



## TRABAJO DE CONCLUSION DE CARRERA

RELANZAMIENTO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA

### **Ecuatoquilla Hats Cía.Ltda**



**Elaborado Por:**

**Kristel Méndez**

**Sandra Mora**

**Tutor:**

**Econ. José Bodero**

**Decano:**

**Econ. Jorge Muñoz**

**Promoción  
2010-2011**

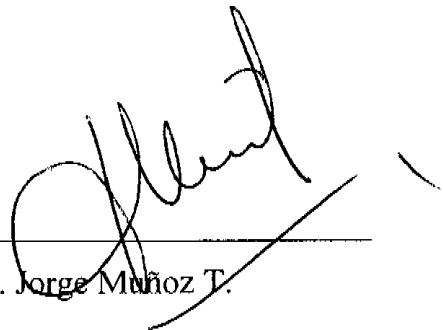
## DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad del Pacifico, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en la presente tesis de grado "Relanzamiento del Sombre de Paja Toquilla", de autoría de Sandra Sofía Mora Intriago y Kristel Estefanía Méndez Sarango, en razón que esta ha sido elaborada con información confidencial.

Cinco copias digitales, de esta tesis de Grado quedan en custodia de la Universidad del Pacifico, las mismas que podrán ser utilizadas únicamente para fines académicos y/o de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe:

Guayaquil, 10 de Enero del 2011



Econ. Jorge Muñoz T.

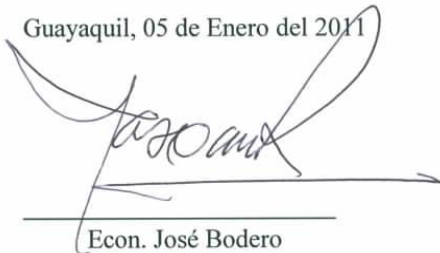
Rector

Universidad Del Pacifico

**CERTIFICACION**

Yo, José Boderó, profesor de la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico, como director de la presente tesis de grado, certifico que las señoritas Kristel Estefanía Méndez Sarango y Sandra Sofía Mora Intriago, egresadas de esta institución, son autoras exclusivas del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

Guayaquil, 05 de Enero del 2011



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Boderó', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Econ. José Boderó

## DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Kristel Méndez Srango y Sandra Mora Intriago declaramos ser las autoras exclusivas del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico –Escuela de Negocios – para que pueda hacer uso del texto completo del Trabajo de Conclusión de Carrera “RELANZAMIENTO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILL” con fines académicos y/o de investigación.

Guayaquil, Enero 28 del 2011.



.....  
Kristel Méndez



.....  
Sandra Mora

## AGRADECIMIENTO

El agradecimiento es el reconocimiento por la ayuda recibida, por ello primero que nada queremos agradecer a Dios por todas las bendiciones derramadas sobre nosotras y nuestras familias, ya que sin El la finalización de nuestra carrera no sería posible.

En segundo lugar a nuestro padres, por el apoyo incondicional, por su esfuerzo y por la comprensión y el ánimo brindado en los momentos de desaliento. Sin duda alguna son el pilar fundamental sobre y por el cual este trabajo ha sido posible.

A nuestros profesores, que durante nuestra preparación nos brindaron sus conocimientos, aportando así para nuestra formación académica, profesional y personal. En especial a nuestro Tutor de tesis el Econ. José Boderó, por su paciencia para enseñarnos y guiarnos durante el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, pero no menos importante, a todas las demás personas que sin tener un papel protagonista en el día a día, nos apoyaron en el desarrollo del presente proyecto, como tejedores, vendedores de sombreros Montecristi, Mercado Artesanal y demás artesanos entrevistados y visitados en la realización de las investigaciones.

La información brindada por ellos no se encuentra plasmada en libros y a pesar de sus miedos por perder los secretos del negocio que los sustenta económicamente, compartieron sus conocimientos para buscar mejoras de vida y desarrollo en sus pueblos.

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios y a nuestros padres, por ser la luz que alumbraron nuestros caminos aun en los momentos de mayor oscuridad y encaminaron por el camino del éxito. Este triunfo es de ustedes!

Arq. Alfredo Mora  
Pilar Intriago

Ing. Pedro Méndez  
C.P.A. Nancy Sarango

**INDICE**

	Pág.
1. Resumen Ejecutivo .....	1
1.1 Objetivo propósito del Proyecto.....	1
1.2 Macro entorno.....	2
1.3 Problemática del sector, nuestra ventaja competitiva .....	4
1.4 Mercado Objetivo domestico .....	6
1.5 Información macroeconómica del mercado estudiado ...	6
1.6 Tamaño y potencial de crecimiento de la empresa.....	9
2. Constitución de la empresa.....	12
2.1. Marco Legal.....	12
2.2. Características de la sociedad.....	14
2.3. Propiedad accionaria.....	15
3. Descripción del negocio .....	16
3.1. Historia del negocio .....	16
3.2. Misión, Visión y objetivos de la empresa. ....	17
3.3. Estructura de la industria en general y del negocio en particular .....	18
3.4. Descripción del producto.....	24
3.5. Análisis FODA.....	26
3.6. Cinco fuerzas de Porter.....	27
4. Equipo Gerencial.....	31
4.1. Estructura Gerencial.....	31
4.2. Funciones.....	32
4.3. Cultura empresarial.....	33
5. Análisis de Mercado .....	34
5.1. Estudio específico del mercado.....	34
5.2. Identificación del mercado potencial y empresarial.....	35

5.3.	Descripción de las regiones, segmentos o nichos.....	35
5.4.	Mercado Objetivo, nichos de mercado y bloque de compradores. ....	36
5.5.	Investigación de mercado, encuestas y resultados.....	38
5.6.	Análisis de la competencia.....	45
6.	Estrategia del Mercado .....	48
6.1.	Consideraciones Internacionales, nacionales y locales ...	48
6.2.	Estrategia de producto, precio y estacionalidad. ....	49
6.3.	Estrategia de distribución, penetración y venta personal	54
6.4.	Estrategia de publicidad y promoción.....	54
7.	Operaciones.....	64
7.1.	Riesgos Internos.....	64
7.2.	Riesgos Externos.....	64
7.3.	Planes de Contingencia.....	65
7.4.	Provisiones y Seguros.....	67
8.	Estudio Financiero.....	71
8.1.	Presupuesto e inversión.....	72
8.2.	Activos Fijos.....	72
8.3.	Análisis del punto de equilibrio.....	73
8.4.	Flujo de caja.....	74
8.5.	Estado de perdidas y ganancia .....	75
8.6.	Balances.....	78
8.7.	Tasa Interna de Retorno.....	79
9.	Análisis Financiero.....	79
9.1.	Requerimiento de Capital .....	80
9.2.	Razones financieras basadas en las proyecciones anuales	80
9.3.	Evaluación de sensibilidad y rentabilidad .....	81

10.	Ecología y Medio Ambiente .....	82
10.1.	Proceso, procedimiento e impacto que se siguió y culminó .....	82
10.2.	Resultados logrados .....	83
11.	Conclusiones y Recomendaciones	
11.1	Conclusión .....	84
11.2	Recomendaciones. ....	84
	Bibliografía .....	94
	Anexos .....	95

## **CAPITULO I**

### **1. RESUMEN EJECUTIVO**

#### **1.1. OBJETIVO Y PROPÓSITO DEL PROYECTO**

El objetivo de este proyecto consiste en el relanzamiento del tradicional sombrero de paja toquilla en el Ecuador, innovando el producto y creando un nuevo concepto que se basa en una mezcla de tradición, moda y estilo, para introducirlo al mercado con una imagen renovada.

Este nuevo artículo posee un gran valor agregado y factores diferenciadores como diseños, colores y formas diversas capaces de atraer la atención de los ecuatorianos y extranjeros, que gustan del buen vestir y de la moda renovadora.

Se pretende crear una nueva imagen que consiste conceptualmente en presentarlo como un artículo contemporáneo, exclusivo, de alta calidad, funcionalidad y distinción.

Se intenta incentivar el desarrollo de este elemento genuinamente ecuatoriano, impulsando una nueva versión del mismo, logrando cautivar el mercado local, ganando espacio y atención a nivel nacional e internacional. De esta manera no solo se logra promover la tradición de su uso internamente, sino que también sirve de plataforma para proyectar el nuevo perfil del sombrero de paja toquilla a nivel internacional.

Se encontró la oportunidad de trabajar en este proyecto tomando en cuenta el interés general que existe, tanto por parte de la empresa privada como del Ministerio de Turismo y la Corpei para difundir nuestra cultura, promover el turismo junto con el impulso e innovación de los productos y servicios tradicionales de nuestro país.

## 1.2. MACROENTORNO

El Ecuador cuenta con un aproximado de 14 millones de habitantes, y según información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, actualmente se registra un índice de analfabetismo de 9.1% con tendencia a la baja y un índice de 9,1% de desempleo que tiene tendencia ascendente. En cuanto al nivel de pobreza del Ecuador, el último estudio realizado por el INEC en el año 2006 refleja que la tasa de pobreza es del 38.3% aproximadamente.

Analfabetismo	Desempleo	Pobreza
Personas de 15 años y más Nacional	Relacion entre desempleados y PEA	Método Indirecto o Consumo
9.1% ↓	9.1% ↑	38.3% ↓

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Web, link: [www.inec.gov.ec/inicio](http://www.inec.gov.ec/inicio)<sup>1</sup>

Aunque la inflación mensual medida al mes de Mayo del 2010 ha presentado una importante disminución reflejada en el -0,2% del cuadro adjunto, el índice de inflación anual aun esta en 3,24%, cifra que está por encima de la inflación anual medida para este mismo mes del año pasado.

MES	ÍNDICE	ACUMULADA	ANUAL	MENSUAL
Mayo-09	123,20	2,94%	5,41%	-0,01%
Diciembre-09	124,84	4,31%	4,31%	0,58%
Abril-10	127,16	1,86%	3,21%	0,52%
<b>Mayo-10</b>	<b>127,18</b>	<b>1,88%</b>	<b>3,24%</b>	<b>0,02%</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Web, link: [www.inec.gov.ec/inicio](http://www.inec.gov.ec/inicio)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Web, link: [www.inec.gov.ec/inicio](http://www.inec.gov.ec/inicio), sección indicadores periódicos

Podemos presumir que parece haberse estabilizado la inflación con el índice mensual obtenido, aunque algunos indicadores muestran peligrosos síntomas recesivos que deben ser afrontados, como el anteriormente mencionado del desempleo.

La falta de liquidez y de dinero circulante en el mercado, sumado a la baja en los niveles de consumo son los factores más preocupantes para el país durante el segundo semestre del presente año, mientras las cifras evidencian que el Gobierno intenta recuperar los niveles anteriores promoviendo el aumento de los ingresos.

En cuanto al mercado laboral, en el primer trimestre de 2010, el desempleo urbano fue mayor al nivel alcanzado en igual período del año anterior (9.1% frente a 8.6% en 2009)<sup>3</sup>, debido, en buena medida, a que los efectos de la crisis internacional aún siguen golpeando al mercado laboral.

Durante el primer trimestre de 2010, el volumen de crédito se incrementó en todos los sectores, excepto en el sector vivienda que se mantuvo en los mismos niveles, con respecto a igual período del año anterior<sup>4</sup>.

El crecimiento del PIB del año 2009 fue 0.36%, y obedeció por una parte al incremento del consumo del gobierno (4.03%), y por otra al decrecimiento de las importaciones que cayeron a un nivel de 11.57% debido a las medidas de salvaguardia implementadas por las autoridades.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Web, link: [www.inec.gov.ec/inicio](http://www.inec.gov.ec/inicio), sección "Destacados" Reporte de Inflación mes de Julio 2010.

