



Powered by
Arizona State University

Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN EN INNOVACIÓN

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas mención en
Innovación

AUTORES:

Lucía Johanna Alvarado Camba
Oscar Stalin Andachi Chango
Jacqueline Patricia Lafuente Hidalgo
Oscar Eduardo Luna Quelal
Irwin Israel Mateo Cruz
Andrea Beatriz Neira Gallo

TUTORES:

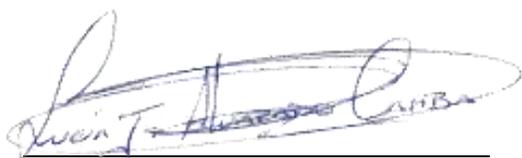
Mgtr. Javier Mencía
Mgtr. Arancha Burgos
Mgtr. Javier Traba Aguado

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS DE PAJA DE
PALMA DE COCO**

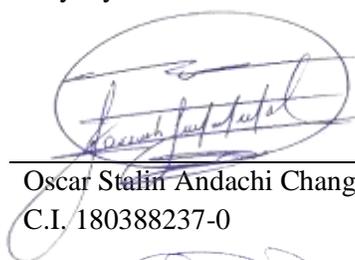
CERTIFICACIÓN

Nosotros, Lucía Alvarado, Oscar Andachi, Jacqueline Lafuente, Oscar Luna, Irwin Mateo y Andrea Neira, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



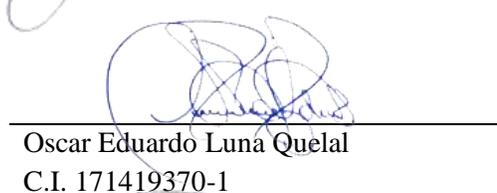
Lucía Johanna Alvarado Camba
C.I. 092405681-5



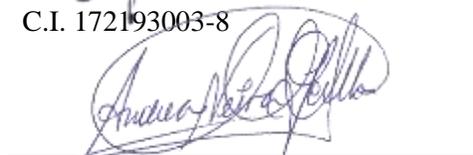
Oscar Stalin Andachi Chango
C.I. 180388237-0



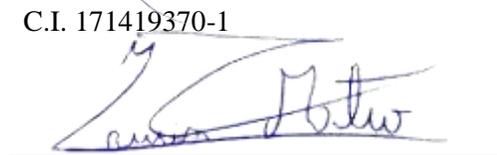
Jacqueline Patricia Lafuente Hidalgo
C.I. 172193003-8



Oscar Eduardo Luna Quelal
C.I. 171419370-1



Andrea Beatriz Neira Gallo
C.I. 091733408-8



Irwin Israel Mateo Cruz
C.I. 092915161-1

Nosotros, Héctor López y Javier Mencía, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Lucía Alvarado, Oscar Andachi, Jacqueline Lafuente, Oscar Luna, Irwin Mateo, Andrea Neira, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Mgtr. Héctor López
Coordinador de la UIDE

Mgtr. Javier Mencía
Director de EIG

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo, perseverancia y valentía, para no temer las adversidades porque Dios está siempre conmigo. También me gustaría agradecer la ayuda que mis colegas han prestado durante el proceso de investigación de este trabajo.

Lucía Alvarado Camba

Mi agradecimiento a Dios por la vida y la salud, a mis padres, hermanos y sobrina por el apoyo moral, a mi esposa por su comprensión y en especial a mi hijo Ian, por ser esa fuente de inspiración y alegría, gracias también a mis compañeros por sus enseñanzas y experiencias.

Oscar S. Andachi Ch.

Mi agradecimiento está dedicado a Dios, a mi familia, a mis colegas participantes de esta investigación y a todos los profesores por toda la guía y conocimientos que me han otorgado.

Jacqueline Lafuente

Quiero dedicar este proyecto a mi madre, a mi esposa y a mi hija quienes han estado apoyándome en todo momento, durante esta cruzada y agradecer a mis compañeros de equipo por compartir su amistad, conocimientos y profesionalismo en el desarrollo de este proyecto.

Oscar Eduardo Luna

No caben palabras para agradecer a todos por hacer realidad este proyecto, pero, se agradece a Dios, mi familia, amigos, profesores y en especial a las personas que conforman este equipo.

Irwin Mateo Cruz

Mi dedicatoria y agradecimiento a Dios, a mi familia y a mi equipo de proyecto por el apoyo constante, la buena voluntad y conocimientos que nos ayudaron a poder construir juntos esta investigación.

Andrea Neira Gallo

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1. Parte introductoria	13
1.1. Resumen ejecutivo.....	13
1.2. Perfil de los integrantes para el desarrollo del plan de negocio.....	14
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo general.	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
Capítulo 2. Parte general.....	16
2.1. Misión.....	16
2.2. Visión	16
2.3. Ventaja competitiva.....	16
2.4. Modelo CANVAS	16
2.4.1. Segmento de clientes.	20
2.4.2. Propuesta de valor.	21
2.4.3. Canales.....	22
2.4.3.1. Distribución para la comercialización física.....	22
2.4.3.2. Distribución y comercialización digital.....	23
2.4.4. Relación con clientes.	24
2.4.5. Recursos claves.....	25
2.4.6. Actividades clave.....	26
2.4.7. Socios clave.	27
2.5. Análisis PESTEL.....	27
2.5.1. Entorno político.	27
2.5.2. Entorno económico.....	28
2.5.3. Entorno sociocultural.....	29
2.5.4. Entorno tecnológico.....	32
2.5.5. Entorno ecológico.....	32

2.5.6. Entorno legal jurídico.....	33
2.6. Análisis interno	33
2.6.1. Recursos tangibles.....	33
2.6.1.1. Recursos financieros.....	33
2.6.1.2. Recursos tecnológicos.....	37
2.6.1.3. Recursos organizacionales.....	40
2.6.1.4. Recursos físicos.....	42
2.6.2. Recursos intangibles.....	43
2.6.2.1. Recursos humanos.....	43
2.6.2.2. Cultura empresarial.....	45
2.7. Análisis del sector	47
2.7.1. Barreras de entrada.....	50
2.7.2. Barreras de salida.....	51
2.7.3. Amenaza de productos sustitutos.....	51
2.7.4. Poder de negociación del proveedor.....	52
2.7.5. Poder de negociación con los clientes	53
2.7.6. Amenaza de nuevos competidores.....	55
2.7.7. Rivalidad entre competidores.....	57
2.8. Análisis de la demanda.....	59
2.8.1. Segmentación de clientes.....	59
2.8.2. Criterios de segmentación.....	60
2.8.3. Elección del segmento objetivo.....	64
2.9. Benchmarking	65
2.10. Matriz DAFO	66
Capítulo 3. Parte específica.....	67
3.1. Plan de Marketing	67
3.1.1. Resumen ejecutivo.....	67
3.1.2. Estrategias.....	67
3.1.2.1. Objetivos estratégicos.....	67

3.1.2.2. Estrategia general.....	68
3.1.2.3. Estrategias del Marketing Mix.....	68
3.1.3. Organización y estructura.....	70
3.1.3.1. Organización y equipo productivo.....	71
3.1.3.2. Gerente general.....	73
3.1.3.3. Jefe comercial y marketing.....	73
3.1.3.4. Jefe de planta.....	73
3.1.3.5. Jefe financiero y recursos humanos.....	74
3.1.4. Riesgos y estrategias de salida.....	74
3.1.4.1. Riesgos.....	74
3.1.4.2. Plan de contingencia.....	75
3.1.5. Aspectos legales, tributarios y ambientales.....	75
3.2. Plan comercial.....	76
3.2.1. Resumen ejecutivo.....	76
3.2.2. Estrategias.....	76
3.2.2.1. Objetivos estratégicos.....	76
3.2.2.2. Estrategia general.....	77
3.2.2.3. Estrategias de ventas.....	77
3.2.2.4. Control.....	79
3.3. Customer service.....	80
3.3.1. Resumen ejecutivo.....	80
3.3.2. Customer services.....	80
3.3.2.1. Objetivos.....	80
3.3.2.2. Estrategias.....	81
3.3.2.3. Customer journey.....	82
3.3.3. Control.....	85
3.4. Plan financiero.....	86
3.4.1. Gastos de personal.....	86
3.4.1.1. Ficha técnica de cargos.....	86

3.4.1.2. Relación de cargos.....	89
3.4.1.3. Cronograma de contratación.....	89
3.4.1.4. Proyección de gastos de personal.....	90
3.4.2. Ingresos.....	93
3.4.3. Costo de ventas.....	94
3.4.4. Costos de fabricación.....	97
3.4.5. Opex.....	99
3.4.6. Capex.....	101
3.4.7. Cuenta de explotación.....	105
3.4.8. Fondo de maniobra.....	108
3.4.9. Balance.....	110
3.4.10. Cash Flow.....	111
3.4.11. Deuda.....	113
3.4.12. Necesidades de financiación.....	114
3.4.13. Rentabilidad del proyecto.....	114
Capítulo 4. Conclusiones y aplicaciones.....	116
4.1. Conclusiones generales.....	116
4.2. Conclusiones específicas.....	116
Capítulo 5. Referencias bibliográficas.....	117
Capítulo 6. Anexos.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo CANVAS.....	17
Tabla 2. Distribución de la población ecuatoriana por edad.....	31
Tabla 3. Costos de explotación.....	34
Tabla 4. Inversión en activo fijo.....	34
Tabla 5. Plan de inversiones CAPEX.....	35
Tabla 6. Tasas de interés.....	36
Tabla 7. Estructura de la inversión.....	37
Tabla 8. Condiciones del préstamo.....	37
Tabla 9. Recursos físicos.....	43
Tabla 10. Proyección de gastos de personal.....	44
Tabla 11. Evolución del sector venta de sombreros.....	48
Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos.....	52
Tabla 13. Poder de negociación del proveedor.....	53
Tabla 14. Poder de negociación con los clientes.....	55
Tabla 15. Amenaza de nuevos competidores.....	56
Tabla 16. Rivalidad entre competidores.....	58
Tabla 17. Fuerzas de Porter.....	59
Tabla 18. ¿Usted compra o utiliza sombreros?.....	59
Tabla 19. ¿Le gustaría utilizar o regalar un sombrero elaborado con paja de palma de coco?.....	60
Tabla 20. Rangos de edad.....	61
Tabla 21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sombrero elaborado artesanalmente con paja de palma de coco?.....	63
Tabla 22. Segmentación de mercado.....	64
Tabla 23. Benchmark competencia - periodo 2020.....	65
Tabla 24. Matriz FODA.....	66
Tabla 25. Indicadores del plan comercial.....	79

Tabla 26. Customer journey.....	83
Tabla 27. Indicadores del Customer Journey.....	85
Tabla 28. Ficha técnica de cargos.....	86
Tabla 29. Relación de cargos.....	89
Tabla 30. Calendario de contrataciones.....	90
Tabla 31. Cálculo de los sueldos y salarios.....	92
Tabla 32. Proyección de ingresos.....	93
Tabla 33. Ingresos por año.....	94
Tabla 34. Proyección de costes de ventas.....	95
Tabla 35. Costo de ventas por año.....	96
Tabla 36. Proyección de costos de fabricación.....	97
Tabla 37. Costos de producción por año.....	98
Tabla 38. Proyección de costes de explotación.....	99
Tabla 39. Costo de explotación por año.....	100
Tabla 40. Proyección del plan de inversiones materiales e inmateriales.....	102
Tabla 41. Plan de inversión.....	103
Tabla 42. Proyección de la cuenta de explotación.....	105
Tabla 41. Cuenta de explotación.....	106
Tabla 44. Cuenta de explotación por año.....	107
Tabla 45. Proyección del fondo de maniobra.....	108
Tabla 46. Proyección del balance general.....	110
Tabla 47. Proyección de cash flow.....	111
Tabla 48. Proyección de la deuda.....	113
Tabla 49. Proyección de las necesidades de financiación.....	114
Tabla 50. Proyección del flujo de caja.....	114
Tabla 51. Indicadores financieros.....	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ingreso y egreso de divisas.....	28
Figura 2. PIB Turístico	29
Figura 3. Distribución de la población ecuatoriana por provincia.....	30
Figura 4. Uso de los celulares, internet y redes sociales en Ecuador.....	31
Figura 5. Características del producto	42
Figura 6. Logo Coconut Hats.....	46
Figura 7. Etiqueta sombreros	47
Figura 8. Tipos de sombreros.....	58
Figura 9. ¿Hacia qué provincias viaja por turismo?	60
Figura 10. ¿Actualmente compra recuerdos durante sus viajes en Ecuador?	61
Figura 11. ¿Qué características considera para la compra de un sombrero?	62
Figura 12. Organigrama	72
Figura 13. Ingresos netos sombreros	94
Figura 14. Costo de venta sombreros.....	96
Figura 15. Costo de producción sombreros	98
Figura 16. Costo de explotación	101
Figura 17. Plan de inversión materiales e inmateriales.....	104
Figura 18. Gastos de publicidad.....	106
Figura 19. Cuenta de explotación de sombreros.....	107
Figura 20. Cash flow de sombreros	112

RESUMEN

Se presenta la producción y comercialización de sombreros de paja de palma de coco, como un producto que resalta la identidad nacional de Ecuador y es amigable con el medio ambiente, elaborados artesanalmente mediante la utilización de materia prima obtenida de los desperdicios en la cosecha de los cocos. Pues se trata de una materia prima natural resistente, durable y que ha sido desechada durante varios años por las grandes industrias cocoteras, las mismas que se encuentran principalmente en la Región Costa de este país.

Posteriormente, para el desarrollo de este proyecto se aplicó una investigación descriptiva, mediante encuestas y también se realizó un análisis minucioso de mercado y de los indicadores financieros, que permitieron determinar que el presente proyecto es factible y viable, por lo que se definió estrategias para cumplir los objetivos planteados.

Finalmente, para la confección de los sombreros de paja de palma de coco, se utilizaron materiales innovadores y ecológicos, con diseños únicos y exclusivos, por lo que tienen una gran aceptación en el mercado nacional, donde los turistas tanto nacionales como extranjeros, pueden adquirirlo a un precio asequible en las diferentes tiendas físicas y digitales.

Palabras claves: Sombreros, Paja de palma de coco, Mercado, Indicadores financieros.

ABSTRACT

The production and commercialization of coconut palm straw hats is presented, as a product that highlights the national identity of Ecuador and is friendly to the environment, handcrafted using raw material obtained from the waste in the harvest of the coconuts. Well, it is a resistant, durable natural raw material that has been discarded for several years by the large coconut industries, the same ones that are found in the Coastal Region of this country.

Subsequently, for the development of this project, a descriptive investigation was applied, through surveys and a detailed analysis of the market and financial indicators was also conducted, which allowed to determine that the present project is feasible and viable, for which strategies were defined to meet the stated objectives.

Finally, for the making of the coconut palm straw hats, innovative and ecological materials were used, with unique and exclusive designs, which is why they are widely accepted in the national market, where both national and foreign tourists can purchase them. at an affordable price in the different physical and digital stores.

Keywords: Hats, Coconut palm Straw, Market, Financial indicators.

Capítulo 1. Parte introductoria

1.1. Resumen ejecutivo

El presente proyecto está enfocado a la producción y comercialización de sombreros de paja de palma de coco elaborados artesanalmente.

Diseñamos y producimos sombreros con identidad nacional, mismos que son elaborados con materia prima natural, caracterizados por innovación y su gran durabilidad, además amigable con el medio ambiente. Aprovecharemos como principal insumo la paja de la palma de coco que actualmente es desechada por la industria cocotera.

En base a diversas pruebas se ha comprobado que la paja de palma de coco es tres veces más resistente que la paja toquilla, adicionalmente al aprovechar una materia prima vegetal desechada por una industria tiene un menor impacto ambiental que el material de nuestro principal competidor.

El diseño de los sombreros estará a cargo de un diseñador experto en moda, que nos proporcionará diseños vanguardistas mientras que la elaboración de estos será llevada a cabo por artesanos calificados contratados por este emprendimiento. Los sombreros de paja de palma de coco serán ofertados a turistas nacionales y extranjeros que buscan un recuerdo propio y único del país.

Los canales de comercialización que hemos establecido para promocionar y ofertar el producto serán a través de espacios físicos tradicionales como mercados artesanales, ferias y eventos, lugares turísticos, entre otros representativos del país. También utilizaremos canales digitales como tienda en línea propia a partir del 2024 y nos apalancaremos en canales institucionales externos tanto públicos como privados, finalmente se colocarán la oferta del producto a través de redes sociales y Marketplace.

1.2. Perfil de los integrantes para el desarrollo del plan de negocio

- Lucia Johanna Alvarado Camba: Ingeniera Comercial con desempeño en el área de tesorería, con facilidad para el manejo financiero e inclinación a la informática y a la investigación.
- Oscar Stalin Andachi Chango: Ingeniero civil muy observador y analítico, tanto de fondo como de forma, con una vocación por las ciencias exactas, con la capacidad de abstracción y razonamiento numérico; además, aprovecha la tecnología para organizar las finanzas, posee creatividad para la innovación de proyectos y capacidad para comunicarme en equipos de trabajo numerosos de diferentes disciplinas.
- Jacqueline Patricia Lafuente Hidalgo: Ingeniera Comercial con Mención en Finanzas y Contadora certificada con 15 años de experiencia en el área de Impuestos y Contabilidad en empresas tanto nacionales como multinacionales. Enfocada a una gestión con liderazgo efectivo y guiada por un servicio al cliente eficiente y una constante innovación de la gestión contable. Motivada por el trabajo por objetivos y la posibilidad de seguir contribuyendo y desarrollándose profesionalmente en un equipo de trabajo.
- Oscar Eduardo Luna Quelal: Ingeniero Comercial en Mención Gerencia de Empresas. Especialista en Desarrollo Económico Local Mediante Planificación Estrategia. Experto en incubación y desarrollo de emprendimientos productivos. Facilitador y motivador en procesos de emprendimiento y asociatividad. Conocimiento, experiencia y articulación con mercados locales e internacionales para comercialización de productos con valor agregado, cargo actual servidor público jefe de procesos en el área de promoción y comercialización del GAD de Pichincha.
- Irwin Israel Mateo Cruz: Ingeniero en comercio exterior, posee experiencia en reingeniería de procesos de gestión, auditoría en procesos y estudios de mercado. Ha trabajado en empresas consultoras de renombre de Latinoamérica por lo que su experiencia es de utilidad para la planificación de las actividades productivas y reducción de costos.
- Andrea Beatriz Neira Gallo: Ingeniera en marketing con una mención en publicidad y diplomado en alta gerencia, experta en desarrollo de estrategias de crecimiento y

comercialización, especialista en procesos y transformación digital de supply chain, habiendo implementado nuevas líneas de negocio alcanzando reconocimientos por la gestión de marcas internacionales a nivel Latam, manejo de customer experience, trato de aplicar un liderazgo transformacional para lograr equipos comprometidos y altamente efectivos.

13. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

- Determinar la viabilidad y prefactibilidad del proyecto a través de un análisis de mercado y financiero para la producción y comercialización de sombreros de paja de palma de coco.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Elaborar un estudio de mercado para determinar el segmento de mercado al que va a estar dirigido el proyecto mediante la implementación de una encuesta al mercado potencial.
- Establecer una estructura organizacional mediante la evaluación de las necesidades de personal enfocadas a este proyecto para el correcto funcionamiento de las actividades y procesos.
- Definir las estrategias de marketing, comercialización y customer service mediante el uso de diversas herramientas de análisis.
- Estimar los principales indicadores financieros de prefactibilidad del negocio mediante la proyección de los estados financieros.

Capítulo 2. Parte general

2.1.Misión

- Ofrecer un sombrero con un diseño innovador y un material diferente con el que los turistas nacionales y extranjeros puedan identificar a nuestro país.

2.2.Visión

- Ser reconocidos en el 2027 a escala nacional como la primera empresa en la elaboración y comercialización de sombreros de paja de palma de coco y como una empresa responsable con el medio ambiente.

2.3.Ventaja competitiva

- Nuestra principal ventaja competitiva es ofertar sombreros con diseños innovadores que al emplear como materia prima la paja de palma de coco el cual es un desecho de la industria cocotera nos otorga un producto más resistente y duradero, económico y sustentable que la materia prima de nuestro principal producto competidor la paja toquilla.

2.4.Modelo CANVAS

Tabla 1. Modelo CANVAS

SOCIOS CLAVE (8)	ACTIVIDADES CLAVE (7)	PROPUESTA DE VALOR (2)	RELACIÓN CON CLIENTES (4)	SEGMENTOS DE CLIENTES (1)
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñadores de moda - Haciendas cocoteras - Agencias de viaje - Cooperativas de transporte - Hoteles y complejos turísticos. - Distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de calidad de paja de palma de coco. -Diseño de sombreros - Elaboración del sombrero. - Promoción y comercialización de sombreros. - Marketing de branding 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecemos sombreros elaborados artesanalmente a base de paja de palma de coco, el cual es un material altamente resistente, en modelos y diseños exclusivo, solventando el deseo de turistas de adquirir un recuerdo perdurable con identidad 100% ecuatoriana. 	<p>Asistencia personal: Capacitación técnica de nuestro producto a todos los distribuidores, por lo que el asesor comercial será nuestra primera imagen con los potenciales clientes.</p> <p>Servicios e información integral automatizada: Se implementará un sistema de código QR en las etiquetas del producto, la cual direccionará a la página web de la empresa.</p> <p>Buzón de sugerencias y comentarios: Permitirá resolver dudas y atender reclamos, impulsando la venta en línea a través de medios digitales, como Marketplace e ecommerce.</p> <p>Tiendas online mediante la afiliación a principales portales de apoyo a emprendimientos locales.</p>	<p>Turistas que visitan sitios turísticos del país durante sus vacaciones, su interés es contar con un recuerdo útil de su viaje, llevar un recuerdo o producto típico del país que visitó.</p>

	<p>RECURSOS CLAVE (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paja de palma de coco. - Artesanos calificados. - Experiencia de los socios. 		<p>CANALES (3)</p> <p>A: Venta física</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercados artesanales, ferias y eventos especializados. - Puntos de venta en sitios y atractivos turísticos. - Locales, almacenes y tiendas de venta de ropa playera. - Organismos del sector público gubernamental que apoyan la promoción y comercialización de productos locales a nivel internacional. <p>B: Venta digital</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web de la empresa / tienda virtual / catalogo digital desde 2024 - Redes Sociales que cuentan con Marketplace, Facebook, WhatsApp. - Plataformas o Apps locales, OLX, Mercado libre.ec 	
--	---	--	---	--

ESTRUCTURA DE COSTES (9)	ESTRUCTURA DE INGRESOS (5)
<p>Costos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Servicios profesionales de diseñadores- Gastos de promoción y publicidad- Gastos de arriendo- Sueldos del personal administrativo y de ventas <p>Costos variables:</p> <ul style="list-style-type: none">- Mano de obra artesanos calificados- Insumos de costura y acabados- Costos de transporte de materia prima- Comisiones ventas	<ul style="list-style-type: none">- Comercialización de sombreros de paja de palma de coco

Elaborado por: Los autores

2.4.1. Segmento de clientes.

Nuestro producto permite portar un recuerdo del Ecuador con nosotros, es maleable y de fácil empaque así como de alta durabilidad; está enfocado por un lado en el target principal de Turistas que viajen a las playas de la provincia de Esmeraldas, entre las edades de 30 a 49 años, que les guste comprar recuerdos durante sus viajes, que utilizan sombreros y les gustaría comprar uno como un recuerdo de sus viajes, que prefieran sombreros de calidad y durables, y estén interesados en comprar sombreros de paja de palma de coco

En el año 2021, segundo año post pandemia del COVID 19, Ecuador recibió 600,000 turistas extranjeros, y el Gobierno Nacional tiene como meta incrementar el ingreso a 2 millones de turistas para el 2025 lo cual marca una tendencia creciente a recuperar el nivel de ingreso de viajeros extranjeros prepandemia de 1,5 millones de personas anuales, adicionalmente impulsa beneficios tributarios para que se pueda incrementar el nivel de viajeros nacionales.

Por lo que nos permitimos detallar el segmento de turistas que pueden adquirir:

Turistas:

- Turistas Nacionales y Extranjeros
- Hombres y Mujeres mayores de 18 años
- Nivel Socio Económico Medio (C+), Medio Alto (B)
- Gustan viajar, hacen turismo de naturaleza, turismo de sol y playa y cultural
- Buscan comprar un recuerdo útil para ellos o sus familiares de los lugares visitados que perduren y sean de fácil transportar
- Personas que gustan usar un sombrero
- Moda y tendencia
- Este grupo de personas buscan ahorrar y luego disfrutar en varios lugares y países
- Gustan mantener recuerdos de sus viajes

2.4.2. Propuesta de valor.

Ofrecemos sombreros elaborados artesanalmente a base de paja de palma de coco, el cual es un material altamente resistente, en modelos y diseños exclusivos, solventando el deseo de turistas nacionales y extranjeros de adquirir un recuerdo perdurable con identidad 100% ecuatoriana, y que además puede darle un uso muy frecuente y personalizado.

Un recuerdo del Ecuador

- Producto nuevo, original y único que refleja la identidad cultural y artesanal del país
- Producto innovador, que puede exhibírsele y utilizarlo frecuentemente.

