Microcrédito de Acumulación Simple	20,27	Microcrédito de Acumulación Simple	24,89
Microcrédito de Acumulación Ampliada	19,57	Microcrédito de Acumulación Ampliada	22,05
Inversión Pública	8,58	Inversión Pública	9,33

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022)

Por otro lado, importante resaltar la información provista por la CFN (2022), relacionada con la evolución de los créditos que mantiene el sector pesquero acuícola desde el subsector de manufactura, mismos que han sido solicitados en las instituciones financieras públicas y privadas nacionales.

Gráfico 6.

Crédito sector pesquero (manufactura) - evolución

Evolución Volumen de Crédito por Subsistema

Subsistema (MM \$)	2017	2018	2019	2020	2021
Bancos Privados	219.37	221.07	248.08	264.28	269.08
Inst. Fin. Públicas	69.56	57.33	43.49	22.54	16.59
Mutualistas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Soc. Financieras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	288.94	278.40	291.58	286.82	285.67

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2022, p. 23)

Como se puede observar en el gráfico anterior, el volumen de crédito destinado al sector en el año 2021 fue de \$285.67 MM, inferior en 0.4% respecto al año inmediato anterior, de los cuales el 94% corresponde a financiamiento de Banca Privada.

2.4.3.3. Factor social

La cantidad de empresas consolidadas en el país dentro del sector ganadero, pesca y silvicultor asciende a 80.784 de acuerdo al tabulado del directorio de empresas y establecimientos provisto por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2021). De este grupo se desprenden dos categorías de interés para el estudio, la industria pesquera e industria acuícola con 522 y 1432 sociedad respectivamente. En este marco es importante acotar que se debe tomar en cuenta la cultura ambiental de las empresas, cuya responsabilidad social sea encaminada a la producción con una mirada sostenible. De acuerdo a una investigación realizada por Moreno Gavilanes y Curiel (2011) las empresas ecuatorianas ya reflejaban una mayor percepción ecológica en cuanto a la producción; la sociedad ecuatoriana presenta cada vez más mayor concientización ambiental y se determina que las empresas buscan aplicar diferentes normativas y cumplir con estándares como las ISO para poder denominarse responsables ambientalmente.

La población en general ha determinado que las mayores contaminantes pueden llegar a ser las empresas industriales, por cuanto se establecen ciertas exigencias y preferencias por el consumo de productos “verdes” o con sellos ecológicos; esta situación daría apertura a mayor consumo de insumos orgánicos y ecológicos que contribuyan con la reducción de materiales tóxicos como polímeros y plástico. A nivel de percepción social e institucional es importante reforzar con la concientización ambiental, Malo Larrea (2015) establece que las percepciones institucionales

ecuatorianas sobre la conservación de la naturaleza, se encuentran direccionadas en un entorno dicotómico siendo así que se percibe a la naturaleza como un factor externo desde un análisis tecnocrático en el que se tiene claro que la humanidad depende de la naturaleza, pero la amenaza; por lo tanto, la sociedad ecuatoriana en general debe centrar acción y esfuerzos por lograr políticas públicas que evolucionen constantemente en el cuidado a la naturaleza emitiendo obligatoriedad desde el Estado, el mercado y la sociedad.

En este sentido es importante acotar que la empresa pretende contar con la certificación SA 8000, la cual de acuerdo con SGS - Latam (2022) es una certificación estándar de carácter internacional que busca fomentar el desarrollo, mantenimiento y aplicación de prácticas socialmente aceptables en las empresas. Es considerado como un estándar reconocido a nivel mundial, su creación data del año 1989 por la Organización de Responsabilidad Social Internacional (SAI), analiza dentro de las empresas temas como trabajo infantil, trabajo forzado, libertad de asociación, seguridad en el puesto de trabajo, factores discriminatorios y disciplinarios y elementos relacionados con la remuneración horarios de trabajo y sistemas administrativos y de gestión que condicionan la calidad y responsabilidad de la empresas.

2.4.3.4. Factor tecnológico

El desarrollo de la tecnología juega un papel fundamental en la implementación de mejoras en las diferentes actividades no solo económicas sino de otra índole, Ibujés Villacís y Benavides Pazmiño (2018) señalan que la tecnología se ha configurado como un medio elemental para transformar las materias primas en productos cada vez con más mejoras. La producción de redes, nudos y sacos se consolida como una confección textil ya que transforma la materia prima en fibras que serán ocupadas para la confección de dichos productos a través de cocido, pegado y unión. En

este marco es importante tomar en cuenta que la tecnología en el sector textil es relevante para mejorar la productividad de las empresas en el proceso de producción, siguiendo a Ibjúes Villacís y Benavides Pazmiño (2018) se evidencia que las industrias ecuatorianas de manufactura textil han generado mayores inversiones en los últimos años en la intensificación de tecnología para así elevar sus niveles de eficiencia.

En segundo lugar, es importante acotar que en relación a la adquisición de maquinaria y equipos tecnológicos para confecciones textiles existe una importante gama y disponibilidad de equipos que pueden ser fácilmente adquiridos para lograr la optimización de recursos de la empresa y mejora en sus niveles de eficiencia, que además generen valor agregado a los productos. A pesar de que la idea sea nueva en Ecuador, existen diferentes fabricantes de sacos con cabuya y empresas que procesan materias primas en fibras textiles. Adicionalmente, se debe mencionar los componentes tecnológicos administrativos que serán empleados, los cuales se detallan a continuación:

- Facturación electrónica: permite facilitar el envío de los documentos a sus destinatarios por medios telemáticos en formato electrónico, logrando que el documento llegue de forma rápida y certificada por el ente tributario.
- Gestión documental: es vital hoy en día poder mantener la información de organizada, accesible y ágil. Con esto se puede beneficiar a cada usuario al encontrar la información documental (imágenes, archivo etc.), de forma rápida y eficiente.
- Aplicativos móviles: el desarrollo de aplicativos móviles se consolidará como un beneficio y factor diferenciador de la empresa, la ventaja será poder obtener información de forma rápida desde el lugar que se encuentren los administradores y empleados para gestión de

información interna, ahorrando así el costo por infraestructura y dejando de lado el uso de papel y registros físicos en las áreas de producción y administración.

2.4.3.5. Factor Ecológico

El factor ecológico es uno de los principales análisis dentro del presente proyecto, ya que la propuesta se orienta a contribuir con la preservación de ecosistemas marítimos con el uso de insumos que sean amigables con el medio ambiente y se reduzca el consumo de polímero y plástico. Varios estudios sobre las costas en Ecuador señalan que existen serios problemas de contaminación impulsados por los desechos, redes, plástico e insumos marítimos contaminantes; Calderón Muñoz (2020) establece que en la última década se ha presentado mayor contaminación costanera en lugares como Playas de Villamil, se sugiere que la acción debe ser tomada desde varios frentes poniendo en coordinación al Estado, las empresas y la academia y sociedad.

A nivel ecológico se busca generar mayor conciencia ambiental de los problemas que atañen constantemente al país y al mundo, se planea como elemento fundamental dar mayor apertura a políticas públicas de países latinoamericanos para fortalecer la conservación medio ambiental y preservación de la biodiversidad de los océanos ecuatorianos. Lastimosamente, el Ecuador no cuenta con estadísticas nacionales sobre desechos y perjuicios marítimos de manera oficial, siendo así que no se ha alcanzado a dimensionar el impacto ecológico, sin embargo Coello y Macías (2018) señalan que las cantidades desechos que estarían generándose alcanzarían 2,4 y 7,4 mil toneladas anuales; lo que conduce a una necesidad imperante de generar mayor conciencia ambiental a nivel político, empresarial y social.

En este punto es importante mencionar que la empresa pretende adquirir la certificación ISO 14001 de sistemas de gestión ambiental, misma que de acuerdo a la empresa LL-C *Certification*

(2022) es una certificación que permite controlar el impacto ambiental de la empresa y los modelos de costos de manera eficiente. La consecución de la ISO 14001 implicará que la empresa defina sus procesos con impacto ambiental, mida el impacto ambiental de la empresa, establezca políticas en pro del ambiente relacionadas con la empresa, formará al personal en protección del medio ambiente y monitoreará los cambios internos y externos de la legislación ambiental vigente. Los factores en conjunto permitirán que la empresa posea mejor reputación por cuidado ambiental, presente alto cumplimiento de requisitos legales y minimice costos internos y riesgos de accidentes.

2.4.3.6. Factor legal

El análisis legal puede ser enfocado desde el análisis de la Constitución de la República del Ecuador, Código orgánico del ambiente, Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, Estructura y Estatuto Orgánico Ministerio de Industrias y Productividad y normas ISO. En primera instancia toman en cuenta a la carta magna del Ecuador se establece que la actividad económica del país debe ser realizada de manera sostenible y socialmente responsable, el artículo 275 establece que el régimen de desarrollo debe ser organizado, sostenible y dinámico para cumplir con el plan nacional de *Sumak Kawsay*.

Por su parte, el Código orgánico de la producción, comercio e inversiones en el Registro oficial No. 351/ 29 de diciembre del 2010 señala las características de los materiales que se vayan a emplear en el cultivo marino, siendo así que:

Todas las estructuras, partes, accesorios y recubrimientos que conforman los sistemas de cultivos marinos deberán ser hechos de materiales que no provoquen un deterioro irreversible del ecosistema marino, afecten el tráfico marino o las

operaciones de pesca; los materiales o características, estarán sujetos al reglamento a esta Ley. (Art. 79)

Adicionalmente dentro de la aplicación tecnológica en industrias el código orgánico en el artículo 234 señala la importancia de que las empresas adopten sistemas productivos más limpios utilizando materia prima no tóxica y que no sean peligrosas o impacten en amplia medida al ambiente, además es fundamental que se adopte procesos sustentables que contribuyan a la prevención de problemas ambientales.

El Código Orgánico del Ambiente, influye en la consolidación de la empresa ya que a nivel legal establece en el artículo 9 los principios que deben girar en torno a las relaciones que pueden influir en el medio ambiente, siendo así que uno de los principios es la responsabilidad integral la cual atañe a todos aquellos responsables de realizar actividades económicas, significando que las actividades en las que incurran, en caso de afectar o impactar de alguna manera al ambiente, deberán ostentar toda la responsabilidad del caso. Principalmente se refiere a la acción de actividades perjudiciales para el ambiente o al uso de sustancia, residuos, materiales o insumos tóxicos. (Art. 9)

Los artículos mencionados son de principal interés ya que ponen en un marco claro la importancia del cuidado medio ambiental desde los sectores productivos. La normativa establecida en la constitución y leyes orgánicas generan un margen de obligatoriedad para que las empresas realicen sus actividades sin perjudicar el ambiente, amparan en este sentido, el surgimiento de nuevas ideas de emprendimiento ecológico que tengan la capacidad de ofertar productos acordes a las necesidades y exigencias ambientales.

2.5. Análisis interno

2.5.1. Análisis FODA

El análisis interno pretende distinguir las principales fortalezas y debilidades de la organización, identificando todas las características de la empresa, para dichos fines se emplea la herramienta de análisis FODA la cual permite determinar los factores externos e internos positivos y negativos que presenta la empresa, siendo estos fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los factores externos son configurados a través de las oportunidades y amenazas, los cuales son factores sobre los cuales la empresa no tiene la posibilidad de interferir, siendo las oportunidades un elemento de aprovechamiento y las amenazas un elemento de riesgo; por su parte los factores internos se catalogan a través del análisis de las fortalezas y debilidades que presenta la organización como se detalla en el gráfico 7.

Gráfico 7.

Matriz FODA de la empresa

	Aspectos Positivos	Aspectos negativos
Variables Internas	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> -Productos diferenciados por su origen orgánico de fibra de abacá -Materia prima única en el mercado -Uso de maquinaria y procesos eco eficientes -Aplicación de inventario Justo a tiempo -Construcción de infraestructura coherente con las necesidades de producción -Empresa con responsabilidad social y ambiental -Implementación de cadenas de distribución a nivel nacional con amplio alcance -Contratación de personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nueva en el mercado - Oferta de tres productos, poca diversificación - Difícil acceso a financiamiento bancario - Alta inversión inicial - Nulo liderazgo en el mercado nacional - Nuevo diseño de procesos en todas las áreas sin experiencia previa
Variables Externas	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de obtener certificación SA 8000 e ISO 14001 correspondientes a responsabilidad social y ambiental, respectivamente - Expansión del mercado demandante constituido por industrias pesqueras y acuícolas - Aumento de apoyo a emprendimientos ecológicos - Existencia de amplia cantidad de proveedores de abacá - Apoyo de instituciones como Cámaras de Comercio para la exposición de productos 	<ul style="list-style-type: none"> -Demora en procesos de importación de maquinaria ya que su origen es China - Inestabilidad en políticas fiscales y leyes presentes en el país - Presencia de empresas líderes en el mercado con capacidad de replicar ideas ecológicas a menores precios - mercado laboral sin experiencia en la confección de fibras de abacá - Desconocimiento de la problemática ambiental e importancia del uso de fibras ecológicas

Adicionalmente se detallará los recursos que estarán a disposición de la empresa y configurarán sus principales activos y fortalezas, los cuales se presentan en la tabla a continuación.

2.5.2. Recursos

Tabla 2.

Recursos organizacionales

Tipo	Descripción
Físicos	Terreno ubicado en la parroquia de Monterrey; cantón La Concordia; provincia de Santo Domingo de Los Tsáchilas; para la construcción de la planta procesadora de fibra. Maquinaria adquirida durante un año de China y los activos menos primordiales serán adquiridos a lo largo de la iniciación del proyecto. Las maquinarias a utilizar serán máquinas de coser de 1400 SPM, máquinas de laminación en seco con certificación CE, máquinas de trenzado de alta velocidad y vehículos de alta capacidad.
Humanos	Mano de obra calificada con capacitación continua por parte de la empresa desarrollando de manera constante habilidades y destrezas.
Innovación	Emplear procesos que optimicen el uso de recursos con el paso del tiempo con la finalidad de reducir costos a largo plazo. Innovar en la construcción de fibras de abacá volviendo el diseño de los productos más resistentes.
Imagen	Situación a la empresa como la primera en poder vender productos hechos de materia resistente y amigable para el ecosistema como es la fibra de abacá

Para desglosar a detalle los recursos tecnológicos que serán utilizados en el proyecto se procederá a explicar el tipo de maquinaria y características específicas de cada equipo.

2.5.2.1. Máquina laminadora

Es una máquina destinada al aplanamiento o laminado de las estructuras textiles sobre superficies deseadas, se adquirirá en empresas de origen chino importando a un precio de 30.000 dólares, con 30 Kilovatios (KW) de potencia, automática, con velocidad de laminado de 120 – 150 metros por minuto.

Gráfico 8.

Máquina de laminado



Nota. La imagen corresponde a la oferta de ventas de máquina de lámina. Adaptado de *Máquinas de laminación en seco* [fotografía], por Alibaba, 2022, (https://spanish.alibaba.com/pdetail/CE1600056717564.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_title.6c90619foxxxOx)

2.5.2.2. Máquina trenzadora de cordones

La máquina es un equipo de fabricación de cuerdas destinada a la producción de nudos en fibra de abacá, su adquisición será de proveedores chinos a un precio de 5.500 dólares; es marca CKY con 0,75 KW de potencia y velocidad máxima de 330 revoluciones por minuto. Su modelo se detalla a continuación

Gráfico 9.

Máquina trenzadora de cordones



Nota. La imagen corresponde a la oferta de ventas de máquina tejedora. Adaptado de *Máquinas de fabricación de cuerda* [fotografía], por Alibaba, 2022, (https://spanish.alibaba.com/p-detail/China_60802389515.html?spm=a2700.details.0.0.feb540532vHlgq)

2.5.2.3. Máquina tejedora de cuerdas

La máquina tejedora de cuerdas se configura como un equipo para tejer cuerdas trenzadas de alta calidad, su diseño presenta el certificado ISO9001 CE con garantía de alta calidad. La adquisición de maquinaria se realizará mediante importación de China a un precio de 4.500 dólares.

Su diseño se refleja en el gráfico a continuación:

Gráfico 10.

Máquina tejedora de cuerdas



Nota. La imagen corresponde a la oferta de ventas de máquina de tejer cuerda trenzada. Adaptado de *Máquinas de fabricación de cuerda* [fotografía], por Alibaba, 2022, (<https://spanish.alibaba.com/p-detail/China-60802389515.html?spm=a2700.details.0.0.feb540532vHlgq>)

2.5.2.4. Máquina industrial de coser

La máquina industrial de coser permitirá producir redes de pesca de alta resistencia, la velocidad de costura máxima que presenta es 1400 SPM con longitud de puntada de 4 a 12 mm, es un equipo de alta velocidad que será adquirido mediante importación de China a un precio de 4.050 dólares.

Gráfico 11.

Máquina industrial de coser



Nota. La imagen corresponde a la oferta de ventas de máquina de tejer cuerda trenzada. Adaptado de *Máquina de coser overedge* [fotografía], por Alibaba, 2022, (<https://spanish.alibaba.com/p-detail/China-60802389515.html?spm=a2700.details.0.0.feb540532vHlqq>)

2.6. Estrategia competitiva

Existen dos alternativas que tienen las empresas para seleccionar sus estrategias, de acuerdo con Hernández (2014) estas son: (1) estrategias según el ciclo de vida, que abarca estrategias de crecimiento, estabilidad y supervivencias y (2) estrategias competitivas que abarca el liderazgo en costes, estrategias de diferenciación y estrategias de segmentación de mercado.

La estrategia principal que regirá la gestión de la implementación del producto será hacer especial énfasis en uno de los elementos fundamentales dentro de las ventajas competitivas que

establecía Porter (1997), la diferenciación. El enfocar el producto en el factor diferenciador, si se logra de una manera correcta puede consolidar a la producción de la empresa como viable para devengar rendimientos, permitiría proporcional separación de los productos sustitutos y aumentaría las utilidades presentando mayores márgenes para la empresa a través de un diseño, gestión y desarrollo adecuado del producto. (Ruiz, 2008, p. 3)

Gráfico 12

Estrategias competitivas



Nota. El gráfico representa las principales estrategias genéricas propuestas por Porter. Fuente: (Porter, 1997)

3. PARTE ESPECIFICA

CAPÍTULO I

1. PLAN DE MARKETING

El correcto desarrollo de un negocio requiere de procesos previos como la planificación, catalogándose esta como una de las funciones más importantes de la gestión. En este sentido Westwood (2016) indica que los planes de marketing se configuran como herramientas fundamentales para la planificación de las empresas, permiten identificar oportunidades de negocio, establecer las estrategias para ingresar en el mercado, define las herramientas para adquirir clientes y establecer una posición sólida definida en el mercado; permite combinar los elementos del marketing en planes de acción coordinados. En definitiva, el plan de marketing se cataloga como una herramienta de comunicación de gerencia y planificación para el desarrollo futuro de la empresa.

1.1. Introducción

ECOABACA S.A. es un proyecto empresarial que busca la creación de un emprendimiento amigable con la naturaleza el cual centre su actividad económica en la producción y comercialización de productos ecológicos a base de fibra de abacá en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. En la actualidad no existe dominio de empresas amigables con el medio ambiente en el sector acuícola y de pesca, lo que conduce a los trabajadores del sector a incurrir en la compra de suministros más contaminantes originarios de países del exterior, mismos que impiden el cumplimiento de normas de buenas prácticas y preservación del eco sistema en la producción, impuestas por grupos potenciales de destino como la Unión Europea y Estados Unidos.

La empresa pretende ofertar en el mercado eco redes de pesca, eco bolsas o sacos para balanceado y eco nudos para naves marinas. El aspecto diferenciador principal del producto es que la fibra de abacá tiene óptima resistencia y durabilidad al agua salada y preservación ecológica sin daños nocivos al medio ambiente y la naturaleza, dentro del análisis de aspectos positivos para el negocio se identificó que las principales fortalezas se centran en la composición orgánica del material y administración interna adecuada, siendo esta: adquisición de maquinaria eficiente y certificaciones ISO, contratación de personal y realización de inventarios oportunos; lo cual en conjunto permitiría aprovechar las oportunidades de compra del entorno satisfaciendo de manera ecológica la demanda del mercado. Por otro lado, los elementos detectados como negativos y puntos principales para trabajar es que al ser una empresa nueva su posicionamiento en el mercado se vuelve un importante desafío además de contar con un catálogo limitado de productos; sin embargo, los factores analizados se consolidan como elementos importantes para tomar en cuenta en el desarrollo del presente plan de marketing y el emprendimiento en general.

1.2. Objetivos del plan de marketing

1.2.1. Objetivo general

Realizar estrategias en las diferentes áreas de gestión, empleando herramientas de análisis administrativo para aunar un adecuado posicionamiento de ECOABACA S.A. en el mercado.