<sup>3</sup> Fuente: INEC Elaboración: Banco Central del Ecuador

<sup>4</sup> Fuente: Página web de la Súper Intendencia de Compañías

[www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/AT1\\_2010.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/AT1_2010.pdf)

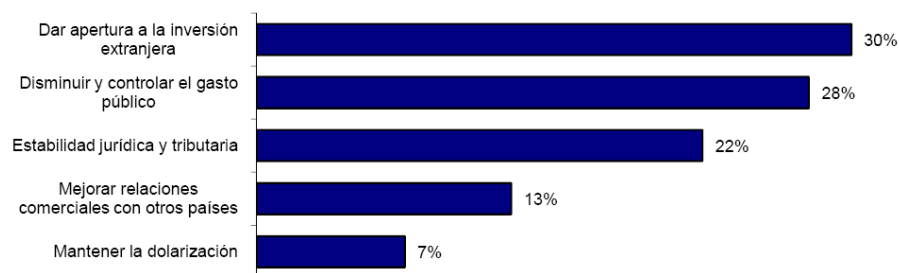
<sup>5</sup> Fuente: Página web de Banco Central del Ecuador

[www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu\\_05-10.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_05-10.pdf)

En realidad, la reciente historia del país muestra que el precio del petróleo no resuelve los problemas por sí solo, mientras persista la extrema dependencia que el Ecuador tiene respecto de esos ingresos. Sin embargo en encuestas realizadas sobre el nivel de vida que lleva la ciudadanía, responde que aunque no considera que ha mejorado la situación económica del país a partir de la dolarización, se ha podido mantener un poco más estable, y alrededor de un 70% de la población considera que ha podido mantener un estilo de vida más o menos bueno<sup>6</sup>.

Finalmente según el boletín del mes de abril del 2010 de la empresa Deloitte, el sector empresarial considera y espera que el gobierno trabaje en mejorar los factores críticos para mantener la estabilidad macroeconómica del país, como lo son la apertura las puertas a la inversión extranjera, la disminución y control del gasto público y el mantener una estabilidad jurídica y tributaria.<sup>7</sup>

**10. Cuáles considera Ud. son los tres principales factores críticos para mantener estabilidad macroeconómica en el país?**



Fuente: Boletín Abril 2010 empresa auditora Deloitte.

<sup>6</sup> Fuente: [www.inec.gov.ec/web/guest/inec\\_est](http://www.inec.gov.ec/web/guest/inec_est). Opcion Indicadores por provincia Guayas.pdf, pagina No.12 del archivo

<sup>7</sup> Gráfico tomado de la Pág. No. 6 del Boletín del mes de Abril de la empresa Deloitte & Touche.

### 1.3. PROBLEMÁTICA DEL SECTOR, NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA

El problema y reto de este proyecto se basa en que la demanda local de los sombreros de paja toquilla es muy limitada, y en comparación con la demanda el exterior representa apenas un 10% del volumen total de ventas, el 90% restante se produce netamente para la exportación<sup>8</sup>.

Ciertamente no existen datos estadísticos que muestren índices de consumo local del sombrero, pues los productores y comercializadores han definido al mercado internacional como su mercado objetivo, y las estadísticas que se manejan se concentran en este mercado, pero en las entrevistas realizadas a los comercializadores se puede determinar que todos concluyen que alrededor del 5% al 10% de sus ventas van destinadas al consumo interno.

Entrevistando a los comercializadores se ha identificado una concepción generalizada entre ellos, y es que el producto es más valorado por extranjeros quienes pagan los precios que este tipo de artesanías exhiben<sup>9</sup>.

Los márgenes de ganancia son mayores pues los precios internacionales se ajustan a realidades económicas y poder adquisitivo de los países de destino, que generalmente son muy lejanos a la realidad del Ecuador.

Consideramos que nuestra ventaja competitiva se basa en apuntar a un mercado específico y exclusivo con un producto de alta calidad e innovación. Por otro lado se considera que al ser los promotores en el lanzamiento a nivel nacional de la nueva imagen bajo el concepto de moda y salud, nos colocará en el “top mind” del consumidor ecuatoriano, permitiéndonos ganar prestigio en el mercado.

---

<sup>8</sup> No existen estadísticas del consumo nacional de sombreros, pero es la tendencia que estiman la mayoría de los comercializadores entrevistados en general. Publicación de Ecuandinocorp en el Diario La Metro del martes 15 de Junio del 2010.

<sup>9</sup> Entrevista realizada a los siguientes comercializadores del sombrero. Raúl Quille y Martha Moncayo, de la tienda EL SOMBRERO, Mercado Artesanal, Local 134. Gladys Sánchez, Tienda GLADYS SOMBREROS, Montecristi Ecuador, Celular 099653910

Nuestra idea es desarrollar una red de comunicación y exposición para que el sombrero de alto nivel pueda ser apreciado y convertido en un signo de distinción, clase, moda, comodidad, tradición y elegancia. El introducir la nueva imagen creemos generará expectativas tanto nacional como internacionalmente, lo que hará que ahora sí pueda ser reconocido como un producto ecuatoriano para, poco a poco, devolverle su verdadera identidad desterrando de esta manera la errónea identidad panameña que posee en la actualidad.

#### **1.4. MERCADOS OBJETIVOS A NIVEL DOMÉSTICO**

El mercado objetivo para el inicio de actividades lo hemos enfocado en una de las principales ciudades de la región costa, la ciudad de Guayaquil. Esto debido a que este tipo de sombrero es tradicionalmente para uso en climas tropicales y porque este proyecto esta direccionado a la elaboración y comercialización de sombreros de paja toquilla para la alta moda.

Guayaquil es precisamente una ciudad destacada en ésta actividad y sirve de imagen para las tendencias de vestimenta y accesorios al resto de ciudades ecuatorianas.

Mercado objetivo lo son, tanto las mujeres ecuatorianas como las extranjeras residentes, así como las turistas que aprecian el valor tradicional de este elegante accesorio y gustan además de las innovaciones y adaptaciones que le realizaremos para hacerlo aún más atractivo. Específicamente para las mujeres desde los 25 años en adelante, de clase económica media y alta.

#### **1.5. Información macroeconómica del mercado estudiado**

El tejido de la paja toquilla tiene para las artesanas un doble significado: la tradición cultural que viene de generación en generación, y la opción laboral

para mejorar sus economías domésticas con el fin de satisfacer, en parte, las necesidades básicas del día a día.

Sin embargo, la artesanía de la paja toquilla en las condiciones actuales de funcionamiento del mercado, no representan una alternativa económica para superar los indicadores de pobreza presentes en estas comunidades, pues los tejedores se encuentran con limitantes estructurales, por las que individualmente jamás podrían superar y dinamizar su negocio dándole valor agregado a su producción.

Esto se debe a que el mercado en el que se encuentran insertos, se desenvuelve entre la tradición y la modernidad; en la primera, se encuentran las tejedores y el mercado local, y en la segunda, los exportadores y el mercado internacional.

Los tejedores de sombreros finos al no contar con el conocimiento y la capacitación necesaria para dar el acabado final al sombrero, deben llevar su producto a Montecristi para que otros artesanos les presten el servicio de terminado, debido a esto el sombrero termina siendo vendido a precios muy bajos, que no representan para los tejedores el suficiente ingreso que justifique el dedicarse a cabalidad a esta actividad.<sup>10</sup>

Actualmente, un artesano invierte de tres a seis meses en la elaboración de un sombrero de clase súper fino, y por el mismo recibe entre US\$ 30,00 y US\$ 100,00 al venderlo a un intermediario, sin embargo estos mismos sombreros son muy bien vendidos dentro y fuera del Ecuador, con precios que van desde US\$ 500,00 en el mercado local hasta US\$ 5.000,00 en el exterior. Los sombreros de paja toquilla son exportados principalmente a Francia, Alemania, Brasil y Estados Unidos a un precio promedio de 40 dólares aproximadamente por unidad.

---

<sup>10</sup> Información tomada de la página web del Ministerio de Cultura

<http://www.ministeriodecultura.gob.ec/proyectos.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=55&sobi2Id=68>

En cuanto al consumo interno, la situación es desmotivadora, pues con el paso de los años las personas ya no lo utilizan o limitan su uso a zonas rurales, estimándose que más se realizan adquisiciones para enviar obsequios al exterior o como recuerdo a los visitantes extranjeros, que realmente como una demanda doméstica.

Es preocupante que algunos extranjeros conocedores del gran valor de un tejido exquisito hecho a mano, hayan venido conquistando a algunos de los mejores tejedores nacionales para que elaboren sombreros para ellos, los que luego son llevados a sus países de origen, desde donde estos afamados sombreros son comercializados a precios muy elevados con marca y patente americana o europea.

Lo que está ocurriendo en estos últimos años ha ocasionado que la población joven (adolescentes, madres y padres de familia), decidan emigrar a países como Venezuela o España en busca de mejores oportunidades de trabajo, dejando a estas comunidades en una gran depresión económica y emocional, por lo que es necesario motivar, capacitar y brindar protección a estos artesanos jóvenes, herederos directos de un arte ancestral para que sean ellos quienes conserven y transmitan esta tradición porque en la actualidad, son los adultos mayores los que limitadamente la mantienen debido a que por su condición de ancianidad, van perdiendo gradualmente la visión y ya no pueden elaborar sombreros finos o extra finos y solo lo hacen con sombreros de tejido grueso.

El precio promedio de exportación, como dijimos anteriormente, es de USD 40 y según cifras del Banco Central del Ecuador, Boletín No. 1901 del mes de Julio del 2010, nuestro país exporta en el año alrededor de 6.970.000,00 USD que representan un estimado de producción nacional de 174.250.00 sombreros.

Como habíamos indicado anteriormente, el hecho que los artesanos no puedan recibir el precio justo por sus productos hace que la actividad no sea regular y se la explote al 100% de su potencialidad, pues los artesanos combinan esta actividad con la pesca artesanal y la agricultura.

En este proyecto se propone ofrecer a esas poblaciones la posibilidad de incrementar sus ingresos al ser ECUATOQUILLA HATS, el único vínculo entre la producción del sombrero y el cliente final, debido a la disminución de intermediarios en la cadena de distribución.

Esta disminución de agentes comercializadores entre tejedor y consumidor final, genera un ahorro en los costos, por lo cual los sombreros pueden ser comercializados a nivel local a los precios asequibles que el mercado exige y los tejedores a su vez recibir mayores ingresos por su trabajo.

En cuanto al factor ambiental y de bienestar personal, es importante recalcar que a diferencia de otros productos sintéticos cuyo proceso genera contaminación, la paja toquilla es un material vegetal completamente renovable y ecológico. Hoy en día el sombrero de paja toquilla compite en forma dispareja con los precios irrisorios de los sombreros chinos fabricados en máquina a base de papel, plástico y fibra de arroz, por lo que resultan sofocantes e incómodos. En cambio la delicadeza de las texturas naturales de la paja toquilla, que es la materia prima del sombrero ecuatoriano, deja circular el aire a través de la urdimbre, y son de refrescante e inigualable nobleza para protegerse del calor.

ECUATOQUILLA HATS en su búsqueda de fomentar un comercio sostenible, trabajando en cooperación con las poblaciones productoras y facilitando mejoras en su nivel de vida, ha desarrollado este proyecto, en busca de la reestructuración del sector netamente artesanal, contribuyendo a la evolución socioeconómico de poblaciones marginales y ayudando a mantener una cultura y tradición que crea valores intrínsecos para el turismo local.

## 1.6. Tamaño y potencial crecimiento de la empresa

Nuestra empresa ECUATOQUILLA HATS iniciará operaciones como una pequeña compañía dedicada al proceso de terminado y diseños de sombreros de paja toquilla en un taller que estará ubicado en el cantón de Montecristi, en el sector conocido como “La Pile”<sup>11</sup> y su posterior comercialización en la ciudad de Guayaquil.

La confección de los sombreros es estrictamente artesanal, por lo que no requiere de fuertes inversiones en maquinarias, pues el producto es manufacturado y el factor de mayor importancia es el capital humano con el que trabajaremos.

Contaremos con 5 obreros de la asociación de artesanos de Montecristi, los cuales laborarán inicialmente en nuestro taller bajo la figura de servicios prestados, facturando y cobrando por el número de sombreros terminados.

El proceso de terminado de un sombrero es de 3.5 horas<sup>12</sup> por lo que cada uno en una jornada diaria podría llegar a producir de 2 a 3 sombreros, a la semana 10 unidades y al mes 40 unidades.

Como indicamos anteriormente el proyecto contempla 5 artesanos para la actividad de terminado y decorado de los sombreros, pues es en ese punto donde inicia nuestro proceso, ver punto 3.3.2 Descripción del Producto.