Elaborado artesanalmente

- Elaborado 100% por mano de obra ecuatoriana
- Ayuda a preservar y fomentar las técnicas artesanales en la elaboración de sombreros
- Apoya en el sustento de algunas familias artesanas ecuatorianas
- Dinamiza a la economía local del lugar donde se elaboran los sombreros

Materia Prima – Paja de palma de coco

- Es un material innovador altamente resistente
- Es biodegradable y sustentable con el medio ambiente
- Es muy ligero y fácil de transportar
- Elaborado de un material moldeable y no se deforma
- La producción de este sombrero es única en el país
- Ayuda a disminuir la huella de carbono asociada a la industria textil

Modelos y diseños exclusivos

- Atención a cada detalle del diseño
- Pensado en las últimas tendencias de moda
- Personalización de sombreros en base pedidos del cliente
- Los diseños reflejan los aspectos más característicos del país

2.4.3. Canales.

Se han establecido dos tipos de canales directos para llegar al cliente:

2.4.3.1. *Distribución para la comercialización física.*

i. Mercados artesanales, ferias y eventos.

La comercialización de los sombreros de paja de palma de coco se la realizará mediante la distribución y venta en locales de mercados o tiendas artesanales en las principales ciudades del país, iniciando con Quito, Guayaquil, Cuenca, Esmeraldas y Manabí, considerando que son las ciudades más visitadas por los turistas en general.

Se participará y promocionará los sombreros en ferias y eventos especializados en arte, cultura, tradición, turismo, etc., mismos que apoyan y promocionan la identidad nacional.

ii. Puntos de venta en sitios y atractivos turísticos.

Ciudad Mitad del Mundo, considerado como el segundo destino turístico más visitado del Ecuador por turistas locales, nacionales y extranjeros, este destino turístico cuenta con más de 50 locales de venta de artesanías de las diferentes provincias del Ecuador.

En locales especializados en la comercialización de ropa y accesorios de playa, ubicadas principalmente en los malecones de las Playas de las Provincias de Esmeraldas y Manabí que son las más visitadas por turistas locales, nacionales y extranjeros.

Se ha considerado que los sombreros de paja de palma de coco, a parte de su originalidad en el uso de materia prima, promocionen la autenticidad e identidad del País, para ello contará en su etiqueta con un código QR, misma que direccionará a la WEB de la Empresa.

iii. Organismos del sector público gubernamental que apoyan la promoción y comercialización de productos locales a nivel internacional.

El encargado de los procesos de Comercialización y Marketing articulará con instituciones estratégicas del sector Público Ministerio de la Producción (MIPRO), PROECUADOR, Ministerio

de Turismo (MINTUR), con la finalidad de vincularnos en los eventos y ferias mediante el envío de muestras o la participación en estos eventos.

iv. Locales, almacenes y tiendas de ropa playera.

Se proveerá de sombreros de paja de palma de coco a diversos locales que se encuentran ubicados en los malecones y playas del país iniciando con las playas más visitadas de las provincias de Esmeraldas (Tonsupa, Atacames, Same) y Manabí. (Manta, Bahía, Canoa)

2.4.3.2. Distribución y comercialización digital.

En base a un estudio realizado por la Universidad de especialidades Espíritu Santo, indica que actualmente los principales medios de compra para el año 2021 fueron por WHATSAPP 49%, APPS 44% y páginas WEB 35%, y que el panorama de compra no está solo limitado en los millenials, sino en los consumidores de distintas edades, puesto que con las afectaciones colaterales de la Pandemia como fue la cuarentena vimos la llegada de un nuevo perfil de comprador.

i. Página Web de la empresa

Se elaborará una página web donde se pueda mostrar y exhibir todos los diseños y modelos de sombreros elaborados y disponibles con precios e información de la calidad de los productos, de igual manera mediante este sitio se podrá interactuar con los clientes, mejorando así el servicio ofertado y logrado una fidelización y recomendación, de igual manera esta página web será muy interactiva contará con videos vivenciales en los cuales se muestre todos procesos desde la cosecha de materia prima hasta su elaboración y variedad de modelos, además se pueda ofertar la parte social relacionada a la elaboración de los sombreros, destacando las habilidades y experiencia de las personas que los elaboran y su dinamización económica e inclusión laboral.

Se ha considerado que los sombreros de paja de palma de coco, a parte de su originalidad en el uso de materia prima, promocionen la autenticidad e identidad del País, para ello contará en su etiqueta con un código QR, misma que direccionará a la WEB de la Empresa, además se ha pensado entregar un certificado o sello de autenticidad que acompañe al empaque del sombrero.

ii. Uso de Marketplace

En el mercado local existen diversos Marketplace especializados en apoyar a emprendedores y artesanos, para promocionar y comercializar sus productos, como Marketplace de Facebook, OLX y Mercado Libre Ecuador.

2.4.4. Relación con clientes.

Una de nuestras prioridades consiste en ofertar un sombrero de paja de palma de coco, que es producido con un material muy resistente, y es elaborado de forma artesanal con gente que tiene mucha experiencia en la producción de sombreros con otros materiales como la paja toquilla.

Para esto dispondremos de asistencia personal a través de una capacitación técnica de nuestro producto a nuestros distribuidores, sobre cómo está confeccionado, materia prima que se utiliza, quiénes lo producen, etc., cabe resaltar que esta capacitación se realizará únicamente al inicio a todos nuestros distribuidores; por lo que, el vendedor será nuestra primera imagen con los potenciales clientes que adquirirán el sombrero en los principales sitios turísticos, previamente establecidos como resultado de un estudio de mercado.

Al mismo tiempo, ofreceremos servicios e información integral automatizada disponiendo de un código QR que estará en la etiqueta y empaque del sombrero, mismo que al ser escaneado direccionará a la página web de la empresa, con el fin de promocionar cómo es su elaboración, su modelo, su diseño, la resistencia y durabilidad del material con el cual está confeccionado, pudiendo así, aumentar nuestras ventas a través de un mayor tráfico en la página web y también permitirá obtener información de nuestros clientes.

Se dispondrá también de un buzón de sugerencias y comentarios, que por cierto será atractiva y con contenido de valor, que permita resolver dudas y atender reclamos que pudieran tener antes y después de la compra; de esta forma, impulsaremos la venta en línea a través de medios digitales, estableciendo canales propios para la promoción y comercialización de nuestro producto. Además, estaremos en tiendas online mediante las afiliaciones con los principales portales de apoyo a emprendimientos locales.

2.4.5. Recursos claves.

Los recursos claves de la empresa son:

Físicos

- Paja de palma de coco por ser más resistente que la paja toquilla
- Equipos y herramientas como máquinas de coser
- Secadora industrial
- Moldes e insumos para elaboración y terminados
- Muebles y enseres en general
- Empaque para el sombrero.
- Equipos informáticos para la diseño, promoción y comercialización

Intelectuales

- Patentes como producto nacional
- Marca para reforzar la identidad nacional

Humanos

- Artesanos calificados y creativos para elaborar sombreros
- Socios y colaboradores que cuentan con experiencia en diferentes áreas y competencias laborales
- Supervisor de calidad
- Agentes de ventas

Económicos

- Capital social aportado por los socios
- Crédito bancario

Tecnológicos

- Medios Online

- Tienda en línea propia para ofrecer descuentos y promociones al cliente final

2.4.6. Actividades clave.

Entre las actividades principales de la empresa están:

Producción

- Control de calidad de la paja de la palma de coco al momento de la comprar para verificar que cumplan con estándares y características requeridas para asegurar la calidad
- Diseño del sombrero realizados por expertos en moda.
- Elaboración del sombrero de palma de coco de manera manual hecho por artesanos calificados y con experiencia en sombreros.

Resolución de problemas

- Atención al cliente por medio de redes sociales.
- Capacitación al personal en temas relacionados a conocer los procesos de elaboración, materia prima, atención al cliente, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Marketing y ventas

- Campañas publicitarias en Facebook e Instagram para ampliar el público objetivo promocionando imágenes del sombrero en diferentes sitios turísticos
- Promocionar videos apoyados por influencers y personajes de la farándula y moda reconocidos en el país utilizando el sombrero de paja de palma de coco en diferentes ciudades del país, que serán colgados en YouTube.

Plataformas o red

- Mantenimiento de la página web y tienda en línea
- Creación del contenido multimedia para redes sociales

Marketing de Branding

- Promocionar el sombrero como insignia nacional, autóctono de Ecuador

- Crear identidad nacional en redes sociales a través del sombrero
- Promocionar el sombrero como un producto nacional elaborado por artesanos

2.4.7. Socios clave.

- Haciendas cocoteras
- Diseñadores de moda
- Agencias de viaje
- Coop. De transportes
- Locales de mercados artesanales y tiendas de playa
- Hoteles y complejos turísticos

Se ha considerado que entre los socios claves que nos contribuirá a sacar adelante nuestro negocio, están las haciendas cocoteras de dónde obtendremos la materia prima necesaria para confeccionar los sombreros de paja de palma de coco; además, contaremos con un diseñador que se encargue de los modelos y las nuevas tendencias de moda.

Además, buscaremos contar progresivamente con las agencias de viaje, cooperativa de transporte, hoteles, mercados artesanales, locales en la playa y complejos para promover nuestro producto.

2.5. Análisis PESTEL

2.5.1. Entorno político.

Ecuador posee un Gobierno de derecha el cual está presidido por Guillermo Lasso desde el 24 de Mayo del 2021, el turismo en Ecuador es el sector que encabeza la balanza de servicios del país y es uno de los sectores más golpeados durante la pandemia por COVID 19, a pesar de esto el Gobierno se encuentra generando políticas que apoyen a la reactivación del turismo interno y externo como la apertura de fronteras aéreas en Junio 2020 y fronteras terrestres en diciembre 2021 para impulsar el ingreso de turistas así mismo estableciendo mejoras fiscales como el disminución del 12% al 8% para el consumo durante los feriados locales con disminución de impuestos en zonas turísticas.

Así mismo el plan de vacunación ha permitido que el 77% de las personas en Ecuador se encuentran vacunadas siendo así que las zonas de turismo se puedan reactivar (Datosmacro, 2022), así mismo a partir del 17 de febrero del 2022 se disminuye el aforo para actividades esenciales y no esenciales generando confianza para receptor a visitantes locales como extranjeros (Ministerio de Salud Pública, 2022).

2.5.2. Entorno económico.

En la balanza de servicios los ingresos generados por turistas previo a la pandemia en el ingreso de divisas de turistas no residentes en Ecuador \$601 millones de dólares, al 2021 se encuentra en \$199 millones de dólares por lo que el Gobierno apuesta por un incremento en la tasa de ingresos de turistas extranjeros como locales.

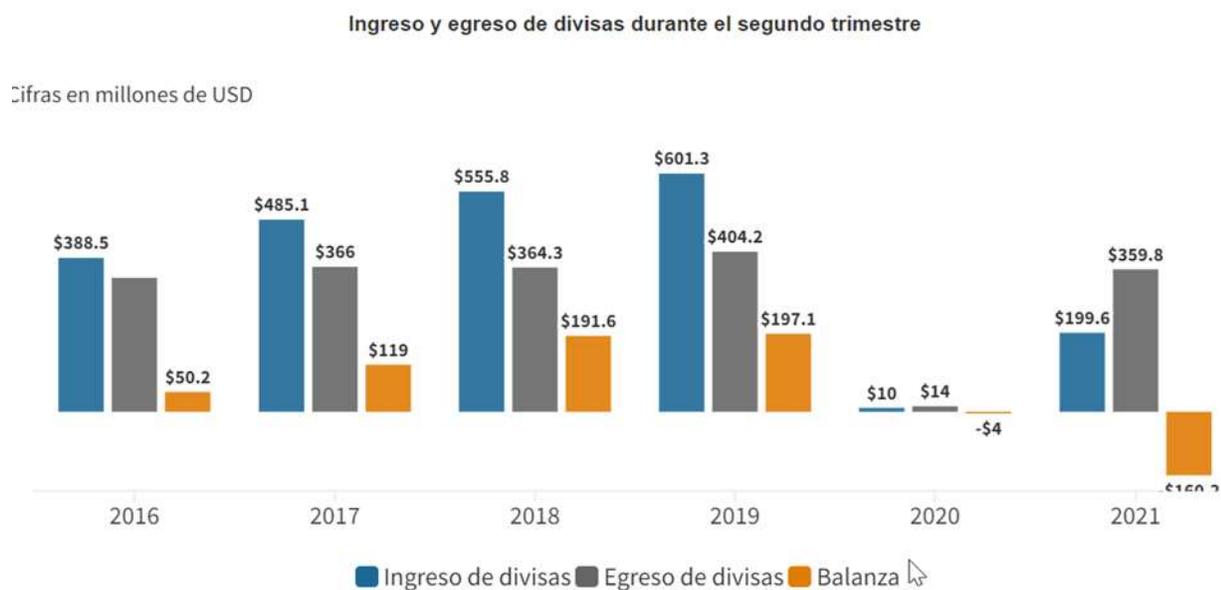


Figura 1. Ingreso y egreso de divisas

Fuente: (Gestión Digital, 2021)

El Turismo representa el 1,9% del PIB general, por la pandemia de COVID 19 durante el 2020, la industria generó un decrecimiento del PIB turístico de -53% frente al crecimiento que constante hasta el 2019 con 2,398 millones de dólares (Ministerio de Turismo, 2022).

PIB Turístico (MM corrientes USD)

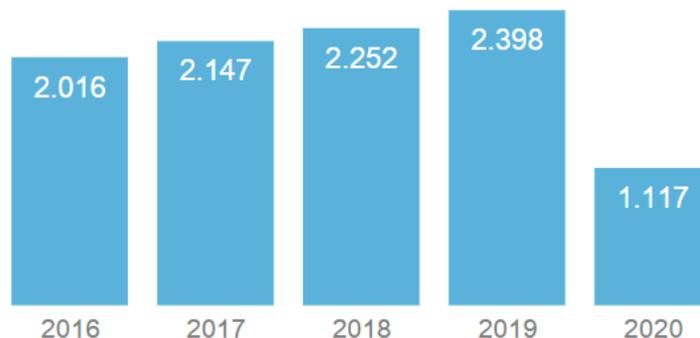


Figura 2. PIB Turístico

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2022)

La inflación acumulada al cierre 2021 fue de 1,94%, así mismo se visualiza un crecimiento cercano al 4% del PIB 2021 frente al 2020, así como un incremento en el SBU en el año 2022. (SWI swissinfo.ch, 2022)

Las Ventas locales de sombreros representan en promedio antes de pandemia \$3,600,000 al año teniendo una caída importante durante el 2020 se decrecieron ventas del 57% en el mercado local.

Las exportaciones promedio antes de pandemia ascienden en \$14 millones de dólares al año, teniendo una afectación del 26% en el año 2020.

Dentro del sector de recuerdos turísticos el valor artesanal es el más valioso y se mantiene de generación en generación así mismo es apreciado tanto a nivel local como extranjero.

2.5.3. Entorno sociocultural.

Dentro del entorno Social podemos destacar que en el Ecuador existe un importante auge turístico, impulsando actividades tanto dentro de las principales ciudades (Quito, Guayaquil, Cuenca) como en los puntos turísticos más importantes (Galápagos, Callejo Interandino, Ruta del Spondilus), tornándose cada día más hacia el turista y que la experiencia que este viva en nuestro país ayudará a visitas futuras.

Nuestro país es pluricultural tenemos en el Oriente a nacionalidades indígenas como los: Huaorani, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo, en la sierra Otavalos, Salacas, Cañarís y

Saraguros, en la costa tenemos Tsachilas, Capayas, Huancavilcas, Chasis y Afroecuatorianos, con esto podemos destacar que Ecuador es un país en donde pueden encontrar riqueza en cada punto.

Dentro del sector de recuerdos turísticos el valor artesanal es el más valioso y se mantiene de generación en generación así mismo es apreciado tanto a nivel local como extranjero.

La población de Ecuador se encuentra mayormente repartida entre la Costa y Sierra siendo las provincias de Guayas y Pichincha respectivamente las más pobladas (Statista, 2020)

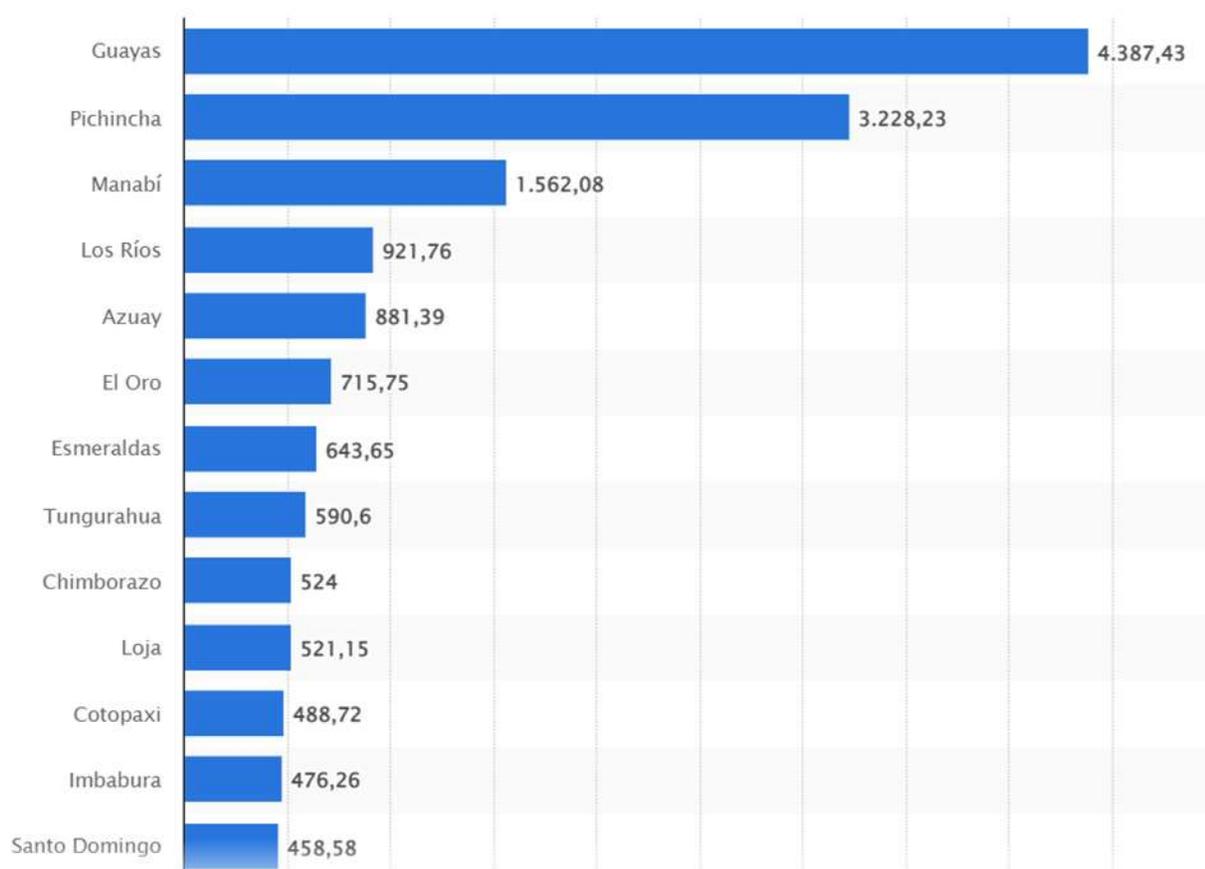


Figura 3. Distribución de la población ecuatoriana por provincia

Fuente: (Statista, 2020)

Al año 2020 se encuentra el 65,02% de los ecuatorianos se encuentran en entre los 15 y 64 años.

Tabla 2. Distribución de la población ecuatoriana por edad

Fecha	0 -14 años %	15 – 64 años %	mayor a 64 años %
2020	27,39%	65,02%	7,59%
2019	27,71%	64,92%	7,37%
2018	28,03%	64,81%	7,16%

Fuente: (Datosmacro, 2020)

Es importante destacar que durante la pandemia por COVID 19 se registró un crecimiento al acceso de internet a las personas siendo estos que el 77,8% de la población tiene una conexión en celulares, así como el 78% son usuarios de redes sociales, de los cuales el 96% son mayores de 13 años en Facebook, la red social más popular en el país.



Figura 4. Uso de los celulares, internet y redes sociales en Ecuador

Fuente: (Branch, 2021)

Así mismo se ha incrementado los puntos de acceso a internet gratuita proporcionada de manera gubernamental subiendo el 16% de los hogares rurales.

Durante la pandemia el comercio electrónico en Ecuador alcanzó un volumen de negocio de USD 2.3 mil millones, lo que supone un crecimiento de USD 700 millones (43,75 %) frente al 2019.

Para el 2021 se estima un crecimiento no menor a un doble dígito. El 2020 marcó un antes y un después en el comercio online. (Ekos Negocios, 2021)

2.5.4. Entorno tecnológico.

La industria del presente estudio es de fabricación 100% artesanal por lo que incluimos el análisis de la tecnología para la comunicación y su incidencia en el Grupo objetivo que buscamos.

Optamos por una venta en línea por lo que la cobertura de internet es crucial para nuestro proyecto actualmente la conectividad en Ecuador es del 70% en la cobertura 4G. (Primicias, 2022)

2.5.5. Entorno ecológico.

La economía circular genera un modelo de producción y consumo sostenible, en donde las materias primas se reutilizan manteniéndose por más tiempo en los ciclos productivos y pueden aprovecharse consecutivamente, generando menor cantidad de residuos por ende menor impacto al ecosistema, actualmente en el Ecuador no existen empresas que trabajen con la paja de palma de coco como materia prima, más bien es desechada por lo que nuestro proyecto se involucra directamente para generar una economía circular en esta industria. (Repsol Global, 2021)

Según La Organización Mundial del Turismo (OMT) la define en 1988 como “Las actividades turísticas son sostenibles cuando se desarrollan de tal manera que permanecen vitales en un área turística por tiempo ilimitado, no alteran el medio ambiente (natural, social y artístico) y no obstaculizan ni inhiben el desarrollo de otras actividades sociales y económicas“, nuestra empresa busca fabricar sombreros de paja a base de los desechos de la palma de coco siendo un aporte para el ecoturismo sin alterar el medio ambiente. (Municipio de Cayambe, 2019)

En el 2016 se estableció el Acuerdo de Paris que mantiene como objetivo de evitar el incremento de la temperatura media global que no supere los 2°C según los niveles preindustriales y adicionalmente promover esfuerzos que ayuden a que el calentamiento global no supere los 1,5°C. Ecuador se encuentra suscrito a este acuerdo en el 2016, este acuerdo representa el arranque de estrategias solidas que apuntalen actividades en busca de un mundo con energía limpia y ayudar

en la reducción de emisiones globales de gases de efecto invernadero. (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2016)

2.5.6. Entorno legal jurídico.

Ecuador cuenta con la Ley de defensa del artesano, que ampara a los artesanos en cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, apoyando sus derechos como el acceso a Salario Básico y pago de indemnizaciones legales como vacaciones y jornada máxima de trabajo según el Código de trabajo vigente.

De igual manera la disminución de impuestos para importaciones más favorables como exoneración de impuestos para la exportación de artículos de producción artesanal, apoyando al desarrollo de este sector (Vlex, 2020).

2.6. Análisis interno

2.6.1. Recursos tangibles.

2.6.1.1. Recursos financieros.

i. Inversión

Para que la empresa pueda iniciar sus actividades de producción a partir del segundo trimestre de 2023 va a requerir una inversión previa en OPEX y CAPEX.

Dentro de OPEX se encuentra la contratación del gerente, diseño de sombreros y varios gastos de publicidad preliminares, por un total de USD 12.571,00.

Tabla 3. Costos de explotación

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO			
Proyección Costes de Explotación			
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Mes 1 ene-23	Mes 2 feb-23	Mes 3 mar-23
Resumen de Costes de Explotación			
Costes de explotación			
Gastos de Personal	1.585	1.585	1.585
Gastos de Promoción y Publicidad	2.800	2.000	3.000
Gastos de Administración	5	5	5
Imprevistos	0	0	0
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO	4.390	3.590	4.590

Elaborado por: Los autores

El gasto inicial de Capex será de USD12.700,00 constituido por:

Tabla 4. Inversión en activo fijo

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
- Máquinas de coser	5	300,00	1.500,00
- Secadora	1	4.000,00	4.000,00
- Impresoras / Scanners	2	300,00	600,00
- Computadoras	3	700,00	2.100,00
- Muebles y enseres	1	4.500,00	4.500,00
Total Inversión Pre-Operativa			12.700,00

Elaborado por: Los autores

Tabla 5. Plan de inversiones CAPEX

<i>Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO</i>		
<i>Inversiones (CAPEX)</i>		
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>		Total 2023
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)		
Maquinaria	Total CAPEX	
Máquina de coser	1.500	1.500
Secadora	4.000	4.000
	0	0
Total Inversiones / CAPEX	5.500	5.500
Mobiliario	Total CAPEX	
Estaciones de trabajo	4.500	4.500
	0	0
	0	0
	0	0
Total Inversiones / CAPEX	4.500	4.500
Hardware	Total CAPEX	
Scanners / Impresoras	600	600
Computadoras	2.100	2.100
	0	0
	0	0
Total Inversiones / CAPEX	2.700	2.700
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PRO	12.700	12.700

Elaborado por: Los autores

La inversión inicial total para el proyecto es de USD 25.271,00, lo cual representa una amenaza para el proyecto, un valor de inversión bajo deja abierta una oportunidad de entrada a nuevos competidores.

ii. Financiamiento

El financiamiento comprenderá un aporte societario del 35.7% y el restante 64.3% será cubierto a través de un préstamo bancario.