1.2.2. Objetivos específicos

- Crear una planificación adherida a los principios gerenciales a través de la definición de estrategias y mezcla de marketing.
- Diseñar estrategias de posicionamiento digital que permitan ampliar el alcance de la promoción del producto.

- Construir alianzas estratégicas que permitan mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado nacional.

1.3. Identificación del universo y tamaño de la muestra

Se ha identificado que el universo se considerará a la totalidad de empresas que existen tanto en el sector pesquero como acuícola y con el objetivo de establecer los gustos y preferencias que estén relacionados a los productos que ECOABACA S.A. ofrecerá, tales como: redes de pesca, sacos para balanceados y nudos marinos.

El total del universo para los productos está conformado por el sector pesquero que comprende 525 empresas durante 2022, mientras que en el sector acuícola existen 1432 empresas dedicadas a comercialización y producción de atún y camarón en Ecuador. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2012)

Tabla 3.

Cálculo del tamaño del universo

Población	
Sector	Cantidad de empresas (al 31 dic, 2021)
Pesquero	525
Acuícola	1432
Total	1957

Fuente: Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

Para obtener la cantidad de empresas existentes para el 2023 se realizó la siguiente proyección:

Fórmula

$$P_n = P_a (1+i)^n$$

En donde

P_n= Empresas año 2023

P_a= Empresas año 2021

i = Tasa de crecimiento sectores pesquero y acuícola

n= número de años

Como tasa de crecimiento se han considerado la información tomada de la Corporación Financiera Nacional que estipula al crecimiento promedio del horizonte de análisis en 6,04%

Realizando el cálculo de la fórmula tenemos como resultado obtenido de la siguiente manera:

$$P_n = P_a (1+i)^n$$

$$P_n = 1957 (1 + 0,0604)^2$$

$$P_n = 2200 \text{ empresas}$$

1.3.1. Tamaño de la muestra

1.3.1.1. Tipo de muestreo

El tamaño de la muestra comprende una parte del universo de estudio en donde existen empresas legalmente establecidas que desarrollan actividades dentro del sector pesquero y acuícola, en este último se incluyeron solamente a camaroneras.

El método utilizado es el muestreo probabilístico aleatorio simple, donde una parte de los elementos de la población son elegidos aleatoriamente y cada uno tiene una probabilidad de selección.

1.3.1.2. Proceso de diseño de muestreo

Se ha identificado las necesidades en común que tienen las empresas involucradas en este sector y son las siguientes:

- Disminuir los altos índices de contaminación en el ecosistema marino ya que los índices de salud del océano muestran una elevada contaminación y las normas ambientales buscan que las compañías apliquen buenas prácticas ambientales. Para ello necesitan tener un crecimiento sostenible con empresas que también busquen preservar el equilibrio marino.
- Falta de ecoeficiencia en procesos de producción dentro de la industria pesquera y acuícola, quienes buscan proveedores de redes, sacos de balanceado y cuerdas para nudos marinos con materiales biodegradables.
- Desconocimiento de normativas locales para practicar pesca responsable lo cual hace que el mercado de interés evite obtener certificaciones de normas de calidad y principios ambientales que les den una ventaja competitiva.
- Las expectativas de los clientes se darán por el beneficio ambiental que ofrecen los productos de ECOABACA SA. a pesar, que la materia prima sea más costosa que las fibras sintéticas el beneficio ambiental es mucho mayor a largo plazo.

Esta campaña fue enviada a 400 colaboradores del sector pesquero y acuícola, y la pregunta clave fue la siguiente:

¿Le interesaría utilizar materiales biodegradables para su proceso de pesca?

Sí

No

Los resultados fueron que el 95% de los involucrados respondieron que SI y el 5% que NO, lo cual arroja la siguiente información:

p=95%

q=5%

Donde p es la probabilidad de que ocurra la elección y q de que no ocurra. Se utilizará posteriormente la ecuación 1

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad (1)$$

Interpretación:

Z = Valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

N= Población (universo a investigar)

e = Error permisible que consideremos para el estudio

n= Tamaño de la muestra

Aplicación de la fórmula:

Z = 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

p = 95% de probabilidad de que ocurra el evento (según campaña vía correo electrónico)

q = 5% de probabilidad de que el evento no ocurra (según campaña vía correo electrónico)

N= 2200 empresas

e = 5% = 0,05 Margen de error, se considera aceptable

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 0.95 * 0.05 * 2200}{0.05^2 (2200 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05} \quad (2)$$

$$n = 70.67$$

$$n = 71$$

1.3.2. Análisis de la oferta

1.3.2.1. Oferta actual

Para el proyecto no existe una competencia directa, al momento las redes de pesca, sacos para balanceado y nudos maridos en Ecuador son producidos por materiales como nylon y plásticos. Es decir, el mercado no ofrece productos pesqueros con fibras orgánicas, las materias primas empleadas son sintéticas.

1.3.3. Análisis de la Demanda

1.3.3.1. Demanda actual

Es un aspecto muy importante del presente proyecto realizar el análisis de la demanda, ya que permitirá conocer si existe una demanda suficiente para la colocación de productos en el mercado. Existen factores que influyen en este análisis como son el precio del producto, nivel de ingresos de los consumidores, gustos y preferencias.

En el presente capítulo se realizaron 71 entrevistas a colaboradores de diferentes empresas del sector pesquero y acuícola (camaroneras) de Ecuador quienes tienen características semejantes y necesidades similares a las que la empresa buscaría acoplarse.

Tabla 4.

Análisis de la demanda actual

Criterios del estudio de mercado	Porcentaje	Número de empresas
Número total de empresas que están interesadas en comprar productos orgánicos para su proceso de pesca	100%	2200
(-) Número de empresas que no están dispuestas pagar un mayor precio por productos orgánicos para su proceso de pesca	30.50%	671
Número de empresas que están dispuestas pagar un mayor precio por productos orgánicos para su proceso de pesca	69.50%	1529
Empresas que demandarían los productos		1529

1.3.3.2. Demanda futura

El proyecto ha utilizado como base la media de crecimiento de los cinco años establecidos como horizonte temporal para el desarrollo de proyecciones.

Fórmula

$$P_n = P_a(1+i)^n$$

En donde

P_n = Empresas año 2023

P_a = Empresas año 2021

i = Tasa de crecimiento sectores pesquero y acuícola

n = número de años

La fórmula se aplicará en los siguientes cinco años proyectando la demanda hasta el 2026:

Tabla 5.

Proyección de la demanda

Años	Número de empresas pesqueras y acuícolas
2022	2266
2023	2624
2024	3039
2025	3519
2026	4075

1.3.3.3. Análisis de demanda insatisfecha

Se considera demanda insatisfecha la que no se encuentra cubierta, esto permite conocer el tamaño del mercado en el que se enfocará el presente proyecto. El cálculo se realiza de la siguiente manera:

Tabla 6.

Demanda insatisfecha

AÑO	Demanda actual	Oferta actual	Demanda insatisfecha
2023	1529	0	1529

1.3.3.4. Proyección de la demanda insatisfecha

Se aplicará el cálculo de la demanda insatisfecha desde 2023 hasta cuatro años posteriores:

Tabla 7.

Proyección de la demanda insatisfecha del mercado

Año	Oferta proyectada	Demanda proyectada	Demanda insatisfecha
2023	0	2624	1824
2024	0	3039	2112
2025	0	3519	2446
2026	0	4075	2832

La demanda insatisfecha en Ecuador es alta y más aun considerando como oferta cero, lo cual significa abrir un nuevo mercado y posicionar a la empresa como pionera en esta industria. Por lo tanto, esto da la visión de un negocio con alta rentabilidad que buscará establecer su propuesta

de valor en la atención al cliente, ofreciendo un servicio de excelencia para diferenciarse de competidores futuros.

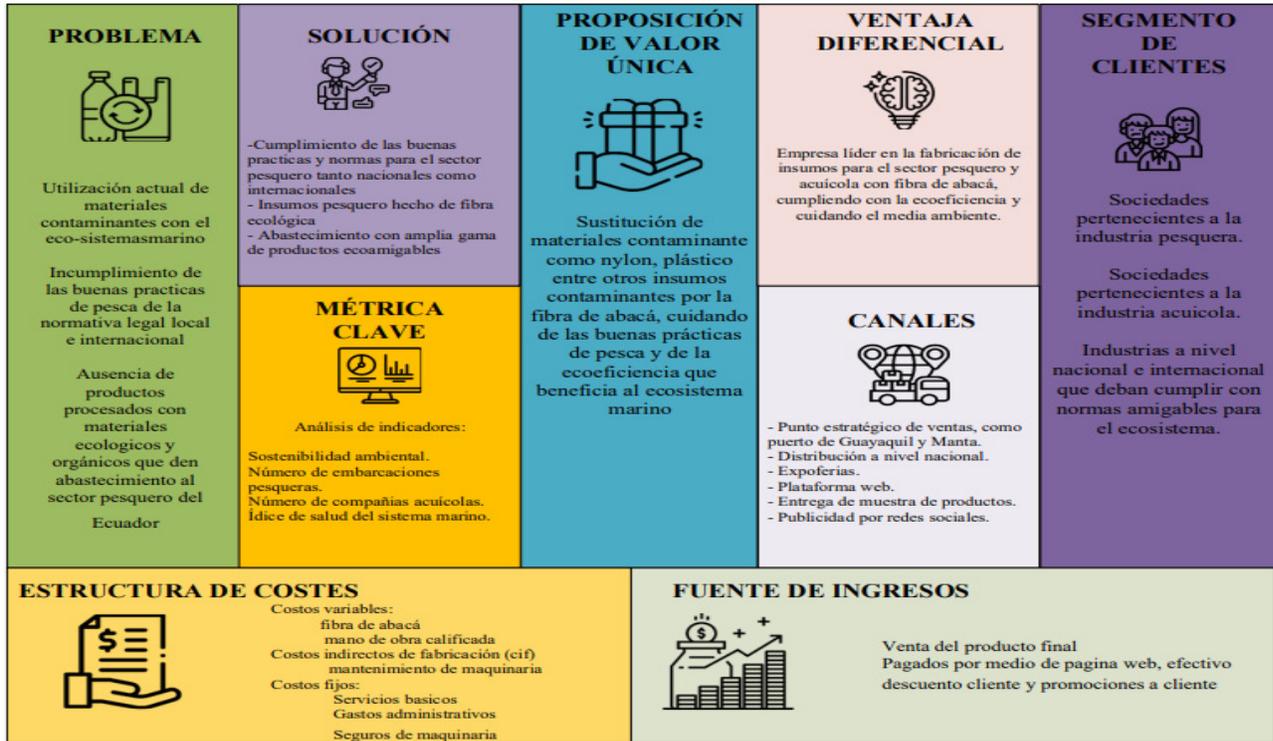
Considerando las 71 entrevistas realizadas a colaboradores de las empresas pesqueras y acuícolas se obtuvo que cantidades promedio el uso de redes de pesca, sacos para balanceado y sogas para nudos marinos. Se aplicó un promedio porque el uso de estos productos depende de la producción de cada compañía, y como se ha analizado las exportaciones de los sectores del público objetivo han tenido un considerable crecimiento en el 2021.

1.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor del presente producto se centra en la producción y comercialización de suministros de pesca fabricados con fibras orgánicas provenientes de la planta de abacá. La inserción del producto en el mercado busca dotar de mayor calidad en la producción de las diferentes empresas meta, impulsando el consumo de sus suministros con carácter eco amigable. El modelo Lean Canvas presentado en el gráfico a continuación resume las principales características de la empresa.

Gráfico 13.

Modelo Lean Canvas ECOABACA



Nota. El gráfico representa las principales estrategias del modelo Lean Canvas. Fuente: elaboración propia

1.5. Mezcla de marketing

La presente sección se centra en el análisis de la mezcla de marketing conformado por las cuatro P: producto, precio, plaza, promoción; las cuales se configurarán a través de estrategias pertinentes alineadas a cada componente.

1.5.1. Producto

La empresa tiene como objetivo ofertar tres productos principales: redes, nudos marinos y sacos para balanceados todos elaborados con fibra orgánica de abacá, brindando a las industrias de interés una alternativa orgánica y amigable con el medio ambiente.

Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es uno de los principales elementos de distinción, tomando en cuenta que debe poseer características: distintivas, auténticas, memorables, perdurables y defendibles, abarcando el carácter ecológico de la empresa y el compuesto principal de los productos, se ha establecido como nombre a:

ECOABACA S.A.

Eslogan de la empresa

“Haz del ecosistema y tu empresa un lugar mejor con ECOABACA S.A.”

Logotipo de la empresa

El logo contará con las siguientes características:

- Calidad, garantía y practicidad.
- Cuidado del medio ambiente.

La etiqueta en los productos contará con las siguientes características:

- Ser llamativa visualmente.
- Tamaño adecuado.

Gráfico 14.

Logotipo ECOABACA



Nota. La figura muestra el logotipo de la empresa. Adaptado de LOGOMAKER [Diseño fotográfico]. Elaborado por autores 2022, (logomaker.com)

Atributos y descripción de los productos

Atributos

- Producto de fibras orgánicas amigables con el medio ambiente.
- Alta durabilidad¹ ante el constante contacto con agua marina, insectos y climas cálidos.
- Tamaños que sean acorde a las necesidades del mercado, buscando la optimización de suministros por parte de las empresas demandantes.

Descripción

- **Eco-Redes de pesca:** Mediante el uso de la fibra orgánica de abacá, se elaborarán redes para la pesca que desempeñarían un papel importante en el acortamiento del impacto de los artes de pesca desechados, reduciendo así sus costos socioeconómicos y de conservación del ambiente.
- **Eco-Sacos de balanceados:** Los sacos que se elaborarán con la fibra orgánica de abacá, que serán utilizados para almacenar el alimento dirigido a empresas del sector acuícola en particular camaroneras y atuneras.

¹ Al ser una fibra natural fuerte y resistente, el tiempo de degradación ante la exposición de los diversos agentes del medio ambiente es de 5 años (Samaniego, 2020, p. 6)

- **Eco-Nudos de embarcaciones:** Son las cuerdas o sogas que se elaborarán con la fibra orgánica de abacá, y serán utilizados por embarcaciones artesanales, pesqueras y naves marinas.

Costos de productos

El análisis de costos se realiza con la información proyectada de la empresa, dichas proyecciones aplicarán el porcentaje de inflación acumulada que de acuerdo al INEC se puntuó en 2,89 para abril de 2022; el volumen de producción anual crecerá de acuerdo a la tasa de crecimiento de la industria acuícola y pesquera como fuente de demanda principal, la cual, al realizar una media de los años provistos, se sitúa en 6,04% de acuerdo a informes de la CFN. La información guía presentada en esta sección será desarrollada con mayor detalle en el plan financiero.

Tabla 8.

Porcentajes de crecimiento de la industria acuícola y pesquera

Año	Porcentaje de crecimiento
2018	2,24%
2019	4,56%
2020	0,67%
2021	16,70%
Media 2022	6,04%

Nota. Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2022)

Estrategias para el producto

- Garantizar la calidad de los productos mediante el cumplimiento de la norma ISO14001 y la obtención de certificaciones internacionales de calidad y sustentabilidad ecológica generando así una ventaja competitiva para la empresa.
- Contar con personal técnico calificado para el manejo de la maquinaria que impulse el cumplimiento de los niveles de demanda.

- Garantizar calidad en el diseño, durabilidad y uso de materiales amigables con el ambiente de cada producto, para cumplir con el factor diferenciador en el mercado.
- Realizar productos que ofrezcan contribuir a preservar la naturaleza y mantener el equilibrio ecológico del planeta.
- Ofrecer productos que cumplan con las regulaciones legales vigentes para las “Buenas Prácticas de Pesca en el Ecuador” que rigen a las industrias.

1.5.2. Precio

Para el establecimiento del precio de los productos, se utilizará la estrategia de precios de “costo plus”, ya que ECOABACA S.A. se centrará únicamente en los costos de producción y a este valor se le añadirá en un porcentaje en función de la utilidad que se espera percibir. Esta estrategia beneficia mucho a empresas que son nuevas en el mercado y que ofertan productos físicos como ECOABACA S.A., ya que sus productos suelen ofrecer un valor mucho mayor que el costo de crearlos.

La fijación del margen inmersa en el método de costo plus, según Cuevas Villegas (2002) puede ser establecida de acuerdo a los objetivos financieros del proyecto, es en este sentido, que se establece márgenes acorde a los costos de cada producto y su nivel de rendimiento, como se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 9.

Precios mediante método costo plus

Producto	Costo de producción	Margen	Unidad de medida	Precio de venta al público
Eco sacos de balanceado	\$ 10,11	45%	Unidad capacidad 100 lbs	\$ 14,15
Eco redes de pesca	\$ 4,86	45%	Metro cuadrado	\$ 6,80
Eco nudos de embarcaciones	\$ 3,29	45%	Metro	\$ 4,60

El precio establecido es calculado de acuerdo a los costos directos e indirectos en los que se incurrirá para la producción de los tres diferentes productos.

Estrategias para el precio

Estrategias de precios de introducción al mercado: estrategia de penetración

Se pretende maximizar ventas, ganar utilidades y posicionar la marca dentro del mercado, por lo tanto, se aplicará estrategia de precios de penetración, los cuales según Ferrel y Hartline (2011) implica el posicionamiento de la marca a través de precios relativamente bajos en comparación a la competencia, este tipo de precios es utilizado para el lanzamiento de un producto nuevo con público meta sensible a los precios, características que se alinean con la información del presente proyecto.

1.5.3. Plaza

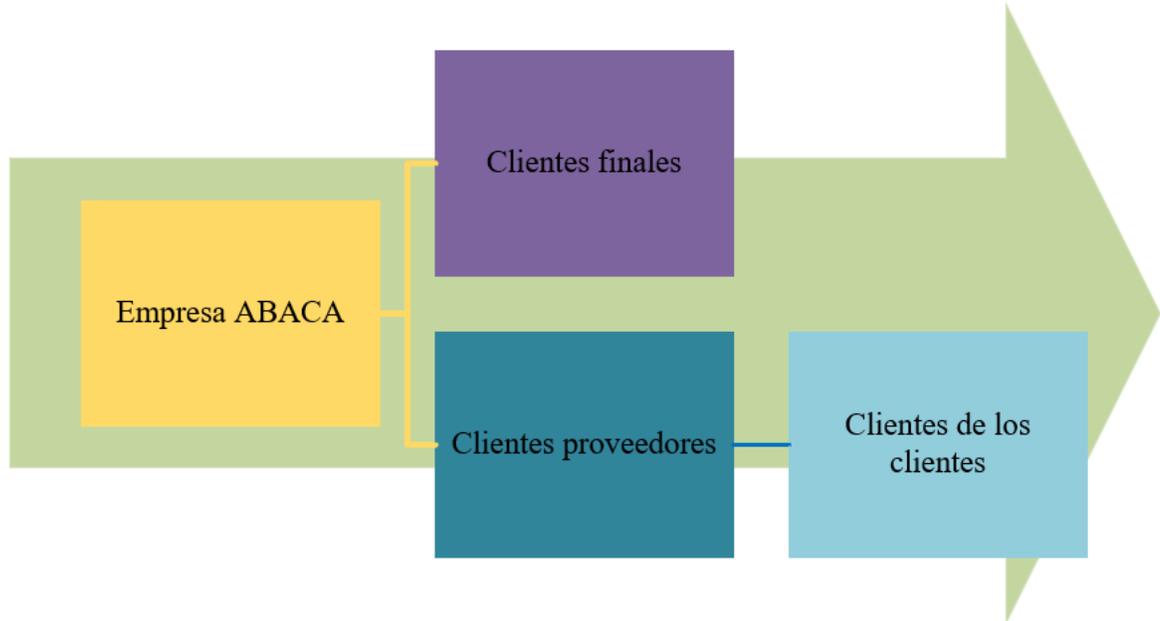
El proyecto se ubicará en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas lo cual permitirá un mayor acceso a la materia prima, reduciendo los costos de transporte en el proceso productivo, se prevé situar el producto en diferentes puertos importantes del Ecuador en ciudades como Guayaquil y Manta, adicionalmente se busca extender el alcance del producto a lo largo del país a través de la promoción en redes sociales, que será explicado en la siguiente sub sección. Las ventas son de carácter físico y virtual las cuales se espera ejecutar a través de la estrategia de distribución intensiva.

Estrategias de plaza

- La ubicación de la fábrica será en un lugar accesible y la infraestructura contará con una adecuada distribución de las secciones productivas a fin de establecer una cadena de logística eficiente.
- La venta de los productos se realizará en dos locales comerciales, ubicados estratégicamente en los Puertos de Manta y Guayaquil.
- Hacer uso de intermediarios para lograr un mayor alcance de los productos.
- Establecer alianzas con empresas del entorno para colocar información de los productos.
- Se aplicará una estrategia de distribución intensiva llevada a cabo a través del análisis de la cadena de suministro con base en la metodología de Charles Poirier y Stephen Reiter, misma que se detalla a continuación.