La capacidad de producción mensual del taller con el personal disponible sería de 200 sombreros por mes y finalmente 2400 anuales durante la etapa inicial del proyecto, es decir su primer año de operaciones.

---

<sup>11</sup> La Pile es un sitio perteneciente al cantón Montecristi, ubicado en la costa manabita a 40 minutos de Montecristi. Es un pueblo muy pequeño, pero de gran importancia mundial por la producción de sombreros finos.

<sup>12</sup> El cálculo de las horas para el proceso de terminado fue realizado por las autoras.

Para el segundo año se planea incrementar la fuerza laboral en 2 personas más pues el presupuesto de ventas refleja una proyección de crecimiento importante que abarca un 20% y esto afecta directamente a la capacidad de producción, la misma que necesita también crecer para responder a las proyecciones de ventas.

Ecuatoquilla Hats Cía. Ltda. está encuadrada bajo el rubro de las microempresas, pues inicia sus operaciones con un capital menor a los 300.000 dólares y su número de empleados no supera las 3 personas.

### **Primera etapa**

Tomando en cuenta que nuestro objetivo inicial es la creación de la demanda del sombrero a nivel local difundiendo su nueva imagen y funcionalidad, se estima que el potencial de crecimiento que tiene este proyecto sea bastante significativo, pues se logrará despertar esa demanda oculta que hay por el sombrero y el mercado ya conocedor de este innovador producto, responderá reconociendo a este artículo como la nueva propuesta de la moda.

### **Segunda etapa**

El potencial a desarrollar se proyecta para la segunda etapa al abrir puntos de ventas en las demás ciudades principales del país, como Manta, Esmeraldas, y Quito. Esta etapa se podrá llevar a cabo a partir del cuarto año, debido a que a esa fecha, el proyecto empezará a entrar a la etapa de madurez a nivel local y se puede renovar la estrategia de crecimiento, enfocándola a la expansión de los puntos de exhibición y comercialización.

### **Tercera etapa**

Como objetivo a largo plazo, se piensa trabajar con el mercado internacional expandiendo la visión de nuestro propósito. El introducir las nuevas tendencias del producto en otros mercados, representa todo un camino por seguir para este proyecto.

Para ello ya se contará con la experiencia previa del mercado interno y se podrá estar preparado para responder a mayores niveles de demanda, exigencias de calidad y diferentes realidades de mercados.

## CAPITULO II

### 2. CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

#### 2.1. MARCO LEGAL

Para la ejecución de este proyecto se ha determinado constituir una compañía de responsabilidad limitada, la misma que estará sujeta al cumplimiento de los siguientes requerimientos:

 **Los requisitos principales para la constitución de la compañía son:**

- Escrito previo solicitando la constitución de la compañía a cargo de un abogado en libre ejercicio profesional.
- Celebración de la Escritura Pública que se realizará en una Notaria del cantón de Samborondón.
- Aprobación de la Superintendencia de Compañías.
- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes
- Registro de la Cámara de la Pequeña Industria
- Obtención de la Patente de Producción.
- Permisos municipales y de bomberos para las oficinas y taller de producción.

 **Las compañías de responsabilidad limitada tienen las siguientes características:**

**A.- El nombre.-** La razón social, deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, para el efecto, las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

**B.- Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

**C.- Socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías y tiene capacidad de contar hasta con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

**D.- Capital:** La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.

**E.- Participaciones.-** Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

**F.- El objeto social:** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, con la excepción de las operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro.

**G.- Administración:** Todas y cada una de las actividades comerciales de la compañía se desarrollarán con las condiciones de la legislación vigente en el país, tanto de las leyes generales como de las particulares y específicas.

El representante legal o administrador de la empresa será elegido por La Junta General de Socios que es el órgano superior de la compañía, cuyas decisiones se tomarán por mayoría absoluta de votos. Su constitución será por parte de la Superintendencia de Compañías así como también su respectiva inscripción en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción y publicación con un anuncio al respecto en el periódico local de mayor circulación.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD.

**Razón Social.-** Para efectos del presente proyecto la razón social de compañía será "Ecuatoquilla Hats Cía. Ltda."

**Domicilio.-** La empresa estará ubicada en el cantón Samborondón, en el nuevo Centro Comercial Village Plaza ubicado en el Km 1.5 Vía a Samborondón, en la provincia del Guayas, y tendrá como propósito la comercialización de sombreros de paja toquilla y demás accesorios artesanales. Contará con la respectiva sucursal en Montecristi, lugar donde se encontrará el taller de terminado.

**Socios.-** La constituirán tres socias de nacionalidad ecuatoriana que actuarán por sus propios derechos y con capacidad civil para contratar, las que realizarán a la sociedad aportes individuales de capital de acuerdo a la proporción de sus participaciones:

- Kristel Méndez Sarango,
- Sandra Mora Intriago, y

- Cecilia Niemes

Al momento de la constitución cada socia suscribirá y pagará el valor total de sus aportaciones, valor que se depositará en la cuenta de integración de capital de la empresa en el Banco Nacional de Fomento; recibiendo cada una un certificado de aportación con la indicación de no negociable y conforme al número de aportaciones que le correspondan.

### 2.3 PROPIEDAD ACCIONARÍA

El capital social se integrará con las contribuciones de las socias en un monto individual, según el detalle adjunto, que es mayor al mínimo exigido para la constitución de una empresa limitada porque la idea es darle a la Compañía una liquidez propia, sin necesidad de recurrir a pasivos bancarios o de otra naturaleza.

<b>Socias</b>	<b>Capital Aportado</b>	<b>No. de Participaciones</b>
<b>Kristel Méndez</b>	\$12,000.00	36 acciones
<b>Sandra Mora</b>	\$12,000.00	36 acciones
<b>Cecilia Niemes</b>	\$9,000.00	28 acciones
<b>TOTAL</b>	<b>\$33,000.00</b>	<b>100 acciones</b>
<b>APORTACIÓN</b>		

## CAPÍTULO III

### 3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

#### **3.1 HISTORIA DEL NEGOCIO**

Se infiere que el tejido de paja toquilla empezó en el llamado período de Integración, esto es, dentro de la Confederación Manteña, pues en diferentes figurines hechos en piedra o cerámica, se puede apreciar que los hombres llevaban una especie de protección en la cabeza –a manera de casco- y puede haber sido hecha con este material tan común entre ellos. Históricamente, los Huancavilcas, Mantas y Caras, aborígenes que moraban en el territorio que hoy corresponde a las provincias de Guayas y Manabí, han sido consideradas como habilísimos tejedores y trabajadores en el arte textil; de ellos heredaron seguramente, las cualidades que hasta hoy mantienen. Durante el período colonial, se los consideró como verdaderos maestros en el tejido de los sombreros de paja toquilla, a tal punto que se los llevó a otras partes para que enseñen esta industria.

En 1855, en París, se inaugura una exposición mundial a la que concurre Panamá con una colección de sombreros de paja toquilla, preparada por el francés Felipe Raimondi quien residía en dicha ciudad. Esta colección impresionó favorablemente al habitante europeo por la finura del tejido. Por los años 1880 y 1881, el ingeniero francés Fernando Lesseps emprende la construcción del canal de Panamá, para unir el Océano Pacífico con el Atlántico, La abundante afluencia de masas que transitaba por el Canal de Panamá hizo que el sombrero ecuatoriano tome la identidad falsa de "Panamá hat", nombre con el que hoy es conocido mundialmente<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Fuente: [www.edufuturo.com/educacion.php?c=3300](http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=3300)

En la década de 1943 a 1953 se obtiene las cifras más elevadas de exportaciones de los sombreros de paja toquilla.

## **3.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **3.2.1 Misión.-**

Proveer a nuestros clientes de los mejores sombreros de paja toquilla, con la más alta calidad y la constante innovación de las modas para atender sus gustos y necesidades, promoviendo su uso y su identidad ecuatoriana.

### **3.2.2 Visión.-**

Ser la empresa nacional líder en el negocio de los sombreros de paja toquilla y convertirnos en el generador principal de nuevas tendencias de moda en la industria.

### **3.2.3 Objetivos:**

#### **Objetivos Generales:**

- Relanzar el sombrero de paja toquilla con un esquema renovado, inicialmente a nivel local, para incentivar el uso del mismo y fortalecer su presencia en el mercado nacional.
- Fortalecer las bases estratégicas del negocio en el Ecuador para poder desarrollar relanzamiento del producto a nivel internacional.

#### **Objetivos Específicos:**

- Innovar el tradicional sombrero de paja toquilla por medio de estilos, modelos y diseños diversificados y personalizados.

- Incentivar la demanda del sombrero de paja toquilla y convertirlo en un accesorio prioritario en el ámbito de la moda.
  
- Formalizar la industria del tejido de los sombreros de paja toquilla, convirtiéndonos en el vínculo clave entre tejedores y consumidores.

### 3.2.4 Filosofía de la empresa:

Nuestra filosofía está basada en tres pilares fundamentales:

***Hacia Nuestros Clientes:*** Prestando el mejor servicio personalizado y ofreciendo productos de la mejor calidad.

***Hacia Nuestro Equipo Humano:*** Teniendo en cuenta que un grupo de trabajo preparado y satisfecho es un equipo que cumple sus objetivos y obtiene grandes logros de manera eficiente.

***Hacia la sociedad:*** Contribuyendo con nuestro empeño en formar una empresa cada vez más sólida, que genere trabajo, que ofrezca complacencia y calidad de vida a nuestros consumidores y que esté día a día fortaleciéndose con el objetivo de ser una empresa eficaz y competitiva.

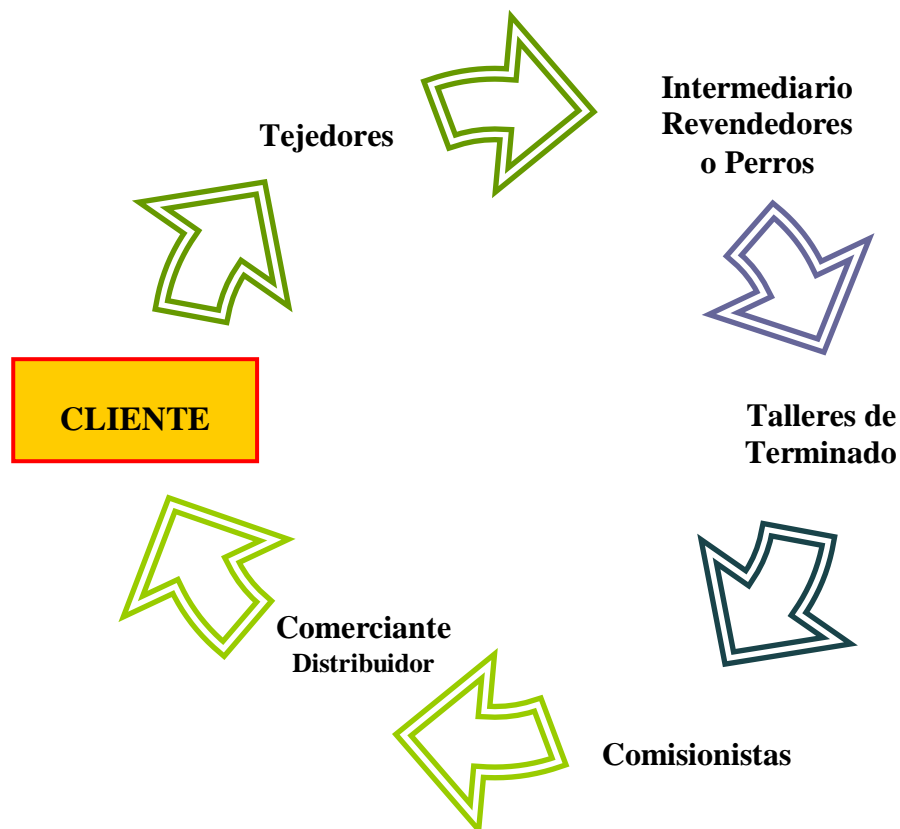
### 3.3. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA EN GENERAL

La estructura actual del negocio es bastante amplia y tiene varios intermediarios desde la elaboración hasta que el producto llega al consumidor final. Como mencionamos anteriormente, en la situación macro del negocio, los productores carecen de los recursos tanto económicos como operacionales y de conocimientos para vender directamente sus sombreros en los mercados, y por ello lo hacen a través de intermediarios que a su vez venden el sombrero a

los talleres de terminado, los cuales le dan el toque final para su comercialización.