Según lo estipulado en la regulación No. 184-2009 del Banco Central del Ecuador que versa sobre tipos de crédito existentes en el mercado, el monto del préstamo corresponderá a un crédito productivo para PYMES.

Este tipo de crédito contempla que la compañía obtenga ingresos anuales mayores a cien mil dólares y que el monto del crédito sea inferior a doscientos mil dólares, para este emprendimiento

el primer año de operación se esperan ventas de USD 112.000,00 y el crédito estará constituido por USD 18.000,00 (Banco Central del Ecuador, 2009).

La tasa de interés que se ha establecido para este tipo de créditos es del 10,24% tal como se muestra en la última resolución de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Tabla 6. Tasas de interés

Tasas de Interés	
Noviembre 2022	
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO	
Tasas de Interés Activas Referenciales¹	
Segmentos de Crédito²	% anual
Productivo Corporativo	8,49
Productivo Empresarial	9,61
Productivo PYMES	10,24
Consumo	16,09
Educativo	8,79
Educativo Social	5,49
Vivienda de Interés Público	4,95
Vivienda de Interés Social	4,98
Inmobiliario	9,21
Microcrédito Minorista	19,37
Microcrédito de Acumulación Simple	20,47
Microcrédito de Acumulación Ampliada	19,85
Inversión Pública	8,76

1. La información para el cálculo de tasas de interés efectivas referenciales para noviembre 2022 se toma en consideración las semanas del 22 de septiembre al 19 de octubre de 2022 con una cobertura de 328 entidades financieras. Además se excluye todas las tasas de interés con las operaciones que están fuera del mercado.
2. De acuerdo a la Resolución 603-2020-F, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022)

Se prevé que el crédito se obtenga a través de BanEcuador cuya tasa de interés es la más baja del mercado debido a su enfoque social y además ofrece un periodo de gracia que permitirá realizar la inversión inicial considerando el tiempo que se requiere para el diseño de los sombreros.

La estructura de la inversión inicial y financiamiento se describe a continuación:

Tabla 7. Estructura de la inversión

Detalle	Porcentaje	Valor
Inversión Inicial		\$ 25.271,00
- Capital propio	35.7%	\$ 10.000,00
- Deuda	64.3%	\$ 18.000,00

Elaborado por: Los autores

Tabla 8. Condiciones del préstamo

Monto de la deuda	\$ 18.000,00
Tasa de interés (anual)	10,54%
Plazo	5 años
Amortización mensual de la deuda	\$ 300,00

Elaborado por: Los autores

La tasa de interés para este segmento de crédito representa una debilidad, lamentablemente representa la tasa más alta de los segmentos de crédito en el país.

2.6.1.2. Recursos tecnológicos.

La tecnología puede cambiar la manera de satisfacer muchas necesidades o generar una ventaja competitiva en el mercado.

i. Materia Prima y Patentes

Se ha conversado ampliamente sobre la materia prima que será usada durante el proceso productivo, por ser un material que ninguna otra industria usa en la confección de sombreros u otros similares otorga una ventaja competitiva por el factor innovador y los beneficios en resistencia y sustentabilidad.

Sin embargo, se considera existe una gran amenaza de ingreso de nuevos competidores por lo que un recurso de gran importancia será el lanzamiento de nuevas colecciones anualmente.

Actualmente el sombrero de paja toquilla es ampliamente comercializado en nuestro país; sin embargo, este sombrero tiene una identidad latinoamericana más allá de ser considerado algo exclusivamente ecuatoriano.

En la introducción al mercado de los sombreros de paja de palma de coco se aprovechará esa oportunidad para darle una identidad única mediante diseños exclusivos que representen los aspectos más importantes de nuestro país y cabe mencionar que se ha planificado patentar el producto como protección de ingreso de nuevos competidores.

ii. Código QR y página web

El gran acceso a las nuevas tecnologías ha hecho posible la incorporación de un código QR en todos los sombreros que salgan al mercado.

El escaneo del código en cualquier dispositivo móvil direccionará al usuario a la página web en donde se incluirá información relevante sobre el producto como la historia, formas de usarlo con las últimas tendencias de moda, catálogo de diseños y por supuesto se podrá adquirir el producto a través de una compra online que se activará a partir del 2024.

El uso del código permitirá rastrear los accesos a la página web que ayudará a recolectar información valiosa para una base de datos que ayudará a identificar nuevos posibles segmentos.

iii. Ingeniería del Producto

La empresa cuenta con 5 procesos que se describen a continuación:

1) Recepción y transporte de materia prima

La empresa utilizará como principal materia prima la paja de palma de coco, debido a que es un material que es desechado por las haciendas cocoteras se aprovechará la oportunidad de ofertar la compra del desecho.

Debido a que actualmente ninguna empresa compra el desecho se establecerán estándares para la adquisición considerando que la paja debe ser extraída con cuidado para no quebrar sus fibras y lo más importante es que debe estar completa.

Se prevé realizar una capacitación previa en las haciendas que ofrezca una guía sobre una extracción adecuada y sustentable.

Las haciendas deberán almacenar la paja en sus instalaciones hasta la recolección que se realizará una vez por semana, con el fin de optimizar los costos del transporte.

La recolección considerará una ruta en donde estén las haciendas con las que se haya convenido.

2) Almacenamiento de la materia prima

Para el almacenamiento de la materia prima se requiere un ambiente fresco, razón por la cual el inmueble en el que se realizará la producción ya cuenta con la instalación de aire acondicionado que garantizará una temperatura permanente de 15°C en la cual se mantendrá la paja hasta su lavado.

Para el almacenamiento no se requieren condiciones especiales adicionales.

3) Lavado de la paja

El proceso de lavado funcionará de manera muy tradicional sin el uso de maquinaria especial.

El objetivo de todo el tratamiento previo al secado es mantener la fibra de la paja intacta de tal forma de generar la menor merma posible.

Por lo mencionado el lavado se realizará a mano, usando únicamente detergente.

4) Secado y selección de fibras

Durante el proceso de lavado se identificará las fibras que no puedan ser utilizadas para la elaboración de los sombreros, se realizará una selección y se aprovechará la merma para la elaboración de una etiqueta distintiva que lleve el imago tipo de la marca.

Las partes de la paja que se utilizarán para los sombreros por otra parte pasarán por un proceso previo al secado en donde se colgará la fibra para retirar el exceso de agua por un periodo de 2 horas.

Transcurrido ese tiempo estarán listos para ingresar a la lavadora.

Se considera la adquisición de una secadora de tipo industrial con capacidad para 30 libras cuya mayor funcionalidad es el ahorro de gas que representa.

Adicionalmente el fabricante ofrece 10 años de garantía, lo que permitirá recuperar casi por completo el valor de esta inversión al final del proyecto.

5) Confección

La confección estará a cargo de 5 artesanos quienes previamente han sido capacitados por el diseñador para realizar el armado del sombrero.

Cada artesano realizará el proceso completo de armado y empaquetado con la finalidad de evitar que la producción se detenga en casos de emergencia en la que el personal se pueda ausentar.

El cortado de la paja se realizará con el uso de moldes extraídos de los diseños previamente elaborados.

Se usarán máquinas de coser marca Singer Facilita Pro-4423, semi industrial, este modelo permite realizar una costura continua de 6 horas e incluye puntadas utilitarias para coser en telas gruesas como mezclilla y algodón por lo que se considera ideal para el cosido de la paja.

Una vez que el sombrero ha sido confeccionado se realizará el proceso de incorporación de acabados los cuales serán 100% a mano para garantizar un terminado especialmente artesanal.

2.6.1.3. Recursos organizacionales.

i. Procesos de capacitación a la industria cocotera objetivo

Dentro de los procesos más importantes en la producción de los sombreros de paja de coco está la selección adecuada de la materia prima.

Como ya se ha mencionado este tipo de insumo se desecha y por lo mismo no se extrae con cuidado alguno, la utilización de mano de obra propia puede resultar demasiado costosa para la puesta en marcha del proyecto, razón por la cual es una estrategia importante es la de apalancarse de la mano de obra externa propia de la industria cocotera y ofertar la compra del desecho, esta compra estará sujeta a ciertas condiciones y estándares que garanticen una materia prima de buena calidad.

La primera condición para efectuar un convenio entre las haciendas cocoteras y esta compañía radica en que el personal de las haciendas reciba una capacitación previa sobre la extracción adecuada de la paja de palma que será el punto de partida para contar con la materia prima deseada.

Por otra parte, el proceso de recolección de la materia prima estará acompañado por el jefe de Planta quién realizará el control de calidad de los insumos recolectados y garantizará el cumplimiento de los estándares que consisten en que las hojas se encuentren completas o tengan al menos 50cm de largo y ancho.

Estas condiciones garantizarán la calidad de la materia prima utilizada para ofrecer la mejor calidad del producto.

ii. Diseño del producto

El diseño del producto es una piedra angular en este proyecto, de acuerdo con las encuestas realizadas el 54.3% de los encuestados basan su decisión de compra en el diseño, por lo tanto, la ventaja competitiva que se pueda generar en el mercado va de la mano de un diseño único.

Se realizará la contratación de un diseñador ecuatoriano con experiencia en la línea de sombreros y el lineamiento para el diseño será el de crear productos únicos en el mercado que reflejen las principales culturas de nuestro país.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

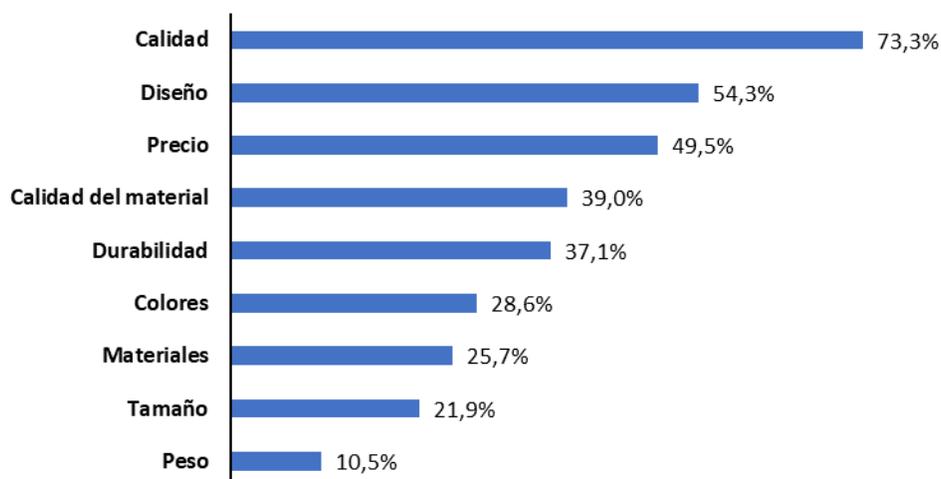


Figura 5. Características del producto

Elaborado por: Los autores

iii. La marca

El desarrollo de la marca será un proceso intensivo en el que la estrategia de marketing jugará un rol muy importante, ya que por ser un producto nuevo en el mercado el objetivo será dar forma a la percepción del cliente.

Los principales puntos para esta percepción serán la identidad que tienen los sombreros para que puedan ser identificados directamente al Ecuador, diseños únicos y la incorporación de una materia prima diferente que no se ha comercializado nunca en nuestro país.

2.6.1.4. Recursos físicos.

La empresa contará con dos tipos de recursos físicos, por una parte, está la planta que la constituye la instalación física en donde se llevarán a cabo todos los procesos productivos.

Cabe mencionar que las instalaciones físicas no serán propias, se cancelará un canon de arrendamiento por el inmueble.

El segundo componente de los recursos físicos lo constituyen los equipos que se usarán tanto en la producción de los sombreros como en el área administrativa y de ventas.

A continuación, se presenta un detalle de los recursos físicos:

Tabla 9. Recursos físicos

Detalle	Cantidad
Recursos físicos en arriendo	
- Inmueble	1
Equipo propio	
- Máquinas de coser	3
- Secadora	1
- Impresoras / Scanners	2
- Computadoras	3

Elaborado por: Los autores

2.6.2. Recursos intangibles.

2.6.2.1. Recursos humanos.

i. Remuneración

El horario de trabajo de los empleados consiste en 8 horas por día o 48 horas por semana, los salarios del personal variarán según el tipo de cargo que ocupen. La Tabla # 1 muestra las diferentes posiciones de trabajo que otorgará la empresa con sus respectivas remuneraciones.

Las vacaciones anuales corresponderán a 15 días por cada año completo de servicio, el salario a pagar será equivalente al salario quincenal.

Tabla 10. Proyección de gastos de personal

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO
Proyección Gastos de Personal

Cantidades expresadas en Dólares

				Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Calendario de Contrataciones								
Producción	Salario Mensual	Salario Anual						
Jefe de Planta	800	9.600		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Artesano (x15)	425	5.100		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Producción				6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Marketing y Ventas								
Jefe Marketing y Comercial	300	10.800		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Marketing y Ventas				1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Administración								
Gerente General	1.200	14.400		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Contador/financiero	500	6.000		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Administración				2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS				9	9	9	9	9

Elaborado por: Los autores

ii. Incentivos

El jefe comercial obtendrá incentivos monetarios, que se le otorgará por cumplimiento de meta de ventas establecida a comerciantes (2% de ventas mensuales). lo que nos permitirá tener mayor motivación y productividad extra, además nos permitirá conocer el desempeño y consecución de objetivos.

La función principal de estos incentivos laborales es alentar a los colaboradores a desempeñar sus funciones con mayor rendimiento, sentirse cómodos en su trabajo diario y permitir que su productividad se autogenera y se realice con una mayor motivación.

Entre los incentivos que podemos ofrecer adicionamos los siguientes:

- Capacitación: La capacitación también puede constituir un incentivo importante para el trabajador, pues de esta manera le estamos brindando la oportunidad de prepararse mejor para las funciones que desempeña.
- Actividades grupales fuera del horario laboral: Estas se realizarán para fomentar el compañerismo y aumentar la relación de pertenencia con la empresa.
- Regalos que premian el esfuerzo: Pueden variar dependiendo de la disponibilidad de recursos de la empresa.

2.6.2.2. *Cultura empresarial.*

i. Normas de conducta laboral

La totalidad de empleados debe conocer la misión y visión de la empresa, asumiendo como prioritarios las metas y objetivos organizacionales. En los miembros de la organización debe existir el compromiso de actuación leal y cumplimiento de funciones con máxima dedicación.

La totalidad de colaboradores deben comprometerse a la protección de la privacidad y confidencialidad de datos e información empresarial vinculada a proveedores, clientes, superiores, colegas y compañeros.

La empresa se compromete a brindar oportunidades a todo el personal por igual que coadyuven a su desarrollo personal y profesional, auspiciando un ambiente laboral respetuoso exento de discriminación o violencia.

ii. Normas de conducta cliente - proveedor

La empresa proporcionará información a sus proveedores sobre el producto en cuanto a las expectativas de calidad y cantidad, además de las características del precio y formas de entrega. Existe el compromiso empresarial a ofrecer garantía de los estándares de calidad que rigen la producción de paja de palma de coco y proporcionar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

iii. Recursos innovadores

Los sombreros de “Coconut Hats” de elaboración artesanal con paja proveniente de la palma de coco y de diseños exclusivos estarán dirigidos a satisfacer las expectativas y necesidades del cliente, contribuyendo tanto a la salud y bienestar del cliente como a su fidelización. Se estima un impacto negativo ambiental por parte del producto debido a que el mismo es elaborado con material vegetal.

iv. Recursos de imagen

A fin de alcanzar a comprender a cabalidad las características del producto a continuación se realiza una descripción resumida del mismo.

v. Aspectos básicos del producto.

La empresa busca ofertar un producto contribuyente al bienestar y salud de los clientes frente a las consecuencias negativas de la radiación solar, además de constituir los sombreros de “Coconut Hats” un excelente souvenir. La denominación Coconut Hats representa tanto el nombre comercial del producto como el de identificación de la empresa.

El diseño del logo está comprendido por una figura circular con el nombre comercial en el centro, además del eslogan “Crea tu propio estilo”, resaltando con ello la característica de diseño único que posee el producto.



Figura 6. Logo Coconut Hats

Elaborado por: Los autores

Se utilizará material reciclado para elaborar el empaque del producto y el mismo estará identificado con el logo de la empresa. La etiqueta del producto tendrá una información sobre la composición del sombrero.



Figura 7. Etiqueta sombreros

Elaborado por: Los autores

2.7. Análisis del sector

Se ha considerado utilizar la matriz de las 5 fuerzas de Porter, puesto que este modelo nos establecerá un mapa que nos guíe a determinar diferentes factores en su entorno interno y externo del modelo de Negocio propuesto para la producción y comercialización de Sombreros de paja de palma de coco (Coconut Hats) y así poder desarrollar estrategias para que el proyecto sea viable.

Con el análisis de las 5 fuerzas de Porter podremos visualizar factores que incluyen la competencia como análisis de amenazas y de productos sustitutos, amenaza de nuevos productos entrantes y rivalidad entre competidores existentes, así como el poder de negociación que tendremos con los proveedores de materia prima, insumos, servicios etc., y el poder de negociación con los potenciales clientes que en nuestro caso se ha determinado netamente al segmento de turistas.

El segmento de mercado establecido para la comercialización de los sombreros de paja de palma de coco es netamente turistas que busca llevar un recuerdo de sus experiencias y visitas a las diferentes playas y lugares turísticos del país, sin embargo en el resultado de la encuesta aplicada a turistas extranjeros se decanta un panorama muy desalentador en vista que desconoce el

producto, la materia prima y aun no existe el producto en el mercado, mientras que el turista nacional lo relaciona directamente a un producto similar o parecido al sombrero de paja toquilla.

En relación al turismo en Ecuador representa la tercera fuente de ingresos para el país, contribuyendo con el 2,2% del PIB para el año 2019, sin embargo la complejidad del entorno post pandemia en el cual el turismo aún no se ha reactivado completamente debido a la emergencia Sanitaria por el COVID 19, sin embargo se cuenta con un escenario alentador para este 2022, puesto que se ha cumplido un proceso de vacunación completa del 76% de la población, y las medidas restrictivas se han vuelto más flexibles al igual que el incremento en aforos a lugares y sitios concurridos se vuelve cada vez más alentador en el sentido de lograr una normalidad en el corto plazo y la reactivación e incremento del turismo en el País.

En el contexto anteriormente descrito podemos notar que la contribución directa del turismo al PIB en el 2020 se vio reflejada en apenas el 1,94%, netamente justificada por todo el contexto de la afectación mundial de la Pandemia del COVID19, con esta consideración y en un escenario alentador y positivo proyectado para el 2022 en base a las estrategias de reactivación turística propuestas por el gobierno en el sentido de promover la dinámica turística con reducción de IVA al 8% en feriado, considerando de igual manera la promoción del país y sus atractivos en el mundo.

De acuerdo con la clasificación económica la venta de sombreros está bajo el “CIIU. C1410.05 fabricación de gorros y sombreros (incluidos los de piel y paja toquilla)” del cual se detalla los ingresos del sector a continuación:

Tabla 11. Evolución del sector venta de sombreros

MeasuresLevel	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS NETAS LOCALES 12% (601)	2.818.408	3.061.005	3.329.833	3.973.383	3.604.178	3.332.349	3.406.607	3.688.587	3.472.682	1.515.722
VENTAS NETAS LOCALES 0% (602)	20.491	222.763	81.612	10.674	183.518	10.935	105.180	154.547	198.253	74.983
EXPORTACIONES NETAS (603)	11.234.104	9.519.953	9.776.781	13.480.610	15.517.989	15.608.664	12.917.496	13.283.931	13.642.175	10.033.524
TOTAL INGRESOS (699)	14.155.299	13.116.624	13.326.078	17.626.234	19.658.209	19.009.320	16.521.993	17.311.059	17.448.652	11.796.687
UTILIDAD DEL EJERCICIO (801)	948.027	670.281	858.557	1.640.070	1.549.840	1.411.480	1.227.721	1.192.922	1.084.912	228.757
VENTAS LOCALES	2.838.900	3.283.768	3.411.445	3.984.057	3.787.696	3.343.283	3.511.787	3.843.135	3.670.936	1.590.705
MARGEN DE RENTABILIDAD	6,70%	5,11%	6,44%	9,30%	7,88%	7,43%	7,43%	6,89%	6,22%	1,94%

Fuente: (Servicio de Rentas Internas, 2022)

Con este análisis de afectaciones y entorno a la reactivación económica, productiva y turística a nivel mundial para el 2022 se avizora un panorama competitivo favorable para el comercio local e internacional, por lo cual vemos como una oportunidad la reactivación turística para ofrecer el sombrero de paja de palma de coco Coconut Hats, el introducir este producto innovador en el segmento turístico nacional en primera instancia, y con los datos que refleja en la consolidación de la encuesta realizada, existe una gran aceptación en la adquisición de estos sombreros, sumando a esto las ventajas competitivas, en relación la elaboración artesanal, modelos, diseños y con identidad nacional.

La propuesta de producción de sombreros de paja de palma de coco comprende como aspectos fundamentales la selección cuidadosa de la materia prima y el cocido artesanal, diferenciándose así de productos similares como el sombrero de paja toquilla, el cual involucra un proceso de producción artesanal mucho más complejo en cuanto a tejido; bajo este enfoque el sombrero de paja toquilla ha logrado conseguir una identidad nacional lo cual le brinda un posicionamiento y reconocimiento internacional, su producción se realiza principalmente en las provincias de Manabí y Azuay y cuenta con canales de distribución y acceso en los mercados turísticos locales, nacionales e internacionales por lo que posee un posicionamiento comercial estable y creciente, A diferencia de la propuesta de elaboración y comercialización de sombreros de paja de palma de coco que mediante investigación local, se ha considerado una producción insipiente o nula en la elaboración de sombreros de paja de palma de coco.

Es necesario alcanzar una economía de escala para cubrir costes o al menos diluirlos consiguiendo necesariamente incrementar la cuota de mercado, mediante la aplicación de campañas agresivas de promoción y venta especialmente en medios digitales que proporcionen mayor alcance al mercado objetivo y su costo sea menor, así mismo mediante la implementación de estrategias de marketing digital el producto llegará a turistas nacionales y extranjeros, mostrando marcadas diferencias, características y bondades del nuevo producto y lograr la elección del turista frente a productos existentes en el mercado.

Es importante posicionar a nuestros sombreros en relación a la ventaja comparativa que es el empleo de materia prima innovadora, ecológica y que aporta a la reducción de la huella de carbono,

de la misma manera el contar con diseñadores que propongan modelos exclusivos y tendencias nuevas destacando el valor agregado en calidad, textura y durabilidad, fresca, entre otros, se pretende contar con una gran aceptación del mercado turístico en relación a las ventajas proporcionadas con respecto a los productos similares.

2.7.1. Barreras de entrada.

El sombrero de la paja de palma de coco, por ser un producto con materia prima que normalmente es desechada al no ser muy conocida en el mercado, se trata de un producto que no tiene barreras de ingreso altas, ya que requiere de una inversión baja para poner en marcha este negocio, sumado a que el gobierno actual ha permitido que el sector artesanal comparta sus propuestas para el cambio, porque al apoyar la economía del artesano se reactiva el mercado interno, ya que los artesanos aportan en dinamizar las economías locales y del país, crean autoempleo, empleo y conforman el motor productivo del Ecuador, sin duda la mejor salvaguarda es ser competitivos, bajando los costos de producción y ofertando productos de calidad. Sin embargo, al tratarse de una materia prima que tiene un bajo costo de producción, a mediano plazo puede ser empleada para la producción de otras artesanías y productos, como bolsos, macetas, etc., por lo que, el riesgo para la ejecución de este negocio es alto. Con el fin de mitigar el riesgo mencionado anteriormente, se creará nuevas colecciones de sombreros de paja de palma de coco cada año.

Al no tener barreras de entrada altas, no será dificultoso para nuestro negocio introducirnos en este mercado, pero debemos ofertar este sombrero con un valor añadido y diferencial, que nos permitan ser competitivos y apetecidos por los clientes, por lo que también deberemos de competir por conseguir su elección frente a otros productores ya asentados, esto permitirá que la población conozca la importancia de utilizar y la resistencia de una materia prima que ha estado siendo desechada, por lo que, tomando en consideración que la principal amenaza para este producto es el sombrero de paja toquilla, que en la actualidad es un producto muy reconocido en el mercado nacional y extranjero, se puede mencionar que esta amenaza es media, es por esto que se debe trabajar en una estrategia sustentable que permita aumentar la capacidad de producción, lo que obliga a tomar acciones para disuadir a nuevos competidores y capitalizar las fortalezas y

oportunidades existentes de nuestra empresa, siendo más efectivas y a aprendiendo a competir en nuevas dimensiones.

Finalmente, es imprescindible la diferenciación, la innovación y la definición del sombrero de paja de palma de coco, ya que en el mercado enfocado existe mucha competencia, a pesar de ser bajas las barreras de entrada a la industria de sombreros, con la segmentación adecuada y la diferenciación precisa consideramos que la amenaza es media.