Gráfico 15.

Cadena de suministro hacia adelante – empresa ECOABACA S.A.



Fuente: (Ferrel & Hartline, 2011)

Los rubros por concepto de estrategia de plaza serán asociados a la instalación y mantenimiento de la planta principal y canales de distribución, lo cual se plantea en la tabla a continuación:

Tabla 10.

Rubros correspondientes a inversión en plaza

<i>Cantidades expresadas en dólares</i>		Total 2022
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)		
Construcciones e instalaciones	Total CAPEX	
Instalación planta y oficinas	45.000	45.000
Terreno de planta	80.000	80.000
Total Inversiones / CAPEX	125.000	125.000

Nota. Fuente: Datos obtenidos del estudio financiero

1.5.4. Promoción

Para promocionar los productos se han establecido varias estrategias definidas como estrategias de comunicaciones integradas de marketing, las cuales abarcarán los aspectos que se detallan en el gráfico a continuación.

Gráfico 16.

Estrategias de comunicación integrada de marketing



Fuente: (Ferrel & Hartline, 2011)

a. Estrategias de publicidad

Se realizará publicidad impresa a través de volantes con información del producto, características y beneficios para así poder plasmar la marca en el imaginario de la población.

Gráfico 17.

Ejemplo de volantes de la empresa ABACA



Nota. La figura muestra el diseño de volantes de la empresa. Adaptado de LOGOMAKER [Diseño fotográfico]. Elaborado por autores 2022, (logomaker.com)

La publicidad a través de medios digitales se desarrollará a través de la plataforma web de la empresa, misma que contenga información de ECOABACA S.A, sus principales productos y tienda electrónica.

Gráfico 18.

Ejemplo del posicionamiento del portal web



Nota. La figura muestra el diseño de volantes de la empresa. Adaptado de LOGOMAKER [Diseño web]. Elaborado por autores 2022, (logomaker.com)

Adicionalmente se hará uso de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, las cuales permiten un contacto directo y duradero con los clientes y profundiza la relación de fidelización. Se hará uso de WhatsApp como herramienta de conexión ya que es uno de los canales de comunicación de mayor crecimiento en los últimos años debido a su facilidad de uso y rapidez de respuesta.

Gráfico 19.

Esquema de uso de redes sociales con la empresa ECOABACA S.A.



Nota. La figura muestra el diseño de volantes de la empresa. Adaptado de LOGOMAKER [Diseño redes sociales]. Elaborado por autores 2022, (logomaker.com)

b. Estrategias de relaciones públicas.

Se realizará ferias de exposición de productos en congresos productivos y agrícolas, haciendo además demostraciones de la calidad del producto brindando sacos para que la demanda potencial pueda usar el producto y tener una idea de su beneficio.

Se realizará entrega de boletines informativos en las ferias de exposición y principales puertos del Ecuador, donde se establezca la importancia de las prácticas de calidad y ecológicas dentro de las actividades productivas del país.

c. Estrategias de ventas a detalle

Se contará con personal de ventas personales en los diferentes centros de distribución ubicados en Manta y Guayaquil, el objetivo del personal será brindar atención detallada del producto, haciendo especial énfasis en las características orgánicas y ecológicas del producto.

d. Estrategias de promoción de ventas

Se realizará programas de fidelización del cliente que permitan captar mayor cantidad de clientes, ofreciendo incentivos para futuras compras, obsequios, envíos gratuitos o promociones cuando el número de compras de un producto supera una determinada cantidad. En los seis primeros meses de introducción al mercado se aplicarán descuentos a las personas que refieran clientes y a aquellos consumidores que han realizado más de tres compras.

Tabla 11.

Actividades de promoción planificadas

Actividad Promocional	Cantidad
Volantes	600.000
Diseño de boletines informativos	1
Publicidad en redes sociales	1
Diseño portal web	1
Mantenimiento y host	1
Pago personal	1
Expo ferias	4

1.6. Riesgos de Salida

Harvard Business Press (2009) en su guía de plan de negocios establece que “El riesgo es la incertidumbre del futuro. Incluso con la planificación más cuidadosa y los supuestos más sensatos, usted no puede predecir qué pasará mañana o el próximo mes o el próximo año” (p. 89).

Dentro de los principales riesgos de salida por lo que se enfrentaría ECOABACA S.A se han identificado los que a continuación se procede a detallar:

- Al ser nuevos en el mercado ecuatoriano los consumidores estarían poco identificados con los productos.
- Ingreso de competidores en la línea de negocio los cuales podrían ofrecer los productos a un menor precio y con menores tiempos de respuesta.
- A causa de la crisis global, al producirse cierre de fronteras se generarían retrasos en transporte de maquinaria, insumos y disminución de la dinamización de la economía, lo cual provocaría un retraso en los procesos de producción.
- Fuga de capital humano por ser empleadores que no logren mantener al personal con un plan de desarrollo y también por la aparición de competidores que ofrezcan mejores condiciones.
- Cambio en las políticas legales de Ecuador; que afecten directamente a productores de materia prima necesaria para la empresa, generando conflictos entre gobierno y sector productivo de fibra de abacá, lo cual podría ocasionar una paralización en su producción.

1.6.1. Estrategia de salida

Una vez expuestos los riesgos de salida determinados para ECOABACA S.A, se ha elaborado un Plan de Contingencia en el que se identifican que el proyecto cuenta con las siguientes condiciones que benefician su desarrollo:

- Establecer convenios de compra con los principales clientes donde se asegure la preventa de la producción y que se fijen parámetros en caso de disposiciones gubernamentales que impidan la venta de productos orgánicos.
- Buscar establecer un convenio comercial con las navieras para poder realizar reversas preferenciales tratando de mantener los precios de los embarques, así evitar retrasos en el transporte de insumos y maquinaria.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal donde se entregue un plan de carrera para los empleados, también dar capacitaciones/cursos bajo principios de respeto y cuidado del medio ambiente; así como también realizar retroalimentación para conocer que espera la gente de la compañía y así evitar fuga de talento.
- Establecer un convenio con los productores de la materia prima, en el cual nos aseguremos de la entrega de la fibra, de acuerdo a las necesidades de producción de la empresa a fin de parar las actividades.

CAPÍTULO II

2. PLAN DE VENTAS

Para ECOABACA S.A es muy importante considerar el análisis de un plan de ventas donde se tomen en cuenta las variables como target, estrategias, tácticas y procedimientos de control con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. En este marco conceptual, (Peñaloza, 2011) especifica que los planes de ventas son documentos que funcionan como herramienta útil para la realización de un proyecto sobre los cuales se establece específicamente los planes de comercialización del producto.

2.1. Target, objetivos, estrategias - tácticas, procedimientos y control

2.1.1. Target o público objetivo

El mercado meta de ECOABACA S.A se centra en sociedades naturales o jurídicas cuyas actividades económicas se centren en la pesca y acuicultura, siendo así que el target de clientes de la empresa, se encuentra definido en empresas que hacen uso de redes de pesca, cordones y sacos para así brindar una alternativa amigable con el medio ambiente al sustituir los materiales utilizados tradicionalmente por productos de ECOABACA S.A. realizados con fibras orgánicas. A continuación, se detallan las empresas pertenecientes al sector de interés, a pesar de que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) brinde información sobre las empresas de cada actividad económica, no se puede hacer uso del dato en general ya que abarca otras actividades como ganadería y silvicultura que no son de interés para el negocio en esta primera instancia, por lo tanto, se toma en cuenta únicamente las empresas ubicadas en los sectores de interés.

Tabla 12.

Segmentación de mercado meta

Concepto societario	Cantidad
Nivel macro	
Empresas de la actividad económica agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	80.784
Nivel micro	
Empresas del sector Pesca	522
Empresas del sector Acuicultura	1.432

Nota. Los valores pertenecen a las empresas ubicadas en cada sector económico. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

La atención será centrada además en empresas que requieran cumplir con prácticas de calidad y medidas eco amigables para su producción, distribución e incluso exportación.

2.1.2. *Objetivos del plan de ventas*

2.1.2.1. *Objetivos en ventas en términos monetarios y por volumen*

- Eco sacos: alcanzar la venta en volumen de 45.828 unidades de sacos para balanceado al año, con el precio establecido se pretende percibir un ingreso de aproximadamente de 648.466 dólares en concepto de Eco sacos.
- Eco redes: alcanzar un nivel de ventas de 50.000 unidades en volumen, lo cual, con el precio anteriormente establecido, significará el ingreso de 340.000 dólares estadounidenses.
- Eco nudos: alcanzar un nivel de ventas de 50.000 unidades en volumen, que en términos monetario significará el ingreso de 230.00 dólares estadounidenses.

2.1.2.2. Objetivos de producción

- Garantizar el ofrecimiento de productos de calidad que cumplan con los requerimientos técnicos industriales.
- Reducir la devolución de los diferentes productos por parte de nuestros clientes.
- Obtener un nivel de satisfacción de los clientes del 97% en todos los productos.

El ser eficaces en el proceso de ventas, resultará importante para generar las ganancias esperadas. Por eso, optimizar la calidad del producto para evitar mala publicidad y devoluciones muy recurrentes, serán circunstancias que deben considerarse para cumplir con este propósito.

2.1.2.3. Objetivos de distribución

- Alcanzar dos puntos de venta directa en cada puerto marítimo de Manta y Guayaquil.
- Planificar la ruta más práctica para la distribución de los productos de la empresa.
- Monitorear la calidad del transporte con el que se realiza la distribución de la mercancía.
- Minimizar el tiempo que dura el ciclo de ventas en un 10% anual.

Es necesario enfocarse en dos puntos de venta principales de base para la distribución del producto en las ciudades importantes. Para la comercialización, es necesario crear una ruta de llegada a estas localidades, que resulte beneficiosa para reducir los costos de la operación comercial. Además, revisar el estado del transporte para distribuir la mercancía ayudará a prevenir futuros inconvenientes de logística. Adicionalmente, también es importante reducir el ciclo de ventas para ello, lo que se planea es generar un plan de marketing que permita dar a conocer el producto de

forma masiva en Guayaquil y Manta. El objetivo busca que el cliente llegue a los puntos de venta, eliminando la necesidad de incurrir en búsquedas por otros medios. La reducción del tiempo dependerá de cómo se presente la mercancía al futuro cliente, una información precisa hará que el interesado acceda rápidamente a la compra. Si se logra cumplir con estos objetivos, el nivel de satisfacción generado por el cliente será mayor.

2.1.3. Estrategias y tácticas

- La fabricación de los diferentes productos se realizará bajo estándares de calidad, normas ISO y cumplimiento de la normativa técnica para la elaboración de productos industriales, lo cual permitirá tener como base un producto que no responda a defectos o inconvenientes. El producto terminado empleará la técnica del costo plus, lo cual permitirá establecer un margen de ganancia según la producción de los bienes y se alinearán a las necesidades del mercado.
- En la distribución se analizará la cadena de suministro hacia atrás y hacia adelante, se espera que los proveedores de abacá puedan suplir la demanda de materia prima de manera constante, eficiente y con precios adecuados al mercado. El análisis de la cadena de suministro hacia adelante ha permitido evidenciar que se deben establecer ventas con clientes intermediarios que realicen compras mayoristas y también con clientes minoristas siendo las propias sociedades naturales o jurídicas de interés.
- La estrategia principal de comercialización será el ingreso a través de precios de penetración que sean bajos en consideración a otras empresas que ofrecieran productos de similares características con componente ecológico. Se hará uso de promociones y descuentos, relaciones públicas y publicidad a través de diferentes medios tradicionales y electrónicos para la inserción del producto en el mercado.

2.1.3.1. Tácticas específicas de inserción en el mercado

ECOABACA SA ha establecido diferentes estrategias de promoción para la captación de clientes potenciales en el sector pesquero y acuícola a nivel nacional, con la finalidad de alcanzar los objetivos de ventas:

2.1.3.1.1. Campaña de lanzamiento/introducción.

- Redes Sociales.

Para dar a conocer a la empresa ECOABACA SA se utilizará diferentes plataformas de comunicación como Facebook, WhatsApp, Instagram, LinkedIn Corporation que tengan un enlace directo a la página web para información de la compañía, de la compra de producto, procesos de ventas, atención al cliente, entre otros

- Sitio web.

Venta a través de página web y medios de comunicación. Página web ECOABACA S.A.

<https://ecoabaorganico.com.ec>

Gráfico 20.

Portal web de ECOABACÁ. SA



Nota. La figura muestra el diseño de la página web de la empresa. Adaptado de LOGOMAKER [Diseño web]. Elaborado por autores 2022, (logomaker.com)

- Correos de información

Se enviará por correspondencia (correo empresarial) de nuestro *newsletters* con el contenido de nuestros productos, promociones, ofertas y acontecimientos destacados.

Gráfico 21.

Ejemplo de boletines informativos newsletters enviados



Nota. La figura muestra el diseño de boletines de información de la empresa. Adaptado de LOGOMAKER [Diseño boletines]. Elaborado por autores 2022, (logomaker.com)

2.1.3.1.2. Campaña de crecimiento

- Con la finalidad de cubrir el mercado meta, ECOABACA SA establecerá dos puntos de distribución en los puertos de Guayaquil y Manta.
- Participación en ferias y exposiciones nacionales, lo cual permitirá a ECOABACA S.A gestionar contactos de negocio, mostrar y promocionar productos, realizar intercambio de información, tener acceso a innovación y nuevas tendencias, comunicar información acerca de la empresa, realizar negocios de compra y venta y establecer y/o reforzar lazos sociales y culturales.
- Con el objetivo de aumentar nuestra comunidad de Facebook, Instagram y WhatsApp business, LinkedIn Corporation se publicará historias de clientes satisfechos, beneficios de los productos para el ecosistema marino e información de interés para la industria del sector acuícola y pesquero, como por ejemplo con una promoción de descuento del 2% por compras masivas, logrando así obtener datos de contactos.

2.1.3.1.3. Campaña de Mantenimiento

Actualmente, las leyes nacionales se encuentran enfocadas en dar cumplimiento a las buenas prácticas ambientales; por lo tanto, las empresas necesitan establecer sus objetivos de fidelización de clientes con lo cual se espera llevar una mayor inserción en el mercado gracias a las exigencias medio ambientales.

2.1.4. Procedimientos

Los procedimientos estarán centrados en tres grandes grupos:

- Producción

- Distribución
- Comercialización

Cada sector se centrará en actividades específicas, concernientes a sus competencias, siendo así que el área de producción se encargará de la compra de materia prima, diseño, construcción, ensamble, revisión de calidad, entre otras. La distribución abarcará la movilización de los productos a las diferentes áreas de destino, mientras que la comercialización estará encargada de todo el proceso de ventas y promoción digital o tradicional.

2.1.5. Control

El control será un elemento transversal en las diferentes áreas ya que es la actividad que permite dar seguimiento a los procesos midiendo su eficiencia y optimización de recursos. El control estará encargado de la evaluación de las diferentes etapas además de dar seguimiento a los clientes que han realizado compras para así propender lograr fidelización a corto, mediano y largo plazo; lo cual en conjunto impulsará al cumplimiento de objetivos.

2.2. Análisis de la competencia

2.2.1. Competidores directos:

Actualmente no existen en el mercado ecuatoriano empresas que provean de productos para pesca y acuicultura cuyas fibras sean orgánicas y amigables con el medio ambiente. La principal materia prima para la realización de sacos, nudos o redes es el plástico, la cual no opera en el mercado directo de sostenibilidad ambiental, sin embargo, existen pequeños emprendimientos que ofertan la confección de sacos de harina o redes con hilos de cabuya, la cual es una planta que puede determinarse como amigable con el medio ambiente, para esto operan empresas como la que se presenta a continuación.

- **Hilafina**

Sociedad natural constituida en el año 2011, su actividad principal se encuentra ubicada en el sector manufacturero donde se catalogan a las empresas que producen bienes acabados en el sentido de realizar la presentación final para su utilización o consumo o semi acabados siendo un insumo para otra industria manufacturera. La actividad económica principal de la empresa es la fabricación de telas y tejidos de lino, cáñamo, ramio y yute, etcétera. El precio establecido para la fabricación de cada saco es de 15 dólares estadounidenses en ventas minoristas. La empresa no cuenta con logo o inserción profunda en redes sociales ya que se cataloga como micro empresa.

2.2.2. Competidores Indirectos

En el medio de la fabricación de insumos para el sector pesquero se presentan fabricantes que trabajan con el producto nylon, polietileno y polipropileno, que son productos duraderos y son fabricados con insumos que dañan el medio ambiente. Estos competidores tienen una distribución directa con los proveedores. Por su tiempo de permanencia en el mercado y su capacidad financiera logran tener mayor alcance en el mercado; siendo para la empresa la mayor amenaza.

Adicionalmente al lanzar los productos en el mercado, los competidores indirectos podrían copiar la idea y emplear diferente materia prima ya que cuentan con una estructura para ello, sin embargo, dentro de un mercado competitivo las amenazas son inherentes a la actividad económica. A continuación, se menciona a las siguientes empresas que significan para esta organización una competencia indirecta:

- **Probisa**

Gráfico 22.

Logo de la empresa Probisa



Nota. Adaptado de logo de Probisa [fotografía] por Empresa Probisa, (2022, probisa.com)

Es una empresa que se centra en proveer insumos de pesca profesional de manera masiva. Inició operaciones en 1982, el nombre completo de la empresa es Provedora Pesquera de Brisa S.A. (Probisa). Su trabajo es bien conocido en las áreas: industrial, agroindustrial y comercial. Además, en su rama es la primera que obtuvo las certificaciones BASC e ISO 9001:2008. Su matriz queda en Guayaquil, también tiene una importante sucursal fundada en el 2004 en la ciudad de Manta. En la actualidad han llegado a expandirse de manera internacional, logrando instaurar oficinas en el norte de Perú. La estrategia base para su crecimiento fue lograr captar la fidelización de los clientes a través de los años.

Sus productos se centran, en proveer a los barcos pesqueros del tipo arrastre, artesanales y de palangre. También al sector acuicultor en general. La mercancía que más se oferta es: redes de pesca, piolas de mono y multifilamento hechos de nylon, cables de acero, ferretería naval, anzuelos, cabos sintéticos; entre otros.

- **Pescaequipos S.A.**

Gráfico 23.

Logo de la empresa Pescaequipos S.A.



Nota. Adaptado de logo de Pescaequipos [fotografía] por Empresa Pescaequipos, (2022)

La empresa fue fundada en 1982 cuenta con 40 años de experiencia y se enfoca en la producción de redes para pesca artesanal e industrial. Su matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, y tiene como principales socios estratégicos a Dehuan Industri, Fibrafil, Emcocables, PDV Lubricantes, Plastiempaques; entre otros. Los principales productos son: aceites, cabos naturales y sintéticos, piolas de nylon, cables de acero, equipos de rescate, redes de pesca, grilletes de acero entre otros.

Cabe recalcar. que el cabo natural que ofrece la empresa está realizado con sisal; este es un material que se obtiene del agave, planta nativa de México con la cual se realiza tequila. En el Ecuador crece en las regiones semiáridas, propias de los territorios de la sierra norte del país. El diámetro con el que la empresa elabora los hilos de sisal va desde los 12 hasta los 32 milímetros.

Las empresas mencionadas con anterioridad, se consideran competencia indirecta puesto que comercializan redes de pesca tanto industriales como artesanales, pero sin usar la materia prima que diferencia a este producto de los elaborados por ECOABACA S.A. Si bien es cierto Pescaequipos S.A. es una entidad que basa su producción en el Agave; el Abacá resulta más eficiente por su diseño y duración. Además, por la ubicación cercana a la producción resulta más fácil obtener esta materia prima dentro de Ecuador. Con este análisis de competencia indirecta se puede conocer las características ventajosas de ECOABACA S.A y su relación con el producto de fabricación, catalogándose claramente la diferencia competitiva y el factor diferenciador del producto.

2.3. Análisis de indicadores

2.3.1. Indicador KPI

Los KPI son indicadores de rendimiento clave para el análisis cuantitativo del desempeño de la empresa, sus siglas responden a los términos anglosajones de *key performance indicators* los cuales significan indicadores clave de desempeño. Montalvillo Mendizabal (2012) señala que los KPI permiten identificar datos que otorgarán información de qué debe hacer la empresa para aumentar su rendimiento de manera altamente significativa. Los KPI brindan la información más relevante, misma que permite analizar si la empresa está realizando un trabajo coherente al cumplimiento de sus objetivos y metas. Reducen la complejidad del análisis del desempeño de una empresa, a través de indicadores clave para hacer la información más entendible. Las principales características de un KPI son señaladas por Espinosa (2016) y se detallan a continuación:

- Medible: carácter métrico, cuantificable en el tiempo

- Específicos: debe existir simplicidad y detalle concreto de la información a evaluar.
- Temporal: delimitación de tiempo, realizando análisis a nivel anual, semestral, mensual, etcétera.
- Relevante: únicamente se toman en cuenta los factores de gestión que son clave.