En este punto aparecen ahora otros intermediarios que se encargan de recolectar la producción de los talleres de terminado para venderla a los mayoristas, que son los encargados de hacer la gestión comercial a nivel internacional.

Como podemos ver, la cadena de distribución a nivel general es muy amplia aumentando los costos operativos y de transacción. La falta de recursos por parte de los artesanos primarios y la falta de interés por parte de los talleres de acabado por realizar integración vertical del negocio, ha provocado que el producto se mantenga estable en cuanto al diseño y no ofrezca innovación alguna. Cada sujeto participante del ciclo productivo y comercial del producto limita su intervención a un solo paso, a ganar su comisión y a pasar el producto al siguiente intermediario.



Una tejedora individual: consume en materia prima entre 0,50 y 0,80 ctvs. de dólar por cada sombrero que teje en un día y lo entrega a los “revendedores” o “perros” en valores que van de 3 a 3,50 dólares según el tipo de tejido y su acabado; una familia que vende cinco sombreros por semana tendría un ingreso promedio mensual de 50 dólares.

Revendedores o perros: son los intermediarios locales de sombreros semiacabados que lo compran directamente a los tejedores ya sea en días de feria (domingo), o en las comunidades visitando casa por casa a los tejedores, siendo este último método el más aplicado.

<sup>14</sup> Gráfico elaborado por Kristel Méndez y Sandra Mora

Su lógica está en comprar los sombreros semiacabados a un precio fijado de acuerdo a una oferta que siempre sobrepasa a la demanda, por lo cual normalmente no difiere en mayor porcentaje el costo de producto.

En estas transacciones prima el regateo hasta lograr el menor precio posible. El artesano, quién no tiene otra alternativa que aceptar, lo termina vendiendo al precio que le ofrece el intermediario, pues venderlo directamente a los talleres de terminado le implicaría salir al mercado regional, lo cual representa incidir en costos mayores como el transporte y viáticos en la ciudad.

Estos intermediarios reúnen cantidades determinadas de sombreros semiacabados y lo clasifican por calidades fijando precios diferenciados por categoría para la entrega a sus clientes, los comisionistas. En promedio esta tarea les deja una ganancia del 50% sobre el valor de compra.

Los comisionistas: son los responsables de abastecer a las casas exportadoras bajo una comisión que oscila entre el 10 y el 15% de lo que pagaron al intermediario anterior. Existen comisionistas que han pasado al siguiente nivel, pues procesan el sombrero y lo comercializan en las principales ciudades del país como Cuenca, Quito y Guayaquil.

### 3.3.1. Estructura propuesta por Ecuatoquilla Hats Cía. Ltda

Nuestro negocio propone una estructura reducida en cuanto a agente que intervienen en la cadena del producto, realizando una cuasi integración vertical en el negocio para poder tener la administración de las diferentes áreas claves.

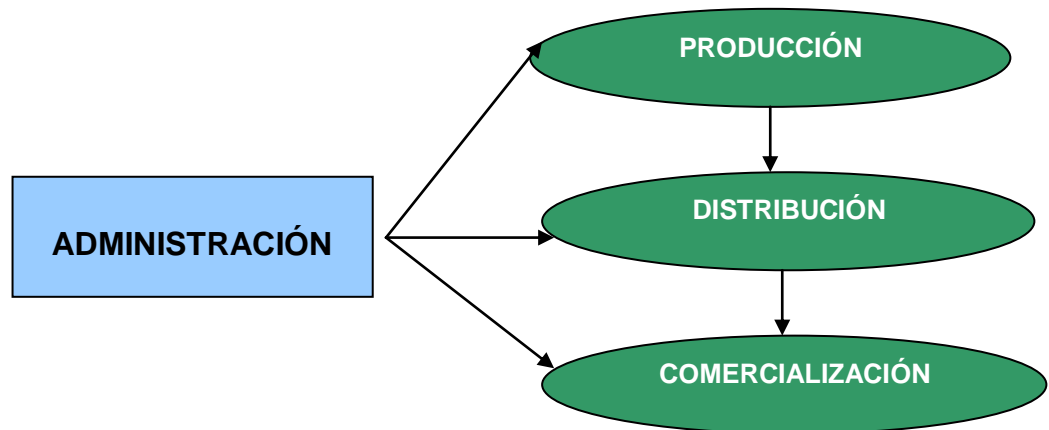


Grafico elaborado por Kristel Mendez y Sandra Mora

Ecuatoquilla Hats compraría a los tejedores los sombreros semiacabados, para llevarlos al taller de terminado que tendremos en Montecristi, donde se les dará el acabado final y se aplicaran los diseños. La administración de estos procesos estará a cargo de la compañía y no tendrá la intervención informal de terceros agentes.

**La nueva cadena de distribución sería la siguiente:**



Grafico elaborado por Kristel Mendez y Sandra Mora

Esta propuesta consiste en que Ecuatoquilla Hats sea el único vínculo entre el artesano que prepara el sombrero semiterminado y el cliente final.

De esta manera se suprime a los intermediarios, revendedores y comisionistas que actualmente participan en la cadena.

### **3.4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

Nuestra propuesta de sombrero consiste como lo hemos recalado a lo largo del proyecto en un sombrero de paja toquilla de alta moda, que adquiere diseños únicos y diferenciadores del resto de sombreros existentes en el mercado.

La diferenciación va desde los colores, la calidad o finura del sombrero hasta los apliques que se le colocan para lograr los diseños modernos, con estilo y sobriedad.

La calidad de los sombreros es medida primeramente por el tejido, aunque la fibra es la misma, para tejer un sombrero de mejor calidad, la hebra de paja toquilla debe ser más delgada, por ende, el tejido requiere de mayor destreza y toma más tiempo.

*El proceso de elaboración del sombrero en Ecuatoquilla Hats sería el siguiente:*

Los tejedores tejen en sus casas los sombreros, de igual manera como se lo maneja en la actualidad, y luego los vende a la Empresa para la realización del acabado y darle el valor agregado definitivo.



Fuente: Dirección de Turismo de Montecristi<sup>15</sup>

El sombrero ingresa a nuestro taller de acabado sin el remate o filo del sombrero.



Fuente: Dirección de Turismo de Montecristi

En nuestro taller de terminado el sombrero será rematado y se procederá a darle la forma en la prensadora (este servicio será contratado con un tercero)



Fuente: Dirección de Turismo de Montecristi

<sup>15</sup> Fotos facilitadas por la Dirección de Turismo de Montecristi.

En el taller se agregan los accesorios y se los adecua según diseños de la colección en curso.

El producto pasa por un estado de control de calidad, donde se revisa que el sombrero cumpla con el nivel de calidad óptimo para poder ser empacado y enviado al punto de venta

### **Calidad<sup>16</sup>**

La calidad del sombrero se mide por “grados”. El grado es el número de hebras por pulgada cuadrada, o el número de hebras por centímetro.

Se clasifican en las siguientes categorías:

- Regular:  
3,4 hilos por centímetro
- Fino  
12-18 hilos por centímetro
- Extrafino  
22-26 hilos por centímetro.

La calidad estándar que ofrecerá Ecuatoquilla Hats en los diseños de colección es la fina, con tejidos de entre 16 y 18 puntos.

Se contará con un stock de diseños especiales y personalizados con la calidad de extrafino, este último tipo de tejido es el más costoso en la gama de sombreros por la particularidad en su calidad.

---

<sup>16</sup> Información tomada del link [www.sombrerosdepajatoquilla.com](http://www.sombrerosdepajatoquilla.com).

## **Tallas**

En cuanto a las tallas las hemos agrupado por grupos con el fin de estandarizarlas a las tallas comúnmente usadas, como lo son:

- Talla S: de 54-56 cm diámetro
- Talla M: de 57-59 cm diámetro
- Talla L: de 60-64 cm diámetro

## **Diseño**

Los diseños dependen principalmente de la época del año.

*Colección Invierno: Concepto fresco y playero, informal y con formas y colores alegres típico de la moda de la temporada.*



*Colección Verano:* El concepto de la colección se vuelve más ciudadano, una mezcla entre el estilo casual y ejecutivo, para la mujer de ciudad que gusta de la distinción en todo lugar y ocasión.



*Colección Otoño:* La colección de otoño es una recopilación de los diseños más vendidos del año, más los diseños que abarcan los conceptos de las colecciones anteriores. Una mezcla entre los colores y la sobriedad. Diseños elegantes para acompañar las fiestas de fin de año y ser parte de la lista de regalos más preciados de la época.



### 3.5. ANÁLISIS FODA

#### Fortalezas

- Producto diferenciado y con mayor valor agregado
- Producto de alta calidad y precios asequibles

- Alianzas estratégicas con asociación de artesanos de Montecristi
- Canal de distribución directo
- Calidad de servicio al cliente por medio de atención personalizada

### **Oportunidades**

- Mercado a nivel nacional no explotado
- Aumento significativo en la demanda de productos para cuidado de la piel, el sombrero constituye uno de los principales accesorios para el efecto.
- Campañas gubernamentales para promover el consumo de productos ecuatorianos.
- Incentivo del ministerio de Industrias y Productividad y del ministerio de Turismo por relanzar el sombrero de paja toquilla como artículo simbólico del país.

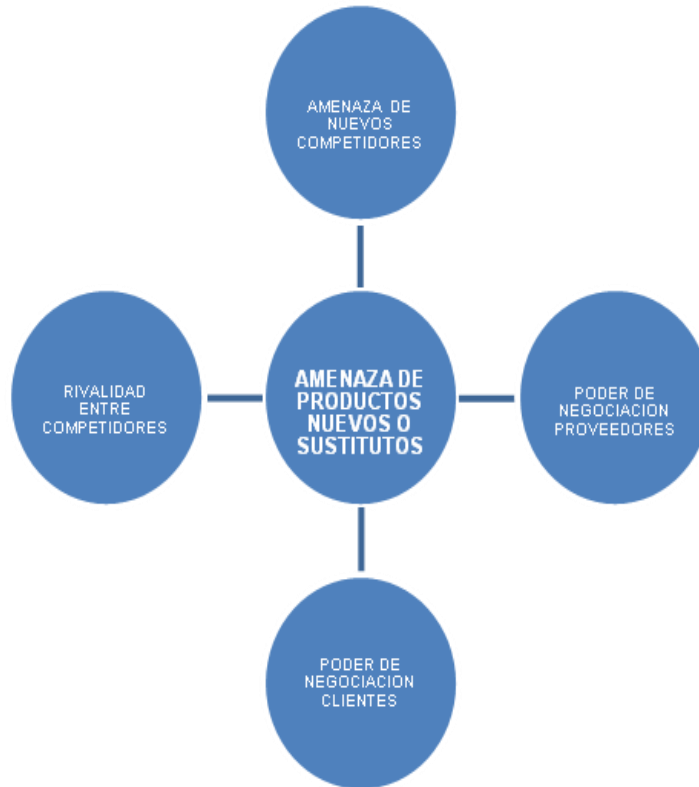
### **Debilidades**

- Dependencia de los tejedores del sombrero
- Limitaciones en las cantidades de producción.
- Existencia de productos similares a menor costo en el mercado informal
- Inexperiencia inicial en la industria del sombrero
- Falta de cultura actual para el uso del sombreros en la ciudad.

### **Amenazas**

- Ingreso de competidores con mayor fortaleza financiera
- Productos sustitutos de menor valor
- Contracción del poder adquisitivo de nuestros clientes potenciales

### 3.6. CINCO FUERZAS DE PORTER



#### **Amenaza de nuevos competidores.**

- La amenaza de nuevos competidores se considera como media ya que al realizar el estudio de mercado se observó desinterés por ingresar con los productos al mercado local por parte de las empresas existentes, ya que desde el enfoque de un sombrero masivo (que es el que manejan en la actualidad), no les representa a los suficientes ingresos, como para considerar abrir puntos de ventas en el mercado nacional.
- Al ser producto exclusivo y de constante innovación no es muy fácil de imitar en el tiempo.
- La creación de una marca y el mercadeo de la misma hacen que el producto tenga una identidad propia.