2.7.2. Barreras de salida.

La producción de sombreros de paja de palma de coco, al ser un negocio que emplea materia prima que aún no ha sido utilizada en nuestro medio, es indispensable la contratación de un equipo de trabajo con experiencia en todos los campos, esto implicará en un futuro una barrera de salida alta en lo referente a los costes fijos de salida, que serán valores económicos que deben asumirse necesariamente al abandonar la empresa, como pueden ser las altas indemnizaciones a los empleados o proveedores propios de la finalización de nuestro negocio, o la liquidación de las existencias que se disponga en stock.

También, se debe considerar que pueden ser una importante barrera de salida las restricciones sociales y gubernamentales por tener una competencia directa, en este sentido, el Ecuador es un país considerado el pionero en la fabricación del sombrero de Paja Toquilla, por lo que este sombrero sería el principal producto exportador y el principal producto sustituto, entonces podrían existir presiones sociales de grupos de interés para mantener dichos negocios, o simplemente por la misma legislación de nuestro país o la presión política que se da cuando existen sectores perjudicados.

2.7.3. Amenaza de productos sustitutos.

El sombrero de la paja de palma de coco, a pesar de ser un producto nuevo e innovador, posee también muchos productos sustitutos, por lo que inicialmente contará con pocos diseños y no se dispondrá de variados estilos, sin embargo, se debe considerar la alta regulación en el ámbito

laboral y sus correspondientes costes para la empresa, sin olvidar los compromisos personales y emocionales con los socios (distribuidores) o empleados.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que una barrera de salida no solo se enfoca al criterio económico, sino también al orgullo de la empresa y el daño a la imagen de esta, por lo que se ven obligados a trabajar más fuerte y no desaparecer, incluso provocando ser una competencia más intensa entre sus rivales.

Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos		
	Impacto	Atractivo
Cantidad de productos sustitutos	4	1
Disponibilidad de productos sustitutos	4	1
Disposición para sustituir	4	1
Total	4,00	1,00

Elaborado por: Los autores

Con respecto a la tabla sobre la amenaza de productos sustitutos, se puede apreciar que el impacto de productos sustitutos referente a cantidad, disponibilidad y disposición es alto; mientras que, el atractivo es bajo, porque existen muchas empresas en la actualidad que ofertan sombreros de diferentes materiales y precios en el mercado.

2.7.4. Poder de negociación del proveedor

La capacidad de negociación por parte del proveedor de este producto es alta, ya que la materia prima que es esencial para este negocio, es de fácil acceso en las provincias de Esmeraldas y Manabí, y en muchos sectores de la costa ecuatoriana, por lo cual las industrias cocoteras ubicadas en estas provincias, serían las proveedoras principales e influyentes de la paja de palma de coco, estableciendo relaciones sólidas a largo plazo, considerando que será más fuerte nuestro negocio porque no existe materiales sustitutos que tenga una buena resistencia y durabilidad, lo que permitirá tener un mercado más atractivo. Además, que la paja de palma de coco no tiene un precio regulado por el gobierno, como es el caso del material PET, mismo que tiene precios ya establecidos en nuestro mercado, por lo que, depende exclusivamente del poder de negociación entre la empresa y el proveedor.

Por lo comentado anteriormente, para este negocio existirá un mayor poder de negociación porque se dispone de una gran base de proveedores, lo que permitirá tener buenas condiciones sobre precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso exigir estándares de calidad, sin duda, esto ayudará a establecer alianzas a largo plazo con dichos proveedores.

Es así como el sombrero de paja de palma de coco será más vendido en la Provincia de Esmeraldas, que son las playas más visitadas por los turistas en general, según encuesta realizada por los autores para el desarrollo del presente plan de negocio.

Tabla 13. Poder de negociación del proveedor

Poder de negociación de los proveedores		
	Impacto	Atractivo
Cantidad de proveedores	4	4
Disponibilidad de proveedores	4	2
Integración hacia adelante	1	2
Total	3,00	2,67

Elaborado por: Los autores

Con respecto a la tabla sobre el poder de negociación de los proveedores, se puede apreciar que el impacto y el atractivo es alto, porque hay una buena cantidad de proveedores, y es muy favorable por la disponibilidad de estos, y por ser un producto innovador el atractivo es bueno, lo que permitirá una buena integración hacia delante de este negocio.

2.7.5. Poder de negociación con los clientes

Los clientes de los sombreros de paja de palma de coco está compuesto principalmente por turistas nacionales y extranjeros, hombres y mujeres mayores de 18 años, este segmento de determinado y priorizado en base a las encuestas de los autores, en la misma que muestra la cultura de vacacionar en familia, amigos, conocer nuevos lugares y comprar recuerdos o presentes sean para uso personal o recuerdos para familiares y amigos, por lo cual se muestran motivación en adquirir un producto nuevo e innovador y que mejor si posee identidad cultural y su plus es el empleo de materia prima amigable con el ambiente y con un enfoque social.

En lo que respecta al precio de los sombreros existen innumerables criterios en cuanto a, cuanto están dispuestos a pagar por el producto, lo cual es favorable y genera una oportunidad en el mercado tan competitivo.

Al contar con un segmento considerable de turistas es posible posicionar e incrementar paulatinamente la compra de los sombreros de paja de palma de coco, pues el precio estará en relación a la capacidad de pago y poder adquisitivo de los turistas, precio razonable y competitivo de acuerdo a la oferta de sombreros de paja toquilla como principal competidor, sin embargo la diferenciación estará marcada en la innovación del producto terminado por el uso de materia prima natural derivada de la paja de palma de coco.

Al existir varios productos similares en el mercado que satisfacen la misma necesidad y uso, se genera el fenómeno de que la demanda y el precio de los productos se haga más elástica, es decir se debería realizar un análisis de precios de los competidores en diferentes sectores y mercados, determinando acciones para minimizar costos, mejorar la eficiencia y maximizar la utilidad.

En relación con los medios o canales de distribución físicos que forman parte del poder de negociación con los clientes, se ha detectado que son viables los canales de distribución corta o directa, en los puntos de venta física y directa se tendría mayor acceso a cantidad de ventas, si bien hemos seleccionado para iniciar en esta propuesta el establecer lugares claves para la distribución y comercialización que genere un canal más directo y personalizado con los turistas.

En el contexto de los cambios que ha generado la pandemia por el Covid19, hoy en día es importante el enfoque, análisis respecto a la manera de llegar a los nuestros clientes de una forma más rápida y eficiente, en este entorno actual de la conectividad es tan importante ir evolucionando con la comercialización digital, adaptar y adoptar herramientas y medios que conlleve a estar un paso delante de la competencia y poder cubrir nuevos segmentos de turistas y clientes que no han sido detectados como posibles consumidores.

La relación con mercados artesanales, sitios turísticos y tiendas de playa en los que se promocionen y comercialicen los sombreros de paja de palma de coco, contarán con incentivos y el acompañamiento comercial necesario para incrementar sus ventas, así como brindar asesoría y

capacitación del producto, de tal forma que se pueda no solo vender el producto en sí, sino toda el proceso de elaboración mediante una explicación breve descriptiva y complementada con el Código QR que estará en el empaque del sombrero y en su etiqueta de forma que puedan escanear y conocer toda su trazabilidad, desde un enfoque social como factor de la reactivación económica y turística, preservando el medio ambiente.

Tabla 14. Poder de negociación con los clientes

Poder de negociación de los compradores		
	Impacto	Atractivo
Costo de cambio monetario	1	1
Disponibilidad de información	3	2
Número de compradores	4	2
Total	2,67	1,67

Elaborado por: Los autores

Con respecto a la tabla sobre poder de negociación con los clientes, se puede apreciar que el impacto en la negociación con los clientes referente a costo, disponibilidad de información y número de compradores es alto; mientras que, el atractivo es bajo, debido a que existe en el mercado muchos productores artesanales y empresas que ofertan sombreros elaborados con diferentes materiales lo cual existe una variedad de precios en el mercado.

2.7.6. Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores está ligada a las diversas empresas productoras de sombreros, artesanos e inclusive mercado informal que oferta sombreros de diversos materiales como: paja toquilla, fieltro, lana, paja, fibra, gorros, cuero, corcho, tela, sintético, totora entre otros, sin embargo y como finalidad del análisis enfocado a la competencia directa e indirecta de nuestra propuesta de negocio, toma mucho interés a fin de determinar factores externos como las amenazas y oportunidades, así también sus factores internos fortalezas y debilidades.

Para el caso de análisis de la competencia directa de nuestro producto investigaciones en medios digitales no muestran fabricantes de Sombreros de paja de Palma de coco lo cual asegura exclusividad, originalidad e innovación de los sombreros, sin embargo, los sombreros de paja Toquilla vendría a ser la competencia directa en cuanto similitud en base al empleo de materia

prima natural y su elaboración de forma artesanal, a continuación, se enumera una pequeña lista de posibles competidores.

- Toquifina Manabí
- Panamahat – Quito
- Taita Hat Quito
- Artesanos de Montecristi- Manabí
- Productores artesanos de Jipijapa
- Artesanos productores de sombreros de paja toquilla de Azogues

Como se puede visualizar la propuesta de elaboración y comercialización de sombreros que no estará sola en el mercado local. Por lo tanto, nuestra propuesta debe estar enfocada en mejorar las áreas operacionales (artesanales); incluyendo factores y aspectos comerciales a fin de buscar aumentar el segmento y el posicionamiento en el mercado de turistas, eludiendo los efectos de la competencia pues la existencia y de productos similares y sustitutos representa una amenaza para nuestra empresa de producción de sombreros de paja de palma de coco.

Tabla 15. Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos participantes		
	Impacto	Atractivo
Grado de imitación del producto	2	3
Inversión en capital	3	4
Identificación de la marca	3	1
Crecimiento del sector	4	1
Total	3,00	2,25

Elaborado por: Los autores

Con respecto a la tabla sobre la amenaza de nuevos participantes, se puede apreciar que el grado de imitación del producto e inversión de capital, son favorables para la empresa, ya que se emplea una materia prima nueva y no se requiere de un alto capital para arrancar con este negocio; pero, en lo que respecta a la identificación de la marca y al crecimiento del sector, el impacto es alto y de cierta forma es desfavorable para nuestra empresa, ya que es un sombrero que es elaborado con materiales desconocidos en nuestro medio, lo que nos podría retardar el crecimiento en el mercado nacional.

2.7.7. Rivalidad entre competidores.

El Ecuador, se ha caracterizado en los últimos años por su diversificación en productos exportables es así como los sombreros de paja toquilla se han exportado como patrimonio cultural e identidad del Ecuador, como consecuencia su potencialidad de mercado internacional, especialmente en países como Estados Unidos, España, Francia e Italia. (PROECUADOR, 2016).

Si medimos la rentabilidad del segmento de mercado inversamente proporcional a la feracidad de la competencia, la rentabilidad aparentemente debería ser baja, puesto que en el mercado existe mucha competencia, y competimos en aspectos fundamentales especialmente en calidad y precio, sin embargo la diferenciación de nuestros sombreros es ardua en el aspecto de uso de materia prima innovadora que brinda una nueva textura a los sombreros y su elaboración única de forma artesanal que determina una ventaja competitiva que marca la diferencia y brinda exclusividad e identidad.

En la costa ecuatoriana especialmente en la provincia de Manabí, (Montecristi y Jipijapa) podemos encontrarla mayor concentración de artesanos que elaboran el sombrero de Paja Toquilla, de igual manera en la Provincia de Cañar (Azogues) existe una identidad artesanal en la producción de sombreros de paja toquilla; es así que se puede determinar que existe suficiente experiencia y mano de obra calificada, que podría aportar con su experiencia en el desarrollo del proyecto de elaboración de sombreros de paja de palma de coco.

En lo referente a la competencia directa que hemos analizado por su materia prima natural, textura, diseños y elaboración artesanal serían los sombreros de paja toquilla, y la gran variedad de productores y artesanos que elaboran sombreros de diversos materiales, fibra, cuero, paño, sintético, nylon, lana, gorras, entre otros, sin embargo se considera que el sombrero que ha generado identidad y posicionamiento de país con un producto artesanal es el sombrero de paja toquilla por lo cual nuestro esfuerzo está enfocado en competir especialmente con este sombrero.

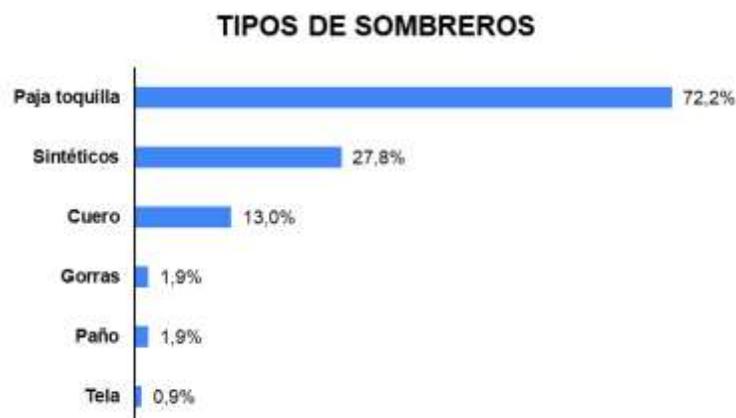


Figura 8. Tipos de sombreros

Elaborado por: Los autores

Tabla 16. Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre los competidores		
	Impacto	Atractivo
Número de competidores	4	1
Tamaño de competidores	2	3
Grado de diferenciación del producto	4	2
Precios competitivos	4	1
Acceso a tecnologías	2	3
Total	3,20	2,00

Elaborado por: Los autores

En la fuerza de Porter en rivalidad de competidores, podemos determinar que el impacto es alto, debido a que existen varios competidores en el mercado y su atractivo especialmente en competidores, grado de diferenciación y precios es baja por lo cual se visualiza una fuerza poco atractiva.

Una vez determinados los resultados de las 5 fuerzas de Porter se presenta el siguiente esquema consolidado.

Tabla 17. Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter		
	Impacto	Atractivo
Rivalidad entre los competidores	3,20	2,00
Amenaza de productos sustitutos	4,00	1,00
Amenaza de nuevos participantes	3,00	2,25
Poder de negociación de los proveedores	3,00	2,67
Poder de negociación de los compradores	2,67	1,67
Total	3,17	1,92

Elaborado por: Los autores

Como conclusión de este análisis, se puede establecer como resultado para el producto de sombreros de paja de palma de coco que existe en el mercado una fuerte competencia tanto en precio, variedad de productos similares y sustitutos por lo cual el poder de negociación e impacto es alto y el atractivo es bajo.

2.8. Análisis de la demanda

Para conocer mejor el mercado y analizar la demanda, se realizó una encuesta de 14 preguntas a 186 usuarios de diferentes edades para conocer sus hábitos de consumo de sombreros, en caso de que los tenga, esta encuesta fue realizada entre los diferentes círculos sociales de los integrantes del presente proyecto por lo que la muestra es diversificada.

2.8.1. Segmentación de clientes.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, el 58% de los encuestados compra o utiliza sombreros y, de este grupo, el 97% estaría dispuesto a utilizar o regalar un sombrero de paja de palma de coco, siendo este grupo referencial la primera y principal variable para la segmentación de clientes. Estos porcentajes serán utilizados para calcular el tamaño del mercado y así determinar la participación que se espera que tenga el proyecto.

Tabla 18. ¿Usted compra o utiliza sombreros?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	108	58,1%
No	78	41,9%
Total	186	100,0%

Elaborado por: Los autores

Tabla 19. ¿Le gustaría utilizar o regalar un sombrero elaborado con paja de palma de coco?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	107	57,5%
No	3	1,6%
Total	110	59,1%

Elaborado por: Los autores

2.8.2. Criterios de segmentación.

Una vez establecido el principal criterio de segmentación, el cual es personas que utilicen o compren un sombrero para regalar, se establecen los siguientes criterios:

- Geográfica: Turistas que visiten la provincia de Esmeraldas.

5. ¿Hacia qué provincias viaja por turismo?

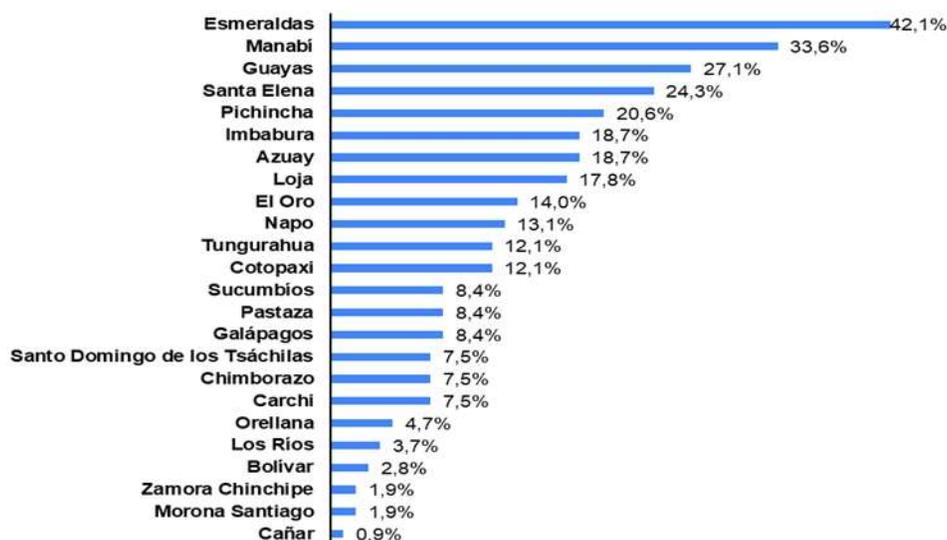


Figura 9. ¿Hacia qué provincias viaja por turismo?

Elaborado por: Los autores

- Demográfica: Turistas entre las edades de 30 a 49 años dado que este grupo etario representa el 59% de los encuestados y presentan un mejor poder adquisitivo.

Tabla 20. Rangos de edad

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 18 años	2	1,9
Entre 18 a 24 años	11	10,3
Entre 25 a 29 años	13	12,1
Entre 30 a 34 años	17	15,9
Entre 35 a 39 años	17	15,9
Entre 40 a 44 años	15	14,0
Entre 45 a 49 años	14	13,1
Entre 50 a 54 años	6	5,6
Entre 55 a 59 años	7	6,5
Entre 60 a 64 años	2	1,9
65 años o más	3	2,8
Total	107	100,0

Elaborado por: Los autores

- Psicográfico: Turistas que compren recuerdos durante sus viajes en Ecuador



Figura 10. ¿Actualmente compra recuerdos durante sus viajes en Ecuador?

Elaborado por: Los autores

- Comportamiento: Turistas que consideren la calidad y diseño del sombrero para la toma de decisión de compra

12. ¿Qué característica considera para la compra de un sombrero?

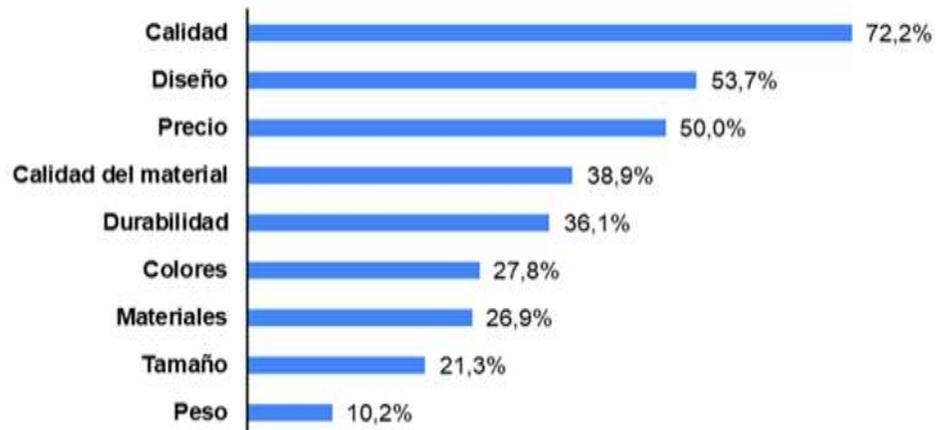


Figura 11. ¿Qué características considera para la compra de un sombrero?

Elaborado por: Los autores

- Socioeconómica: Turistas de clase media que puedan pagar por un sombrero de paja de palma de coco desde USD 30 o más.

Tabla 21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sombrero elaborado artesanalmente con paja de palma de coco?

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sombrero elaborado artesanalmente con paja de palma de coco? USD			2. Edad											Total
			Menor de 18 años	Entre 18 a 24 años	Entre 25 a 29 años	Entre 30 a 34 años	Entre 35 a 39 años	Entre 40 a 44 años	Entre 45 a 49 años	Entre 50 a 54 años	Entre 55 a 59 años	Entre 60 a 64 años	65 años o más	
USD 1	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 5	Recuento	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3
	%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 9	Recuento	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
	%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 10	Recuento	1	4	3	1	1	1	1	1	0	2	0	0	14
	%	7,1%	28,6%	21,4%	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 11	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 12	Recuento	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
	%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 13	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 15	Recuento	0	2	2	1	3	4	2	1	1	1	1	2	19
	%	0,0%	10,5%	10,5%	5,3%	15,8%	21,1%	10,5%	5,3%	5,3%	5,3%	5,3%	10,5%	100,0%
USD 17	Recuento	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 18	Recuento	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 20	Recuento	0	2	1	3	3	1	2	2	2	0	1	1	16
	%	0,0%	12,5%	6,3%	18,8%	18,8%	6,3%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	6,3%	6,3%	100,0%
USD 25	Recuento	0	2	0	2	2	2	4	0	0	0	0	0	12
	%	0,0%	16,7%	0,0%	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 30	Recuento	0	0	1	4	3	3	2	0	1	0	0	0	14
	%	0,0%	0,0%	7,1%	28,6%	21,4%	21,4%	14,3%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 33	Recuento	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 35	Recuento	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 40	Recuento	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	3
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 45	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 50	Recuento	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 60	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 70	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 80	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
USD 100	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Recuento	1	11	12	17	16	15	13	6	6	2	3	102	
	%	1,0%	10,8%	11,8%	16,7%	15,7%	14,7%	12,7%	5,9%	5,9%	2,0%	2,9%	100,0%	

Elaborado por: Los autores

2.8.3. Elección del segmento objetivo.

De acuerdo con las cifras publicadas por el Ministerio de Turismo hasta el 2018 (última actualización y cifra referencial para el presente proyecto) Esmeraldas acogió a 3.322.260 turistas, cifra que representa el mercado total, de los cuales 1.569.761 turistas poseen un nivel socioeconómico medio, representando así el mercado potencial, de acuerdo con los criterios de segmentación los cuales eran turistas que visiten la provincia de Esmeraldas por vacaciones, entre 30 a 49 años de edad, que compren recuerdos durante sus viajes en Ecuador, que al momento de comprar un sombrero consideren la calidad y el diseño del mismo para la toma de decisión de la compra y que estén dispuestos a comprar un sombrero de paja de coco, el mercado meta es de 388.220 turistas dado que según los resultados de la encuesta el 24,73% de los turistas cumplen con estas condiciones, por último, se tiene como objetivo tener una participación del 1% sobre el mercado meta, por lo que el mercado real para el proyecto es de 3.883 turistas al año.

Tabla 22. Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO			
Mercado total	3.322.260	Turistas Esmeraldas	
Mercado potencial	1.569.761	Nivel medio	
Mercado meta	388.220	Criterios de segmentación	24,73%
Mercado real	3.883	Participación	1%

Elaborado por: Los autores

2.9. Benchmarking

Tabla 23. Benchmark competencia - periodo 2020

BENCHMARK COMPETENCIA - PERIODO 2020						
Categoría		Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 4	Competencia 5
Nombre	Coconut Hat	HOMERO ORTEGA PENAFIEL E HIJOS C LTDA	EXPORTADORA K. DORFZAUN S.A.	RIERA CORPORATION HATS "RICORHATS" S.A.	SERRANO HAT EXPORT C LTDA	Paja Tierna Artesanal Toquifina S.A.
Ubicación		Azuay	Azuay	Guayas	Azuay	Manabi
Ingresos		\$ 2.392.698,00	\$ 2.937.117,00	\$ 754,00	\$ 1.341.507,00	\$ 6.360,00
Cliente Objetivo						
Visión		Busca generar desarrollo socio económico en Ecuador y resaltar su artesanía en el contexto mundial, empleando elementos biodegradables para conservar el medio ambiente.	. Dorfzaun S.A es una empresa fundada en 1939 y especializada en la producción de sombreros de paja toquilla conocidos como "sombrero de Panamá". Es una empresa reconocida por su calidad superior y su responsabilidad social procurando continuar el legado del fundador	Fortalecer los lazos que unen la relación entre comprador y vendedor, satisfaciendo y atendiendo en todo momento a nuestros clientes con la mejor calidad, brindándoles, el mejor precio posible, adecuados a sus necesidades que sean acorde con los requerimientos que exigen y merecen, y así contribuir a mejorar los servicios que nuestra empresa ofrece	Empresa fue fundada en 1905 y actualmente es la más antigua en la fabricación y mercadeo de los famosos y tradicionales sombreros de paja toquilla o Panama hat.	Se dedica a la fabricación artesanal o industrial, compra, venta, comercialización, exportación, importación, transformación y distribución de productos elaborados de paja toquilla y textil
Producto:						
Tipo de material		Paja Toquilla	Paja Toquilla	Paja Toquilla	Paja Toquilla	Paja Toquilla
Diversidad		SI (Sombreros clásicos, de tendencia y carteras)	SI (Sombreros básicos, sombreros terminados y carteras)	SI (Sombreros de hombre, mujer)	SI (Sombreros de hombre y mujer)	SI (Sombreros de hombre y mujer)
Diseños		Clásico hombre (30) Clásico mujer (12) Tendencia hombre (11) Tendencia mujer (9) Carteras (19)		Alrededor de 40 diseños	Hombre (19) Mujer (15)	
E-shop		SI	SI	NO	NO	NO
Precio		\$ 81,30	\$ 8.00 - \$ 500.00		\$ 60.00	

Elaborado por: Los autores

2.10. Matriz DAFO

Identificar las mejores estrategias para corregir, modificar, afrontar o emprender acciones necesarias que permitan mitigar debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.