El análisis de KPI que se llevará a cabo en el desarrollo del proyecto, tomará en cuenta a los siguientes indicadores:

Tabla 13.

Conjunto de KPIs para cálculo de ventas

Nombre de indicador	Fórmula	Descripción
Costo de adquisición del cliente	$CAC = \frac{\text{Cantidad de dinero invertido en marketing}}{\text{Cantidad de clientes conseguidos}}$	Medición de la inversión que realiza la empresa hasta conseguir un cliente.
Grado de satisfacción de clientes	$GSC = \frac{\text{Clientes que han consumido} - \text{clientes insatisfechos}}{\text{Total clientes}} \times 100$	Permite identificar la retención de clientes después de haber realizado una primera compra
Tasa de conversión	$VW = \frac{\text{Objetivos conseguidos}}{\text{Número total de visitas}}$	Permite identificar el valor que genera la página web para la empresa
Net Promoter Score	$NPS = (\text{Promotores} - \text{Detectores}) \times 100$	Permite identificar la satisfacción del cliente a través de las recomendaciones que este daría, preguntando si es probable su recomendación.
Tasa de compromiso	$TE = \frac{\text{Número de interacciones}}{\text{Número de visualizaciones}} \times 100$	Mide la interacción que genera una publicación con el público.

Valor del
tiempo de
vida

$$CLV = \text{Gasto medio} * \text{recurrencia de adquisición} * \text{vida del cliente}$$

Mide el éxito del negocio a través de los clientes, identifica el tiempo que un cliente permanece con la empresa

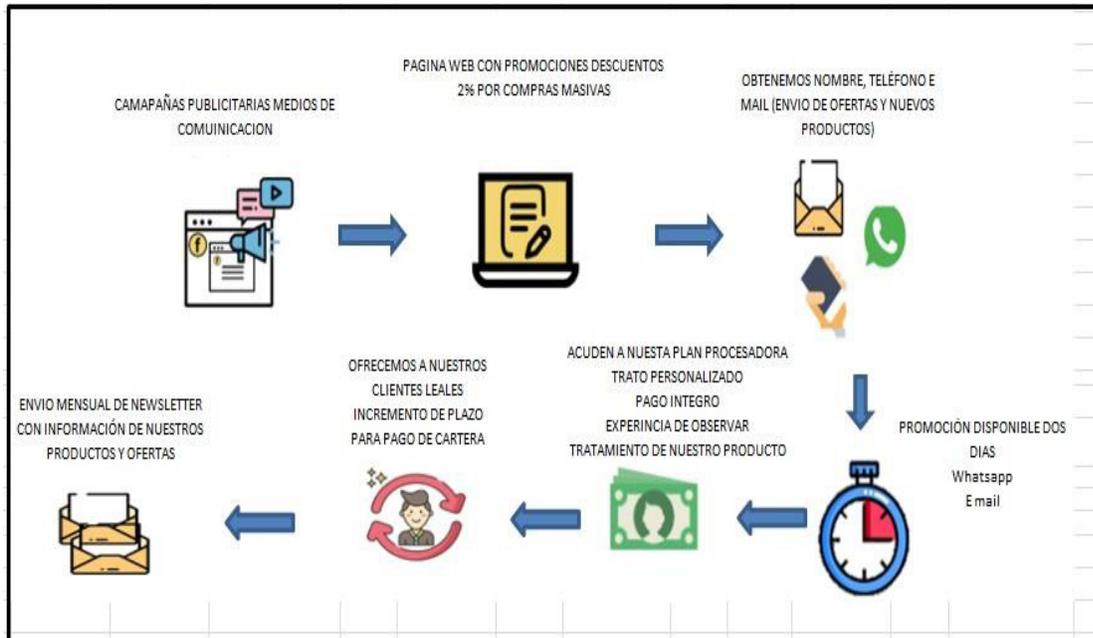
Nota. La tabla detalla los indicadores que son necesarios para el desarrollo del análisis de ventas. Fuente. (Harvard Business Press, 2009)

2.4. Análisis de la fuerza de ventas

ECOABACA SA utilizará el funnel de ventas para negocio local, el cual consiste en captar nuevos clientes desde internet (página web <https://ecoabaorganico.com.ec>), hasta los canales de comercialización y distribución de la empresa. El primer paso será utilizar medios de comunicación, redes sociales (Facebook) para captar usuarios hasta la página web, con una promoción de descuento del 2% por compras masivas, logrando así obtener datos de contactos. El esquema de las fuerzas de ventas se puede visualizar en el gráfico a continuación.

Gráfico 24.

Esquema de la fuerza de ventas de ECOABACA S.A.



A partir de ese punto inicial, se ocupará esa base e irá nutriendo a clientes potenciales mediante email marketing y WhatsApp Business. El objetivo es captar usuarios en el ámbito virtual para que puedan acudir a la planta de producción de la empresa o a sus puntos de comercialización. De esta forma se buscará fidelizar a dichos clientes con ofertas como 15 días de plazo de cartera vigente, al contar con sus datos empresariales se enviará *newsletters* de manera mensual con información relevante de la empresa para sus clientes.

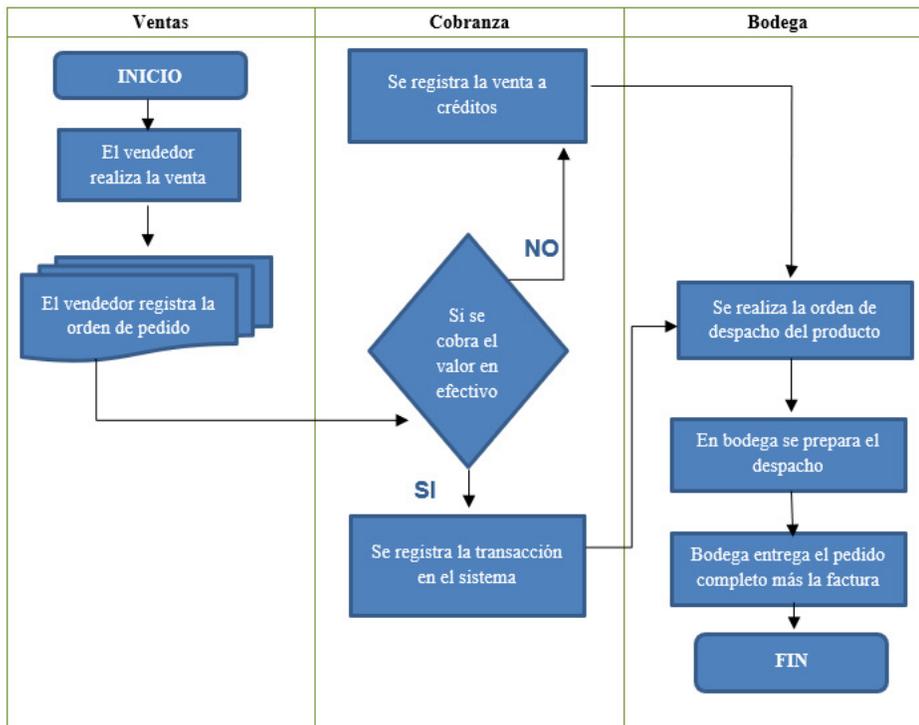
2.4.1. Flujo de ventas

El esquema de flujo de ventas comprenderá tres etapas, en primera instancia el departamento de ventas se encargará de realizar el proceso de comercialización, a través de asesoría comercial, realización de la venta y registro de la orden y el pedido, posteriormente se pasa a la sección de cobranza, donde se enfrentará varias posibilidades de método de pago, cada forma de pago definirá

un proceso contable distinto, por cuanto es importante su adecuado registro, finalmente al realizar la transacción monetaria y contable, concluyendo en venta, se comunicará al área de bodega para planificar la logística pertinente para la entrega final del producto.

Gráfico 25.

Esquema de flujo de ventas



2.4.2. Presupuesto área de ventas

El análisis presupuestario en la presente sección contemplará los rubros principales relacionados con los gastos de ventas, el gasto en personal toma en cuenta la contratación de 4 asesores comerciales, dos para cada punto comercial y 1 *community manager* con una remuneración mensual de 500 dólares estadounidenses, lo cual permita que el salario sea competitivo en el mercado. Las comisiones de vendedores ocasionales presentan un rubro mínimo ya que el plan de la empresa es vender a través de canales virtuales y directos, más no líneas

telefónicas. El rubro de gastos en promoción y publicidad es coherente con los valores emitidos en el plan de marketing para la sección promoción, finalmente los gastos de representación y movilidad comprenden las erogaciones para el personal que debería incurrir en visitas a empresas para la socialización de la marca e inserción de la misma al mercado.

Tabla 14.

Rubros de personal en ventas

<i>Cantidades expresadas en dolares</i>		
Marketing y Ventas		
Asistente de Customer Servie	500	6.000
Jefe de Ventas y Marketing	1.100	13.200
Asistente de Marketing	600	7.200
Asistente de Ventas y Post Venta	550	6.600

CAPÍTULO III

3. Plan Customer Service

El servicio al consumidor juega un papel fundamental en las actividades de la empresa ya que de los clientes depende el éxito de un negocio, por lo tanto, su atención debe ser guiada con altos niveles de calidad. La construcción de un plan que consolide las estrategias encaminadas a la gestión de un buen servicio al cliente es una herramienta importante para sentar las bases de acción de la empresa en torno a sus relaciones con clientes, en este sentido Ortiz (2021) establece que el manejo idóneo de servicio al consumidor puede generar amplias ventajas competitivas, ya que a pesar de que los productos en el mercado sean variados, la atención de calidad al cliente puede configurarse como un elemento diferenciador de la empresa. La presente sección detalla las principales características de la atención al cliente y las estrategias para consolidar un servicio de calidad de atención al consumidor.

ECOABACA S.A ha elaborado su plan de *customer service* con el propósito de identificar los procesos, flujogramas y respuestas que se brindarán durante la atención a clientes. Es muy importante definir los parámetros que los clientes necesitan para ofrecer un servicio con excelencia que brinde una experiencia de calidad siendo esto el diferenciador de ECOABACA S.A. de esta manera un cliente satisfecho consumirá los productos nuevamente y también lograremos fidelizar los mismos.

3.1. Objetivos del plan de customer service

3.1.1. *Objetivo general*

Crear un plan que sienta las bases estratégicas para lograr prestar una atención de calidad a los clientes de ECOABACA S.A lo cual impulsará mayor fidelización y alcance del negocio.

3.1.2. *Objetivos específicos*

- Diseñar estrategias que permitan mejorar la atención al cliente de manera constante a través de mecanismos de retroalimentación del servicio de ventas y los productos en general.
- Construir estrategias que permitan aumentar la fidelización de clientes a través de diferentes herramientas administrativas las cuales impulsen el aumento de clientes y reincidencia en compras.
- Aumentar las ventas a través de la implementación de diferentes estrategias y actividades que promuevan mayor aceptación e inserción comercial.

3.2. *Procesos de customer service*

La empresa pretende desarrollar un proceso de customer service en línea y de manera física, debido a que ya se han planteado los canales de venta que manejará la empresa, siendo estos: directos e indirectos (planta productora, Puerto Manta y Puerto Guayaquil, página web, redes sociales).

A continuación, se procede a detallar los cuatro pasos principales del proceso de servicio al cliente (online y offline) de ECOABACA S.A

- **Contacto:** el consumidor entra en contacto con ECOABACA S.A; (página web <https://ecoabaorganico.com.ec>; redes sociales (Facebook, WhatsApp Business, LinkedIn Corporation, email); o puntos de Venta (Manta y Guayaquil); planta procesadora ubicada en Santo Domingo.
- **Atención:** el empleado escucha la demanda o necesidad del cliente y la dirige al sector específico.

- Asistencia; un empleado especializado buscará una solución personalizada para el cliente.
- Experiencia del cliente, permite generar datos y perspectivas para servicios futuros.

Para cualquier incidencia que pueda surgir, los clientes podrán contactarse a través de la página web <https://ecoabaorganico.com.ec>; redes sociales y puntos de venta.

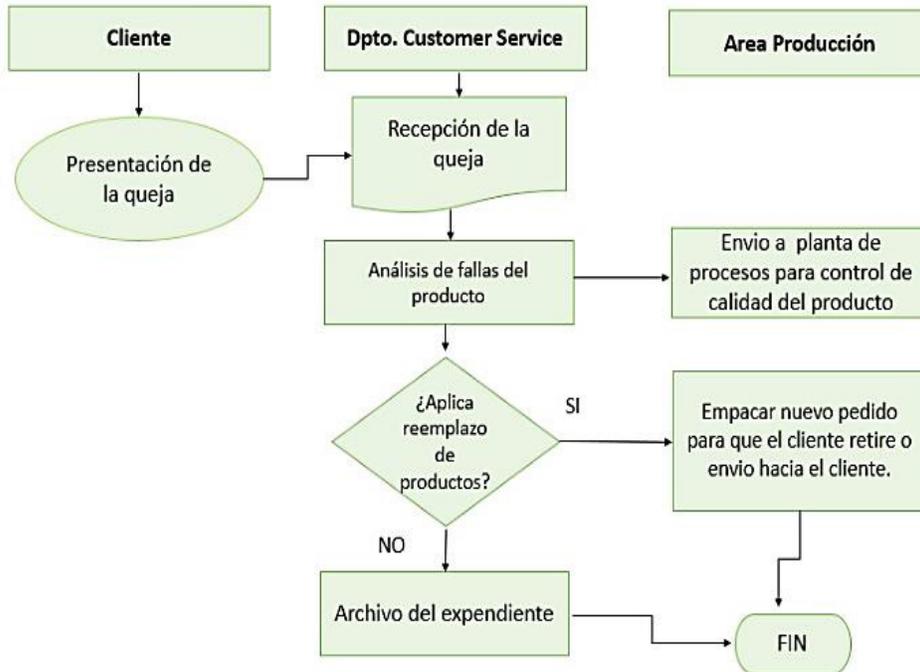
Las ventas y atención al cliente pueden desencadenar una serie de acciones positivas o negativas dentro del proceso normal, es importante definir los flujos de actividades para cada escenario respuesta que podría devenir del proceso de ventas. El diseño de marcos de acción en cada escenario permite anticipar futuros problemas dentro de la venta, Da Silva (2020) señala que dentro de esta etapa se puede aplicar el customer service reactivo que centra su atención en quejas que ya han ocurrido en la empresa y el correcto manejo de solución de conflictos. En este punto es importante que la empresa demuestre tener la certeza de solución del problema, confianza y empatía para así lograr mejores resultados con los clientes. A continuación, se establece la esquematización de distintos procesos importantes en atención al cliente.

3.2.1. Solución de quejas

Las quejas son inherentes a cualquier proceso o actividad, las mismas que pueden ser evitadas con mejoras en la atención al cliente, sin embargo, cuando se presentan es importante tener un plan de acción claro como el que se detalla en el gráfico a continuación.

Gráfico 26.

Esquema de acciones respuesta a quejas

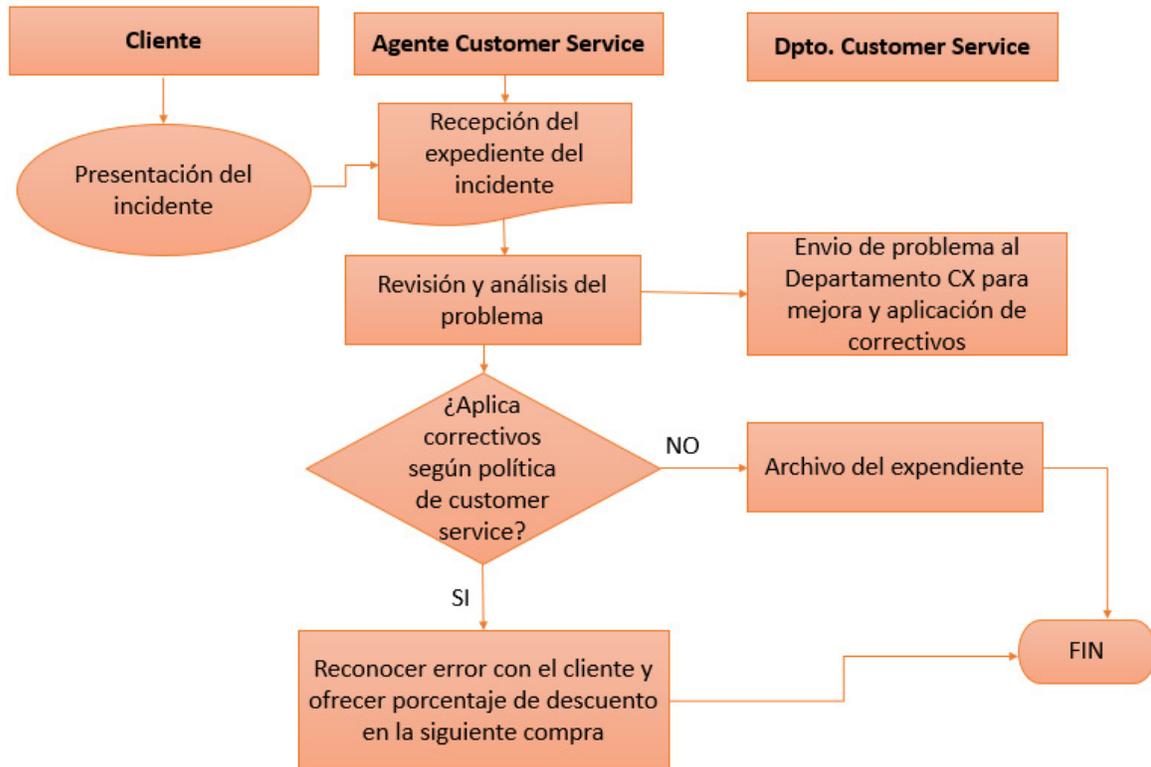


3.2.2. Solución de incidentes

Los incidentes pueden abarcar aspectos micro y macro, pueden ser afectados por factores externos o internos y ser imprevisibles, como menciona Da Silva (2020). Bajo esta dinámica a pesar de que existen riesgos en torno a la generación de incidentes, los factores que sí pueden ser previstos son las acciones a tomar para solucionar dichos incidentes, mismos que tendrán el poder de medir la capacidad responsiva de la empresa.

Gráfico 27.

Esquema de acciones respuesta a incidentes



3.3. Organización del customer service

La gestión de la empresa se ve envuelta en constante evolución, los factores tecnológicos, sociales, económicos y políticos influyen en que la gestión cambie y se adapte a las realidades de la sociedad. Es por esto que, Drucker (2002) establece que cada empresa debe presentar formas y matices distintivas de gestión empresarial, lo cual permita su permanencia y crecimiento de alcance en el mercado.

ECOABACA S.A. planifica contar con el departamento de customer service el mismo que tendrá agentes para proporcionar una atención adecuada y eficiente a los clientes a través de todos

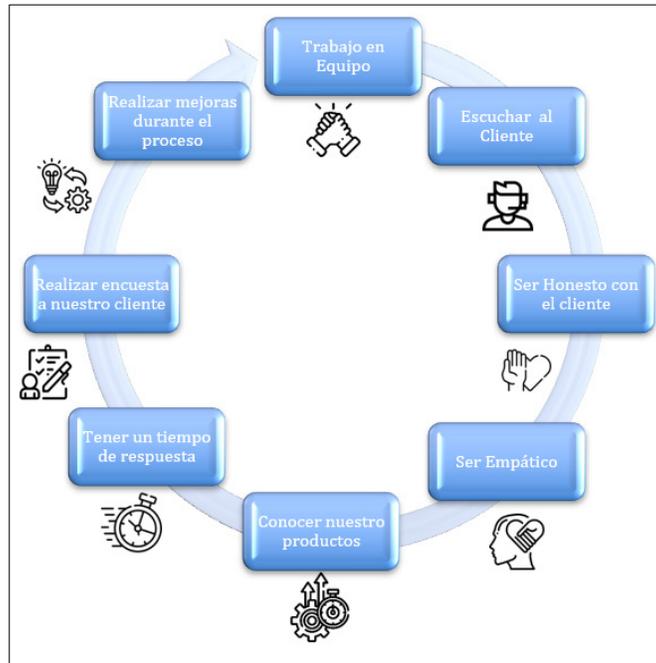
los canales de ventas. La atención al cliente de ECOABACA S.A. se desarrollará a través de un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, a continuación, se detalla las destrezas requeridas para el servicio de atención al cliente.