**Amenaza de productos sustitutos.**

- La amenaza de productos sustitutos es baja, pues si bien es cierto los sombreros se producen en una amplia gama de materiales, y cumplen los mismos oficios de un sombrero de paja toquilla como ser la protección solar, nuestro producto se distingue por ser de uso particular y no masivo. Además el valor que adquiere el sombrero por ser elaborado de paja toquilla es, además de cultural, un símbolo de tradición y clase para quien lo utilice.
- Nuestro target ha sido dirigido a las personas que valoran el arte, la moda y la tradición, que difícilmente van a sustituirlo por un sombrero de fibra de papel chino, incluso si este ofrece productos de buen gusto y a menor costo.
- Los precios de los sombreros de alta moda fluctúan al igual que el sombrero que proponemos, por lo tanto se encuentra dentro del índice de precios adecuado para dicho nivel de consumidor.

**Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

- El “poder de negociación” con los proveedores es medio porque si bien se cuenta con una base de datos de proveedores seguros, también es verdad de que a pesar de haberse pactado con ellos precios realmente justos que se ubican muy por encima de los precios que pagan los comisionistas o intermediarios, seguiremos dependiendo de su capacidad productiva y respuesta efectiva a las ordenes de compra que se les coloque.
- Por otro lado, existe una alta cantidad de productores que están dispuestos a dedicarse por completo a esta actividad siempre que se les pueda garantizar precios justos que les representen un aumento en sus ingresos mensuales para mejorar su estilo de vida.

- Existen además, varias zonas de concentración de proveedores en las provincias de Azuay, Manabí, Guayas, Santa Elena, entre otras.
- Los artesanos carecen por último de los recursos y conocimientos necesarios para realizar una integración vertical hacia delante, que les facilite adoptar políticas de precios uniformes.

#### **Poder de negociación de los compradores o clientes.**

- No existen en el mercado muchas alternativas para adquirir los productos que comercializamos por ende, al ser un servicio de alguna manera exclusivo y personalizado, y al elaborar sombreros de acuerdo a las necesidades particulares de los clientes, tenemos un alto poder de negociación frente a ellos.
- El canal de distribución es propio y se tiene mas poder de contacto con los clientes para poder atender sus requerimientos e identificar posibles problemas o inconformidades con el servicio.
- La sensibilidad del comprador al precio es relativa, pues el producto va direccionado a un determinado target de personas con suficiente poder adquisitivo para acceder a nuestros productos.

#### **Rivalidad entre los competidores.**

- La competencia en este negocio es muy limitada y responde netamente a innovaciones y diversificación de diseños, y servicios.
- Ecuatoquilla Hats Cia.Ltda cuenta además de sombreros de colecciones con el servicio personalizado, lo cual nos da ventaja competitiva con los demás posibles competidores.
- Las condiciones en las que se desarrollara nuestra compañía son favorables con relación a la competencia y sus debilidades pueden ser enfrentadas complementando la integración hacia arriba una vez que el negocio lo amerite.

## CAPITULO IV

### 4. EQUIPO GERENCIAL

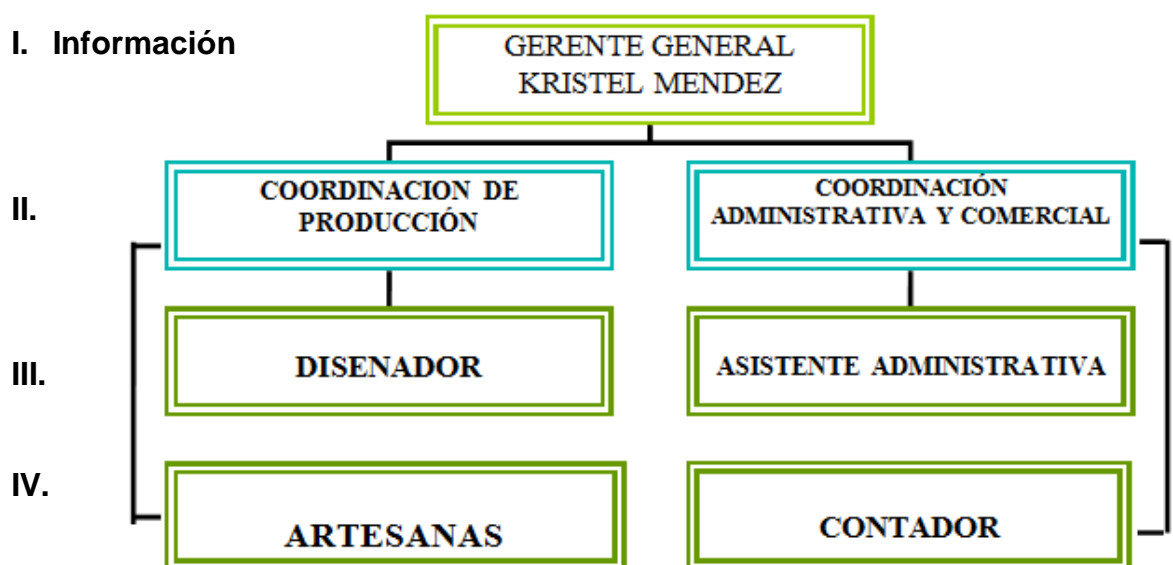
#### 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nuestro organigrama es relativamente pequeño tomando en cuenta que esta empresa va a iniciar actividades en Guayaquil con un taller en Montecristi en la Comuna Pile y una tienda en el centro comercial Village Plaza.

Para esto se han dividido las actividades en tres pilares fundamentales como son: el área productiva, el área de administración y el área comercial.

Todas estas actividades serán controladas y revisadas por el Gerente General, quien evaluará permanentemente los avances obtenidos. Las decisiones del negocio serán tomadas por consenso en las reuniones respectivas

#### 4.1.2 Organigrama de la empresa



## 4.2. FUNCIONES

**Gerente General:** Será el representante legal y el responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, y analizar, el trabajo de la Empresa, además de contratar al personal adecuado. Así mismo asumirá directamente la responsabilidad de la coordinación de producción.

**Coordinador de Producción:** Sera responsable del control de la producción, análisis de calidad y de mantener el control de inventario.

**Coordinador Administrativo:** Será el responsable de analizar la parte financiera de la empresa y al mismo tiempo realizar las estrategias para la promoción de nuestros sombreros y diseños. Esta labor será desempeñada por la socia Sandra Mora.

**Asistente Administrativa:** Sera el responsable de realizar las reportes de producción y proyecciones de ventas vs abastecimiento de la tienda, realizar cualquier función que requiera la gerencia general y de la coordinación del taller.

**Contador:** Sera el responsable de ejecutar y mantener actualizados los registros contables así como la documentación de soporte para el afianzamiento de los estados financieros, además de su análisis e interpretación para apoyar la toma de decisiones. También será responsable del cálculo y control del pago de las obligaciones legales y tributarias del negocio.

**Diseñador:** Crear nuevos diseños y técnicas que ayuden a estar siempre a la vanguardia en el proceso de imposición de la moda de uso del sombrero de paja toquilla.

### 4.3. CULTURA EMPRESARIAL

Todo colaborador de ECUATOQUILLA HATS debe observar los valores y principios que conforman la cultura organizacional y propiciar su difusión y cumplimiento, de modo tal que asegure la ventaja competitiva de la empresa, orientada a la calidad, al mercado y al desarrollo del talento humano.

Nuestra cultura empresarial está constituida por los siguientes valores:

- Pasión por el servicio y enfoque al cliente / consumidor
- Innovación y creatividad
- Calidad y productividad
- Respeto, desarrollo Integral y excelencia del personal
- Honestidad e Integridad

En ECUATOQUILLA HATS debemos promover, asegurar y reconocer los siguientes comportamientos, claves en el desempeño de todo colaborador:

- Actuar con iniciativa, responsabilidad y proactividad para lograr las metas del negocio que permitan a la compañía desarrollarse con rentabilidad.
- Operar con productividad, aprovechando al máximo los recursos disponibles y desarrollar innovaciones en éstos para que den un mayor rendimiento.
- Armonizar partes, negociar acuerdos y establecer alianzas estratégicas. Establecer objetivos y metas y estimular a sus colaboradores para que se comprometan a lograrlas juntos.
- Demostrar competencia y eficacia laborando dentro de diferentes culturas y modelar actitudes positivas.

## CAPITULO V

### 5. ANALISIS DEL MERCADO

#### **5.1. ESTUDIO ESPECÍFICO DEL MERCADO.**

El mercado de los sombreros de paja toquilla es en la actualidad esencialmente externo, la baja demanda del sombrero por parte del consumidor ecuatoriano, ha hecho que la industria se concentre en cautivar los mercados internacionales bajo la identidad del famoso Panamá Hat.

Inclusive los sombreros que son comercializados dentro del país, se estima que mayormente son adquiridos para regalos turísticos o envíos a familiares<sup>17</sup>, amigos o conocidos en el exterior. El uso del sombrero ha sido limitado a lugares como la playa y el campo, siendo este último lugar donde se acostumbra utilizarlo con mayor frecuencia.

Existen criterios divididos para determinar el por qué el ecuatoriano no demanda los sombreros de paja toquilla habiendo sido estos tan tradicionales y parte de la cultura del litoral ecuatoriano, tanto en las damas como en los caballeros.

Investigando los motivos por lo cuales se produce este efecto, detectamos que el problema se divide en dos posiciones, la de los jóvenes y adultos jóvenes, quienes indican que el sombrero esta fuera de moda y no tienen una motivación para su uso y al no ser tradicionalistas, no consideran que puedan vestirlo ni en la ciudad y muy casualmente en sitios como playas, campos etc.; y por otro lado, los adultos que consideran al sombrero como un articulo tradicional y parte de nuestra identidad cultural, pero al igual que los jóvenes, limitan su uso únicamente a determinadas ocasiones en las que lo consideran oportuno, como por ejemplo, actividades campestres, en las playas, etc. pero

<sup>17</sup> Información obtenida en el Mercado Artesanal de Guayaquil, calles B. Moreno y J. Montalvo. Locales de venta de sombreros de paja toquilla.

no lo utilizan para la ciudad, pues el estilo es directamente opuesto a la tendencia de la vestimenta en dicho entorno.

Este criterio es el resultado de una de las preguntas realizada en la encuesta de investigación de mercado del presente proyecto, en la cual se consulto los posibles motivos por los cuales el sombrero haya perdido espacio y protagonismo en el mercado local.

## **5.2. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y EMPRESARIAL**

Se encuentra una alta potencialidad empresarial en el desarrollo de este proyecto, pues se ha identificado un mercado desatendido que esta a la espera de un producto que les brinde un paquete de beneficios que satisfagan sus necesidades. Se cuenta con el respaldo de las entidades gubernamentales para impulsar el uso de marcas y productos ecuatorianos con la finalidad de reactivar el sector productivo del país.

Además, una vez que se logre el objetivo primario de incentivar el uso del sombrero, se cuenta con otros objetivos a mediano plazo cómo desarrollar una marca alternativa para atender al resto del mercado que se encuentra por afuera de la segmentación para este proyecto inicial. Como empresa se tienen muchos caminos a elegir para apuntar a un crecimiento institucional, como lo son apertura con el mercado general a nivel país, o incluso la comercialización internacional de la marca, usándolo como estrategia de relanzamiento del nuevo sombrero de paja toquilla.

## **5.3. DESCRIPCIÓN DE LAS REGIONES, SEGMENTOS O NICHOS**

La región a la que se está enfocando el proyecto es la costa o litoral del Ecuador, pues nuestro producto generalmente es usado para climas tropicales y frescos. Sin embargo existen ciudades de la sierra donde se puede trabajar el mercado de este producto como son las ciudades de Quito y Cuenca.

La región seleccionada inicialmente para inicio del proyecto, está sustentada en el criterio de que es la zona que tiene mayor homogeneidad en cuanto a tradición y cultura en el uso del sombrero, por lo tanto para lanzar el plan de mercadeo, eso se convierte en una fortaleza pues nuestras estrategias comerciales deben estar enfocadas al espacio conocido y con el cual se tiene mayor experiencia. Se pretende no obstante, desarrollar a mediano plazo la región sierra atendiendo las ciudades principales de dicho sector.