Tabla 24. Matriz FODA

F FORTALEZAS		D DEBILIDADES	
1	Los productos tienen un diseño único y distintivo	1	El lavado de la materia prima se realiza artesanalmente sin el uso de ninguna maquinaria o tecnología, por lo que conllevará un mayor uso de recurso humano.
2	Están elaborados artesanalmente con una materia prima innovadora.	2	El proyecto iniciará con limitados canales de comercialización.
3	Cuenta con una producción sostenible	3	Falta de variedad en los diseños de los sombreros
4	Aprovecha el desperdicio de la industria cocotera	4	El producto es nuevo en el mercado
5	La elaboración del producto se realizará en menor tiempo que los productos de la competencia (paja toquilla) debido a una técnica de cosido y no de tejido.	5	Se inicia en un mercado local y puede generar una pérdida de ventas en mercados externos
6		6	Bajo nivel de producción por la capacidad instalada.
O OPORTUNIDADES		A AMENAZAS	
1	Expandir la producción para encontrar nuevos nichos de mercado (nuevas generaciones y mercados externos)	1	Existen en el mercado variedad de productos sustitutos y alternos.
2	Se puede adquirir más diseños patentados para seguir ofertando exclusividad y variedad.	2	Sucesos como una pandemia (COVID-19) afectan la dinámica turística nacional e internacional y reducirían la posibilidad de venta de los productos.
3	Existe una creciente tendencia por adquirir productos que disminuyan la huella de carbono y sean sustentables, por lo que se puede aprovechar un mercado en crecimiento.	3	Variedad de precios y productos de la competencia
4	Implementación de un código QR en la etiqueta de nuestros productos	4	Pocas barreras de entrada al mercado generan una alta probabilidad de nueva competencia.
5	Aprovechar las ventajas que ofrece el marketing digital para promoción y venta de productos, generando contenido	5	Actual ola de inseguridad dentro del territorio nacional afecta el flujo turístico tanto nacional como extranjero
6	Reactivación económica para el sector artesanal y turístico	6	Se podrían aprovechar economías de escala que copien el proceso a menores costos (industrialización).
7	Diversificación de productos.	7	Creación de nuevas formas de procesar la materia prima.
ESTRATEGIAS			
1	Aprovechar la reactivación del sector turístico para incrementar las ventas y posicionar nuestro producto		
2	Valorar nuevos canales de distribución y comercialización.		
3	Generar identidad nacional con el sombrero de paja de palma de coco como un producto que se identifique con la cultura y tradiciones ecuatorianas.		

Elaborado por: Los autores

Capítulo 3. Parte específica

3.1. Plan de Marketing

3.1.1. Resumen ejecutivo.

El Ecuador tiene distintas formas de exponer su cultura y tradiciones y una de ellas es justamente la producción de sombreros.

Se cree que su elaboración y tejido inició en el Periodo Formativo (1.500 y 1.000 a.C.) de la mano de las culturas Machalilla y Chorrera que geográficamente ocupaban los territorios de la provincia de Manabí y el norte de la provincia de Santa Elena.

A través de los siglos esta tradición ha perdurado, tanto así que, en 2012, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reconoció al tejido de sombreros de paja toquilla como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, esta distinción busca salvaguardar esta práctica por su origen ancestral.

Los sombreros de paja toquilla originarios del Ecuador son demandados a nivel mundial, sin embargo, son conocidos como sombreros de Panamá o Panamá hat, lo que ha hecho que los panameños se posicionen en los mercados internacionales como los principales productores y exportadores de dicho accesorio. Panamá exporta \$ 16,06 millones y Ecuador \$ 16 millones.

El proyecto está enfocado en establecer su producto como un sombrero que genere identidad y cultura ecuatoriana aprovechando la oportunidad de la percepción comercial que tiene el sombrero de paja toquilla como un sombrero panameño.

3.1.2. Estrategias

3.1.2.1. Objetivos estratégicos.

- Alcanzar el 5% del mercado de venta en mercado local de sombreros dentro de 5 años.
- Posicionar la imagen del sombrero de paja de palma de coco como un artículo representativo de cultura ecuatoriana dentro de 5 años.

- Utilizar como materia prima al menos un 10% del desperdicio de la paja de palma de coco del sector cocotero de Esmeraldas dentro de los primero 3 años de producción.

3.1.2.2. Estrategia general.

Dentro del enfoque de este proyecto se ha considerado establecer una estrategia de posicionamiento por ser un producto nuevo en el mercado.

Este posicionamiento entonces se dará a través de ubicar al sombrero de paja de palma de coco como un producto de identidad nacional.

También se establecerá un lineamiento de diferenciación para que el mercado pueda identificar al sombrero de paja de palma de coco como un producto innovador y propio del Ecuador.

La diferenciación estará enfocada en recalcar los aspectos del producto que lo hacen único e innovador en el mercado, sus características y beneficios.

3.1.2.3. Estrategias del Marketing Mix.

i. Política de producto

Dentro de las estrategias para posicionar y diferencia al producto se encuentran:

- Contar con diseños únicos en los sombreros que permitan la diferenciación de otros productos similares ofertados en el mercado.
- Incorporar elementos nativos ecuatorianos de cada región en cada uno de los productos.

ii. Política de precio.

Gracias a que la principal materia prima del producto es el desecho de otra industria, nos permite establecer un precio no en base a los costos del producto sino a lo que el cliente está dispuesto a pagar.

Para la determinación del precio se aplicó una encuesta en la que se determinó que el precio podría ser de 35 dólares o más.

Se ha considerado que por el lanzamiento del producto se establecerá un precio inicial de USD 34,99, utilizando de esta manera una estrategia de precios psicológicos donde se reduce el tamaño percibido, terminando así el precio del producto en .99.

Este será el precio sugerido para el distribuidor, los sombreros por otra parte serán entregados a estos a un precio inicial de USD 25,00 con el objetivo que ellos obtengan una rentabilidad del 28,57%, porcentaje que se encuentra por encima de lo que actualmente exige el mercado que es un 20%.

iii. Política de distribución

Se ha determinado que no se contará con locales propios para la venta del producto, sino que se realizará de la siguiente manera:

- La página web de la empresa donde se alojará la tienda en línea, aquí se encontrará el catálogo de los sombreros tanto para hombres como para mujeres.
- Marketplace como Amazon y otras tiendas reconocidas tanto nacionales como extranjeras para llegar a diferentes zonas geográficas.
- Canales de distribución indirectas como como socios estratégicos para la comercialización de los sombreros a los sitios más representativos de venta de recuerdos turísticos quienes serán los principales distribuidores del producto.

iv. Política de ventas y organización comercial

De acuerdo con el punto anterior se había mencionado que se utilizarán principalmente fuerzas de venta indirectos bajo un modelo de comisionamiento, para lo cual se utilizarán las siguientes estrategias:

- Estrategia de impulso
 - Contar con incentivos atractivos para los puntos de distribución y vendedores.
 - Dentro de la organización comercial contaremos con un jefe comercial que se encargue de la colocación del producto en los distintos puntos de venta; sin embargo, no contaremos con personal de ventas propio de la empresa.

v. Política de comunicación.

Entre las estrategias a considerar en nuestra política de comunicación, consideramos las siguientes:

- Estrategia de posicionamiento
 - Participar en ferias turísticas y culturales nacionales que promuevan el producto y sus características.
 - Buscar embajadores de la marca (influencers) que muestren el producto, sus características y sus beneficios, hablando sobre el producto tanto en sus redes sociales como en los de la empresa.
 - Elaborar una campaña de publicidad usando personajes representativos de cada región usando los sombreros de paja de palma de coco.
- Estrategia de visibilidad
 - Realizando colaboraciones con empresas de servicios turístico y eventos además de comunicar nuestros diseños a través de las redes sociales, Marketing digital y SEO.
 - Promocionar el producto a través de las redes sociales de los influencers más reconocidos en el país donde ofrecerán descuentos a través de códigos personalizados por influencer.

3.1.3. Organización y estructura.

Dentro de la estructura de esta organización uno de los recursos más importantes es la mano de obra para la elaboración del producto, por lo cual se ha contemplado contar siempre con el apoyo de artesanos calificados, que certifiquen la calidad en la elaboración del producto.

Existen otras actividades dentro de la cadena de elaboración de los sombreros como la recolección de la paja de palma de coco en la que se contará con apoyo de mano de obra previamente entrenada; sin embargo, esta mano de obra no será parte de la organización.

El diseño del sombrero será otra actividad clave que no se encuentre dentro de la organización, ya que se plantea la contratación externa de un diseñador calificado.

3.1.3.1. Organización y equipo productivo.

i. Objetivos organizacionales

- Normas de conducta laboral

Se exige en la totalidad de trabajadores el conocimiento y comprensión de la misión y visión de la empresa, concediendo prioridad a las metas y objetivos organizacionales. En todos los integrantes de la organización debe existir el compromiso de actuación colaboradora e integral, siempre dispuestos al cumplimiento de funciones dentro de un escenario de máximo esfuerzo.

En la totalidad de colaboradores existe el compromiso de protección de la información privada y confidencial de la empresa vinculada a proveedores, clientes, subordinados, colegas y superiores.

La compañía pondrá esfuerzo en brindar un marco de oportunidades justas y equitativas a todo el personal con el fin de contribuir a su desarrollo personal y profesional, así como a proporcionar un ambiente de trabajo donde prevalezca el respeto, la igualdad y la paz.

- Normas de conducta cliente - proveedor.

La empresa suministrará suficiente información acerca de la calidad y cantidad de productos requerida a proveedores, además de datos referentes al precio y la entrega del producto. Existirá por parte de la empresa el compromiso a cumplir con los estándares de calidad bajo los cuales se elaborarán los sombreros “Coconut Hats” con el fin de satisfacer las expectativas, necesidades y gustos del cliente.

La empresa informara la calidad y cantidad del producto que desea adquirir de sus proveedores, así como también el precio y la modalidad de entrega. La empresa se compromete a garantizar los estándares de calidad de los sombreros de paja de palma de coco y a brindar un servicio acorde a la necesidad de los clientes.

- Normas del producto

Los sombreros de “Coconut Hats” compuestos de la paja de palma del coco, estarán elaborados por artesanos ecuatorianos calificados con diseños exclusivos, y satisfarán el deseo de los clientes de adquirir un recuerdo perdurable de Ecuador.

Además, por ser de un material 100 % natural obtenido del desperdicio de otra industria, no generará impacto negativo al medio ambiente.

ii. Organigrama

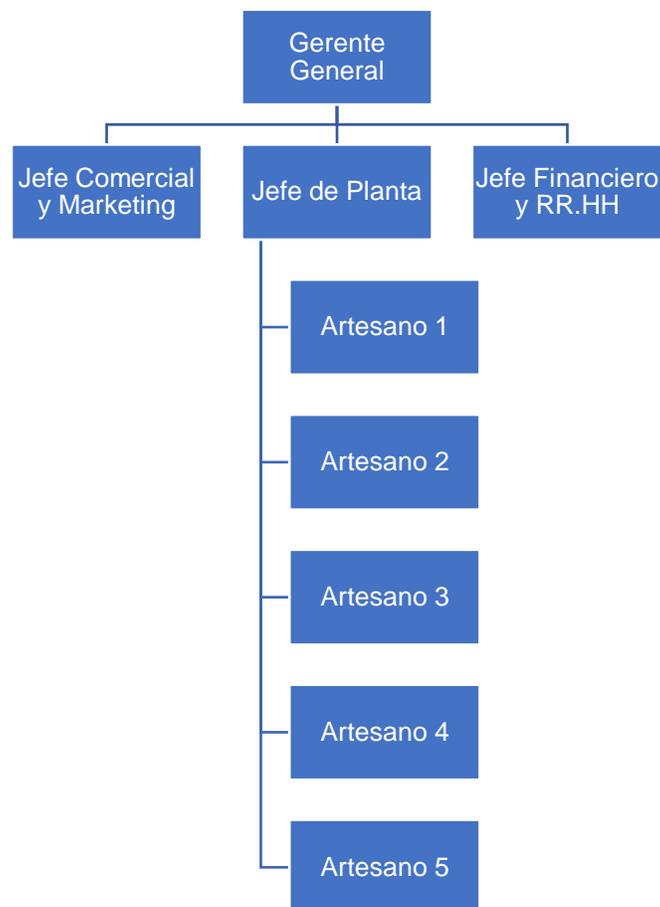


Figura 12. Organigrama

Elaborado por: Los autores

3.1.3.2. Gerente general.

Misión: Garantizar la continuidad del negocio mediante el oportuno análisis de la salud de financiera de la organización.

Funciones:

- Análisis financiero y gerencial
- Planificación financiera y cash Flow
- Proveer información oportuna y estratégica a la mesa directiva
- Governance & Compliance
- Manejo de relaciones con los bancos, auditores y otras entidades de control

3.1.3.3. Jefe comercial y marketing.

Misión: Garantizar las relaciones comerciales con los distribuidores del producto.

Funciones:

- Mantener un adecuado control del sell-in y sell-out del producto.
- Estructurar y controlar los presupuestos de incentivos a distribuidores
- Desarrollar la estrategia de mercadeo y su ejecución
- Realizar el seguimiento de conversión de leads
- Realizar análisis del mercado.
- Identificar nuevos canales de comercialización
- Gestionar alianzas comerciales con socios estratégicos públicos y privados.
- Gestionar la operación con los distribuidores del producto.

3.1.3.4. Jefe de planta.

Misión: Garantizar la operatividad de la cadena de elaboración del sombrero.

Funciones:

- Controlar la calidad del producto en todas las etapas de elaboración
- Capacitar al personal de las haciendas cocoteras sobre la extracción adecuada de la paja de palma de coco para que cumpla con los estándares necesarios para la producción.
- Coordinar las actividades de recolección del material y transporte a la planta
- Actuar como administrador de recursos necesarios para la puesta en marcha de las distintas actividades de la cadena de elaboración del producto.
- Controlar horarios e incentivos de los artesanos.

3.1.3.5. Jefe financiero y recursos humanos.

Misión: Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de los recursos humanos y precautelar la salud financiera de la empresa.

Funciones:

- Manejar interrelaciones internas y externas del personal de la empresa.
- Administrar procesos de control y evaluación del desempeño de personal.
- Mantener al día las políticas de los recursos humanos exigidas por la ley.
- Responsable de gestionar las finanzas de la empresa y elaboración del plan financiero para su evaluación.
- Administrar y gestionar el sistema contable de la empresa.
- Administrar y gestionar los procesos de recursos humanos.
- Conocer aspectos técnicos que involucren decisiones financieras.

3.1.4. Riesgos y estrategias de salida.

3.1.4.1. Riesgos.

Dentro de los principales riesgos que podemos identificar se encuentra lo siguiente:

- Poca aceptación del producto en el mercado al tratarse de un producto nuevo en el mercado
- Al tratarse de un proyecto con una inversión mínima existe el riesgo de que los artesanos empiecen a comercializar el mismo producto y se conviertan así en la competencia.

- Existe también el riesgo de tener que frenar la producción porque la materia prima no llegue a alcanzar los estándares necesarios para la elaboración del sombrero, lo cual puede llegar a darse por rotación del personal en las haciendas cocoteras lo cual es un asunto ajeno al desempeño de este proyecto.
- Las ventas de este tipo de producto estarán enfocadas al mercado turístico que llega al país por lo que sucesos como la pandemia que aún atravesamos o asuntos de índole políticos y de conmoción nacional podrían llegar a afectar significativamente el turismo del país y por ende este proyecto.

3.1.4.2. Plan de contingencia.

Para mitigar los riesgos propios dentro de la elaboración de los productos se ha desarrollado el siguiente plan de contingencia:

- Se trabajará arduamente en el plan de promoción y posicionamiento del mercado con atractivos incentivos a los distintos distribuidores que nos ayudarán a impulsar al producto dentro del mercado.
- Se protegerán los diseños de los sombreros mediante el lanzamiento anual de nuevas colecciones, ya que si bien no podemos evitar que existan nuevos competidores si podremos garantizar diseños únicos en el mercado.
- Se realizará un plan de capacitación constante al personal de las haciendas cocoteras que garantice que su rotación no afecte nuestra producción.
- Debido a que el turismo puede verse afectado por varios aspectos se prevé impulsar nuestras ventas también mediante medios electrónicos.

3.1.5. Aspectos legales, tributarios y ambientales.

Dentro de la normativa actual el Ecuador ofrece muchos beneficios para este tipo de emprendimientos tanto desde el aspecto jurídico como tributario.

Si bien es cierto los cambios presidenciales generan en el país una alta inestabilidad política e inseguridad jurídica, hemos visto una tendencia de incentivar los emprendimientos con distintas herramientas principalmente como incentivos tributarios.

Por la parte ambiental es importante destacar que este es un proyecto verde, definición alineada con la ODS 13: Acción por el clima, en la que aprovechamos los desechos de otra industria para generar un producto con el menor impacto ambiental posible, maximizando el uso de la mano de obra por encima del uso de maquinaria.

3.2. Plan comercial

3.2.1. Resumen ejecutivo.

El capítulo a continuación determinará los objetivos de ventas, facturación, distribución, calidad y presupuestario.

Se ha definido previamente que los sombreros de paja de palma de coco sean vendidos únicamente a distribuidores de productos artesanales dentro de las principales provincias y ciudades del Ecuador por lo que los objetivos de esta sección se enfocan al distribuidor como cliente directo del producto y se apalancará a este actor clave para el análisis de calidad del sombrero con el cliente final.

3.2.2. Estrategias

3.2.2.1. Objetivos estratégicos.

- i. Objetivos de ventas
 - Para el año 2023 el objetivo es llegar a una venta de 4.500 unidades.
 - Alcanzar el 1% del mercado de venta en mercado local de sombreros dentro del primer año.
- ii. Objetivos de facturación
 - Para el año 2023 el objetivo es llegar a una venta de USD 112.500,00
- iii. Objetivos de distribución

- Indirecta: Comercializar durante el primer año el 100% de unidades anuales a través de distribuidores y a partir del segundo año el 85% de las unidades anuales a través de este canal.
 - Alcanzar un 80% de distribuidores capacitados dentro del primer año de operación.
 - Directa: Comercializar a partir del segundo año el 15% de las unidades anuales a través de nuestros canales digitales.
- iv. Objetivos de calidad de ventas
- Mantener un porcentaje del 5% de devoluciones en el primer año de operación.
 - Reducir en un 1% cada año las devoluciones de sombreros.
 - Alcanzar un 95% de satisfacción del cliente.
- v. Objetivo presupuestario
- Reducir los gastos de operación en un 3% anual.
 - Cumplir con el presupuesto de gastos designado para cada área.

3.2.2.2. *Estrategia general.*

Dentro del enfoque de este proyecto se ha considerado establecer una estrategia de posicionamiento por ser un producto nuevo en el mercado.

Este posicionamiento entonces se dará a través de ubicar al sombrero de paja de palma de coco como un producto de identidad nacional.

También se establecerá un lineamiento de diferenciación para que el mercado pueda identificar al sombrero de paja de palma de coco como un producto innovador y propio del Ecuador.

La diferenciación estará enfocada en recalcar los aspectos del producto que lo hacen único e innovador en el mercado, sus características y beneficios.

3.2.2.3. *Estrategias de ventas.*

- i. Estrategia de posicionamiento.
- Campaña de lanzamiento

- Comunicar a través de redes sociales la información de la marca y características del producto.
 - Promover el sitio web de los sombreros a través de las redes sociales (Facebook, Instagram y Tiktok). Nuestro sitio web tendrá información sobre origen y procesos de elaboración de los sombreros haciendo énfasis en la cultura artesanal ecuatoriana, diseños únicos y cuidado medioambiental.
 - Elaborar y distribuir material P.O.P. dentro los puntos de venta.
 - Realizar la contratación de embajadores de marca que usen los distintos modelos de sombreros.
 - Campaña de crecimiento
 - Establecer un propio canal de e-commerce dentro del sitio web de la compañía para inicial la venta de los productos en línea.
 - Participar activamente en las principales ferias turísticas y encuentros culturales.
 - Desarrollar alianzas comerciales con productos afines y complementarios.
 - Desarrollar un Chat bot dentro de la página web institucional a partir del segundo año.
 - Realizar una suscripción a las tiendas que comercializan artesanías.
 - Suscribir alianzas estratégicas con actores públicos y privados para la comercialización y distribución del producto.
- ii. Estrategia de distribución

Los sombreros se venderán dentro del primer año únicamente por medio del canal Indirecto (distribuidores) para lo que se ha pensado el siguiente tratamiento:

- Considerando que el promedio del margen de venta para sombreros es del 25%, se estableció que el margen para el precio sugerido será del 28%, para incentivar a los distribuidores a tener una mayor ganancia en el producto y de esa forma incentivar su venta.
- Capacitar a los distribuidores sobre las características y beneficios del sombrero.
- El producto llegará a las tiendas distribuidoras a través de la entrega directa por parte de la empresa, es decir que como distribuidores no asumirán ningún costo extra.

3.2.2.4. Control.

Tabla 25. Indicadores del plan comercial

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Medición
Ventas	Venta de 6.000 unidades	No. Ventas	4.500	Unidades vendidas
	Generar ingresos de USD 112.000	Unidades vendidas x precio unitario	112.000	USD
	Alcanzar el presupuesto de ventas mensual	Ingresos ventas / presupuesto de ventas	100%	Porcentaje de cumplimiento de ventas
	Captar el 1% del mercado local de venta de sombreros	Total venta sombreros de paja / Total venta sombreros Ecuador	1%	Porcentaje de participación en el mercado
Distribución	Capacitar a los distribuidores	No. Distribuidores capacitados / total distribuidores	80%	Porcentaje de distribuidores capacitados
	Entregar en cantidad los pedidos de los distribuidores	Unidades entregadas / unidades solicitadas	100%	Porcentaje de unidades entregadas
	Entregar a tiempo los pedidos a distribuidores	No. Pedidos entregados a tiempo / No. Pedidos totales	100%	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo
Calidad de Ventas	Mantener un porcentaje mínimo de devoluciones	No. Unidades devueltas / No. Unidades vendidas	5%	Porcentaje de unidades devueltas
	Reducir en un 1% cada año las devoluciones	% devolución anterior - % devolución actual	1%	Porcentaje de disminución de devoluciones
	Mantener un alto porcentaje de satisfacción por parte del cliente	Grado de satisfacción del cliente	95%	Porcentaje de satisfacción en encuesta
Presupuestario	Cumplir con el presupuesto de gastos designado por área	Presupuesto real / Presupuesto planificado	100%	Porcentaje de cumplimiento de presupuesto
	Reducir los gastos de operación en un 3% anual.	gastos de operación año actual / gastos de operación año anterior -1	3%	Porcentaje de reducción del presupuesto operación

Elaborado por: Los autores

3.3. Customer service

3.3.1. Resumen ejecutivo.

El presente capítulo establece los principales lineamientos del servicio al cliente, conscientes de que esta es una parte fundamental en la fidelización del cliente final.

Se usará al distribuidor como actor clave dentro del proceso ya que será el contacto directo con el cliente final, por lo que una parte fundamental será la capacitación continua de asesores comerciales sobre las características y prestaciones del producto para motivar e incentivar la venta de los sombreros.

También se ha definido garantizar la experiencia del cliente final en la compra de los sombreros de paja de palma de coco por medio de varias herramientas como la implementación de un código QR que dirija al cliente a la página web para que sean partícipes del proceso de elaboración artesanal del sombrero.

3.3.2. Customer services.

3.3.2.1. Objetivos.

- Ofrecer una experiencia positiva en los diferentes canales de atención al cliente, reduciendo los tiempos de respuesta y de resolución de incidencias, ofreciendo una atención personalizada, clara, rápida y efectiva.
- Capacitar continuamente a nuestros colaboradores y distribuidores sobre los productos, procesos de elaboración, ofertas y herramientas que se van a utilizar.
- Comunicar a los clientes sobre los puntos de venta donde se puede adquirir el producto.
- Fidelizar a clientes estableciendo procesos que permitan la correcta atención de clientes online y offline.
- Convertir a los clientes en embajadores del producto y la marca.
- Mejorar la experiencia ante quejas y reclamos del cliente, estableciendo políticas claras de devoluciones.
- Mejorar la productividad y aumentar las ventas.