- Facilidad de comunicación
- Manejo óptimo de las relaciones interpersonales
- Entusiasmo y cordialidad
- Excelente dicción, modulación y presencia
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Capacidad para realizar llamadas

Por su parte es importante plantear un esquema de las acciones que serán tomadas por parte del personal de ECOABACA S.A. para la consecución de logros de calidad en atención al cliente. Se prevé que lo empleados trabajen en equipo, tengan disposición y paciencia para escuchar al cliente, sean honestos con sus clientes, presenten tiempos de respuesta eficientes que no perturben el tiempo del consumidor, tengan amplio conocimiento del producto y poder de negociación. Se espera además que dichas actividades permitan receptor retroalimentación para mejoras futuras en el proceso.

Gráfico 28.

Esquema de atención al consumidor

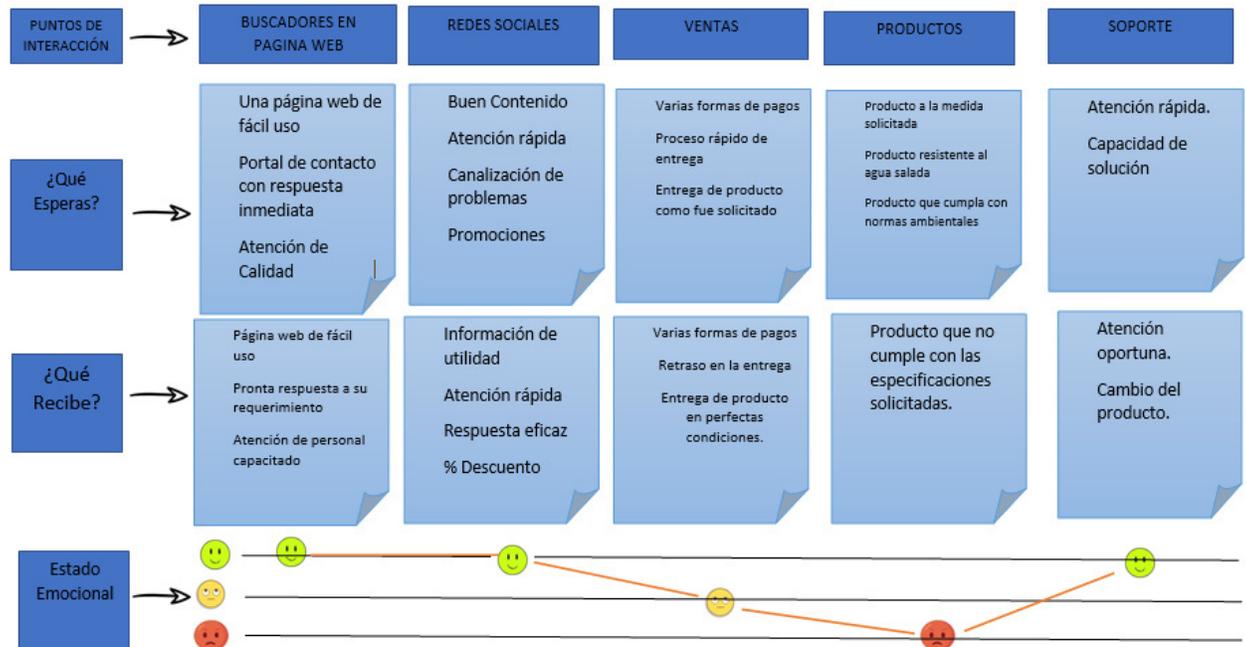


3.4. Customer Journey Map

El mapa de travesía del consumidor es una herramienta que permite analizar las diferentes fases en las que se involucra el cliente. De acuerdo con (Mixon, 2020) los beneficios del uso de un mapa de travesía del consumidor es que la empresa puede tener mayor entendimiento del camino y los canales por los que debe atravesar el cliente para lograr la realización de una compra, permitiendo así identificar los puntos específicos de importancia para el proyecto.

Gráfico 29.

Mapa de travesía del consumidor



Los componentes del mapa de travesía se encuentran en cada columna siendo así que el punto de conocimiento o consciencia de compradores e ingreso a la empresa es a través de la página web o atención física, en este nivel la estrategia comprende analizar la perspectiva de los consumidores cuando se encuentran realizando la compra en puntos de venta, el segundo proceso toma en cuenta la consideración de los clientes por comprar el servicio en este punto las estrategias se centran en generar mayor conocimiento sobre el producto, ofertar promociones y eficiencia en la atención, los puntos de interacción como ventas, productos y soporte tienen un grado alto de relación con los clientes, por cuanto las estrategias deben ser encaminadas a optimización de recursos, atención con calidad y calidez, lo cual genere estados emocionales positivos en los clientes y dichas perspectivas permitan hacer un análisis de la atención en general.

3.5. KPI del plan de customer service.

Los principales indicadores de desempeño en la atención al consumidor se detallan en la tabla a continuación.

Tabla 15.

KPIs fundamentales para el plan de consumer service

Indicador	Fórmula	Descripción
Resolución de problemas o incidencias	$RI = \frac{\text{Número de incidencias resueltas}}{\text{Número de incidencias recibidas}} \times 100$	Permitirá definir el nivel de desempeño en la resolución de incidencias de la empresa. Permite determinar la capacidad de un negocio para mantener a un cliente que realice compras con frecuencia en un periodo de tiempo determinado.
Tasa de retención de clientes	$TRC = \frac{\#Clientes\ al\ final\ del\ periodo - \#Clientes\ nuevos}{\#Clientes\ al\ inicio\ del\ periodo} \times 100$	Lealtad y satisfacción del cliente tomado de preguntar a los clientes qué tan probable es que recomienden su producto o servicio a otros en una escala de 0 a 10
Net Promoter Score	$NPS = \%clientes\ detractores - \%clientes\ promotores$	Porcentaje de usuarios que realizan una acción específica ya sea realizar una compra, una descarga, un registro o una reserva
Tasa de conversión	$TRC = \frac{\text{Objetivos conseguidos}}{\text{Total de visitas}} \times 100$	

El análisis de los indicadores permitirá identificar las falencias y aciertos en el proceso de comercialización, fungirán como una especie de termómetro para conocer la factibilidad de las

acciones que se han señalado en el plan, determinando si deben existir cambios o la empresa va por buen camino.

La construcción del plan de customer service permite identificar los principales aspectos entorno a la atención al cliente, canales, cuellos de botella, trabas e inconvenientes, los cuales, además podrán ser solventados a través de los diferentes manuales y estrategias descritos en el presente plan.

3.6. Estrategias para el plan de customer service

3.6.1. Satisfacción de los agentes

La presente sección detalla los pasos que se deberán seguir en diferentes escenarios inesperados, los cuales a través de la planificación podrán ser solventados de mejor manera. Las incidencias son inherentes a las actividades normales de una empresa por lo cual es importante trazar una hoja de ruta que permita identificar las acciones a tomar por parte del personal encargado, es fundamental acotar que el personal será previamente capacitado para poder actuar de manera adecuada frente a distintos escenarios. Las estrategias principales para resolución de incidencias y quejas se engloban en diferentes acciones tales como:

- Escuchar de forma activa la objeción antes de responderla, dejando hablar al cliente, que descargue sobre todo las emociones.
- Agradecer que nos manifieste su queja, hacerle saber que lo entendemos, que lo vamos a valorar, y que se le va a solucionar y no se va a volver a repetir.
- Asegurarse bien de que se ha comprendido la objeción antes de dar la respuesta.
- Asumir un plazo para solucionar el problema, indicárselo, y comprometernos a llamarle para confirmárselo.

- Hacer el seguimiento oportuno, para comprobar que se está solucionando su problema.

Gráfico 30.

Flujo de respuesta a incidentes

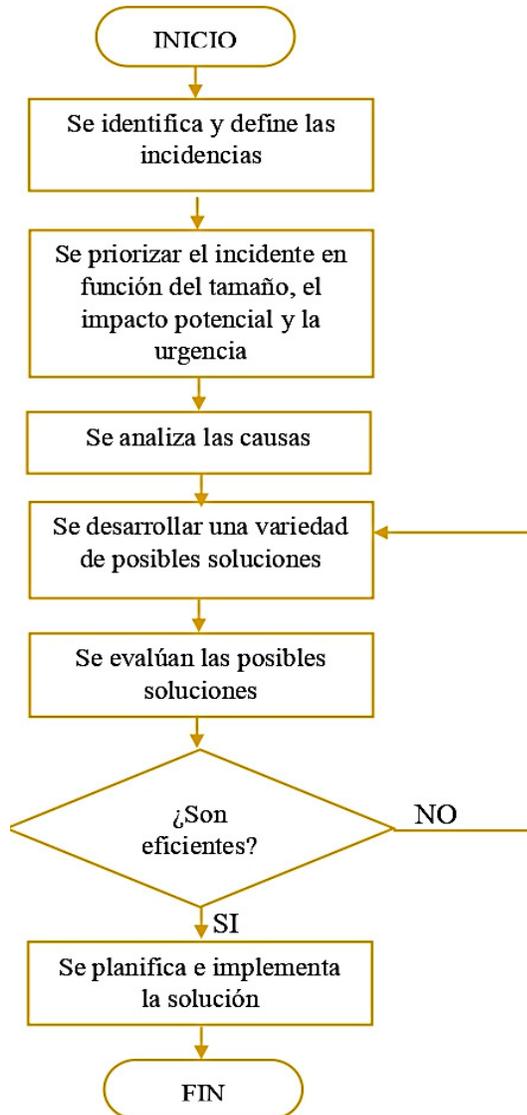
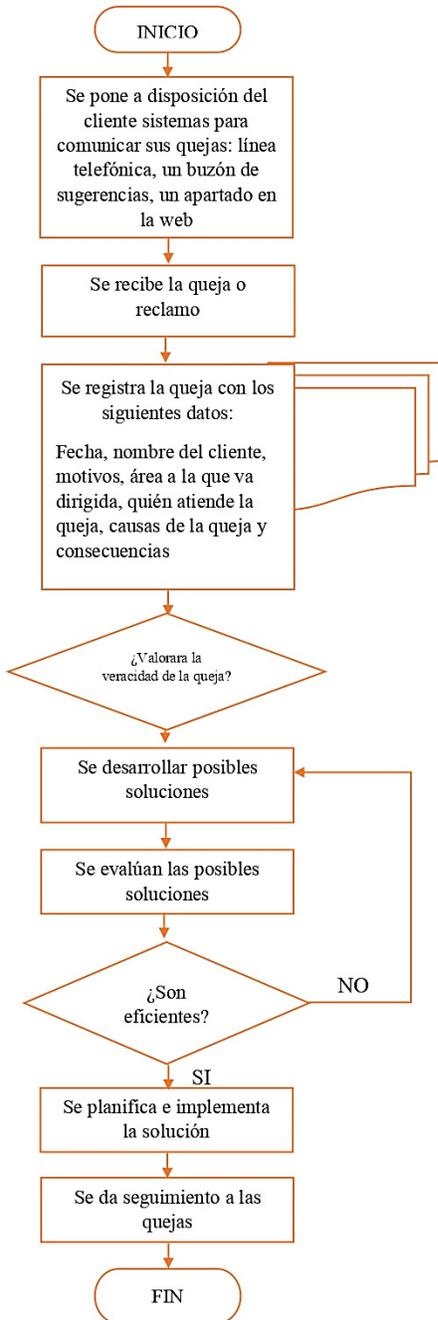


Gráfico 31.

Flujo de respuesta a quejas

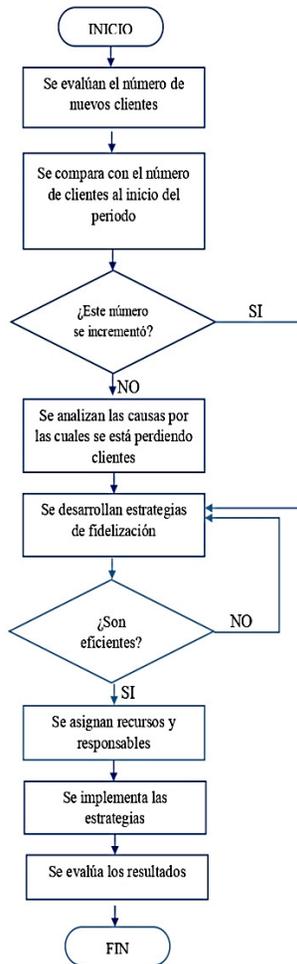


Por su parte, las acciones tomadas para retener al cliente se definirán en el gráfico a continuación. Dentro de los pasos de análisis para la retención del cliente se busca identificar la

cantidad de clientes y si existen datos negativos se plantean las estrategias de fidelización a través del marketing relacional descrito anteriormente.

Gráfico 32.

Flujo de respuesta frente a fidelización del cliente



3.6.2. Políticas de Customer service

Para ECOABACA S.A, es fundamental mantener relaciones duraderas y cordiales con los clientes, ofreciendo siempre valor agregado ya que son los cimientos de la empresa y el factor que va a permitir perdurar en el tiempo.

3.6.2.1. Servicio al cliente

- Es responsabilidad de todos los trabajadores de la empresa atender a los clientes de una manera cordial, adecuada y sobre todo de satisfacer las necesidades de los mismos.
- Ofrecer diferentes canales digitales a nuestros clientes para informarles sobre nuestros productos y también podrán realizar consultas, sugerencias, reclamos, entre otros, a través de WhatsApp Business, Facebook Messenger, chat en vivo, Call Center y LinkedIn Corporation.
- Gestionar los recursos necesarios para que los agentes de soporte puedan tener herramientas tecnológicas para la automatización de tareas y así ofrecer un servicio eficiente.
- Capturar las diferentes expectativas y necesidades de los clientes para mejorar la innovación de los productos y la calidad del servicio de atención.

3.6.2.2. Fidelización del cliente

- ECOABACA S.A., realizará un fortalecimiento permanente de las relaciones de satisfacción y confianza con los clientes.
- Mantener negociaciones de lealtad a través de una transparencia radical sin ocultar ningún tipo de información que pueda dañar o afectar la relación con los clientes.
- ECOABACA S.A., contará con un canal de consultas, opiniones y sugerencias (Teléfono 24 horas sin cargo para el cliente, espacios web para consultas).
- Los reclamos establecidos por los clientes deberán ser analizados y resueltos, posteriormente se aplicará los correctivos internos respectivos; para compensar el

inconveniente será estimulado por medio de un descuento en su próxima compra según el monto.

3.6.3. Estrategias relacionales

El concepto de marketing relacional abarca la captación, retención y fidelización de clientes. Agüero Cobo (2014) señala que el marketing relacional se centra en las relaciones que se van a crear a largo plazo para mantener y fomentar relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Las principales funciones del marketing relacional son identificar clientes, captar clientes, satisfacer las principales necesidades, retener a los clientes para su fidelización y potenciar el número de compras a través de las reseñas de los compradores al producto, las estrategias del marketing relacional se evidencian en el gráfico a continuación

Gráfico 33.

Pirámide de marketing relacional



Nota: Fuente: (Agüero Cobo, 2014)

El marketing relacional será encaminado por el entorno virtual debido a la facilidad y alcance que presenta, es así que la segmentación ya provista se utilizará para las segmentaciones de publicidad de redes sociales que se concatenan con la captación de clientes gracias a anuncios pagados, en el punto de atracción juega un rol fundamental el desempeño de la empresa, siendo así que será importante hacer énfasis en la calidad del servicio al cliente, mismo que sea eficiente y cálido, además de informativo, terminando la transacción con la venta de un producto que no presente fallas ni inconvenientes. El proceso de retención se llevará a cabo con la constante interacción gracias a la publicación de contenido de calidad en la página y las diferentes herramientas que proveen redes sociales como Instagram o TikTok, finalmente la potenciación de



los clientes será lograda gracias a la atracción de otros clientes por parte de los clientes iniciales quienes serán sujetos de promociones, sorteos y descuentos debido a su referencia a otras personas.

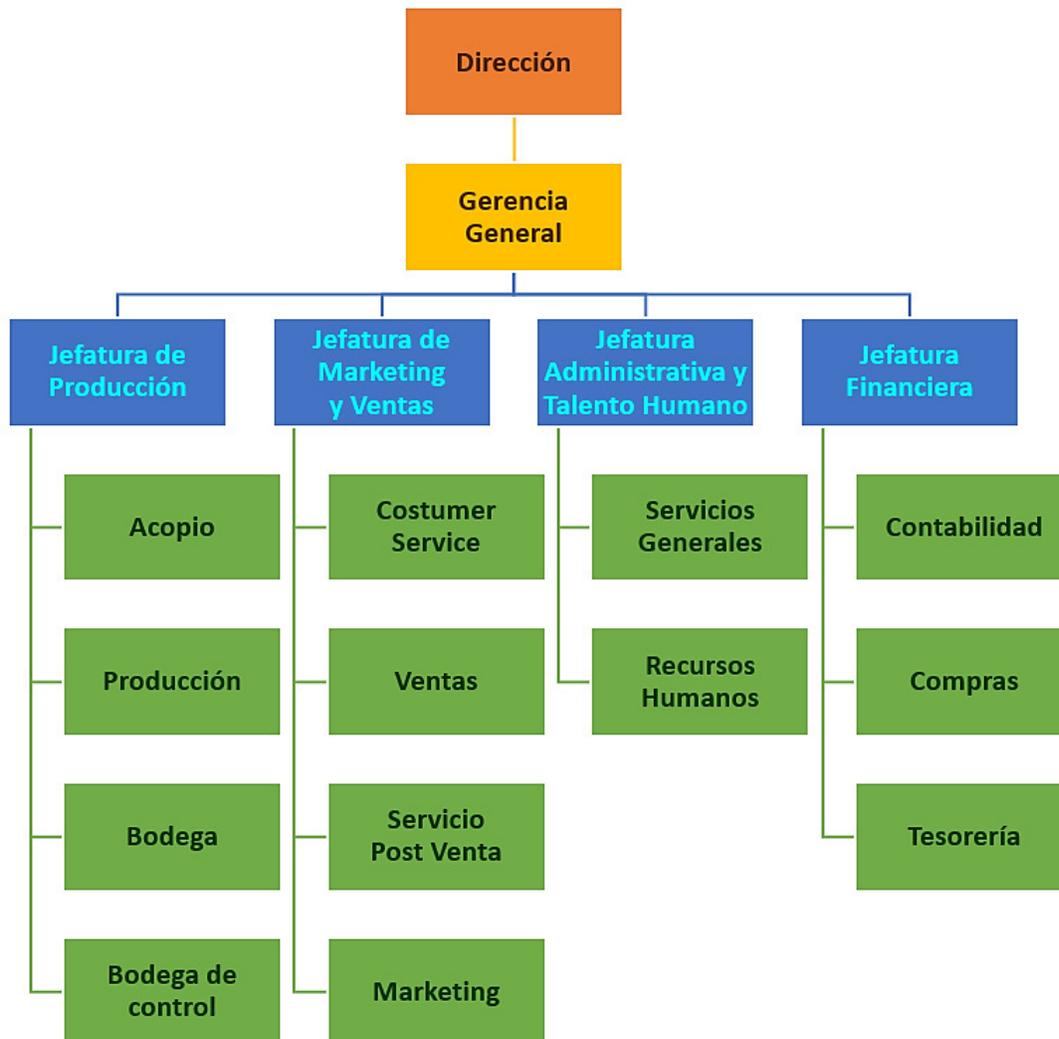
CAPITULO IV

4. Diseño organizacional

La presente sección detalla el nivel organizacional de la empresa en cuanto a la estructura del talento humano que estará inmerso en la empresa, Delgado González & Ena Ventura (2011) establecen que la estructura organizativa determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, siendo así que de estos niveles de las funciones dependen las actividades y desempeño de los empleados. La segmentación y diseño estructural de la organización se ha construido como se evidencia en el gráfico.

Gráfico 34.

Organigrama de la empresa



Nota. El gráfico establece la estructura organizacional que se planifica implementar en los próximos cinco años de funcionamiento de la empresa. Elaboración propia

4.1. Manual de funciones

El manual de funciones descrito pretende dar mayor claridad de las actividades y competencias que tendrá cada empleado de la empresa, describiendo cargos y unidades que intervendrán en cada puesto como se detalla a continuación.

Tabla 16.

Manual de funciones Gerente General de ECOABACA S.A.