Nuestro nicho de mercado es esencial para el éxito de este proyecto, pues estamos interesados en dirigir nuestra oferta a la población de clase media-alta y alta, turistas extranjeros y extranjeros radicados en nuestro país, porque poseen un alto nivel adquisitivo y valoran el arte la cultura y la moda.

Es un target muy seleccionado al que se pretende tener acceso para posicionar la imagen del producto. Incluso el escoger este segmento de población forma parte de la estrategia de marketing del proyecto.

#### **5.4. MERCADO OBJETIVO, NICHOS DE MERCADO Y BLOQUES DE COMPRADORES**

Nuestro target objetivo son las mujeres desde los 18a los 70 años de edad, de clase socioeconómica medio-alta y alta. Así como también extranjeros visitantes y radicados en nuestro país.

El criterio de selección del mercado objetivo se basa netamente en la capacidad socioeconómica y la cultura de compra y consumo desarrollada en dicho sector. Al ser este un producto innovador y de alta calidad, el poder adquisitivo del mercado juega un rol fundamental al momento de definir un mercado objetivo, y requiere de una reducción efectiva y real del universo de posibles clientes para hacer de este proyecto una realidad sustentable, económicamente hablando.

Decidimos que nuestro objetivo de acuerdo con la particularidad del negocio, será el mercado de mujeres de nivel socioeconómico medio-alto y alto que se encuentran en las edades entre los 18 y los 70 años, con ingresos superiores a los 8,000 dólares americanos, porque pertenecen a la población económicamente activa con capacidad de compra de bienes suntuarios.

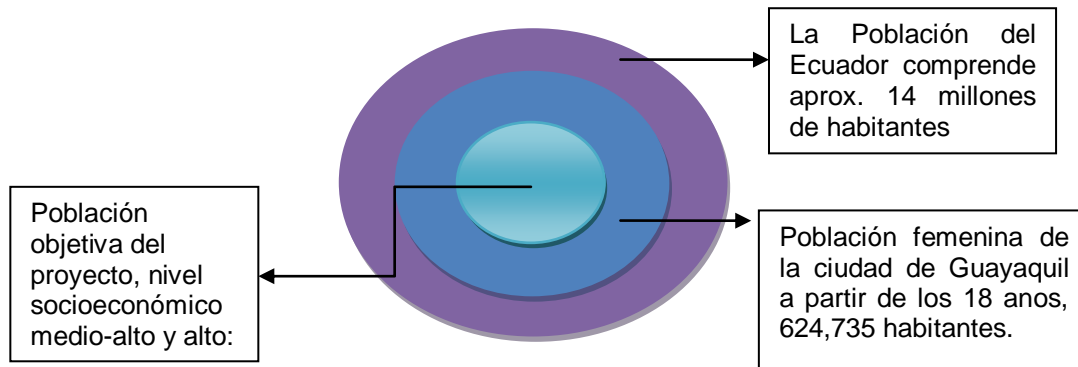
Para esto hemos tomado datos poblacionales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC donde se indica que la población total de la ciudad de Guayaquil, dentro de la cual se encuentran las mujeres comprendidas entre las edades antes señaladas, es de aproximadamente 624.735 personas (revisar tabla anexo No. 3.)

Tomando en cuenta que los datos poblacionales no se encuentran clasificados por clases socio-económicas, se ha procedido a calcular del total del universo el porcentaje promedio de las personas que se considera llevan un nivel de vida alto y que cuentan con suficiente poder adquisitivo como para adquirir bienes complementarios de un valor relativamente elevado. Este porcentaje es del 33.82% como se puede apreciar en el cuadro adjunto.

<b>Índice de Nivel de vida</b>	
<b>Ciudad</b>	<b>% mas rico</b>
Guayaquil	32,30%
Manta	35,30%
Portoviejo	35,30%
Machala	31,30%
Esmeraldas	33,20%
Quito	35,50%
<b>Índice promedio</b>	<b>33,82%</b>

Fuente:[http://www.inec.gov.ec/web/guest/inec\\_](http://www.inec.gov.ec/web/guest/inec_)

El universo de mujeres (adecuadas a nuestro proyecto) en la ciudad de Guayaquil es de 624,735 damas (ver anexo No. 2), a los cuales calculamos el 32% correspondiente al índice de concentración de alto poder adquisitivo y se obtiene la población objetivo de 199,915 mujeres.



Esta segmentación es muy real y a pesar de ser pequeño el universo objetivo, se la estrategia para iniciar este nuevo negocio, pequeño pero atractivo.

Se espera, a medida que aumenten nuestras ventas y experiencia, optar por hacer nuevas segmentaciones y seleccionar nuevos mercados a los cuales incursionar y de ese modo, lanzar nuevos productos, crear nuevas marcas, establecer nuevos canales de ventas, diseñar nuevos medios publicitarios, abrir nuevos locales, etc.

## 5.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO, ENCUESTAS Y RESULTADOS

Para proceder con nuestro estudio de mercado, hemos seleccionado dos tipos de investigación, una por medio de encuestas y la otra por medio de un “focus group”, mediante las cuales esperamos obtener detalles específicos del producto y lo que el cliente espera del mismo.

### 5.5.1. Investigación mediante encuestas

Para desarrollar la investigación mediante encuestas al segmento poblacional de nuestro interés, procedimos a calcular la muestra poblacional tomando para ello el universo objetivo del proyecto, que fue explicado con anterioridad.

En primer lugar entonces, fue necesario segmentar el target de la población al que queríamos enfocar, desechando la población masculina y la de mujeres por fuera de las edades propuestas, para solo en aquel momento poder establecer que el universo al que apunta Ecuatoquilla Hats es de 199,915 mujeres.

Obtenido el universo objetivo buscado, utilizando herramientas estadísticas apropiadas, se logró determinar el tamaño propicio de la muestra, como se expone a continuación

#### **Datos:**

<b>Varianza muestral</b>	<b>0,25</b>
<b>Error muestral</b>	<b>5%</b>
<b>No. de desviaciones estándar</b>	<b>1,96</b>
<b>Tamaño de la población</b>	<b>199,915</b>

#### **Fórmula:**

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

**Muestra a tomar: 384**

### **Parámetros para el desarrollo de la encuesta.**

La encuesta (ver preguntas de la encuesta en el anexo 6) se realizó en lugares exclusivos de la ciudad de Guayaquil, tratando de ubicar al target seleccionado para la realización de este proyecto.

Se realizaron encuestas a mujeres de clase media-alta y alta desde los 18 años hasta los 65 aproximadamente, tomando en cuenta que esta es la población femenina económicamente activa.

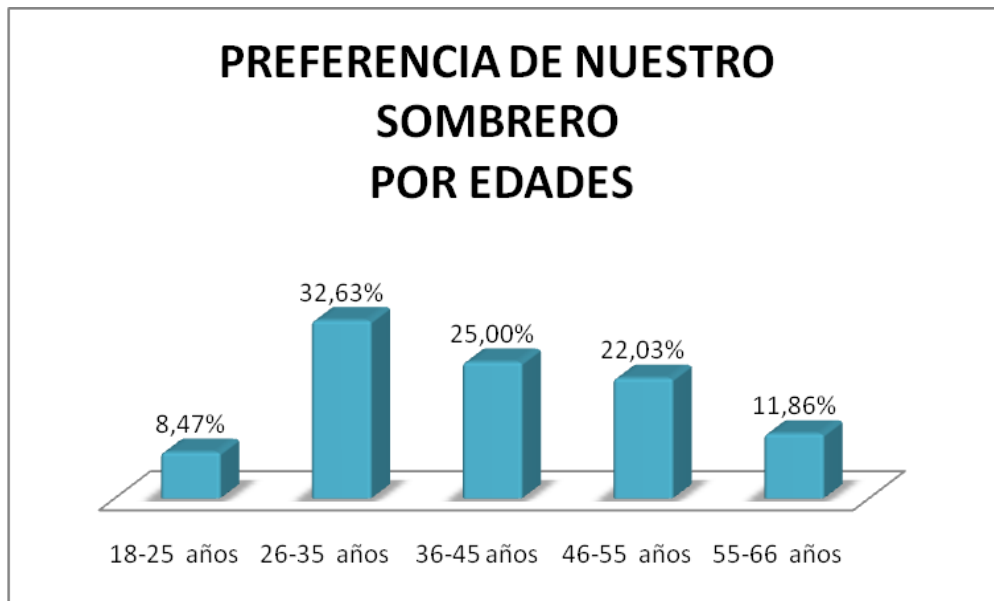
Los lugares seleccionados para el objetivo propuesto fueron, el Centro Comercial Village Plaza de Samborondón, el Centro Comercial Riocentro Entre Rios, la Cámara de Comercio de Guayaquil, el Centro Cultural Alemán, el Guayaquil Tennis Club y el Country Club de Guayaquil.

#### **5.5.2. Análisis de los resultados obtenidos.**

El formulario de la encuesta es breve, buscando específicamente recabar información totalmente relevante para el objetivo del proyecto, el cual es: determinar si existe aceptación a la idea propuesta por Ecuatoquilla Hats de relanzar el producto investigado con una nueva imagen.

- **Relación de gusto o preferencia del producto según rango de edades.**

Se relacionaron las preguntas uno y dos, analizando las variables gustos según edades para poder determinar la existencia de algún punto determinante en la investigación que nos llevara a una segmentación más específica.

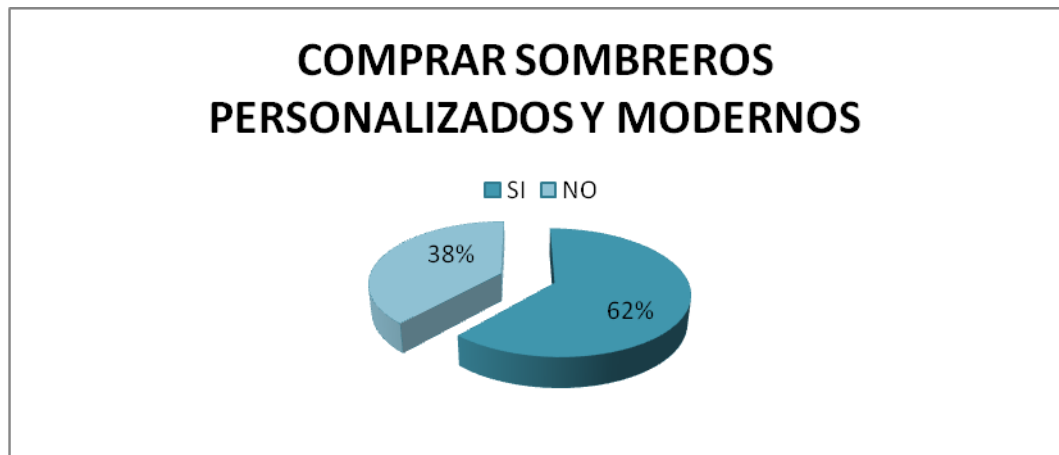


Los resultados obtenidos muestran que la preferencia y el gusto por el sombrero de paja toquilla es limitado en jóvenes de 18 a 25 años, sin embargo desde los 26 años en adelante se puede observar un alto nivel de gusto y preferencia por el producto, y ese patron se extiende hasta los 45 años de edad.

Con este dato podremos determinar estrategias comerciales para captar a este importante grupo de potenciales consumidores que manifiesta su inclinación por el producto que ofrecemos.

- **¿Compraría Usted un sombrero de paja toquilla con diseños personalizados y modernos?**

En la siguiente pregunta deberían responder sobre la influencia en su decisión de compra si es que se les brinda la alternativa de adquirir un sombrero diferenciado, a lo que 62% de las mujeres encuestadas respondieron que estarían dispuestas a comprarlo si se les ofrece una variedad de diseños modernos y personalizados, sin embargo, un 38% de los encuestados prefiere no adquirirlo ya sea por preferir el sombrero estándar tradicional, o porque no gustaron de la propuesta presentada.