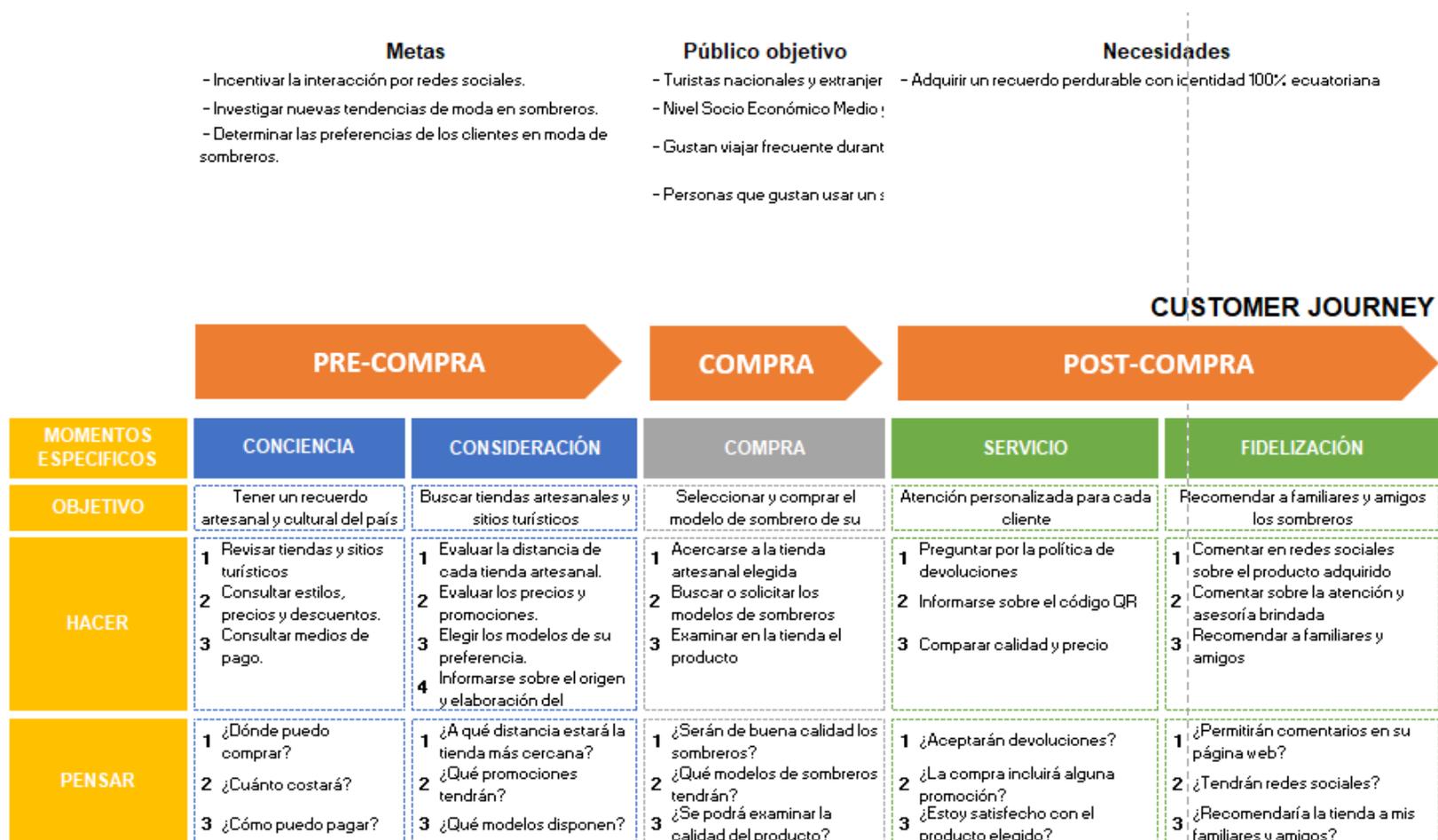
3.3.2.2. Estrategias.

- i. Estrategia omnicanal
 - Realizar encuestas trimestrales con los distribuidores para evaluar la satisfacción del canal y el desempeño del producto.
 - Realizar un control bimensual del sell-in y sell-out de los productos para evaluar su rotación y los gustos de los clientes mediante la evaluación de los modelos más vendidos.
 - Apalancar por medio de los distribuidores una encuesta o buzón de sugerencias dirigida al cliente final que nos permita la creación de un buyer persona más específico y que permita recolectar información del consumidor final.
 - Se manejará mediante los siguientes canales de comunicación: correo, teléfono y visitas por parte del jefe comercial.
 - Adicional, se pondrá a disposición del consumidor medios digitales de uso frecuente y tendencia para el proceso de atención al cliente, mediante Facebook, Instagram, WhatsApp, buzón de mensajes y sugerencias en la página web.
- ii. Estrategia de satisfacción de agentes.
 - Realizar capacitaciones constantes al equipo de ventas de los distribuidores.
 - Establecer política de rebates sobre sus compras en base al índice de compras de clientes.
 - Establecer un porcentaje de margen de ganancia atractivo para los distribuidores.
- iii. Estrategia de calidad de soporte.
 - Implementar una encuesta de satisfacción de clientes mediante el escaneo del código QR que trae cada producto, lo que permitirá obtener el feedback del cliente final, afianzando la relación y mejorando su experiencia para lograr una recomendación.
 - Analizar los datos de los clientes para generar estrategias comerciales que permitan generar mayores ventas a futuro. }
- iv. Estrategia de devoluciones
 - Establecer tiempos máximos para realizar reclamos y/o devoluciones
 - Establecer condiciones mínimas para proceder con una devolución
 - Establecer tiempos de respuesta para dar solución a un reclamo.

- Establecer cargos extras estándar que intervienen en la devolución.
- Capacitar constantemente a los agentes de venta sobre el proceso de devolución.

3.3.2.3. Customer journey.

Tabla 26. Customer journey



PUNTO DE CONTACTO	Página web, correo, teléfono, redes sociales, locales de distribución	Página web, correo, teléfono, redes sociales, locales de distribución	Locales de distribución	Página web o locales de distribución	Página web, redes sociales, correo electrónico, recomendación boca a boca
Experiencias   					
					
					
EXPERIENCIA DEL CLIENTE	1 Necesito tener un recuerdo de mi viaje a Ecuador	1 Existen varias puntos de comercialización y promoción	1 He elegido el producto por recomendación	1 No se cuenta con servicio a domicilio	1 Podría sugerir nuevos modelos y estilos
	2 Existen varias opciones de recuerdos	2 Existen diferentes opciones de sombreros	2 Existen variedad de modelos	2 El producto es de buena calidad y se encuentra correctamente empacado	2 Existen varios modelos únicos y personalizados
	3 En internet puedo encontrar información de opciones	3 Existe variedad de diseños, modelos y materiales	3 Los precios son accesibles acorde al mercado	3 Los sombreros se mantienen en forma y en calidad	3 Recomendaré este producto
OPORTUNIDADES	A Promocionar la marca y producto en redes sociales	A Utilizar en redes sociales la calificación por estrellas	A Aplicar opciones de personalización	A Ofrecer a futuro la opción de compra en línea	A Permitir las calificaciones y opiniones en redes sociales
	B Promocionar ofertas y descuentos	B Realizar comparaciones de precios con otras empresas	B Implementar las recomendaciones de producto, exhibición y promoción.	B Ofrecer garantía de los productos por medio de devoluciones y/o cambios en caso de fallas	B Implementar marketing de afiliación
	C Aumentar los suscriptores en redes sociales	C Ofrecer diferentes estilos de sombreros y precios	C Publicar la variedad de sombreros disponibles en la página web	C Personalizar modelos y diseños en base a tendencias.	C Consultar las nuevas tendencias y modelos más comprados por los clientes.

Elaborado por: Los autores

3.3.3. Control.

Tabla 27. Indicadores del Customer Journey

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Medición
Productividad	Entregar en cantidad los pedidos de los distribuidores	Unidades entregadas / unidades solicitadas	100%	Porcentaje de unidades entregadas
	Entregar los rebates establecidos en los distintos planes comerciales	Rebates generados / Total ventas	5%	Porcentaje de producto comisionado
Satisfacción	Mantener un alto porcentaje de satisfacción por parte del cliente	Grado de satisfacción del cliente	95%	Porcentaje de satisfacción en encuesta
	Mantener un alto porcentaje de satisfacción por parte del distribuidor	Grado de satisfacción del distribuidor	95%	Porcentaje de satisfacción
	Mantener un índice de recomendación del producto	Grado de recomendación del producto	70%	Porcentaje de recomendación
	Mantener una tasa alta de efectividad de las encuestas	Cantidad de respuestas / Cantidad total de ventas	40%	Porcentaje de encuestas recolectadas
Experiencia Fidelización	Capacitar a los distribuidores	No. Distribuidores capacitados / total distribuidores	80%	Porcentaje de distribuidores capacitados
	Entregar a tiempo los pedidos a /distribuidores	No. Pedidos entregados a tiempo / No. Pedidos totales	100%	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo
	Mantener un porcentaje mínimo de devoluciones	No. Unidades devueltas / No. Unidades vendidas	5%	Porcentaje de unidades devueltas
	Reducir en un 1% cada año las devoluciones	% devolución anterior - % devolución actual	1%	Porcentaje de disminución de devoluciones

Elaborado por: Los autores

3.4. Plan financiero

3.4.1. Gastos de personal.

3.4.1.1. Ficha técnica de cargos.

Tabla 28. Ficha técnica de cargos

CARGO	DESCRIPCION	EDUCACION	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y supervisar las actividades desempeñadas por la empresa. • Administrar los recursos de la entidad y coordinar entre las partes que la componen. • Conducir estratégicamente la organización y hacer las veces tanto de líder a lo interno de la empresa, como de portavoz a lo externo de la misma. • Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales o vitales para la organización. • Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo. 	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas o carreras afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia demostrable como gerente general o en un puesto ejecutivo similar. • Experiencia en materia de planificación y presupuestos. • Conocimientos sobre las funciones y procesos empresariales (finanzas, RRHH ...) • Gran habilidad analítica. • Excelentes capacidades comunicativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión empresarial y capacidad de planeamiento estratégico a mediano y largo plazo. • Capacidad de liderazgo, carisma, motivación y un alto compromiso con el trabajo. • Altísimo dominio de la expresión oral y escrita, que le permita ser portavoz de la organización cuando sea necesario. • Instintos empresariales, capacidad de toma de decisiones y mucho coraje. • Compromiso con la empresa, honestidad y un recorrido profesional que

Jefe Marketing y Comercial

Organizar estudios de mercado, publicidad, venta, distribución, costes y servicio postventa para un producto o un grupo de productos. Redactar informes y trabajar en la planificación estratégica a largo plazo de productos y servicios.

Graduación en Marketing, Comunicación, Administración o afines.

- Experiencia demostrable en empresas de gran consumo dentro del área de Marketing.
- Gran capacidad de adaptación a las nuevas situaciones del mercado.
- Dotes de liderazgo y visión de negocio

inspire al equipo de trabajo.

Buenas habilidades interpersonales para liderar y motivar a un equipo. Excelentes habilidades de comunicación, tanto por escrito y verbales. Estar bien organizado y ser capaz de delegar, y de organizar las tareas por prioridad.

- Gestión de proyectos.
- Copywriting
- Empatía.

Jefe de Planta

- Coordinar todas las actividades relacionadas con el proceso productivo: fabricación, calidad, mantenimiento, logística y compras.
- Dirigir, controlar y apoyar a la estructura humana y técnica implicada en el proceso de fabricación para cumplir con la planificación.

Gestión y administración, carreras afines

Experiencia laboral comprobable en cargos similares

Capacidad de priorizar y administrar múltiples proyectos. Conocimiento de las normativas vigentes. Capacidad de análisis y resolución de problemas relacionados con procesos. Toma de decisiones bajo escenarios de presión.

<p>Artesano (x5)</p>	<p>Elaboración, mantenimiento de los sombreros de Paja de palma de coco</p>	<p>Conocimiento y capacidad para la elaboración de sombreros artesanales</p>	<p>Experiencia laboral comprobable en cargos similares</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser autosuficiente en el trabajo. • Darle importancia al cliente. • Tener en cuenta la calidad de sus productos.
<p>Contador/financiero</p>	<p>Diseña, gestiona y ejecuta las estrategias económicas y financieras de una empresa. Interpreta la información contable para el planeamiento, el control y la toma de decisiones. Forma parte de las decisiones gerenciales, con base en la interpretación de la información contable y financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estados financieros • Evaluar opciones de financiamiento • Proyectar el flujo de caja • Valorar la dinámica de gastos • Conciliar cuentas y cajas bancarias • Ejecutar el control contable en general 	<p>Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas o carreras afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral comprobada como Contador Financiero o función similar. • Sólido conocimiento de la normativa contable. • Licenciatura en Contabilidad, Finanzas o campo relevante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora sistemas de información financiera. • Administración de procesos de negocios. • Evaluación y vigilancia de los efectos fiscales a nivel mundial. • Mejoramiento de procesos de proyectos. • Consultaría independiente. • Actuación con responsabilidad ética.

Elaborado por: Los autores

3.4.1.2. Relación de cargos.

Tabla 29. Relación de cargos

Puestos de trabajo	Cantidad	Valor mensual unitario (USD)*	Valor mensual (USD)*	Forma y momento de integración
Gerente General	1	\$ 1,200	\$ 1,200	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de labores
Jefe Marketing y Comercial	1	\$ 900	\$ 900	Contrato a término indefinido, integración en el segundo trimestre de labores
Jefe de Planta	1	\$ 800	\$ 800	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de labores
Artesano (x5)	5	\$ 425	\$ 2,125	Contrato a término indefinido, integración en el segundo trimestre de labores
Contador / financiero	1	\$ 500	\$ 500	Contrato a término indefinido, integración en el segundo trimestre de labores

Elaborado por: Los autores

3.4.1.3. Cronograma de contratación.

A continuación, se detalle el cronograma de contratación para lo que se ha considerado que la empresa iniciará con sus actividades preoperacionales en el mes de enero 2023 únicamente con la contratación del Gerente General quién se encargará de llevar a cabo todas las actividades de constitución de la compañía y contratación del personal que se incorporará a partir del segundo trimestre del 2023.

Adicionalmente se realizará la contratación del jefe de planta quien tendrá la responsabilidad de realizar los convenios previos dentro de la industria cocotera, así como todas las actividades relacionadas a la preparación de las instalaciones operativas.

Tabla 30. Calendario de contrataciones

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO
Proyección Gastos de Personal

Cantidades expresadas en Dólares

			Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Calendario de Contrataciones							
Producción	Salario Mensual	Salario Anual					
Jefe de Planta	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Artesano (x5)	425	5.100	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Producción		0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Marketing y Ventas							
Jefe Marketing y Comercial	900	10.800	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Marketing y Ventas		0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Administración							
Gerente General	1.200	14.400	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Contador/financiero	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Administración		0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			9	9	9	9	9

Elaborado por: Los autores

3.4.1.4. Proyección de gastos de personal.

Se ha considerado dentro del cálculo de salarios las partidas que se encuentran establecidas dentro del Código de Trabajo Ecuatoriano como son:

- **Décimo Tercer Sueldo:** Es un salario del trabajador calculado sobre todos los valores recibidos por concepto de sueldos y salario, sobresueldos y comisiones. El trabajador puede elegir si el pago se realiza de forma anual o mensual.
- **Décimo Cuarto Sueldo:** Es un salario básico establecido anualmente, actualmente es de USD 425,00 y se espera que crezca en USD 25,00 anualmente hasta llegar a USD 500,00 y posteriormente obedecerá a la inflación anual, cumpliendo con una oferta de campaña por parte del gobierno. El trabajador puede elegir si el pago se realiza de forma anual o mensual.

- Fondos de reserva: Es un salario del trabajador calculado sobre todos los valores recibidos por concepto de sueldos y salario, sobresueldos y comisiones. Este valor se paga al trabajador a partir del segundo año de trabajo; sin embargo, se realiza la provisión a partir del momento de contratación del trabajador. El trabajador puede elegir si el pago se realiza de forma mensual en su rol de pagos o quiere realizar una acumulación en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Seguridad Social: La seguridad social en Ecuador se compone por dos rubros el 12,15% que deberá ser pagado por parte del empleador y el 9,45% por parte del empleado, por lo que se ha contemplado como gasto de la compañía únicamente el porcentaje estipulado por el empleador.

Tabla 31. Cálculo de los sueldos y salarios

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Cálculo de los Sueldos y Salarios						
Producción						
Jefe de Planta		9.600	9.715	9.832	9.950	10.069
Artesano (x5)		19.125	25.806	26.116	26.429	26.746
0%		0	0	0	0	0
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
Seguridad Social	12,2% del salario	3.490	4.316	4.368	4.420	4.473
Décimo Tercer Sueldo	8,3% del salario	2.393	2.959	2.994	3.030	3.067
Décimo Cuarto Sueldo	39,59 del salario	2.257	2.500	3.036	3.072	3.109
Fondos de Reserva	8,3% del salario	2.393	2.959	2.994	3.030	3.067
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal		3.490	4.316	4.368	4.420	4.473
Total Sueldos y Salarios en Producción		39.257	48.254	49.339	49.932	50.531
Marketing y Ventas						
Jefe Marketing y Comercial		8.100	10.930	11.061	11.193	11.328
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	1.500	3.578	4.329	5.238	6.338
Seguridad Social	12,2% del salario	1.166	1.763	1.870	1.996	2.146
Décimo Tercer Sueldo	8,3% del salario	800	1.208	1.282	1.369	1.472
Décimo Cuarto Sueldo	39,59 del salario	356	500	506	512	518
Fondos de Reserva	8,3% del salario	800	1.208	1.282	1.369	1.472
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal		1.166	1.763	1.870	1.996	2.146
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas		12.722	19.187	20.329	21.677	23.273
Administración						
Gerente General		14.400	14.573	14.748	14.925	15.104
Contador/financiero		4.500	6.072	6.145	6.219	6.293
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
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
Seguridad Social	12,2% del salario	2.296	2.508	2.538	2.569	2.600
Décimo Tercer Sueldo	8,3% del salario	1.574	1.720	1.740	1.761	1.782
Décimo Cuarto Sueldo	39,59 del salario	831	1.000	1.012	1.024	1.036
Fondos de Reserva	8,3% del salario	1.574	1.720	1.740	1.761	1.782
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal		2.296	2.508	2.538	2.569	2.600
Total Sueldos y Salarios en Administración		25.176	27.592	27.924	28.259	28.598
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		77.156	95.034	97.592	99.867	102.402
Seguridad Social y otros gastos de personal	12,2% adicional del salario	12,2%	12,2%	12,2%	12,2%	12,2%
Crecimiento anual de salarios	1,2%					
Salarios como % de los salarios iniciales		100,0%	101,2%	102,4%	103,6%	104,9%

Elaborado por: Los autores

3.4.2. Ingresos.

Tabla 32. Proyección de ingresos

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO						
Proyección de ingresos						
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>						
	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	
Ingresos netos del producto/servicio: Sombreros						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades	4.500	6.600	7.260	7.986	8.785	
Precio de venta	25	28	30	33	37	
Total ingresos del producto/servicio	112.500	181.500	219.615	265.734	321.538	
Devoluciones	5.625	7.260	6.588	5.315	3.215	5,0% de las ventas
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	106.875	174.240	213.027	260.419	318.323	
% s/Ventas Totales del Proyecto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Desglose de Ventas						
Ventas al contado			60,0%	60,0%	60,0%	60% de las ventas
Ventas a crédito			40,0%	40,0%	40,0%	40% de las ventas
Ventas al contado	64.125	104.544	127.816	156.252	190.994	en Dólares
Ventas a crédito	42.750	69.696	85.211	104.168	127.329	en Dólares
Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio						
Ingresos netos por producto/servicio						
Sombreros	106.875	174.240	213.027	260.419	318.323	
0%	0	0	0	0	0	
0%	0	0	0	0	0	
0%	0	0	0	0	0	
0%	0	0	0	0	0	
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	106.875	174.240	213.027	260.419	318.323	
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	en Dólares	64.125	104.544	127.816	156.252	190.994
Ventas a crédito	en Dólares	42.750	69.696	85.211	104.168	127.329

Elaborado por: Los autores

Durante el primer año del proyecto 2023 se espera comercializar los sombreros a partir del cuarto mes logrando alcanzar unos ingresos netos en el primer año por USD 106,875, luego al segundo año 2024 se espera que las ventas crezcan un 63% obteniendo unos ingresos netos en este periodo por USD 174,240. A partir del tercer año 2025 hasta el quinto periodo 2027 se espera crecer anualmente un 22% cumpliendo así las previsiones de los primeros cinco años del proyecto.

Tabla 33. Ingresos por año

INGRESOS NETOS	
2023	\$ 106.875
2024	\$ 174.240
2025	\$ 213.027
2026	\$ 260.419
2027	\$ 318.323

Elaborado por: Los autores

INGRESOS NETOS SOMBREROS

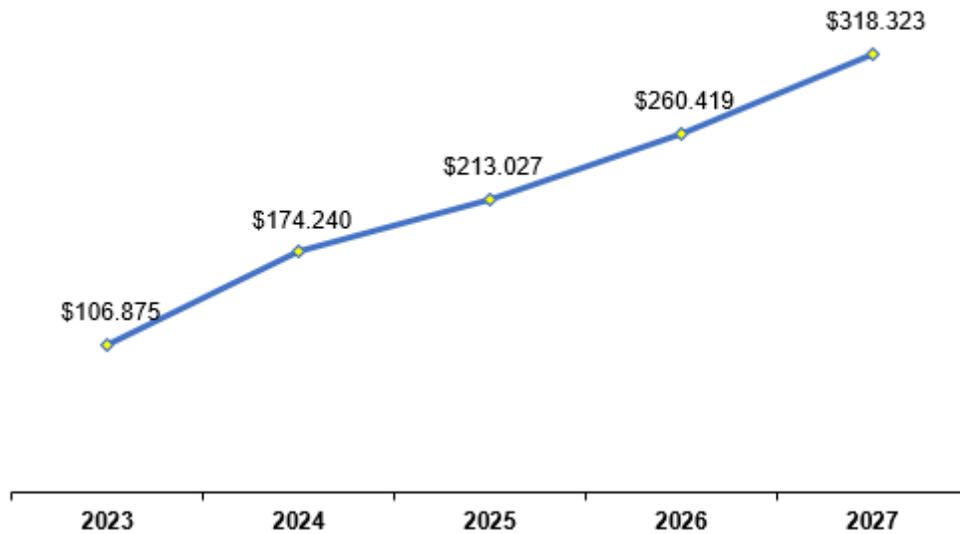


Figura 13. Ingresos netos sombreros

Elaborado por: Los autores

3.4.3. Costo de ventas.

Tabla 34. Proyección de costes de ventas

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO					
Proyección Coste de Ventas					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio					
Sombreros	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
0-ene-00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0-ene-00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0-ene-00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0-ene-00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes de ventas del producto/servicio: Sombreros					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	4.500	6.600	7.260	7.986	8.785
Coste materiales por unidad	1	1	1,47	1,51	1,55
Total ingresos del producto/servicio	6.300	9.504	10.672	12.059	13.616
Mano de obra directa	39.257	48.254	49.339	49.932	50.531
Gastos generales de fabricación	7.216	8.686	9.114	9.654	10.328
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	52.773	66.444	69.125	71.645	74.475
Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio					
Coste de ventas por producto/servicio					
Sombreros	52.773	66.444	69.125	71.645	74.475
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	47.113	66.944	69.125	71.645	74.475
Desglose de Margen Bruto por producto/servicio					
Margen Bruto del producto/servicio: Sombreros					
Ingresos Netos	106.875	174.240	213.027	260.419	318.323
Coste de Ventas	52.773	66.444	69.125	71.645	74.475
MARGEN BRUTO	54.102	107.796	143.901	188.775	243.848
% s/Ventas del Producto/Servicio	50,6%	61,9%	67,6%	72,5%	76,6%

Elaborado por: Los autores

La materia prima de los sombreros de COCONUT HAT representan el 6% del costo del sombrero terminado teniendo como referencia que su elaboración es de la paja de palma de coco procesada la que actualmente es gestionada como desperdicio en las plantaciones cocoteras.

Dentro de la materia prima se detalla el uso de 250 gramos (0.25 kilos) de paja de coco para la fabricación de un sombrero así mismo tenemos los siguientes insumos para la producción del producto:

- 1 tafílete de sombrero por \$ 0.50
- 1 cinta exterior \$ 2.00
- 1 etiqueta de sombrero \$ 0.50
- 1 insumos (hilo, moldes, entre otros) \$ 1.00
- 1 bolso cambrela para entrega y protección del producto \$0.70

El costo de la materia prima se ve afectado por la inflación anual, generando que el costo de materia prima por sombrero sea de \$1,40.