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente General
HORARIO	Horario ejecutivo
JEFE INMEDIATO	Director Ejecutivo
SUPERVISA	Gerentes de Áreas
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Ejecutar eficientemente las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, control y evaluación, priorizando el cumplimiento de leyes y reglamentos de la organización.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Título de tercer nivel o cuarto nivel
ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas, Economía, Negocios internacionales.
EXPERIENCIA	Mínimo 5 años
COMPETENCIAS	Capacidad de relación, gestión y negociación, inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, facilidad para mediar y resolver conflictos, pensamiento analítico y estratégico.
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las estrategias, planes, objetivos y metas para la empresa. • Organizar eficientemente los recursos en función de la competencia, del mercado, de los agentes externos para ser más competitivos y ganar más participación en el mercado. • Dirigir a la empresa a través de un liderazgo adecuado para tomar decisiones que beneficien al logro de los objetivos establecidos. • Evaluar, de forma constante y profunda, los diferentes procesos para realizar los cambios necesarios sin perjudicar la planificación existente. • Analizar los problemas de la empresa en el ámbito financiero, administrativo, entre otros. • Resolver inconvenientes mediante soluciones adecuadas y elocuentes. 	
V. CONDICIONES DE TRABAJO	
Las condiciones de trabajo son de ambiente normal de escritorio, sin exposición a condiciones que generen desgaste, saturación o sobre carga y con medidas de bioseguridad.	

Tabla 17.

Manual de funciones Jefe de Producción de ECOABACA S.A.

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Producción
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Gerente General

SUPERVISA	Personal del departamento de Producción
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Elaborar el plan de producción acorde con la capacidad productiva de la empresa, por consiguiente, se debe supervisar y controlar la viabilidad de los procesos.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Título de tercer nivel o cuarto nivel
ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Afines de Administración de Empresas, Operaciones y Calidad, Logística, Sistemas Integrados de Gestión.
EXPERIENCIA	Mínimo 5 años
COMPETENCIAS	Comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, facilidad para resolver conflictos, negociación, pensamiento analítico.
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la planificación de la producción, implementación, manejo de recursos; y control de la producción. • Organizar y dar seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad. • Diseñar y controlar la calidad de los procesos mediante determinación de estándares y la corrección de desviaciones. • Controlar los stocks de los productos y la gestión de almacenes. • Resolver las incidencias presentadas en la planta operativa. • Verificar que la empresa cumpla con la normativa de seguridad e higiene industrial vigente. • Revisar y garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad. 	
V. CONDICIONES DE TRABAJO	
Bajas posibilidades de riesgo en el ambiente laboral, sin exposición a condiciones que generen desgaste y con medidas de bioseguridad.	

Tabla 18.

Manual de funciones Jefe de Ventas y Marketing de ECOABACA S.A

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Ventas y Marketing
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Gerente General
SUPERVISA	Personal del departamento de Ventas y Marketing
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Cumplir las metas y objetivos establecidos en cuanto a la promoción publicitaria, campañas, y ventas de los productos.	

III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Título de tercer nivel o cuarto nivel
ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Administración de Empresas, Marketing, Comercial, Publicidad, Negocios internacionales.
EXPERIENCIA	Mínimo 5 años
COMPETENCIAS	Facilidad de resolución de conflictos, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación, liderazgo, creatividad, negociación, pensamiento analítico y estratégico.
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir el público objetivo al cual se va a dirigir los productos. • Establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos de ventas y marketing. • Canalizar adecuados canales de distribución para atender la demanda. • Analizar la competencia y a los mercados potenciales para posicionar los productos. • Efectuar estrategias de marketing para poder evaluar la efectividad de las mismas. • Coordinar las campañas de marketing de los productos determinados, de forma que puedan tener un gran posicionamiento en el mercado y así aumentar las ventas. • Determinar herramientas de gestión comercial para tener una buena relación con los clientes. • Preparar planes y presupuesto de ventas para aumentar la rentabilidad. • Elaborar informes sobre las actividades de ventas, marketing y customerservice para dar a conocer el impacto que han tenido en el tiempo. 	
V. CONDICIONES DE TRABAJO	
Espacio físico amplio, iluminado, limpio, equipado y con medidas de bioseguridad.	

Tabla 19.

Manual de funciones Jefe Administrativo y Talento Humano de ECOABACA S.A.

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe Administrativo y Talento Humano
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Gerente General
+SUPERVISA	Personal del departamento Administrativo y Talento Humano
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Cumplir las metas y objetivos establecidos en los procesos de talento humano y servicios generales de forma eficiente.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto

NIVEL EDUCACIÓN	DE	Tercer nivel o cuarto nivel
ÁREA CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	DE	Administración de Empresas, Negocios internacionales, Administración de Recursos Humanos, procedimientos disciplinarios y Administración por procesos, Relaciones Humanas, Procesos de Selección, Nómina, Legislación Laboral.
EXPERIENCIA		Mínimo 5 años
COMPETENCIAS		Trabajo en equipo, iniciativa, comunicación, liderazgo, creatividad, negociación, pensamiento analítico y estratégico.
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades y acciones del departamento. • Revisar el manual sobre políticas y procedimientos de la empresa. • Establecer procedimientos y sistemas administrativos para optimizar procesos. • Contratar, asignar responsabilidades y espacio en la oficina al nuevo personal. • Manejar los softwares, reportes de ingresos y salidas, notificaciones del IESS, certificaciones, movimientos y base de datos. • Elaborar informes técnicos del área. • Colaborar con los requerimientos de otras áreas. 		
V. CONDICIONES DE TRABAJO		
Lugar alejado del ruido, con alta luminosidad, ventilación, equipado adecuadamente y con medidas de bioseguridad.		

Tabla 20.

Manual de funciones Jefe Financiero de ECOABACA S.A.

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe Financiero
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Gerente General
SUPERVISA	Personal del departamento financiero
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Administrar los distintos recursos financieros de manera eficiente y eficaz, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel o cuarto nivel

ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad, Economía, Negocios internacionales.
EXPERIENCIA	Mínimo 5 años
COMPETENCIAS	Pensamiento analítico, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación, liderazgo, creatividad, negociación y manejo de conflictos.
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proyecciones financieras según la información operativa, comercial y contable de la empresa. • Contabilizar las diferentes transacciones comerciales en el sistema contable. • Elaborar los estados financieros según lo requerido por la ley. • Establecer alianzas con instituciones financieras para gestionar productos financieros • Determinar políticas para el manejo de activos, pasivos y patrimonio de la compañía. • Realizar periódicamente informes financieros para la toma de decisiones. • Coordinar con los demás departamentos los diferentes requerimientos que necesitan como: compras, adquisiciones entre otros. • Verificar que las actividades económicas de la empresa, sus procedimientos, y la información emitida cumpla con las regulaciones vigentes. 	
V. CONDICIONES DE TRABAJO	
Sitio de trabajo alejado del ruido, con alta luminosidad, ventilación, equipado adecuadamente y con medidas de bioseguridad.	

Tabla 21.

Manual de funciones de Asistente de Customer Service ECOABACA S.A.

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Customer Service
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Jefe de Ventas y Marketing
SUPERVISA	Ningún puesto
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Proporcionar a los usuarios información y soporte con relación a los productos que ofrece la empresa, a través del canal telefónico, correo electrónico, chat en línea, redes sociales, portales de internet o de forma presencial.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller
ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Estudios afines en diversas áreas administrativas, marketing, ventas entre otros.
EXPERIENCIA	6 meses en áreas similares

COMPETENCIAS	Orientación al servicio, proactividad, trabajo en equipo, habilidades de comunicación (oral, gestual y escrita), resolución de problemas, capacidad de trabajo bajo presión. .
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes de forma presencial, telefónica y online. • Ejecutar el protocolo de atención al cliente. • Brindar información de interés para el cliente, sobre los procesos y canales de la empresa. • Receptar pedidos y dar respuesta oportuna a las solicitudes del cliente. • Atender las diferentes quejas y sugerencias que se puedan presentar. • Coordinar con otras áreas de la empresa que sean necesarias para la solución de un ticket (incidencia). • Realizar un adecuado seguimiento y cierre de los tickets (incidencias). • Notificar si se presentan posibles irregularidades en el proceso. • Realizar informes de gestión periódicamente, según lo solicitado. 	
V. CONDICIONES DE TRABAJO	
Lugar de trabajo alejado del ruido, con adecuada iluminación, ventilación, equipado adecuadamente y con medidas de bioseguridad.	

Tabla 22.

Manual de funciones de Obrero ECOABACA S.A.

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Obrero
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción
SUPERVISA	Ningún puesto
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Operar y controlar la maquinaria durante el proceso de producción cumpliendo los estándares de calidad.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller
ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Estudios afines en diversas áreas técnicas como: electricidad, mecánica, entre otros.
EXPERIENCIA	6 meses en áreas similares
COMPETENCIAS	Comunicación, trabajo en equipo, comprensión escrita y oral, facilidad numérica, pro actividad en anticiparse a situaciones

IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar y verificar que la materia prima se encuentra según la orden de producción establecida. • Verificar el perfecto estado de las maquinarias y equipos de la planta. • Abastecer las diferentes maquinarias de producción con materia prima. • Ensamblar los productos en líneas de producción • Realizar constantemente controles y pruebas básicas de calidad. • Utilizar con las respectivas medidas de seguridad el equipo de elevación y montacargas para cumplir con los pedidos. • Embalar los productos terminados según los pedidos establecidos. • Realizar un adecuado mantenimiento de las áreas de trabajo y el equipo. • Almacenar de forma correcta la materia prima y productos terminados en nuestras bodegas.
V. CONDICIONES DE TRABAJO
Posibilidades de riesgo en el lugar de trabajo y el buen manejo de las medidas de seguridad.

Tabla 23.

Manual de funciones del Vendedor de ECOABACA S.A

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Vendedor
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Jefe de Ventas y Marketing
SUPERVISA	Ningún puesto
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Cumplir con las metas establecidas y garantizar una venta eficiente para poder fidelizar a los clientes.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller
ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Estudios afines en diversas áreas administrativas, marketing, ventas entre otros.
EXPERIENCIA	6 meses en áreas similares
COMPETENCIAS	Orientación al servicio, empatía y amabilidad, proactividad, trabajo en equipo, habilidades de comunicación (oral, gestual y escrita), resolución de problemas, capacidad de trabajo bajo presión. .

IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades de venta directa de forma online y offline. • Atender de forma óptima los pedidos de los clientes. • Mantener un protocolo de ventas con un marco de relaciones cordiales y colaborativas con los clientes. • Conocer el portafolio de productos y su vigencia. • Asistir a todas las capacitaciones impartidas por la empresa. • Responsabilizarse por las muestras e inventarios a su cargo. • Receptar las quejas o inquietudes de los clientes y coordinar con el encargado. • Presentar los informes según sea requerido por sus superiores.
V. CONDICIONES DE TRABAJO
Sitio de trabajo lejos del ruido, con adecuada iluminación, ventilación, equipado adecuadamente y con medidas de bioseguridad.

Tabla 24.

Manual de funciones del Asistente de Marketing de ECOABACA S.A.

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Marketing
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Jefe de Ventas y Marketing
SUPERVISA	Ningún puesto
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Realizar en la organización campañas y desarrollar estrategias de marketing de los productos de la empresa, a través de los diferentes canales y medios de comunicación.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Estudios afines en diversas áreas administrativas, marketing, ventas, publicidad entre otros.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año
COMPETENCIAS	Proactividad, facilidad de resolución de conflictos, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación y creatividad.
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

- Realizar estudios de mercado del público objetivo.
- Aplicar técnicas de marketing para reunir información de los diferentes medios como: redes sociales, analíticas web, clasificaciones, etc.
- Organizar eventos y campañas tradicionales o digitales sobre los diferentes productos de la empresa.
- Publicar contenido online en la página web y en las redes sociales de la empresa
- Incrementar la participación de la empresa en el mercado, a través de folletos, infografías entre otros.
- Comunicarse directamente con clientes y fomentar unas relaciones de confianza.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar de trabajo alejado del ruido, con riesgo bajo, alta luminosidad, ventilación, equipado adecuadamente y con medidas de bioseguridad.

Tabla 25.

Manual de funciones del Asistente Administrativo de ECOABACA S.A.

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente Administrativo
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Jefe de Administrativo y Talento Humano
SUPERVISA	Ningún puesto
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Ejecutar los procesos administrativos y de talento humano de acuerdo a la normativa vigente.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Estudios afines en diversas áreas administrativas, recursos humanos, entre otros.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año
COMPETENCIAS	Pensamiento analítico, facilidad de resolución de conflictos, trabajo en equipo, comunicación y proactividad.
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, inducción y desarrollo, clasificación y valoración de Cargos. • Manejar los procesos de administración de sueldos, programas de incentivos, beneficios y retiro. • Elaboración de los informes de evaluación del período de prueba, informes técnicos de movimientos administrativos entre otros. • Colaborar en planificación de las necesidades del personal de los distintos departamentos. • Llevar un informa de las respectivas horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal que debe ser considerado para el pago de nómina. • Elaborar la nómina de la empresa de forma mensual. • Organizar las diferentes actividades administrativas de la empresa. • Coordinar los diferentes materiales de oficina y aseo que necesitan las diferentes áreas.
V. CONDICIONES DE TRABAJO
Oficinas con riesgo bajo, con adecuada luminosidad, ventilación, equipado adecuadamente y con medidas de bioseguridad.

Tabla 26.

Manual de funciones del Asistente Contable de ECOABACA S.A.

MANUAL DE FUNCIONES ECOABACA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente Contable
HORARIO	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO	Jefe de Financiero
SUPERVISA	Ningún puesto
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Registrar la información contable de la empresa en el sistema establecido.	
III. PERFIL DEL PUESTO	
GÉNERO	Indistinto
NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
ÁREA DE CONOCIMIENTO ESPECÍFICA:	Estudios afines en diversas áreas administrativas, contabilidad, entre otros.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año
COMPETENCIAS	Pensamiento analítico, trabajo en equipo, comunicación, resolución de conflictos y proactividad.
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

- Registro de asientos contables de acuerdo a la actividad de la empresa.
- Organizar y clasificar la documentación recibida en el departamento contable.
- Elaborar y registrar las conciliaciones bancarias de forma mensual en el sistema contable de la empresa.
- Realizar y registrar las respectivas retenciones en la fuente e IVA.
- Registro de retenciones elaboradas y anuladas.
- Registro de contabilidad en el sistema contable de la empresa.
- Registro de las cuentas por cobrar y pagar.
- Conocimiento de formularios, anexos vigentes en el SRI.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

Oficinas con adecuada luminosidad, ventilación, equipado adecuadamente y con medidas de bioseguridad.

4.2. Gastos de personal inmerso en las operaciones de la empresa

El cuadro a continuación detalla la nómina y los costos en personal en los que la empresa incurrirá, se toma en cuenta las diferentes áreas que estarán involucradas en el desarrollo normal de las operaciones de la empresa, por lo tanto, se desagrega los sueldos y cantidad de personal necesario en el área de producción, área financiera, área administrativa y área de marketing.

Tabla 27.

Proyección gastos en personal

Proyección Gastos de Personal								
			Total	Total	Total	Total	Total	Total
<i>Cantidades expresadas en dólares</i>			2022	2023	2024	2025	2026	
Calendario de Contrataciones								
Producción	Salario Mensual	Salario Anual						
Jefe de Producción	1.500	18.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Personal de procesamiento	450	5.400	6,0	6,0	7,0	7,0	8,0	
Personal de Bodega	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
		0	0,0	0,0				
		0	0,0	0,0				
Total empleados en Producción			8,0	8,0	9,0	9,0	10,0	
Financiero								
Asistente de contabilidad	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Asistente de Compras	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Asistente de tesorería	550	6.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	

		0	0,0	0,0				
Total, empleados en Financiero			3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Marketing y Ventas								
Asistente de Customer Service	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Jefe de Ventas y Marketing	1.100	13.200	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Asistente de Marketing	600	7.200	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Asistente de Ventas y Post Venta	550	6.600	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
		0	0,0	0,0				
Total empleados en Marketing y Ventas			5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Administración								
Gerente General	2.000	24.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Jefatura Administrativa y Talento Humano	1.100	13.200	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Asistente de Servicio Generales	550	6.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Asistente de Talento Humano	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0				
		0	0,0	0,0				
Total, empleados en Administración			4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
TOTAL, NÚMERO DE EMPLEADOS			20	20	21	21	22	
Cálculo de los Sueldos y Salarios								
Producción								
Jefe de Producción			18.000	18.270	18.544	18.822	19.105	
Personal de procesamiento			32.400	32.886	38.943	39.527	45.851	
Personal de Bodega			5.100	5.177	5.254	5.333	5.413	
0%			0	0	0	0	0	
0%			0	0	0	0	0	
Bonus pagados en área de producción	0,6%	del salario	333	338	376	382	422	
Otras partidas salariales (seguro médico, etc.)	0,0%	del salario	0	0	0	0	0	
Seguridad Social y otros gastos de personal			6.784	6.885	7.669	7.784	8.601	
Total, Sueldos y Salarios en Producción			62.617	63.556	70.786	71.848	79.392	
Financiero								
Asistente de contabilidad			6.000	6.090	6.181	6.274	6.368	
Asistente de Compras			6.000	6.090	6.181	6.274	6.368	
Asistente de tesorería			6.600	6.699	6.799	6.901	7.005	
0%			0	0	0	0	0	
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario	0	0	0	0	0	
Otras partidas salariales (seguro médico, etc.)	0,0%	del salario	0	0	0	0	0	
Seguridad Social y otros gastos de personal			2.260	2.294	2.328	2.363	2.399	
Total Sueldos y Salarios en Diseño			20.860	21.173	21.490	21.813	22.140	
Marketing y Ventas								

Asistente de Customer Service			6.000	6.090	6.181	6.274	6.368
Jefe de Ventas y Marketing			13.200	13.398	13.599	13.803	14.010
Asistente de Marketing			7.200	7.308	7.418	7.529	7.642
Asistente de Ventas y Post Venta			13.200	13.398	13.599	13.803	14.010
0%			0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc.)	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal			4.811	4.884	4.957	5.031	5.107
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas			44.411	45.078	45.754	46.440	47.137
Administración							
Gerente General			24.000	24.360	24.725	25.096	25.473
Jefatura Administrativa y Talento Humano			13.200	13.398	13.599	13.803	14.010
Asistente de Servicio Generales			6.600	6.699	6.799	6.901	7.005
Asistente de Talento Humano			6.000	6.090	6.181	6.274	6.368
0%			0	0	0	0	0
0%			0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal			3.135	3.182	3.229	3.278	3.327
Total, Sueldos y Salarios en Administración			52.935	53.729	54.535	55.353	56.183
TOTAL, SUELDOS Y SALARIOS							
			180.823	183.535	192.565	195.453	204.851
Seguridad Social y otros gastos de personal	12,15%	adicional del salario	12,2%	12,2%	12,2%	12,2%	12,2%
Crecimiento anual de salarios	1,5%						
Salarios cómo % de los salarios iniciales			100,0%	101,5%	103,0%	104,6%	106,1%

Es importante tomar en cuenta que todos los trabajadores aquí descritos son contratados bajo la modalidad de Contrato de Tiempo Indefinido con periodo de prueba de 90 días según lo establece el Código del Trabajo de Ecuador. En cuanto al Gerente General por ser Representante Legal será contratado bajo la figura de Contrato Civil de Representación Legal y no constituye trabajador según la normativa civil del Ecuador.

CAPITULO V

5. Plan financiero

La presente sección abordará el análisis financiero de la empresa ECOABACA S.A. Se realizará un detalle de diferentes rubros inmersos en los estados financieros, como ingresos, costos y gastos; se detallará con mayor especificidad los rubros que han sido tomados en cuenta en el plan de marketing y en el plan de ventas, para posteriormente construir el estado de pérdidas y ganancias y realizar proyecciones de ventas para un horizonte temporal de 5 años a partir del periodo de inversión inicial.

5.1. Ingresos

La fuente de ingresos será en su totalidad gracias a la venta de los productos que ofertará la empresa, siendo estos eco redes, eco nudos y eco sacos. A continuación, se muestra el desglose de ingresos de cada producto.

5.1.1. Eco sacos

Tabla 28.

Proyección de ingresos de eco sacos

<i>Cantidades expresadas en Dólares estadounidenses</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos netos del producto/servicio: Sacos para Balanceado					
Ingresos por Producto/Servicio					
Número de Unidades	50.000	53.020	56.222	59.618	63.219
Precio de venta	14,15	14,60	15,09	15,10	15,10
Total ingresos del producto/servicio	707.500	773.865	848.507	900.086	954.823
Devoluciones	0,4% de las ventas 2.830	3.095	3.394	3.600	3.819
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	704.670	770.770	845.113	896.485	951.004
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	55,4%	55,4%	55,4%	55,4%	55,4%
Desglose de Ventas					
Ventas al contado	% de las ventas 50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Ventas a crédito	% de las ventas 50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Ventas al contado	en dólares 352.335	385.385	422.557	448.243	475.502
Ventas a crédito	en dólares 352.335	385.385	422.557	448.243	475.502

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Se planifica que la producción de sacos para balanceado, con el nivel de costos pronosticado, alcance 50.000 unidades en el primer año de inversión, a lo cual se le agrega una tasa de crecimiento de producción concatenada al crecimiento del sector de 6,04% que es el valor promedio de crecimiento de los últimos cinco años del sector acuícola y pesquero. El precio de venta se establece de acuerdo al método de costes y realizando una comparación de los precios en el mercado. El producto eco sacos es el que presenta mayor participación de ventas y producción ya que alcanza porcentajes superiores al 50%.