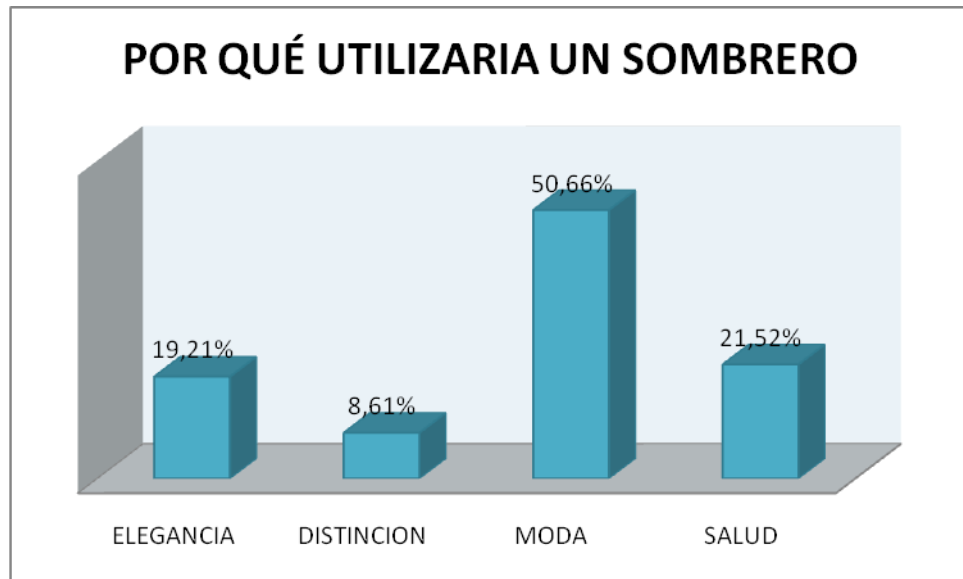


Este resultado soporta el objetivo esencial de este proyecto, pues la aceptación por la innovación de un producto tradicional es básico para el éxito que se espera. Otorga la seguridad, cuando de comportamiento y tendencias de mercado se trata, de emprender en un negocio sobre la confianza de hacerlo con los riesgos debidamente medidos.

➤ **¿Qué busca usted en un sombrero?**

Respecto a la inquietud de qué otros factores les ayudarían a nuestros posibles consumidores a inclinarse por el uso del sombrero, consideramos importante investigar que elementos o factores buscan en un sombrero, ya que este resultado sería de mucha importancia para ayudarnos a determinar los gustos particulares del cliente y ajustar el producto a la necesidad o búsqueda del mismo.

Según los resultados obtenidos esos factores son la elegancia y la distinción, seguidos por la moda, aunque este último no este suficientemente desarrollado en nuestro medio para medirlo, sin embargo se lo asocia por medio de la tendencia internacional en ese aspecto.

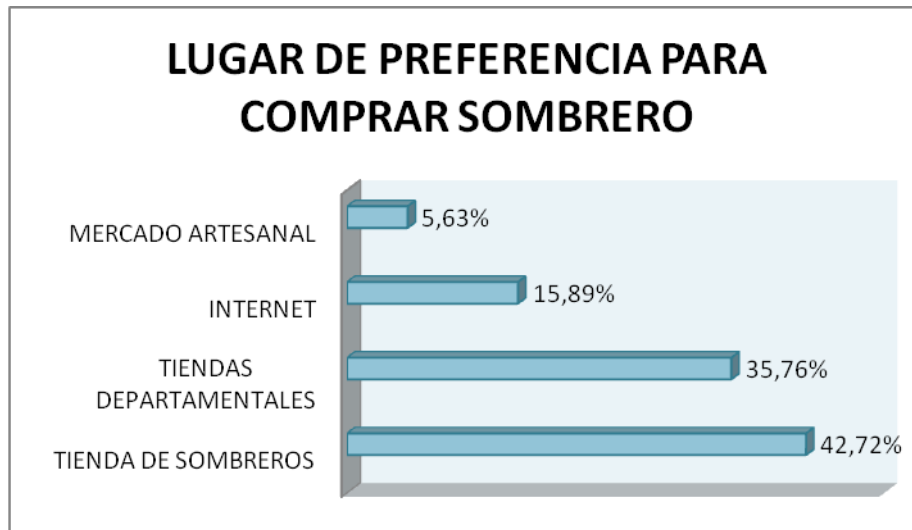


Teniendo el factor elegancia y distincion como los patrones determinantes, podemos ratificar que la direccion de este proyecto estuvo bien encaminada, pues al dirignos a un nicho de mercado especifico, nos convertimos en un proveedor diferenciado, que se especializa en una oferta de producto para damas de alto nivel socioeconomico.

➤ **¿Dónde le gustaria poder adquirir este articulo?**

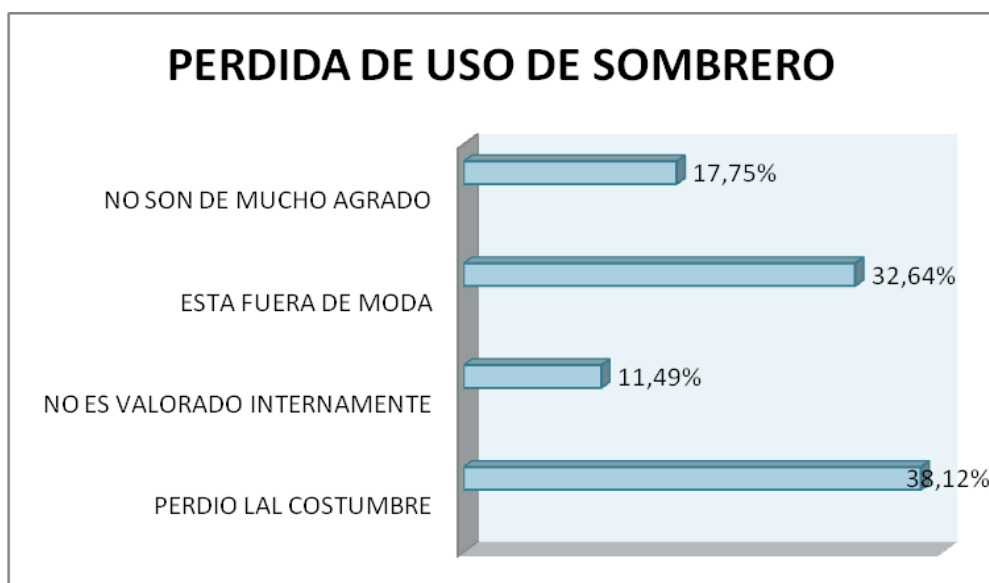
Luego de investigar la aceptación del publico por la propuesta que presenta Ecuatoquilla Hats, era importante detectar la vía mas directa para llegar a nuestro cliente y/o la de mayor acogida o preferencia.

Los resultados arrojaron que mas del 50% de las encuestadas preferirian que exista una tienda de sombreros que se especialice en este negocio y otro 25% consideraba que podria acceder a ellos mediante tiendas departamentales, esto teniendo en cuenta que el target investigado es medio-alto y alto lo que condiciona las preferencias de compra que arrojaron las encuestas.



- **¿Por qué razón considera usted que el sombrero de paja toquilla no es utilizado localmente?**

Al investigar la percepción por la cual los consumidores consideran que es limitado el uso del tradicional sombrero de paja toquilla, ubicamos en las encuestas los motivos recabados del focus group. Las causas con mayor importancia fueron que se perdió la costumbre y que están pasados de moda.



Se puede afirmar con certeza que existe muy poco incentivo para promover el uso de productos tradicionales como el sombrero y al mismo tiempo, que los diseños clásicos no están dentro de las actuales tendencias de la moda, por lo que se limita su uso a eventos sociales en espacios abiertos como el hipódromo o días de campo, y en la playa.

## **5.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.**

Una de las fortalezas de este proyecto, como lo mencionamos anteriormente, es que no tiene una competencia definida y fuerte, la que por tanto no afecta al mismo nicho de mercado al que esta enfocado Ecuatoquilla Hats. Los dos competidores directos podrían ser HOMERO ORTEGA y ECUANDINOCORP, aunque ellos están enfocados por el momento al mercado internacional y ofertan un tipo de producto diferente al que ofrecemos. Sin embargo cabe recalcar que estas empresas en los últimos años han venido realizando pruebas en el mercado nacional por lo que los vamos a considerar como presuntamente competidores directos

### **5.6.1 Homero Ortega Cia. Ltda.**

Es una empresa de tipo familiar ubicada en la ciudad de Cuenca y dedicada a la exportación de sombreros semi-finos y finos. Cuenta actualmente con tiendas en las ciudades de Quito y Cuenca, desde donde operan y trabajan la región Sierra principalmente. Desde hace unos años empezaron a vender sombreros a nivel local, pero basándose prioritariamente en la atención a turistas y visitantes.

Sus ventas nacionales están enfocadas a operadores turísticos, eventos como ferias de artesanías y tiendas departamentales por temporadas determinadas. Su mercado nacional objetivo es masivo por lo que ofrecen productos desde los 20 dólares y sus diseños son básicos, con diferencias en cuanto a colores y variaciones en los tipos de cintas utilizadas.

Su publicidad la han manejado directamente en ferias de artesanías, guías turísticos y aeropuertos, pues dentro del país su mercado objetivo sigue siendo básicamente el turista internacional.

Sin embargo, si han producido modelos para diseñadores ecuatorianos como complemento a los vestuarios de dichos diseñadores, pero nada directamente por su cuenta. Desde su punto de vista no se han enfocado en el territorio nacional porque consideran que se ha perdido la costumbre y no es valorado internamente.

Esta información fue obtenida de primera fuente, la economista Martha Mena, administradora general de la Compañía.

#### **5.6.2. ECUANDINOCORP S.A.<sup>18</sup>**

Es una empresa ecuatoriana que empezó sus operaciones hace 25 años, siendo su potencial de mercado en un 90% de carácter internacional, correspondiendo el restante 10% a ventas nacionales a turistas.

Cuenta con una producción de 50.000 sombreros al año y tiene sus mercados internacionales fijos y abastecidos, los destinos más importantes son Alemania, Estados Unidos, Nueva Zelanda y otros países Europeos.

Ecuandinocorp participa de varias ferias internacionales, invirtiendo altas cantidades de dinero en publicidad y participación en las mismas. Su logro más importante ha sido introducir el sombrero en uno de los principales torneos internacionales de tenis, como lo es el Roland Garros, obteniendo excelentes resultados y retribución en ventas.

---

<sup>18</sup> Información tomada del diario LA METRO, primera edición del día 15 de junio del presente año.

En mayo de este año lanzaron una nueva propuesta del sombrero de paja toquilla, pintando los mismos con figuras típicamente ecuatorianas como las iguanas, ballenas, y demás figuras representativas de la cultura nacional. Este importante paso lo han dado después de detectar que el mercado doméstico es apto siempre y cuando se cuente con factores importantes de diferenciación.

La idea ha sido apropiada y está arrojando una buena respuesta por parte de los consumidores. Su producto es diferente pero sigue enfocado en el turismo del Ecuador y como recuerdo para visitantes y extranjeros, es decir se mantiene dentro del ámbito tradicional.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. ESTRATEGIAS DEL MERCADO**

#### **6.1 CONSIDERACIONES INTERNACIONALES, NACIONALES Y LOCALES.**

Este proyecto fue diseñado para desarrollarlo en sus inicios localmente, es decir en la ciudad de Guayaquil, ya que nos brinda la oportunidad de tener un mayor control y alcance de las variables que soportan el negocio y así ganar experiencia y seguridad comercial.

Al ser un negocio nuevo es importante empezar con un plan piloto donde se establezcan las bases de negocio y pueda formarse una plataforma segura para proyectar y sustentar su crecimiento a nivel nacional

Entre los objetivos a largo plazo y a medida que el negocio muestre los resultados esperados, se planea en una segunda etapa una expansión a nivel de país, penetrando el mercado por regiones para poder mantener un crecimiento sostenible.

A nivel nacional se proyecta cubrir como primer paso ampliar la cobertura hacia la región costa con presencia en las ciudades más importantes y posteriormente en una tercera etapa, expandirnos hacia la región sierra e insular.