Tabla 35. Costo de ventas por año

COSTO DE VENTAS	
2023	\$ 47.113
2024	\$ 66.944
2025	\$ 69.125
2026	\$ 71.645
2027	\$ 74.475

Elaborado por: Los autores

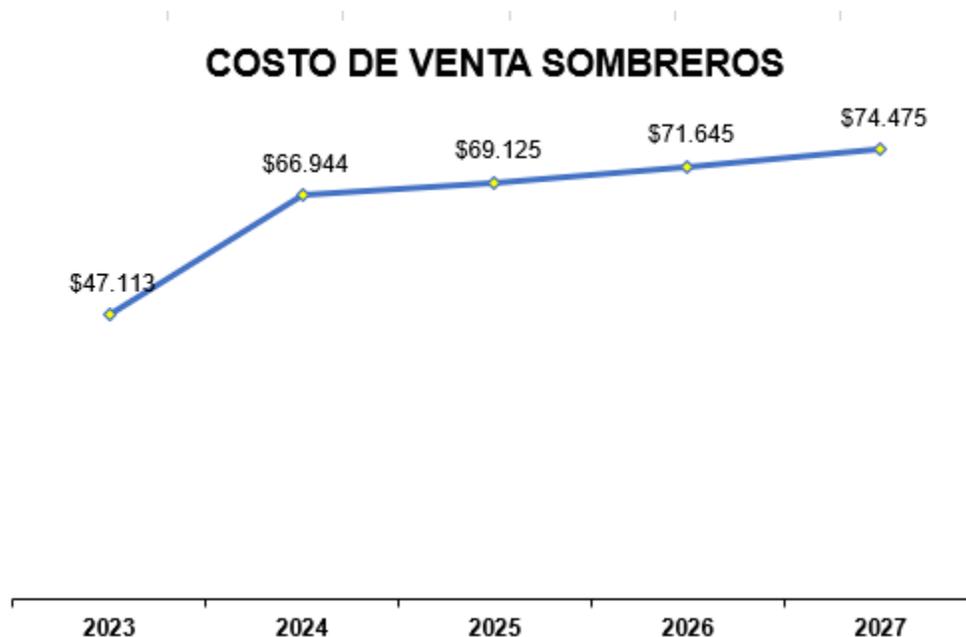


Figura 14. Costo de venta sombreros

Elaborado por: Los autores

3.4.4. Costos de fabricación.

Tabla 36. Proyección de costos de fabricación

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO					
Proyección Costes de Producción					
Cantidades expresadas en Dólares	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Ingresos Netos del Proyecto	106.875	174.240	213.027	260.419	318.323
Inflación	5,20%	6,40%	7,60%	8,80%	10,00%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	105,20%	111,93%	120,44%	131,04%
Costes de Producción					
Mano de obra directa	39.257	48.254	49.339	49.932	50.531
Gastos generales de fabricación					
Número de empleados en producción		6	6	6	6
Material de Oficina	0 /Empleado	0	0	0	0
Viajes	/Empleado	0	0	0	0
Comunicación	/Empleado	0	0	0	0
Diseño Sombreros	2.000 1 vez c/año	2.000	2.000	2.000	2.000
Transporte Materia Prima	80	720	1.010	1.075	1.258
Alquiler área de producción		3.000	3.787	4.030	4.336
Agua, electricidad	0,3 /m2	1.200	1.515	1.612	1.734
Mantenimiento, reparaciones puntuales	0,1 /m2	296	374	398	428
Total costes indirectos		7.216	8.686	9.114	10.328
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN		46.473	56.940	58.453	60.858
Gastos de Alquiler					
Espacio total de área de producción (m2)		400	400	400	400
Coste total alquiler de espacio de producción	0,75 /m2	3.000	3.787	4.030	4.336

Elaborado por: Los autores

Entre los costos de fabricación que se van a incurrir en la elaboración de sombreros de palma de paja de coco están los siguientes:

- Para el transporte materia prima se ha proyectado un valor mensual de hasta \$80.00 a partir del cuarto año.
- También se establece un rubro de Servicios básicos de hasta \$120.00 mensuales; mismo que cubre agua y luz.
- El Gasto de arriendo será de hasta \$300.00 mensuales los cuales se pagarán a partir del segundo trimestre del año en donde empezará la operación; sin embargo, se considera el pago de una garantía de USD 300,00 al inicio.

Se ha considerado provisionar para los diseños de sombreros \$2,000.00 anuales; además de provisionar un rubro por concepto de Mantenimiento y reparaciones puntuales de hasta \$30.00 mensuales a partir del tercer mes.

Tabla 37. Costos de producción por año

COSTO DE PRODUCCIÓN DE VENTAS	
2023	\$ 46.473
2024	\$ 56.940
2025	\$ 58.453
2026	\$ 59.586
2027	\$ 60.858

Elaborado por: Los autores

COSTO DE PRODUCCIÓN SOMBREROS

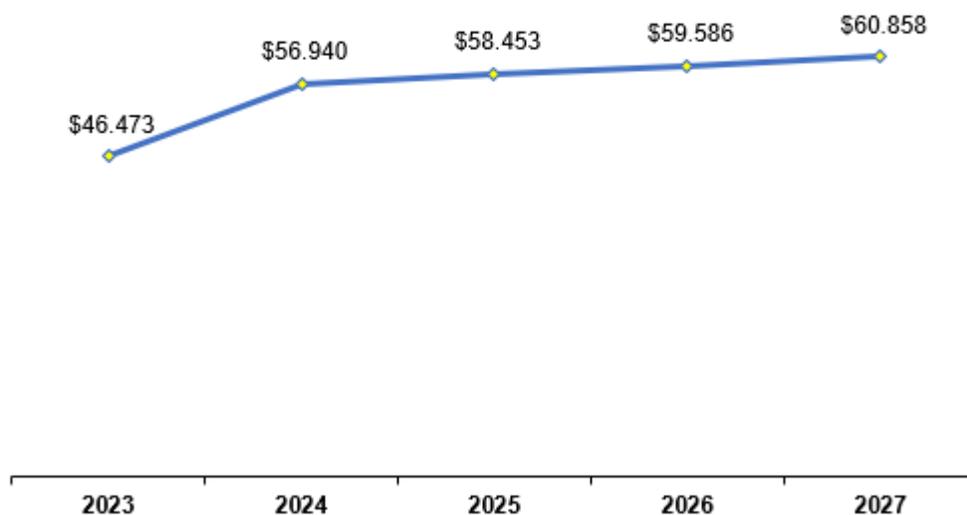


Figura 15. Costo de producción sombreros

Elaborado por: Los autores

3.4.5. Opex.

Tabla 38. Proyección de costes de explotación

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO					
Proyección Costes de Explotación					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	106.875	174.240	213.027	260.419	318.323
Inflación	5,20%	6,40%	7,60%	8,80%	10,00%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	105,20%	111,93%	120,44%	131,04%
Gastos de Personal					
Gastos de Personal (excl. gastos de producción)					
Sueldos y salarios en Diseño	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	12.722	19.187	20.329	21.677	23.273
Sueldos y salarios en Administración	25.176	27.592	27.924	28.259	28.598
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	37.899	46.779	48.253	49.936	51.871
Gastos de Promoción y Publicidad					
Gastos de promoción y publicidad					
Número de empleados	1	1	1	1	1
Gastos de asesoramiento	Según sea necesario	0	0	0	0
Material de Oficina	5 /Empleado	45	63	67	79
Viajes	35 /Empleado	315	442	470	550
Comunicación	/Empleado	0	0	0	0
Publicidad	5,3% de las ventas	5.622	9.165	11.205	13.698
Campañas de lanzamiento	Pagos específicos	6.000	2.000	2.000	2.000
Infraestructura digital	Pagos específicos	4.300	1.000	1.000	1.000
Gastos de constitución	Única vez	800	0	0	0
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	17.082	12.670	14.742	17.276	20.373
Gastos de Administración					
Gastos de Administración					
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas)	2	2	2	2	2
Material de Oficina	5 /Empleado	105	126	134	11
Viajes	/Empleado	0	0	0	0
Comunicación	/Empleado	0	0	0	0
Seguros	de las ventas	0	0	0	0
Servicios profesionales (legal contabilidad, etc)	Según sea necesario	0	0	0	0
Provisión por facturas impagadas	de las ventas	0	0	0	0
Alquiler oficina		0	0	0	0
Agua, electricidad	/m2	0	0	0	0
Mantenimiento, reparaciones puntuales	/m2	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	105	126	134	11	11
Cálculo gastos de alquiler oficina					
Espacio total de oficina (m2)		0	0	0	0
Coste total alquiler de oficina	/m2	0	0	0	0
Imprevistos					
Imprevistos					
Estimación de provisiones	0,0% de las ventas	0	0	0	0
TOTAL IMPREVISTOS	0	0	0	0	0
Resumen de Costes de Explotación					
Costes de explotación					
Gastos de Personal	37.899	46.779	48.253	49.936	51.871
Gastos de Promoción y Publicidad	17.082	12.670	14.742	17.276	20.373
Gastos de Administración	105	126	134	11	11
Imprevistos	0	0	0	0	0
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO	55.085	59.575	63.130	67.223	72.255

Elaborado por: Los autores

Como es de conocimiento los gastos operativos o de explotación son conocidos como Opex, es así como, para la producción de los sombreros de paja de palma de coco, se tendrán gastos que se realizarán de forma continua y otros que serán por única vez durante el proyecto, los mismos que son necesarios y están relacionados con las operaciones de la empresa.

Dentro de los gastos de personal se tiene previsto capacitar al personal en temas relacionados a conocer los procesos de elaboración, materia prima, atención al cliente, trabajo en equipo y resolución de conflictos, además los salarios del personal variarán según el tipo de cargo que ocupen.

En los gastos de promoción y publicidad están incluidos una campaña de publicidad usando personajes representativos de cada región usando los sombreros de paja de palma de coco, y el impulso de la venta en línea a través de medios digitales, por lo que, se invertirá en equipos informáticos estableciendo canales propios para la promoción y comercialización de nuestro producto, incurriendo en gastos más altos en el primero y último año.

Los gastos de administración serán mensuales y están incluidos todos los materiales de oficina que son necesarios para la parte documental administrativa de la empresa y no se han considerado gastos de imprevistos para este proyecto.

Finalmente, los gastos como mano de obra, suministros varios, servicios básicos, arriendo y gastos de publicidad forman parte del giro normal de la operación, y serán pagados a partir del primer periodo de operación, por lo que no fueron considerados dentro de la inversión inicial de capital de trabajo.

Tabla 39. Costo de explotación por año

OPEX	
2023	\$ 55.085
2024	\$ 59.575
2025	\$ 63.130
2026	\$ 67.223
2027	\$ 72.255

Elaborado por: Los autores

COSTO DE EXPLOTACIÓN SOMBREROS

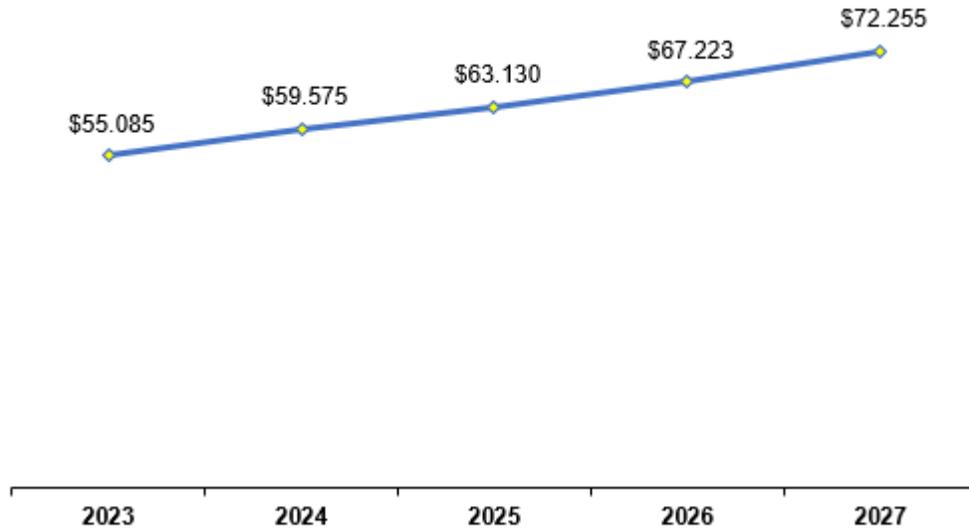


Figura 16. Costo de explotación

Elaborado por: Los autores

3.4.6. Capex.

Tabla 40. Proyección del plan de inversiones materiales e inmateriales

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO						
Inversiones (CAPEX)						
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Maquinaria	Total CAPEX					
Máquina de coser	1.500	1.500	0			
Secadora	4.000	4.000	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	5.500	5.500	0	0	0	0
Mobiliario	Total CAPEX					
Estaciones de trabajo	4.500	4.500	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	4.500	4.500	0	0	0	0
Hardware	Total CAPEX					
Scanners / Impresoras	600	600	0			
Computadoras	2.100	2.100	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	2.700	2.700	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO	12.700	12.700	0	0	0	0
Cálculo de las Amortizaciones						
Maquinaria	Plazos Amortización					
Máquina de coser	10 años	125	150	150	150	150
Secadora	10 años	333	400	400	400	400
0	10 años	0	0	0	0	0
Total amortizaciones		458	550	550	550	550
Mobiliario	Plazos Amortización					
Estaciones de trabajo	10 años	375	450	450	450	450
0	10 años	0	0	0	0	0
0	10 años	0	0	0	0	0
0	10 años	0	0	0	0	0
Total amortizaciones		375	450	450	450	450
Hardware	Plazos Amortización					
Scanners / Impresoras	3 años	167	200	200	200	0
Computadoras	3 años	583	700	700	700	0
0	3 años	0	0	0	0	0
0	3 años	0	0	0	0	0
Total amortizaciones		750	900	900	900	0
TOTAL AMORTIZACIONES		1.583	1.900	1.900	1.900	1.000
Resumen de CAPEX Material e Inmaterial						
Inversiones (CAPEX) del período		12.700	0	0	0	0
Inversiones Acumuladas - Activo Fijo		12.700	12.700	12.700	12.700	12.700
Amortizaciones del período		1.583	1.900	1.900	1.900	1.000
Amortización Acumulada		1.583	3.483	5.383	7.283	8.283

Elaborado por: Los autores

Para que la empresa de elaboración de sombreros artesanales COCOHUT pueda iniciar sus actividades de producción va a requerir una inversión previa que está conformada por varios gastos como es principalmente la adquisición de 3 máquinas de coser semi industriales, misma que es básicamente para zurcidos rectos, unir los fillos y dar forma a la confeccionar los diferentes modelos y estilos que surjan de la propuesta del diseñador, como podemos notar la inversión en baja en el sentido de que al ser un producto artesanal prima la mano de obra para dar forma y modelo deseado pues la incorporación de acabados que serán 100% a mano. El costo de estas máquinas de coser semi industriales es de 1,500 dólares

La secadora industrial es una máquina para realizar el proceso de secado de palma de paja de coco. Se ha considerado la adquisición de una secadora industrial debido las prestaciones que tiene en ahorro en gas y por la garantía de 10 años que ofrece, el presupuesto destinado para la adquisición de la secadora industrial es de 4.000,00 dólares

De igual manera se requiere de equipos de computación básicos para realizar las actividades administrativas, se ha contemplado la compra de 3 computadoras portátiles marca HP y dos impresora color de última tecnología con scanner incluido que suman un costo de 2.700, 000 dólares.

Tabla 41. Plan de inversión

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
- Máquinas de coser	5	300,00	1.500,00
- Secadora	1	4.000,00	4.000,00
- Impresoras / Scanners	2	300,00	600,00
- Computadoras	3	700,00	2.100,00
- Estaciones de Trabajo	9	500,00	4.500,00
Total Inversión Pre-Operativa			12.700,00

Elaborado por: Los autores

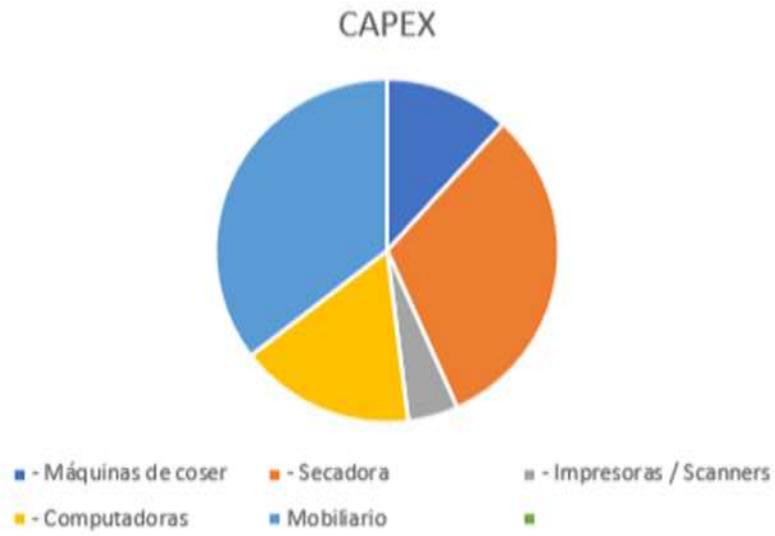


Figura 17. Plan de inversión materiales e inmateriales

Elaborado por: Los autores

3.4.7. Cuenta de explotación.

Tabla 42. Proyección de la cuenta de explotación

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO					
Cuenta de Explotación Proyectada					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Ingresos Netos del Proyecto	106.875	174.240	213.027	260.419	318.323
Coste de Ventas	(47.113)	(66.944)	(69.125)	(71.645)	(74.475)
MARGEN BRUTO	59.762	107.296	143.901	188.775	243.848
% s/Ventas Totales del Proyecto	56%	62%	68%	72%	77%
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(37.899)	(46.779)	(48.253)	(49.936)	(51.871)
Gastos de Promoción y Publicidad	(17.082)	(12.670)	(14.742)	(17.276)	(20.373)
Gastos de Administración	(105)	(126)	(134)	(11)	(11)
Imprevistos	0	0	0	0	0
Total Costes de Explotación	(55.085)	(59.575)	(63.130)	(67.223)	(72.255)
% s/Ventas Totales del Proyecto	-52%	-34%	-30%	-26%	-23%
EBITDA	4.676	47.721	80.772	121.552	171.594
% s/Ventas Totales del Proyecto	4%	27%	38%	47%	54%
Amortización	(1.583)	(1.900)	(1.900)	(1.900)	(1.000)
EBIT	3.093	45.821	78.872	119.652	170.594
% s/Ventas Totales del Proyecto	3%	26%	37%	46%	54%
Gastos Financieros	(1.674)	(1.306)	(1.106)	(737)	(369)
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
					0,0% saldo caja
Beneficio antes de Impuestos	1.419	44.515	77.766	118.915	170.225
Impuesto sobre beneficio	(267)	(15.699)	(28.190)	(43.107)	(61.707)
					36,25% del beneficio
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	1.151	28.816	49.576	75.808	108.518
Beneficio Antes de Impuestos			77.766	118.915	170.225
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	(1.208)	3.885	77.766	118.915	170.225
Impuesto de Sociedades a Pagar	267	15.699	28.190	43.107	61.707

Elaborado por: Los autores

- Dentro de los ingresos se considera únicamente la venta de sombreros, a pesar de que tendremos varios diseños, se estima el mismo precio y costo de venta.
- Los gastos de personal del proyecto son los sueldos y salarios de Marketing y ventas (jefe de marketing y comercial) y administrativos (gerente general y contador).
- Los gastos de promoción y publicidad, se considera publicidad, campañas de lanzamiento, infraestructura digital, gastos de constitución y otros gastos menores. A continuación, se describe a detalle dichos gastos.

Tabla 43. Cuenta de explotación

Detalle	Valor Total
Material de Oficina	45,00
Viajes	315,00
Publicidad	5.621,63
Campañas de lanzamiento	6.000,00
Infraestructura digital	4300
Gastos de constitución	800

Elaborado por: Los autores

GASTOS DE PUBLICIDAD



Figura 18. Gastos de publicidad

Elaborado por: Los autores

- En los gastos administrativos únicamente se han considerado gastos de oficina, que representan rubros menores.
- En costos de alquiler es de \$0.75 por metro cuadrado esto debido a que el inmueble se encuentra en una zona rural por lo que tiene un valor muy bajo. Se ha considerado la renta a partir del segundo trimestre; sin embargo, se cancelará una garantía de USD 300,00 en el mes anterior. El gasto por arrendamiento durante el primer año será de USD 3.000,00.

Tabla 44. Cuenta de explotación por año

CUENTA DE EXPLOTACIÓN	
2023	\$ 1.151
2024	\$ 28.816
2025	\$ 49.576
2026	\$ 75.808
2027	\$ 108.518

Elaborado por: Los autores

CUENTA DE EXPLOTACIÓN SOMBREROS

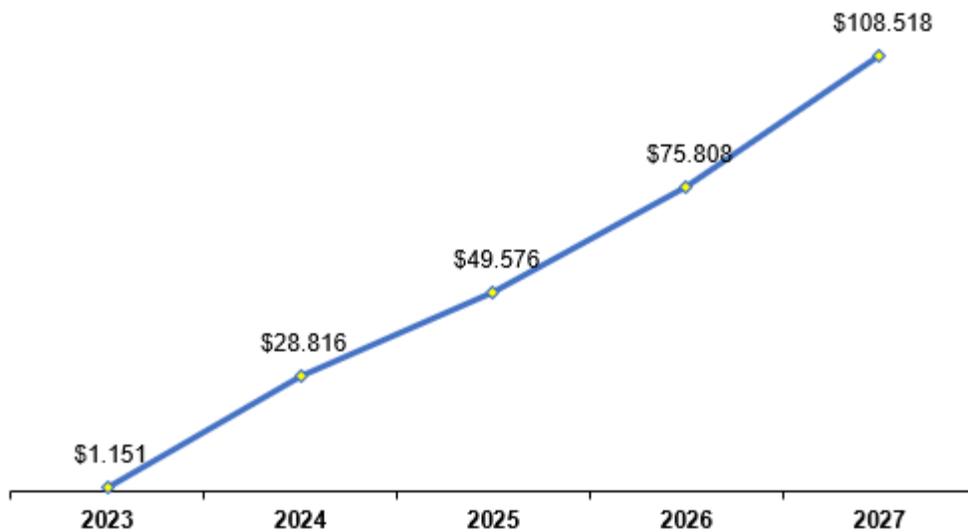


Figura 19. Cuenta de explotación de sombreros

Elaborado por: Los autores

3.4.8. Fondo de maniobra.

Tabla 45. Proyección del fondo de maniobra

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO					
Fondo de Maniobra proyectado					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Ingresos Netos del Proyecto	106.875	174.240	213.027	260.419	318.323
Inflación	5,20%	6,40%	7,60%	8,80%	10,00%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	105,20%	111,93%	120,44%	131,04%
Estimación Activos Corrientes					
Inventario					
Coste de Ventas del Proyecto			69.125	71.645	74.475
Días de inventario			15	15	15
TOTAL INVENTARIO	2.617	2.706	2.841	2.944	3.061
Cientes					
Ventas a crédito del proyecto			85.211	104.168	127.329
Días de cobro			30	30	30
TOTAL CLIENTES	4.750	5.808	7.004	8.562	10.465
Otros Activos Corrientes					
Ingresos Netos del Proyecto			213.027	260.419	318.323
% de las Ventas Totales			0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0
Estimación Pasivos Corrientes					
Proveedores					
Coste de Ventas del Proyecto			69.125	71.645	74.475
Días de pago			30	30	30
TOTAL PROVEEDORES	5.235	5.412	5.682	5.889	6.121
Otros Pasivos Corrientes					
Coste de Ventas del Proyecto			69.125	71.645	74.475
% del Coste de Ventas			0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0
Cálculo del Fondo de Maniobra					
Inventario	2.617	2.706	2.841	2.944	3.061
Cientes	4.750	5.808	7.004	8.562	10.465
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Proveedores	(5.235)	(5.412)	(5.682)	(5.889)	(6.121)
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
FONDO DE MANIOBRA	2.133	3.102	4.163	5.617	7.405

Elaborado por: Los autores

- Se han considerado 15 días de inventario ya que se trabajará artesanalmente fabricando la cantidad de sombreros de cada pedido por lo que únicamente se estima tener en inventario el pedido que se está trabajando.
- Los días de cobro serán de 30 días ya que se evitará tener más días de cobro a clientes que días de pago a proveedores.
- El pago a proveedores se ha obtenido un promedio ya que algunos proveedores se pagarán de contado mientras que otros se pagarán a 60 días. Por las características de la industria y el nivel de rusticidad de algunas tareas es necesario realizar pagos al contado de ciertos proveedores como son el transporte de materia prima y pagos por la materia prima de la industria cocotera.

3.4.9. Balance.

Tabla 46. Proyección del balance general

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO

Balance de Situación proyectado

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja	12.302	39.857	113.454	201.024	323.755
Inventario	2.617	2.706	2.841	2.944	3.061
Clientes	4.750	5.808	7.004	8.562	10.465
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	19.670	48.371	123.298	212.530	337.281
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	12.700	12.700	12.700	12.700	12.700
Amortización Acumulada	(1.583)	(3.483)	(5.383)	(7.283)	(8.283)
Activo Fijo Neto	11.117	9.217	7.317	5.417	4.417
TOTAL ACTIVO	30.786	57.588	130.615	217.947	341.698
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	5.235	5.412	5.682	5.889	6.121
Impuestos a pagar	0	1.408	28.190	43.107	61.707
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	3.600	3.600	3.600	3.600	0
Total Pasivos Corrientes	8.835	10.420	37.472	52.595	67.828
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	10.800	7.200	3.600	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	10.800	7.200	3.600	0	0
TOTAL PASIVO	19.635	17.620	41.072	52.595	67.828
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reservas	2.360	27.491	29.968	79.543	155.352
Beneficio (pérdida) del ejercicio	(1.208)	2.476	49.576	75.808	108.518
TOTAL FONDOS PROPIOS	11.151	39.968	89.543	165.352	273.870
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	30.786	57.588	130.615	217.947	341.698

Elaborado por: Los autores

- El proyecto presenta un total de activo de USD 30.786 que se compone por el CAPEX, el inventario, las cuentas por cobrar y caja.
- El pasivo presenta un total de USD 19.635 compuesto por la deuda en la parte de largo plazo ya que se ha considerado un préstamo a 5 años y dentro del corto plazo tenemos únicamente la porción a corto plazo de la deuda, es decir lo que se cancelará dentro del próximo año y las cuentas por pagar a proveedores.
- Finalmente, en la parte de patrimonio tenemos un total USD 11.151 que se compone del capital aportado por los fundadores, así como las utilidades del ejercicio.