5.1.2. Eco nudos

Los eco nudos adquieren un comportamiento distinto a los sacos para balanceado ya que su producción será en menor volumen debido a la demanda del sector, la proyección de ingresos para el producto se presenta en la tabla a continuación.

Tabla 29.

Proyección de ingresos de eco nudos

<i>Cantidades expresadas en Dólares estadounidenses</i>		Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos netos del producto/servicio: Nudos para Naves						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		50.000	53.020	56.222	59.618	63.219
Precio de venta		4,60	4,74	4,91	4,91	4,91
Total ingresos del producto/servicio		230.000	251.575	275.840	292.607	310.402
Devoluciones	0,4% de las ventas	920	1.006	1.103	1.170	1.242
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		229.080	250.568	274.737	291.437	309.160
% s/Ventas Totales del Proyecto		18,9%	18,9%	18,9%	18,9%	18,9%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Ventas a crédito	% de las ventas	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Ventas al contado	en dólares	114.540	125.284	137.368	145.718	154.580
Ventas a crédito	en dólares	114.540	125.284	137.368	145.718	154.580

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Por su parte, los eco sacos presentan una participación de ventas del 18%; los valores de proyección como tasas de crecimiento e inflación responden a los mismos porcentajes empleados en toda la gama de productos que ofertará ECOABACA S.A., se espera iniciar en 2022 con una producción de 50.000 unidades, representando 230.000 dólares que además desde una visión previsiva se calcula una devolución de productos de 0,4% anual.

5.1.3. Eco redes de pesca

Las redes de pesca representarán un 27,5% del total de ventas debido a su naturaleza de insumo altamente necesario para el sector demandante meta. Se estima una producción inicial de 50.000 unidades, sin embargo, el mayor porcentaje de ventas responde al precio con el que es catalogado para la venta al público.

Tabla 30.

Proyección de ingresos de eco redes

<i>Cantidades expresadas en Dólares estadounidenses</i>		Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos netos del producto/servicio: Redes para pesca						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		50.000	53.020	56.222	59.618	63.219
Precio de venta		6,80	7,01	7,25	7,26	7,26
Total ingresos del producto/servicio		340.000	371.893	407.763	432.550	458.855
Devoluciones	0,4% de las ventas	1.360	1.488	1.631	1.730	1.835
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		338.640	370.405	406.132	430.820	457.020
% s/Ventas Totales del Proyecto		27,9%	27,9%	27,9%	27,9%	27,9%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Ventas a crédito	% de las ventas	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Ventas al contado	en dólares	169.320	185.203	203.066	215.410	228.510
Ventas a crédito	en dólares	169.320	185.203	203.066	215.410	228.510

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Se ha destinado el tipo de cobro en un 50% efectivo y 50% cualquier tipo de medio de pago que involucra al sistema financiero con carácter de crédito o espera sea esto tarjeta de crédito o cheque.

Es importante acotar que los tres productos conllevan componentes de inflación y crecimiento iguales debido al análisis del sector en general.

5.1.4. Proyecto en general

La tabla a continuación presenta un resumen de los ingresos por cada segmento de producción, resultando en un ingreso neto total del proyecto de 1.272.390 dólares; este rubro toma en cuenta la reducción con devoluciones de ventas, que se planifica sea baja para el negocio debido a la garantía de calidad que ofrece ECOABACA S.A.

Tabla 31.

Proyección de ingresos netos del proyecto

<i>Cantidades expresadas en Dólares estadounidenses</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	
Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio						
Ingresos netos por producto/servicio						
Sacos para Balanceado	704.670	770.770	845.113	896.485	951.004	
Nudos para Naves	229.080	250.568	274.737	291.437	309.160	
Redes para pesca	338.640	370.405	406.132	430.820	457.020	
0%	0	0	0	0	0	
0%	0	0	0	0	0	
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	1.272.390	1.391.743	1.525.982	1.618.742	1.717.184	
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	en dólares	636.195	695.872	762.991	809.371	858.592
Ventas a crédito	en dólares	636.195	695.872	762.991	809.371	858.592

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Finalmente, debido al desconocimiento de métodos de pago predominantes en el sector, debido a que es información sensible que manejan las empresas. Se establece 50% de ventas en efectivo o sus equivalentes y 50% en tarjeta de crédito y cheques. La empresa no contará con el servicio de crédito directo, debido a que no se desea iniciar el proyecto con carteras de mora.

5.2. Egresos

La salida de recursos por parte de la empresa se da por varias categorías, costos de producción inmersos en las actividades productivas de la empresa y gastos para que ECOABACA pueda trabajar en las diferentes áreas planificadas y explicadas previamente. Los gastos se dividirán en gastos administrativos, financieros y de ventas; abarcan el contrato de personal, y las erogaciones en diferentes programas que comprenden las 4 Ps.

Los costos tomados en cuenta a continuación se desglosan en costos directos e indirectos de fabricación, en su mayoría los últimos tienen mayor valor que los primeros debido a que la empresa cuenta con costos fijos altos, rubro que puede ser compensado con los años posteriores gracias al crecimiento del sector. Las tablas presentarán el desglose de costos por cada producto de la empresa ECOABACA S.A.

5.2.1. Costos de ventas

Eco sacos

Los eco sacos debido a su mayor producción y volumen, representan también los rubros más altos en costos, sin embargo, dichos valores pueden ser sustentados al final del horizonte temporal gracias a la mayor producción y precios que se espera con el crecimiento del negocio análogo al crecimiento del sector.

Tabla 32.

Proyección de costos del producto eco sacos para balanceado

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Costes de ventas del producto: Sacos para Balanceado					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	50.000	53.020	56.222	59.618	63.219
Coste materiales por unidad	1,00	1,00	1,10	1,20	1,30
Total costos del producto/servicio	50.000	53.020	61.845	71.542	82.185
Mano de obra directa	34.678	35.198	39.202	39.790	43.968
Gastos generales de fabricación	489.915	507.166	534.200	554.331	585.022
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO	574.593	595.384	635.247	665.663	711.175

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

La tabla 32 toma en cuenta los costos de cada material para su producción, materia prima, materiales indirectos, la mano de obra directa involucrada, es decir los empleados que se encontrarán en la construcción de cada producto y los gastos generales de fabricación que se configuran como los costos indirectos, donde se encuentran varios costos fijos.

Eco nudos

Tabla 33.

Proyección de costos del producto eco nudos para naves

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Costes de ventas del producto: Nudos para Naves					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	50.000	53.020	56.222	59.618	63.219
Coste materiales por unidad	1,00	1,00	1,10	1,20	1,30
Total ingresos del producto/servicio	50.000	53.020	61.845	71.542	82.185
Mano de obra directa	11.273	11.443	12.744	12.935	14.294
Gastos generales de fabricación	120.986	124.794	130.551	135.070	141.744
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO	182.260	189.257	205.140	219.548	238.223

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Los eco nudos reflejan ser los menos eficientes en producción debido a que el margen de diferencia entre ingresos y costos no es amplio como con los otros productos, dicho comportamiento se debe al precio de los nudos ya que debe sujetarse a los precios del mercado, por cuanto la empresa con el tiempo debe ser más eficiente. Ventajosamente, los productos como sacos y redes equiparan en gran medida la mayor parte de ganancias generadas, por lo cual no es una situación alarmante pero sí es un factor que debe mejorarse con el tiempo.

Eco redes

Las redes presentan un nivel de volumen de producción igual a los eco nudos, sin embargo, su precio de venta permite mayor recuperación y margen de diferencia entre ingresos y costos, siendo así que al final del horizonte temporal existe rentabilidad significativa para el producto

Tabla 34.

Proyección de costos del producto eco redes para pesca

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Costes de ventas del producto: Redes para pesca					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	50.000	53.020	56.222	59.618	63.219
Coste materiales por unidad	1,00	1,00	1,10	1,20	1,30
Total ingresos del producto/servicio	50.000	53.020	61.845	71.542	82.185
Mano de obra directa	16.665	16.915	18.839	19.122	21.130
Gastos generales de fabricación	178.849	184.478	192.989	199.669	209.535
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO	245.514	254.413	273.673	290.333	312.850

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Resumen del proyecto

Es importante realizar un resumen de cada producto para que se manera dinámica y visual se pueda observar las diferencias entre cada segmento y la importancia de cada uno.

Tabla 35.

Proyección de costos netos del proyecto

Cantidades expresadas en Euros	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Resumen de Coste de Ventas por Producto					
Coste de ventas por producto/servicio					
Sacos para Balanceado	574.593	595.384	635.247	665.663	711.175
Nudos para Naves	182.260	189.257	205.140	219.548	238.223
Redes para pesca	245.514	254.413	273.673	290.333	312.850
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	987.367	1.023.148	1.114.060	1.175.544	1.262.248
Desglose de Margen Bruto por producto/servicio					
Margen Bruto del producto/servicio: Sacos para Balanceado					
Ingresos Netos	704.670	770.770	845.113	896.485	951.004
Coste de Ventas	574.593	595.384	635.247	665.663	711.175
MARGEN BRUTO	130.077	175.386	209.866	230.822	239.829
% s/Ventas del Producto/Servicio	18,5%	22,8%	24,8%	25,7%	25,2%
Margen Bruto del producto/servicio: Nudos para Naves					
Ingresos Netos	229.080	250.568	274.737	291.437	309.160
Coste de Ventas	182.260	189.257	205.140	219.548	238.223
MARGEN BRUTO	46.820	61.312	69.596	71.889	70.937
% s/Ventas del Producto/Servicio	20,4%	24,5%	25,3%	24,7%	22,9%
Margen Bruto del producto/servicio: Redes para pesca					
Ingresos Netos	338.640	370.405	406.132	430.820	457.020
Coste de Ventas	245.514	254.413	273.673	290.333	312.850
MARGEN BRUTO	93.126	115.992	132.459	140.487	144.170
% s/Ventas del Producto/Servicio	27,5%	31,3%	32,6%	32,6%	31,5%

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

El mayor porcentaje de margen por producto se genera en el año 2025 para los eco sacos de balanceado alcanzando 25,7%. Por encima de dichos productos se ubican las eco redes con un promedio de margen bruto del producto de 32,06% en los cinco años de actividades, mientras que los valores mínimos de margen bruto se presentan en los eco nudos, sin embargo, la media de 23,57% en los cinco años de operaciones es significativa y positiva. Las divergencias entre los productos se deben a su nivel de demanda, costos y precio de venta al público al cual se ha adherido la empresa debido a su estrategia de aplicación de precios de penetración.

5.2.2. Costos de producción

Los costos de producción tomarán en cuenta los rubros que se detallan en la tabla a continuación, en esta sección se establecen los rubros de suministro de costos de la sección previa, se puede observar que se toma en cuenta la cantidad de empleados dentro de la planta de producción por unidad producida, quienes ascienden a ocho en los primeros dos años, nueve en periodos posteriores y una proyección de generación de empleo de diez plazas en la planta de producción para el año 2026.

La mano de obra directa corresponde a los empleados que se encuentran inmersos en el proceso directo de producción, es decir en la construcción de productos como eco sacos, eco redes y eco nudos. La mano de obra indirecta corresponde a empleados que no están inmersos en el día a día de la producción de ECOABACA S.A.

El pago de servicios básicos como alquiler responde a un monto alto de pago, por lo que se traslada a los costos totales catalogándose dicho rubro como costo fijo, mismos que deben intentar ser optimizados en mayor medida

Tabla 36.

Costos de producción del proyecto

Cantidades expresadas en euros		Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Costes de Producción						
Materia prima directa		150.000	159.060	168.667	178.855	189.658
Mano de obra directa		62.617	63.556	70.786	71.848	79.392
Gastos generales de fabricación						
Número de empleados en producción		8	8	9	9	10
Mano de Obra Indirecta	/Empleado	62.976	65.993	77.756	80.399	92.593
	/Empleado	0	0	0	0	0
	/Empleado	0	0	0	0	0
Materia prima indirecta		15.000	15.906	16.867	17.885	18.966
Agua, electricidad	2,1 /m2	24.996	25.721	26.531	27.433	28.434
Mantenimiento, reparaciones puntuales	22,1 /m2	265.032	272.718	281.309	290.873	301.490
Seguro de Maquinaria	25,3	303.996	312.812	322.665	333.636	345.814
Depreciaciones y Amortización		0	0	0	0	0
Total costes indirectos		672.000	693.150	725.128	750.227	787.297
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN		884.617	915.766	964.581	1.000.930	1.056.347

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Se calcula además las erogaciones de servicios básicos, mismas que son calculadas en pagos por metro cuadrado, es importante tomar en cuenta que se debe optimizar la erogación de recursos en costos fijos ya que su permanencia en niveles elevados puede llegar a ocasionar problemas de liquidez en el futuro.

5.2.3. Gastos administrativos-talento humano.

La presente sección abordará los gastos en los que se pretende incurrir para el contrato de personal de las distintas áreas de trabajo, siendo estas: producción, financiera, marketing y ventas y administrativa. No se ha establecido en esta sección los egresos en términos de activos a contratarse por cada área, sino que se detalla únicamente el personal a emplearse.

Tabla 37.

Detalle de cantidad de empleados empresa ECOABACA S.A.

Cantidades expresadas en dolares			2022	2023	2024	2025	2026
Calendario de Contrataciones							
	Salario Mensual	Salario Anual					
Producción							
Jefe de Producción	1.500	18.000	1	1	1	1	1
Personal de procesamiento	450	5.400	6	6	7	7	8
Personal de Bodega	425	5.100	1	1	1	1	1
Total empleados en Producción			8	8	9	9	10
Financiero							
Asistente de contabilidad	500	6.000	1	1	1	1	1
Asistente de Compras	500	6.000	1	1	1	1	1
Asistente de tesorería	550	6.600	1	1	1	1	1
Total empleados en Financiero		0	3	3	3	3	3
Marketing y Ventas							
Asistente de Customer Service	500	6.000	1	1	1	1	1
Jefe de Ventas y Marketing	1.100	13.200	1	1	1	1	1
Asistente de Marketing	600	7.200	1	1	1	1	1
Asistente de Ventas y Post Venta	550	6.600	2	2	2	2	2
Total empleados en Marketing y Ventas			5	5	5	5	5
Administración							
Gerente General	2.000	24.000	1	1	1	1	1
Jefatura Administrativa y Talento Humano	1.100	13.200	1	1	1	1	1
Asistente de Servicio Generales	550	6.600	1	1	1	1	1
Asistente de Talento Humano	500	6.000	1	1	1	1	1
Total empleados en Administración			4	4	4	4	4
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			20	20	21	21	22

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

La empresa planifica contar con 20 empleados para iniciar operaciones en 2022, de esta cantidad el mayor porcentaje se encuentra en el área de producción ya que la planta de diseño y confección de los productos es la razón misma de la empresa. Los salarios de los empleados cumplen con los requerimientos legales del código de trabajo del Ecuador, por tanto, cada salario es igual o superior a la remuneración básica unificada. El resto de áreas de operaciones de la empresa, si bien no se encuentran inmersas en el proceso de producción como tal, son fundamentales para la correcta articulación de las actividades económicas en el ECOABACA S.A.

Es importante detallar los rubros en salario para el horizonte temporal del proyecto y el desglose de beneficios de ley que representa cada empleado.

Tabla 38.

Desglose de nómina ECOABACA S.A.

<i>Cantidades expresadas en dolares</i>	2022	2023	2024	2025	2026
Producción					
Jefe de Producción	18.000	18.270	18.544	18.822	19.105
Personal de procesamiento	32.400	32.886	38.943	39.527	45.851
Personal de Bodega	5.100	5.177	5.254	5.333	5.413
Bonus pagados en área de producción	333	338	376	382	422
Seguridad Social y otros gastos de personal	6.784	6.885	7.669	7.784	8.601
Total Sueldos y Salarios en Producción	62.617	63.556	70.786	71.848	79.392
Financiero					
Asistente de contabilidad	6.000	6.090	6.181	6.274	6.368
Asistente de Compras	6.000	6.090	6.181	6.274	6.368
Asistente de tesorería	6.600	6.699	6.799	6.901	7.005
Seguridad Social y otros gastos de personal	2.260	2.294	2.328	2.363	2.399
Total Sueldos y Salarios en Diseño	20.860	21.173	21.490	21.813	22.140
Marketing y Ventas					
Asistente de Customer Service	6.000	6.090	6.181	6.274	6.368
Jefe de Ventas y Marketing	13.200	13.398	13.599	13.803	14.010
Asistente de Marketing	7.200	7.308	7.418	7.529	7.642
Asistente de Ventas y Post Venta	13.200	13.398	13.599	13.803	14.010
Seguridad Social y otros gastos de personal	4.811	4.884	4.957	5.031	5.107
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas	44.411	45.078	45.754	46.440	47.137
Administración					
Gerente General	24.000	24.360	24.725	25.096	25.473
Jefatura Administrativa y Talento Humano	13.200	13.398	13.599	13.803	14.010
Asistente de Servicio Generales	6.600	6.699	6.799	6.901	7.005
Asistente de Talento Humano	6.000	6.090	6.181	6.274	6.368
Seguridad Social y otros gastos de personal	3.135	3.182	3.229	3.278	3.327
Total Sueldos y Salarios en Administración	52.935	53.729	54.535	55.353	56.183
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	180.823	183.535	192.565	195.453	204.851

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Se ha estipulado como política empresarial establecer de crecimiento anual de salarios un porcentaje de 1,5% para los colaboradores de la empresa. Los desgloses presentados en la tabla no

toman en cuenta bonos, erogaciones adicionales o seguros médicos privados ya que la empresa no contará con dichos beneficios por el periodo establecido.

5.2.4. *Gastos de ventas y promoción.*

Los gastos desglosados a continuación corresponden al detalle de las 4 P, específicamente la promoción, las actividades antes descritas se detallan en la presente sección; los rubros que significan la mayor cantidad de egresos son los relacionados a publicidad en medios virtuales. La publicidad en medios virtuales ha sido articulada a través de (1) creación de un portal web, dicho diseño abarca pago por creación de la página, mantenimiento anual y dominio; los rubros alcanzan montos significativos ya que se espera que el portal web tenga complejidad intermedia, pudiendo así asegurar mayor calidad de servicio de atención al cliente a los consumidores a través de ventas por la página para así expandir el alcance de la empresa a cualquier punto del país.

Tabla 39.

Erogaciones en publicidad

<i>Cantidades expresadas en euros</i>		Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Gastos de Promoción y Publicidad						
Gastos de promoción y publicidad						
Expoferias	594 /Empleado	35,640	36,674	37,829	39,115	40,543
Mantenimiento y Host	3,33 /Empleado	199,80	205,59	212,07	219,28	227,28
Diseño Pagina Web	6,53 /Empleado	391,98	403,35	416,05	430,20	445,90
Publicidad en redes sociales	1,1% de las ventas	13,644	14,924	16,363	17,358	18,413
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		49.876	52.206	54.820	57.122	59.629

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Por su parte, el pago de publicidad en redes sociales tiene un monto superior, debido a que se pretende segmentar el mercado potencial a través de redes sociales, a quienes se les enviará constantes publicidades y se incurrirá en sorteos a través de Facebook, Instagram y TikTok, lo cual es tomado en cuenta en la tabla 39.

5.2.5. *Inversión inicial - CAPEX*

En primera instancia se incurrirá en la compra del terreno adecuado para montar la planta de producción e inmediatamente se proseguirá con transformación de la planta ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas con un monto de adecuaciones y compra de terreno de \$125.000 dólares. La maquinaria que se empleará en la empresa será importada de China para mayor durabilidad, especialmente aquellas maquinas encargadas de la transformación de la planta de abacá en fibras; se contará con 1 laminadora, 3 trenzadoras, 3 tejedoras de cuerdas y 3 máquinas de coser industriales, mismas que son indispensables para el inicio de actividades. La tabla 40 detalla los rubros de los activos en los que se incurrirá.

Tabla 40.

Plan de inversiones ECOABACA S.A.