3.4.10. Cash Flow.

Tabla 47. Proyección de cash flow

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO						
Estado de Cash Flow proyectado						
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	12.302	39.857	113.454	201.024	
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes						
Beneficio Neto	1.151	28.816	49.576	75.808	108.518	
Amortizaciones & Depreciaciones	1.583	1.900	1.900	1.900	1.000	
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(7.367)	(1.147)	(1.330)	(1.662)	(2.020)	
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	5.235	1.585	27.051	15.124	18.833	
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	602	31.155	77.197	91.170	126.331	
Flujo de Caja de las Inversiones						
CAPEX - Inversiones	12.700	0	0	0	0	
Total Flujo de Caja de las Inversiones	12.700	0	0	0	0	
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación						
Aportaciones de los fundadores	10.000	0				
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0	
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0	
Deuda Bancaria 1	18.000	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	(3.600)	(3.600)	(3.600)	(3.600)	(3.600)	
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0	
Dividendos	0	0	0	0	0	
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	24.400	(3.600)	(3.600)	(3.600)	(3.600)	
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	12.302	39.857	113.454	201.024	323.755	
Análisis de las rondas de financiación						
Participación en el capital del equipo promotor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Porcentaje del capital social asociado a la inversión		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Participación en el capital de inversores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
A Balance:						
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Reservas	2.360	27.491	29.968	79.543	155.352	
Caja Máxima:						
Caja Mínima:						

Elaborado por: Los autores

- El cash flow del proyecto se encuentra con flujos positivos partiendo de la inyección de fondos a través de \$ 10,000 de capital de los accionistas y préstamos por \$ 18,000 dólares teniendo flujos positivos a lo largo de los periodos de actividad de la compañía.

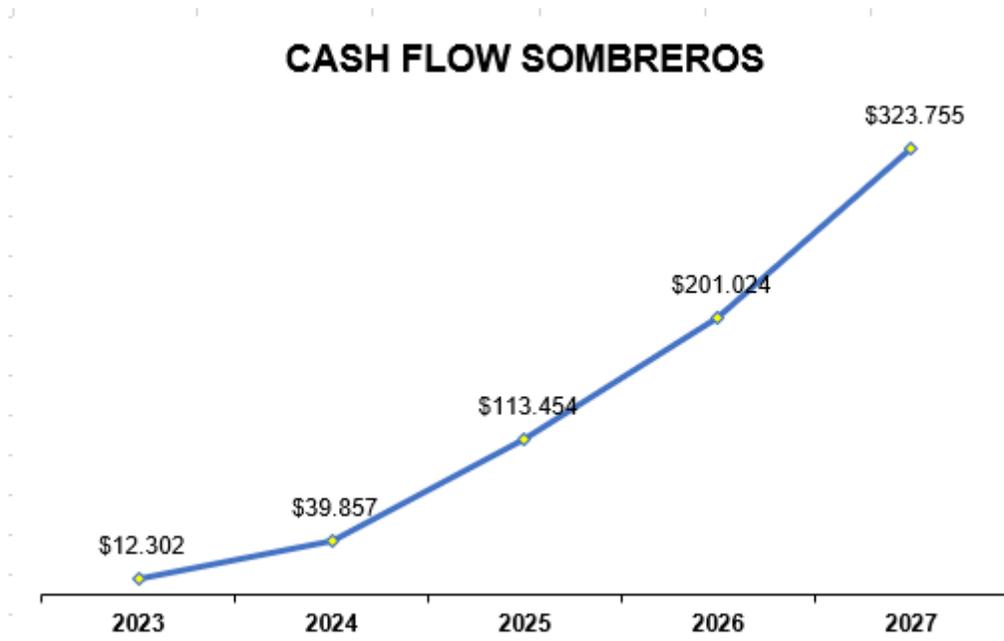


Figura 20. Cash flow de sombreros

Elaborado por: Los autores

3.4.11. Deuda.

Tabla 48. Proyección de la deuda

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO					
Calendario de Amortización de Deudas					
Cantidades expresadas en Dólares	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Amortización Deuda Bancaria 1					
Principal:	18.000				
Tipo de interés:	10,24%				
Plazo de Amortización:	5 años				
Tipo de amortización:	1 (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento)				
Repago de principal:	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Saldo Inicial:	18.000	14.400	10.800	7.200	3.600
Amortización:	5.274	4.906	4.706	4.337	3.969
Principal:	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Intereses:	1.674	1.306	1.106	737	369
Saldo Final:	14.400	10.800	7.200	3.600	0
Deuda a pagar a corto plazo:	3.600	3.600	3.600	3.600	0
Deuda a largo plazo:	10.800	7.200	3.600	0	0
Balance - Pasivo					
Pasivo Corriente					
Deudas a pagar a corto plazo	3.600	3.600	3.600	3.600	0
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	10.800	7.200	3.600	0	0
Cuenta de Explotación					
Gastos Financieros	(1.674)	(1.306)	(1.106)	(737)	(369)

Elaborado por: Los autores

- Se ha contemplado dentro de la deuda obtener un préstamo de USD 18.000 los cuales son necesarios para iniciar la operación.
- La tasa de interés contemplada será de 10.24% que el Banco Central del Ecuador especifica para un Crédito Productivo, de acuerdo con la tabla 6, para Pymes que es una deuda menor a USD 200.000 y ventas mayores a USD 100.000.

3.4.12. Necesidades de financiación.

Tabla 49. Proyección de las necesidades de financiación

Proyecto SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO					
Necesidades de Financiación					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Necesidades de Financiación					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(12.098)	19.057	96.254	187.424
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	602	31.155	77.197	91.170	126.331
Flujo de Caja de las Inversiones	12.700	0	0	0	0
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	(12.098)	19.057	96.254	187.424	313.755
NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	<u>(25.724)</u>				

Elaborado por: Los autores

3.4.13. Rentabilidad del proyecto.

Tabla 50. Proyección del flujo de jaja

SOMBREROS DE PAJA DE PALMA DE COCO					
Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto					
<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Inversión	10.000	0	0	0	0
Beneficio neto (después de impuestos)	1.151	28.816	49.576	75.808	108.518
Amortización	1.583	1.900	1.900	1.900	1.000
Cash-Flow (Flujo de Caja)	2.735	30.716	51.476	77.708	109.518

Elaborado por: Los autores

Tabla 51. Indicadores financieros

		Periodo 0	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Cash-Flow (Flujo de Caja)		-10.000	2.735	30.716	51.476	77.708	109.518
Tipo de interés	10,42%	-10.000	-7.265	23.451	74.927	152.635	262.153
VAN	174.891,84						
TIR	171%						
PR	1,24						
Información Proyecto							
Razón Deuda Capital Industria	31,60%						
Razón Deuda Capital Proyecto	180,00%						
Tasa Impuestos Industria	12,06%						
Tasa Impuestos Ecuador	36,25%						
Beta Apalancada Industria	1,23						
Beta Desapalancada	96,25%						
Beta Proyecto	206,70%						
Tasa libre de riesgo	4,29%						
Rendimiento del Mercado	3,65%						
Riesgo País	14,46%						
CAPM	17,43%						
WACC	10,42%						
Porcentaje Capital	35,71%						
Porcentaje deuda	64,29%						
Tasa Deuda	10,24%						

Elaborado por: Los autores

- Se ha obtenido un VAN de USD 174.891,84, lo que demuestra la viabilidad económica del proyecto. La tasa de interés que se ha determinado para este proyecto es del 10,42% que se compone con la tasa de rendimiento de la industria, rendimiento del proyecto y riesgo país. Para la determinación del rendimiento de la industria se ha elegido el segmento de Apparel.
- Presenta una tasa interna de retorno del 171% lo que representa que por cada dólar invertido recuperamos el 171%.
- También muestra un período de recuperación de la inversión es de 1,24 lo que indica que a partir del mes de marzo del segundo año de ejecución del proyecto ya se recupera la totalidad de la inversión.

Capítulo 4. Conclusiones y aplicaciones

4.1. Conclusiones generales

- La producción y comercialización de sombreros de paja de palma de coco es viable dado que cumple con los requerimientos legales del país, existe una potencial demanda del producto por ser elaborado artesanalmente con materiales innovadores y ecológicos y genera beneficios y flujos de caja positivos a partir del año de implementación.

4.2. Conclusiones específicas.

- El estudio de mercado realizado determinó que el segmento de mercado estará enfocado a los turistas nacionales y extranjeros de sexo indistinto, mayores a 18 años que gustan viajar, hacen turismo de naturaleza, turismo de sol y playa y cultural.
- Se ha definido que la estructura organizacional de acuerdo con las necesidades del proyecto estará constituida por 9 personas distribuidos de la siguiente manera: área de producción por un jefe de planta y 5 operarios, marketing y ventas por un jefe de marketing y comercial y área administrativa por un gerente general y un contador.
- Se venderá el sombrero de paja de palma de coco a un precio de introducción sugerido de USD 35, entregado a distribuidores de los principales mercados artesanales del Ecuador en USD 25.
- Una vez realizada la proyección de los Estados Financieros se estimó que el proyecto presenta un VAN positivo mayor a 1 de USD 174.891,84, Una tasa interna de retorno de 171%, superando así la tasa de descuento determinada de 10,42%.

Capítulo 5. Referencias bibliográficas

Banco Central del Ecuador. (6 de Mayo de 2009). *Tasas de interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador Web site: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/RegTasas184.pdf>

Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2022). *Tasas de interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador Web site: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Branch. (5 de Mayo de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021*. Obtenido de Branch Web site: [https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/#:~:text=Conclusiones%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20digital%20en%20Ecuador%202020%20E2%80%93%202021&text=Pese%20a%20esto%2C%20Ecuador%20experimenta,de%](https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/#:~:text=Conclusiones%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20digital%20en%20Ecuador%202020%20E2%80%93%202021&text=Pese%20a%20esto%2C%20Ecuador%20experimenta,de%20)

Datosmacro. (2020). *Estructura-Poblacion Ecuador*. Obtenido de Datosmacro Web site: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/ecuador>

Datosmacro. (2022). *Datos Macro*. Obtenido de Ecuador - Covid 19 - Vacunas administradas: <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus-vacuna/ecuador>

Ekos Negocios. (9 de Febrero de 2021). *En 2021, el comercio electrónico mantendrá un crecimiento sostenido en Ecuador*. Obtenido de Ekos Web site: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/en-2021-el-comercio-electronico-mantendra-un-crecimiento-sostenido-en-ecuador#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Ecuador,despu%C3%A9s%20en%20el%20comercio%20online.>

Gestión Digital. (15 de Octubre de 2021). *El turismo en el Ecuador aún está lejos de recuperarse*.

Obtenido de Gestión Digital Web site: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-turismo-en-el-ecuador-aun-esta-lejos-de-recuperarse#:~:text=El%20egreso%20en%20el%20segundo,tur%C3%ADstico%20todav%C3%ADa%20no%20se%20recupera>.

Ministerio de Salud Pública. (2022). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de Semaforización COVID-19 finalizará este 21 de febrero: <https://www.salud.gob.ec/semazorizacion-covid-19-finalizara-este-21-de-febrero/>.

Ministerio de Turismo. (1 de Feb de 2022). *Visualizador Económico*. Obtenido de Ministerio de Turismo Web site: <https://servicios.turismo.gob.ec/visualizador-economico>

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (26 de Julio de 2016). *Ecuador suscribe Acuerdo de París sobre cambio climático*. Obtenido de Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica Web site: <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-suscribe-acuerdo-de-paris-sobre-cambio-climatico/>

Municipio de Cayambe. (27 de Septiembre de 2019). *Turismo ecologico*. Obtenido de Municipio de Cayambe web site: <https://cayambeturismo.gob.ec/turismo-ecologico/>

Primicias. (13 de Enero de 2022). *Gobierno busca cerrar brecha digital inversion privada*. Obtenido de Primicias Web Site: <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/gobierno-busca-cerrar-brecha-digital-inversion-privada/>

Repsol Global. (20 de Octubre de 2021). *Economía circular*. Obtenido de Repsol Web site: <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/economia-circular/index.cshhtml>

Servicio de Rentas Internas. (2022). *Saiku-ui*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas Web site: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Statista. (2 de Diciembre de 2020). *numero de personas en Ecuador por provincia*. Obtenido de Statista Web site: <https://es.statista.com/estadisticas/1191532/numero-de-personas-en-ecuador-por-provincia/>

SWI swissinfo.ch. (6 de Enero de 2022). *SWI swissinfo.ch - unidad empresarial de la sociedad suiza de radio y televisión SRG SSR*. Obtenido de Ecuador cerró 2021 con una inflación acumulada de 1,94 % Wen site: https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-inflaci%C3%B3n_ecuador-cerr%C3%B3-2021-con-una-inflaci%C3%B3n-acumulada-de-1-94--/47243188#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20mensual%20en%20diciembre,%22%2C%20precis%C3%B3%20en%20el%20escrito.

Vlex. (2020). *Ley de defensa del artesano*. Obtenido de Vlex Web site: <https://vlex.ec/vid/ley-defensa-artesano-643461589>

Capítulo 6. Anexos

Anexo A. Foto de los sombreros



Anexo B. Resultados de la encuesta

20/11/22, 21:29

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS

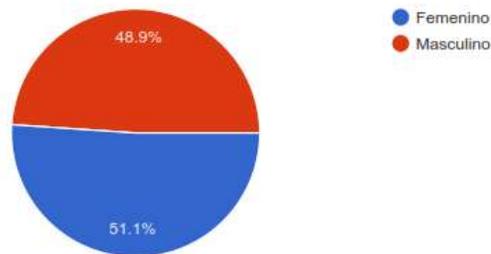
186 respuestas

[Publicar análisis](#)

1. Género

[Copiar](#)

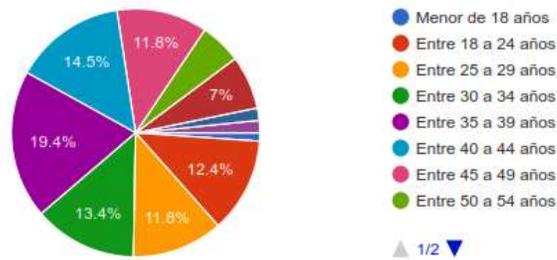
186 respuestas



2. Edad

[Copiar](#)

186 respuestas

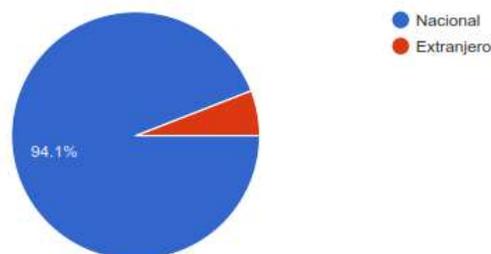


▲ 1/2 ▼

3. Tipo de turista

[Copiar](#)

186 respuestas



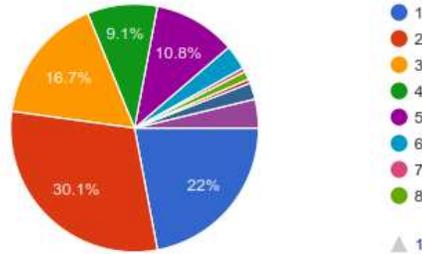
20/11/22, 21:29

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS

4. ¿Cuántas veces al año viaja por turismo en Ecuador?

Copiar

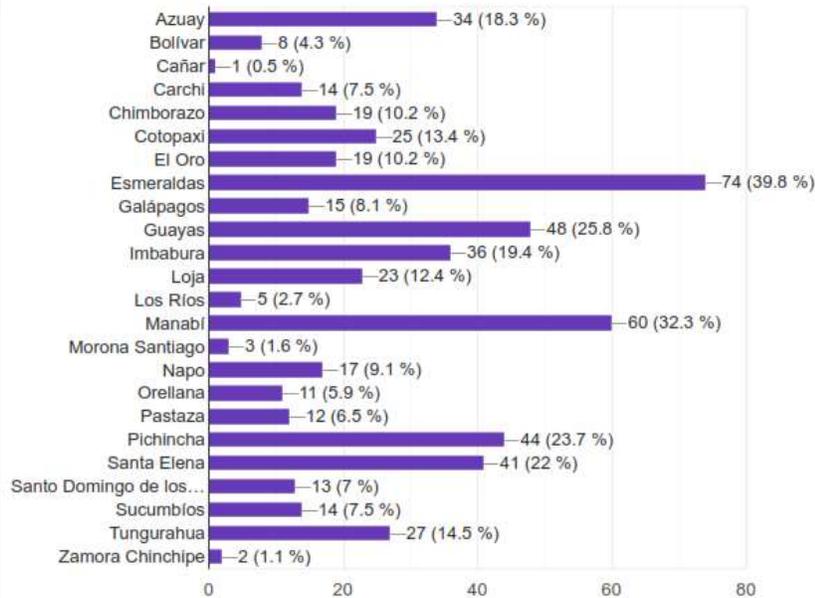
186 respuestas



6. ¿Hacia qué provincias viaja por turismo?

Copiar

186 respuestas

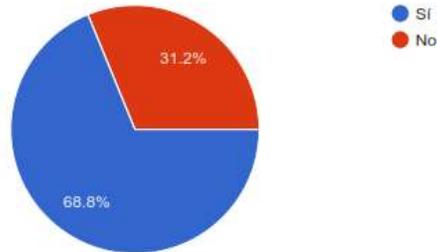


20/11/22, 21:29

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS

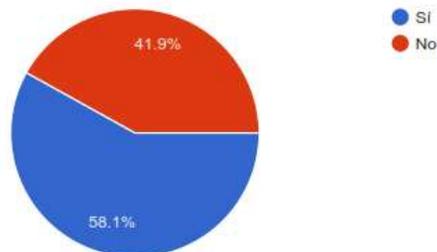
7. ¿Actualmente compra recuerdos durante sus viajes en Ecuador? Copiar

186 respuestas



8. ¿Usted compra o utiliza sombreros? Copiar

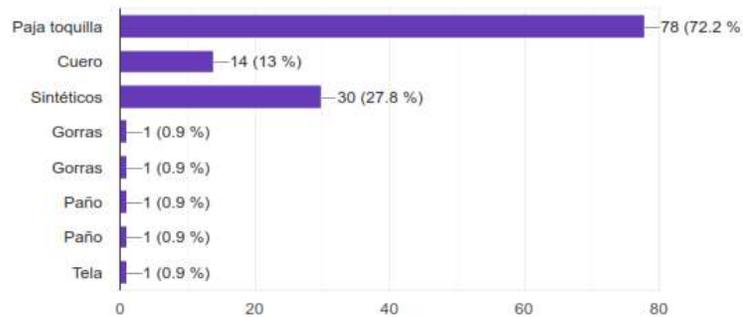
186 respuestas



CONSUMO DE SOMBREROS

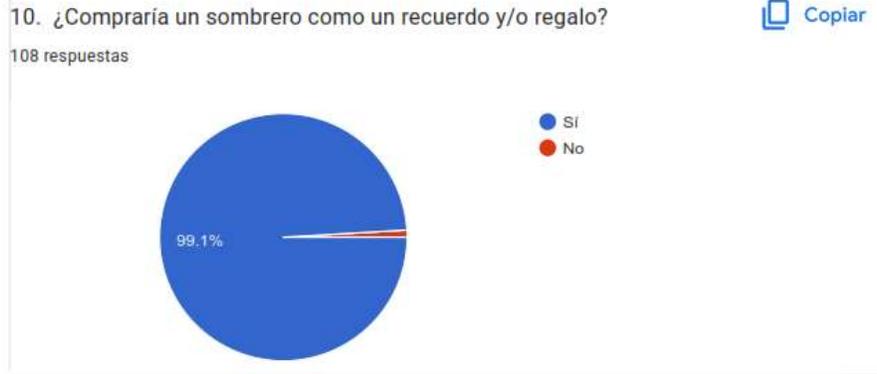
9. ¿Qué tipo de sombrero utiliza o compra? Copiar

108 respuestas



20/11/22, 21:29

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS



20/11/22, 21:29

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS

11. ¿Cuál es el precio que usted paga por un sombrero? (En formato USD)

106 respuestas

20

30

10

50

15

\$10

25

5

\$20

\$30

10

15 dólares

60

10-15

\$55

\$40

25 dolares

60

\$10.-\$15

50.00

\$8

15 a 20 dolares



<https://docs.google.com/forms/d/14r9cwBUNLEyPxWNRqdUlnszqiEqc9xjP9uVsLEEDZmo/viewanalytics>

5/9

20/11/22, 21:29

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS

USD 10
20.00
15
30 a 40
10,00
1 dolar
\$ 25
10 a 15
25 a 30
20 dolares
30 USD
20-30
15 usd
15.00
\$45
De 15 a 20 dólares
30-60
8
entre 20 y 40
40 dolares
12 USD
35
45



<https://docs.google.com/forms/d/14r9cwBUNLEyPxWNRqdUlmszqiEqc9xjP9uVsLEEDZmo/viewanalytics>

6/9

20/11/22, 21:29

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS

Depende de la calidad y durabilidad.

7 a 8 dólares

12,00 Dólares a 15 dólares

5.00

40

18

30

10 USD

USD 25,00

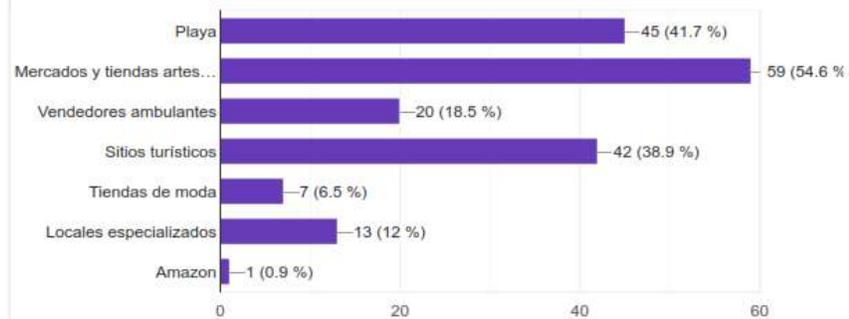
\$15

\$25

12. ¿Dónde compra generalmente un sombrero?

 Copiar

108 respuestas

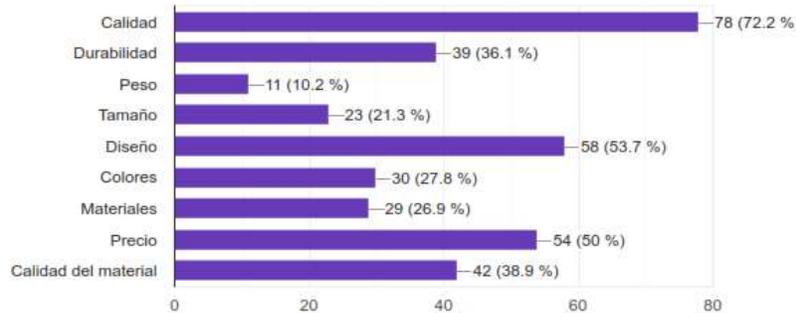


20/11/22, 21:29

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS

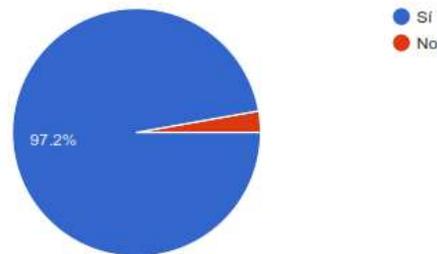
13. ¿Qué característica considera para la compra de un sombrero? Copiar

108 respuestas



14. ¿Le gustaría utilizar o regalar un sombrero elaborado con paja de palma de coco? Copiar

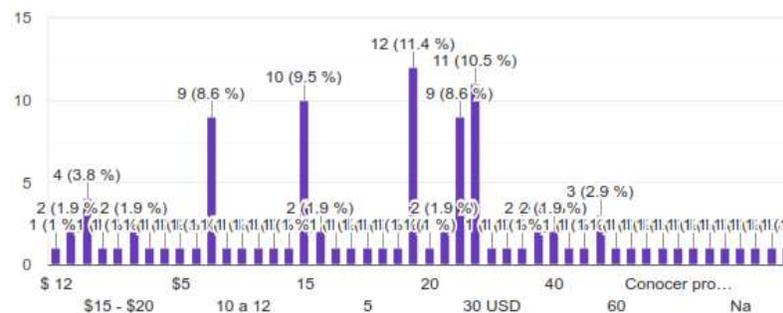
108 respuestas



SOMBRERO DE PAJA DE PALMA DE COCO

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sombrero elaborado artesanalmente con paja de palma de coco? (En formato USD) Copiar

105 respuestas



20/11/22, 21:29

ENCUESTA SOBRE SOMBREROS

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



<https://docs.google.com/forms/d/14r9cwBUNLEyPxWNRqdUlnszqIEqc9xjP9uVsLEEDZmo/viewanalytics>

9/9