		Mes 1
<i>Cantidades expresadas en dólares</i>		
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)		
Construcciones e instalaciones	Total CAPEX	
Instalación planta y oficinas	45.000	45.000
Terreno de planta	80.000	80.000
Total Inversiones / CAPEX	125.000	125.000
Maquinaria	Total CAPEX	
Máquina laminadora (1)	30.000	30.000
Máquina trenzadora (3)	16.500	16.500
Maquinaria tejedora de cuerdas (3)	13.500	13.500
Máquinas de coser industriales (3)	12.150	12.150
Total Inversiones / CAPEX	72.150	72.150
Vehículos	Total CAPEX	
Camioneta 4x4 Chevrolet	30.000	30.000
Camión pequeño con furgón	38.990	38.990
	0	
Total Inversiones / CAPEX	68.990	68.990
Mobiliario	Total CAPEX	
Mejoras y adecuaciones iniciales	7.500	7.500
Muebles y enseres	14.500	14.500
Total Inversiones / CAPEX	22.000	22.000
Hardware	Total CAPEX	
Equipos de cómputo	7.500	7.500
Total Inversiones / CAPEX	7.500	7.500
Software	Total CAPEX	
Licencias de software y registros sanitario	3.000	3.000
Total Inversiones / CAPEX	3.000	3.000
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO	298.640	298.640

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

El mobiliario comprende, como su nombre lo indica, los bienes muebles que se adquirirán para estructurar las oficinas y la planta de producción, sin embargo, la mayor cantidad de mobiliario se concentra en el área administrativa, financiera y de ventas. La adquisición de hardware comprende la compra de computadoras de gama media para el manejo de bases de datos y atención



al cliente, mientras que activos como licencias y permisos responden al registro de la marca como producto ecológico y los diseños serán patentados como propios. Se propone la compra de dos vehículos, una camioneta para transporte de personal directivo y administrativo, y un camión para entregas de producto. El pago de software adicional corresponde a la adquisición de un programa contable que permitirá administrar de mejor manera la empresa.

CAPITULO VI

6. Plan financiero (2ª parte)

6.1. Cuenta de explotación proyectada.

La cuenta de explotación describe de manera contable la evolución del negocio durante un horizonte temporal establecido, principalmente se configura de los ingresos y los gastos del proyecto. Los periodos cuentan con resultados positivos, el aumento en el segundo año se debe al crecimiento que se ha presentado en los últimos años en el sector, información que es tomada como referente para la proyección de los resultados del negocio.

Se observa que los ingresos antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones presenta un valor promedio de crecimiento de 9,43% que responde al nivel de ventas de la empresa gracias a los márgenes de ganancia de los productos más importantes como eco sacos y eco redes de pesca.

Tabla 41.

Proyección de la cuenta de explotación – ECOABACA S.A.

Cantidades expresadas en euros	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos Netos del Proyecto	1.272.390	1.391.743	1.525.982	1.618.742	1.717.184
Coste de Ventas	(987.367)	(1.023.148)	(1.114.060)	(1.175.544)	(1.262.248)
MARGEN BRUTO	285.023	368.595	411.922	443.199	454.936
% s/Ventas Totales del Proyecto	22%	26%	27%	27%	26%
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(118.206)	(119.979)	(121.779)	(123.605)	(125.460)
Gastos de Promoción y Publicidad	(49.876)	(52.206)	(54.820)	(57.122)	(59.629)
Gastos de Administración	(37.290)	(39.663)	(42.319)	(44.417)	(45.346)
Total Costes de Explotación	(205.371)	(211.848)	(218.918)	(225.145)	(230.434)
% s/Ventas Totales del Proyecto	-16%	-15%	-14%	-14%	-13%
EBITDA	79.651	156.747	193.004	218.054	224.502
% s/Ventas Totales del Proyecto	6%	11%	13%	13%	13%
Amortización	(26.348)	(26.348)	(26.348)	(26.348)	(26.348)
EBIT	53.303	130.399	166.656	191.706	198.154
% s/Ventas Totales del Proyecto	4,19%	9,37%	10,92%	11,84%	11,54%
Ingresos Financieros	190	861	1.368	2.770	4.082
	0,75% saldo caja				
Beneficio antes de Impuestos	53.494	131.260	168.024	194.475	202.236
Impuesto sobre beneficio	(13.373)	(32.815)	(42.006)	(48.619)	(50.559)
	25,0% del benefici				
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	40.120	98.445	126.018	145.857	151.677

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Por su parte, el EBIT que corresponde al nivel de ingresos antes del pago de impuestos presenta un comportamiento análogo al EBITDA ya que únicamente se diferencia por el pago de impuestos. La razón promedio entre el EBIT y el volumen de ventas alcanza un crecimiento de 8,98% significando además ingresos fiscales para el Estado debido a la erogación de tributos por parte de ECOABACA S.A. y una finalización del periodo con resultados positivos y significativos para el proyecto.

6.2. Balance

A continuación, se presenta el estado de situación inicial del proyecto y también la proyección del Balance General con proyección hasta el año 2026.

Tabla 42.

Balance General– ECOABACA S.A.

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja	60.950	182.419	369.301	544.306	720.226
Inventario	82.281	85.163	91.567	96.620	103.746
Clientes	53.016	57.989	62.712	66.524	70.569
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	196.247	325.572	523.579	707.450	894.541
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	298.640	298.640	298.640	298.640	298.640
Amortización Acumulada	(26.348)	(52.696)	(79.044)	(105.392)	(131.740)
Activo Fijo Neto	272.292	245.944	219.596	193.248	166.900
TOTAL ACTIVO	468.539	571.516	743.175	900.698	1.061.441
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	82.281	85.163	91.567	96.620	103.746
Impuestos a pagar	1.119	2.768	42.006	48.619	50.559
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	83.400	87.931	133.573	145.239	154.305
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	83.400	87.931	133.573	145.239	154.305
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	345.019	345.019	345.019	345.019	345.019
Reservas	36.763	130.260	138.565	264.583	410.440
Beneficio (pérdida) del ejercicio	3.357	8.305	126.018	145.857	151.677
TOTAL FONDOS PROPIOS	385.139	483.584	609.602	755.459	907.136
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	468.539	571.516	743.175	900.698	1.061.441

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Como se puede observar en la tabla 42, ECOBACA S.A. inicia operaciones en el año 2022, mostrando su estado de situación inicial donde se observa que como parte del patrimonio se cuenta a la inversión inicial del proyecto, misma que fue asumida en su totalidad por los socios fundadores de ECOBACA S.A. sin tener necesidad de optar por un crédito con alguna entidad financiera del país. Adicional a esto, es importante resaltar que durante todos los periodos que son parte de esta proyección, existe una utilidad que inicia al año 2022 con \$3.357,00, mientras que al año 5to de operaciones se observa que la empresa genera una utilidad de \$151.677,00.

6.3. Flujo de caja – *cash flow*

El estado de Flujo de Caja o conocido también como *Cash Flow* se considera una herramienta administrativa y contable muy importante para toda empresa porque permite conocer el nivel de liquidez para poder cubrir todos los costos y gastos ocasionados por la operación de cada organización.

Tabla 43.

Cash Flow – Flujo de Caja

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	60.950	182.419	369.301	544.306
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes					
Beneficio Neto	40.120	98.445	126.018	145.857	151.677
Amortizaciones & Depreciaciones	26.348	26.348	26.348	26.348	26.348
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(135.297)	(7.856)	(11.126)	(8.865)	(11.172)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	83.400	4.532	45.641	11.666	9.067
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	14.571	121.469	186.882	175.005	175.920
Flujo de Caja de las Inversiones					
CAPEX - Inversiones	298.640	0	0	0	0
Total Flujo de Caja de las Inversiones	298.640	0	0	0	0
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación					
Aportaciones de los fundadores	345.019	0	0	0	0
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	345.019	0	0	0	0
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	60.950	182.419	369.301	544.306	720.226

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Como se puede observar en la tabla 43, durante los cinco años proyectados la empresa ECOBACA S.A. obtendrá la liquidez necesaria para cubrir todas sus obligaciones, situación que merece ser resaltada ya que, debido a este escenario prometedor, la empresa no necesitará contraer ninguna deuda en el periodo analizado.

6.4. Fuentes de financiación

El capital social que amerita la empresa ECOBACA S.A. para dar inicio con sus actividades, asciende a \$345.019,00, dicho monto será cubierto por los socios fundadores con un aporte personal correspondiente a \$69.003,80.

Tabla 44.

Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Activo Cte. / Pasivo Cte.	2,35	2,40	2,52	2,63	2,75
(Activo Cte. - Inventario)/Pasivo Cte.	1,37	1,43	1,55	1,66	1,78
Costo Vtas. /Inventario	12,00	12,01	12,17	12,17	12,17
Ventas Netas / Activo Cte.	6,48	4,27	2,91	2,29	1,92
Pasivo Total / Capital Total	0,22	0,22	0,22	0,21	0,21
Utilidad Neta /Ventas Netas	3,15%	7,01%	7,01%	7,01%	7,02%
Utilidad Neta / Capital Total	10,42%	20,36%	20,67%	19,31%	214,93%

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

En función de la información de la tabla 44, se puede observar que la empresa dispone, durante los cinco años analizados, de liquidez necesaria para la cobertura de todas sus obligaciones. Por otro lado, se observa que la rotación del inventario será cada 30 días, esto al obtener el promedio de 12,1 veces al año que rotará la producción de ECOBACA S.A.; así también, se puede indicar que por cada euro que la empresa invierta recibirá en promedio durante los cinco años \$3,58 euros, sin duda este monto permite concluir que tanto, los recursos administrativos como los comerciales utilizados en la operación de la empresa, son eficientemente utilizados en beneficio de ECOBACA S.A.

Tabla 45.

Rentabilidad del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Total 0	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$345.019,00	\$40.120,17	\$98.445,20	\$126.018,10	\$145.856,58	\$151.677,00
FLUJOS ACUMULADOS	-\$345.019,00	-\$304.898,83	-\$206.453,63	-\$80.435,53	\$65.421,05	\$217.098,05

VAN	\$86.870,86
TIR	15,61%
PRI	3,55

Nota. Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

Para poder conocer la viabilidad y/o factibilidad de un proyecto, se utilizan índices financieros importantes que podrán determinar si el proyecto va a ser rentable o no para los inversionistas. Para poder determinar la viabilidad de la empresa ECOBACA S.A. se realizó inicialmente el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), mismo que consiste en traer a valor presente los flujos proyectados y obtenidos en el estado de flujo de caja, descontándolos con un porcentaje que, en este caso fue utilizado el Riesgo País del Ecuador (2022) al 5 de junio de 2022, mismo que es de 801 puntos.

Aplicando dicho descuento y sumando los flujos en valor presente, se restó el monto de la inversión inicial y se obtuvo un VAN de \$86.870,86, monto positivo que valida la viabilidad del proyecto. Por otro lado, también se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR), índice que permite conocer el nivel de retorno que tendrán los inversionistas. Para esto se utilizó como Tasa de Descuento o Costo de Mercado, el índice de Riesgo País y resultado de este cálculo se obtuvo un

TIR de 15,61% sobre pasando al factor de costo de mercado o de oportunidad, validando una vez más la viabilidad del proyecto de la empresa ECOBACA S.A.

Finalmente, se calculó el Periodo de Retorno de la Inversión (PRI), donde se utilizan los flujos obtenidos para el cálculo y por medio de éste se obtuvo un resultado de 3,55, significando que la inversión será recuperada en 3 años, 6 meses y 18 días.

4. CONCLUSIONES.

- Una vez realizados los análisis financieros a través de la viabilidad del proyecto, razones financieras, flujo de caja y estados financieros, se puede concluir que la ejecución del proyecto es factible y sostenible. Su caracterización de responsabilidad social y ambiental repercute en la factibilidad de los resultados financieros a través de los diferentes indicadores como margen neto de utilidad, renta sobre capital, rotación de inventarios y rotación de activos circulantes.
- La oferta del abacá como materia prima transformada en fibras para la confección de textiles industriales, demuestra ser una buena alternativa al uso de plásticos y polímeros en actividades económicas como pesca y acuicultura. Su funcionalidad permite que ciertas empresas puedan cumplir con lineamientos ecológicos establecidos en las normativas descritas en este trabajo, por cuanto su implementación se configura como un impulsador de ventas en otras actividades productivas.
- El principal factor competitivo de la empresa es la diferenciación, misma que se consigue gracias a la materia prima empleada y a las prácticas agrícolas responsables en las que se pretende incurrir para mayor beneficio. La confección de redes, nudos y sacos con base en abacá ofrece durabilidad y sostenibilidad al ser un producto especialmente diseñado para reducir la contaminación en aguas por el uso de plásticos y polímeros, situación que puede ser un factor positivo para industrias que requieran que sus insumos sean agro ecológicos y certificados.
- La implementación de la fábrica de ECOABACA S.A. significará mayores ventas para los productores de abacá, además de generar plazas de empleo para la confección de los

productos y administración general del lugar. La planificación de generar relaciones con las plantas agrícolas permitirá garantizar el comercio justo y responsabilidad con productores primarios.

- La información consolidada en el presente proyecto se configura como una hoja de ruta para la implementación de la empresa en el sector real. Permite ser una herramienta fundamental a nivel financiero, administrativo y económico para la correcta toma de decisiones en cuanto a inversión, nivel de costos y ventas, siendo así primordial para la articulación de los diferentes planes administrativos que deben llevarse a cabo.
- La información abarcada en el proyecto es funcional para los diferentes fines técnicos y administrativos, sin embargo, es importante acotar que la influencia de factores externos como implementación idónea, condiciones sociales, políticas y legales tienen la potestad de afectar grandemente el proyecto, por lo cual han sido tomadas en cuenta las distintas estrategias descritas, adicionalmente es importante acotar que la manera de sustentar dichos problemas será la apropiación de la idea, articulación de esfuerzos para la consolidación del proyecto y aplicación de conocimientos adquiridos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero Cobo, L. (marzo de 2014). *Estrategia de fidelización del cliente*.
- Alman Narváez, A. F., & Herrera Zambrano, R. E. (septiembre de 2021). *Estudio del proceso de extracción de pulpa celulósica a partir de diferentes categorías de calidades de abacá considerando las variedades (Musa textilis Née, variedades: Tangongón, Bungalanón y Manguindanao) para la industrialización de papel blanco*. Retrieved 26 de mayo de 2022, from <https://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/25996>
- Asamblea Nacional. (2020, febrero 21). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Suplemento del Registro Oficial No. 151 , 28 de Febrero 2020: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Asamblea Nacional. (2020, febrero 28). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Registro Oficial Suplemento Nro. 151 : https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Asamblea Nacional. (2021, junio 9). *Decreto No 68*. https://www.fielweb.com/App_Themes/InformacionInteres/Decreto_Ejecutivo_No._68_20210509190231_20210509190248_20210509190258.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2021, marzo 31). *La Pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8%*. BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>

Banco Central del Ecuador. (2022, abril). *Cifras Económicas del Ecuador*. Sector Real:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie202204.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2022, abril). *Estudio Mensual de Opinión Empresarial*. Resultados a marzo 2022:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe202203.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2022, mayo). *Inflación Interanual en América Latina y Estados Unidos*. Boletín mensual de inflación:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202204.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2022, junio 5). *Riesgo País*.
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Banco Central del Ecuador. (2022, mayo). *Tasas de Interés*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm>

Calderón Muñoz, A. C. (octubre de 2020). *Consencuencias de la contaminación marítima; sobre los desechos plásticos de un solo uso en el cantón Playas de Villamil, en los últimos 10 años*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/51177>

(2018). *Coello, Segundo; Macías Roddy*. UNEP-Comisión Permanente del Pacífico Sur.

Corporación Financiera Nacional. (2022, marzo). *Ficha Sectorial - Pesca.*

<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Pesca.pdf>

Cuevas Villegas, C. F. (2002). Fijación de precios: costo plus (costo más margen) y target costing

(costo objetivo). *Estudios gerenciales*, 18(83), 13-30.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200001&lng=en&tlng=es)

[59232002000200001&lng=en&tlng=es.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200001&lng=en&tlng=es)

Da Silva, D. (19 de 07 de 2020). *Qué es customer service y cómo implementarlo con éxito.* Zendesk:

[https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-customer-](https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-customer-service/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20en%20ingl%C3%A9s%20se,la%20calidad%20de%20la%20experiencia.)

[service/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20en%20ingl%C3%A9s%20se,la%20calidad%](https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-customer-service/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20en%20ingl%C3%A9s%20se,la%20calidad%20de%20la%20experiencia.)

[20de%20la%20experiencia.](https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-customer-service/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20en%20ingl%C3%A9s%20se,la%20calidad%20de%20la%20experiencia.)

Delgado González, S., & Ena Ventura, B. (2011). *Recursos humanos* (4ta ed.). Madrid: Paraninfo.

Drucker, P. (2002). *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.

Espinosa, R. (2016). *Roberto Espinosa.com*.

Ferrel, O., & Hartline, M. (2011). *Estrategias de marketing*. México D.F.: Cengage Learning.

García, J. (2015). *VP Consultores*.

[http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-](http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf)

[Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf](http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf)

González, N., Barrionuevo, C., Cárdenas, B., Cárdenas, H., Cabezas, R., & Leyva, M. (2019).

Análisis de PESTEL con mapas cognitivos neutrosóficos para determinar los factores que

inciden en la sostenibilidad agropecuaria. Caso de estudio llanura Sur – Oriental de la

provincia de Pinar del Río. University of New Mexico:
<http://fs.unm.edu/NCML/AnalisisDePESTELConMapas.pdf>

Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios*. Boston: Impact Media Comercial.
<https://books.google.com.ec/books?id=9mPXaNYEDjsC&pg=PA89&dq=riesgos+de+salida+plan+de+negocios&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwi2rafMhdv2AhVwq3IEHfO1BrUQ6AF6BAGFEAI#v=onepage&q=riesgos%20de%20salida%20plan%20de%20negocios&f=false>

Hernández, M. J. (2014). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.

Hidalgo, F., Lacroix, P., & Román, P. (2013). *Comercialización y soberanía alimentaria*. Quito: Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria en Ecuador. Retrieved 26 de 05 de 2022, from https://hal-agrocampus-ouest.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/794380/filename/2013_Heinisch_SA_analisis_concepto.pdf

Ibujés Villacís, J. M., & Benavides Pazmiño, M. A. (2018). Contribución de la tecnología a la productividad de las pymes de la industria textil en Ecuador Contribution of technology to the productivity of small and medium-sized enterprises in the textile industry in Ecuador. *Asociación Cuadernos de economía*, 14(115), 140-150.

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2010, enero). *Textiles Identificación de Fibras, Ensayos Cualitativos*. Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 527:2010: <https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/2527.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2012, junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. CIIU 4.0: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Empresas según su participación nacional y actividad económica*.
- LL-C Certification. (2022). *Norma ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental*. <https://ll-c.com.ec/certificacion/iso-14001/>
- Malo Larrea, A. (2015). El metabolismo social, el sumak kawsay y el territorio: el caso de Cuenca, Ecuador. *TDX - Universidad Autónoma de Barcelona*.
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/10803/284976>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2021, junio 10). *Decreto Ejecutivo motiva el desarrollo de la Estrategia Nacional de Competitividad Productiva*. Presidencia de la Rpeública del Ecuador: <https://www.produccion.gob.ec/decreto-ejecutivo-estrategia-nacional-de-competitividad-productiva/>
- Mixon, E. (07 de 2020). *Tech Target*. Customer Journey map.
- Montalvillo Mendizabal, L. (2012). *Definición y desarrollo de herramientas web de gestión de metadatos Business Intelligence*. FIB -everis.
- Moreno Gavilanes, K., & Curiel, J. d. (2011). Percepciones medioambientales del sector empresariall en el Ecuador. *Observatorio Medioambiental*, 14, 177-189.
https://doi.org/10.5209/rev_OBMD.2011.v14.37303
- Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura . (2022). *Fibras del Futuro*.
FAO: <https://www.fao.org/economic/futurefibres/fibres/abaca0/es/>
- Ortiz, J. L. (2021). *Gestión de clientes*. Customer Service: qué es, sus funciones y cómo implementarlo.

- Peñaloza, B. (2011). *Ajuste: taller diseña tu plan de ventas*. Retrieved 05 de 04 de 2022, from <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11387/1000001205.pdf?sequence=1>
- Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023&lng=es&tlng=en
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva*. Editorial continental.
- Ruiz, J. C. (2008). Gestión de diseño y desarrollo del producto, factores de competitividad nacional. *Revista científica Clepídra*, 4(7). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26564/19001355.288>
- SGS - Latam. (2022). *CERTIFICACIÓN SA 8000: RESPONSABILIDAD SOCIAL*. <https://www.sgs-latam.com/es-es/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability>
- Vayas, T., & Proaño, T. (2016, septiembre). Índice de Confianza Empresarial – ICE. *Boletín de Coyuntura*, 10(2), 7-8. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/611/432>
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Madrid: Profit Editorial. Retrieved 24 de 05 de 2022.