El mercado internacional va a ser claramente el objetivo final de este proyecto, al que podremos acceder una vez que el negocio presente cifras adecuadas y cuente además con la solvencia económica y comercial suficiente que le permita acceder a mercados mas exigentes que demandan por lo mismo de un alto desembolso de recursos debido a la existencia de una fuerte competencia de rivales con conocimientos y gran experiencia en el negocio.

Sin embargo se aprecia favorablemente la oportunidad de contar desde ya con una marca reconocida que servirá de principal pantalla de exposición de nuestro innovador producto.

## **6.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO, PRECIO Y ESTACIONALIDAD**

### **6.2.1 Características del producto**

La propuesta innovadora de nuestro producto radica en la adición al sombrero tradicional de los colores y diseños que sirvan para convertirlo en un accesorio que acompañe a la vestimenta femenina. Al igual que los demás accesorios, se pueden encontrar en el mercado diversidad de productos que pueden cumplir con el mismo fin, pero a diferentes niveles de calidad, diseño y exclusividad.

El valor agregado que tiene un sombrero Ecuatoquilla es de que se trata de un artículo semi-fino y de que por otro lado, sus diseños estarán en el mercado solo en cantidades limitadas y en forma de colecciones. Un sombrero Ecuatoquilla de colección exclusiva, viene compuesto de diseños únicos patentados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad intelectual, lo que será la garantía para proteger su exclusividad.

Nuestros sombreros pueden combinarse con los atuendos elegidos para cada ocasión, diferenciando sombreros para uso en eventos sociales o para paseos de campo o de playa.

### **Empaque**

Los sombreros de paja toquilla en la actualidad se venden doblados y empacados en una caja estrecha elaborada de palo de balsa. Nuestro

sombrero será empacado en cajas grandes de manera que se hará innecesario el dobles.

Con esto nuestros clientes tendrán la apreciación objetiva de que están llevando un producto altamente valioso. Un trato similar al que se le da a las joyas o artículos de valor considerable, con empaques que cumplen más allá de su función de simple embalaje, para convertirse en un elemento de protección y cuidado esmerado.

### **Marca**

La marca elegida para nuestro producto es “Ecuatoquilla Hats”, la misma que contiene dos factores que encontramos fundamentales para otorgarle personalidad al producto, el origen o nacionalidad del sombrero, es decir (Ecu) por Ecuador, y (toquilla) por su materia prima o componente.

Este nombre está pensado para poder surtir efecto a largo plazo y que pueda ser utilizado en el caso de su relanzamiento en el mercado internacional.

La marca busca establecerse como tal, cumpliendo los parámetros requeridos para formación de una marca. Es corta y de fácil pronunciación y posee identidad propia. Adicionalmente al venir acompañado de la razón social completa de la Empresa, se complementa el enfoque nacionalista que abarca al producto por su manufactura.

### **Slogan**

“Distinción y Elegancia”

El acompañar nuestro producto con un slogan como el anteriormente enunciado nos permite transmitir un mensaje directo y claro de lo que es nuestro producto, un artículo que otorga personalidad a su usuario por medio

de la calidad de su tejido y el glamour de sus diseños, lo que hace único y exclusivo a su portador.

No vendemos solamente sombreros, vendemos una imagen.

### **6.2.2 Ciclo de vida del producto.**

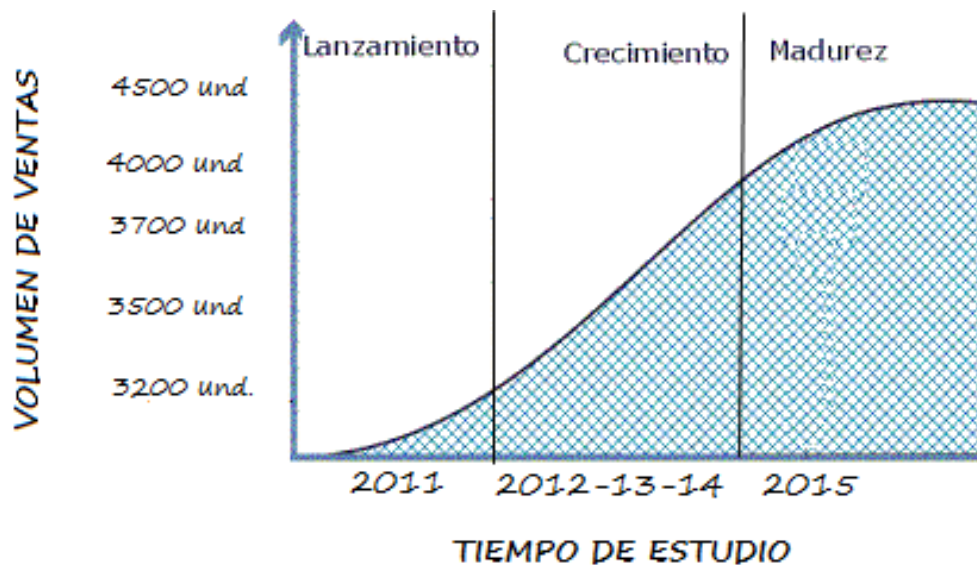
Para el estudio de su ciclo de vida hemos tomado en consideración los 5 primeros años. Se espera que el lanzamiento se realice durante el año 2011, a partir del mes de enero. En este periodo el proyecto demanda una alta inversión de recursos para publicidad y promoción.

Para el segundo año se espera obtener un incremento paulatino en las ventas y aceptación, que estimamos estará en el orden de un 10% aproximadamente. A estas alturas aparecerán ya los clientes fieles, que repiten las compras una o dos veces al año, empezando a crecer los beneficios de la empresa, ganando experiencia en la producción y un aumento en el volumen de la misma.

Para el tercero y cuarto años se espera que el crecimiento se mantenga de manera proporcional al del segundo año, pero en comparación con el año de lanzamiento porcentaje de participación en las ventas habrá aumentado en un 35 % aproximadamente.

En el quinto año pretendemos entrar a la etapa de madurez del negocio, esperando contar para entonces con una participación importante en el mercado reflejada en una cifra de 4500 unidades de ventas anuales, las que representarán para la compañía unos ingresos suficientes como para operar rentablemente y poder destinar fondos a reinversiones.

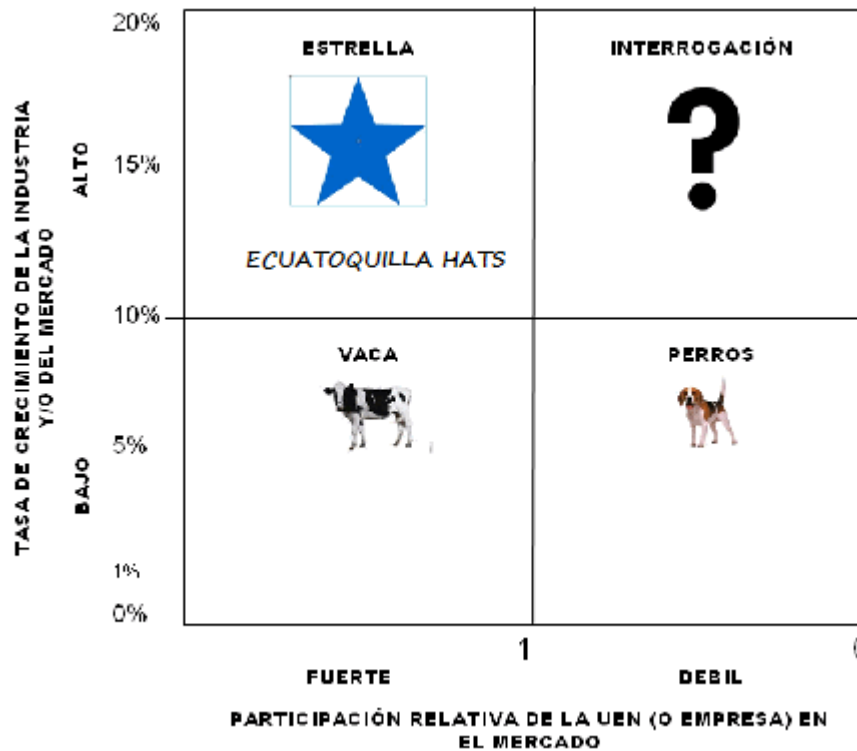
Por lo antes expuesto se considera que en este año es cuando la empresa alcanzará su estabilidad económica y comercial y podrá expandirse y tomar nuevas estrategias de comercialización y cartera de productos.



### 6.2.3 Clasificación del tipo de Producto.

Partiendo desde la fortaleza que constituye para nosotros el contar con una demanda oculta del sombrero y los altos porcentajes de aceptación que tendría, se considera que el crecimiento de la industria será consistente, y en nuestra rama el porcentaje de participación también lo es, por lo tanto según los criterios de la matriz de Boston Consulting Group, nuestros sombreros estarían ubicados en el cuadrante No. 2 como producto estrella. Las características del producto estrella son estar situados en mercados con alto nivel de crecimiento por la alta cuota de mercado que tiene la empresa.

En estas condiciones, se trata de un producto que permite obtener beneficios elevados que pueden soportar el requerimiento de recursos económicos para financiar su crecimiento y mantener la cuota de mercado.



#### 6.2.4 Estrategia de precios.

Para la selección de la estrategia de precios a aplicar se han considerado los siguientes factores:

- Producto innovador y de calidad.
- Segmento de mercado desatendido y con nivel adquisitivo alto.

La estrategia de precios seleccionada es la conocida como el descremado, esta estrategia propone el ingresar colocando un precio alto para provocar la sensación de calidad del producto, estatus y prestigio.

Parte del principio de la diferenciación con la competencia y con los productos existentes en el mercado, además permite a empresas nuevas como

la nuestra el poder obtener los recursos económicos para financiar la alta inversión en publicidad y promoción que demanda el proyecto.

Brinda la oportunidad de aprovechar la preferencia y predisposición de los interesados en el producto, permitiendo manejar márgenes de alta rentabilidad y ganar imagen y un nombre con presencia en el mercado.

Para la fijación del precio hemos tomado en cuenta los costos de producción, más gastos operativos en general, mas nuestro margen de rentabilidad y la estrategia del descremado arriba mencionada.

A continuación el precio fijado y utilizado en el presupuesto de ventas ubicado en el capítulo financiero del presente proyecto.

### PRECIO DE VENTA POR UNIDADES

PERIODO	2011	2012	2013	2014	2015
ENE/2011-JUN/2013	150,00	150,00	150,00		
JUL/2013-AGO/2015			170,00	170,00	170,00
SEP/2015-DIC/2015					185,00

### 6.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN, PENETRACIÓN Y VENTA PERSONAL.

Se estudiaron inicialmente varias maneras de manejar la distribución del producto, pero durante la marcha la estrategia se fue modificando de acuerdo al enfoque que se le dio al proyecto.

Inicialmente se pensó en realizar una distribución indirecta por medio de tiendas departamentales para poder llegar a una mayor cantidad de puntos de venta. Esto se basaba en la idea de vender un producto menos exclusivo y

que pudiera estar al alcance de todo público. Sin embargo, al momento de darle un enfoque de exclusividad y tratándose de un producto de alto valor comercial, se considero que ponerlo a la venta en tiendas departamentales le restaría la imagen de producto no elaborado para consumo masivo, por lo que era necesario emplear una estrategia de distribución diferente, de forma exclusiva o directa.

Considerando el target objetivo y la preferencia de los posibles clientes obtenida en las encuestas realizadas, se decidió abrir una tienda propia en un centro comercial de realce en la ciudad de Guayaquil o en su área de influencia cercana. Para esto se ha considerado tomar en alquiler un local en el Centro Comercial Village Plaza ubicado en la vía a Samborondón, donde se contara con una exposición permanente de las colecciones disponibles y donde se atenderá además a los clientes que deseen diseños personalizados.

La ventaja de la venta directa es primordialmente conseguir un contacto personal con el cliente, lo que nos da la oportunidad de tener un total control sobre las políticas de venta y comercialización, se puede monitorear en vivo la reacción del consumidor con el producto transado, atender posibles inconformidades y determinar de fuente propia el crecimiento de la marca.

Es importante recalcar que mantener la distribución directa se vuelve necesario desde el inicio del proyecto para que sea el punto de partida para ganar experiencia y obtener una retroalimentación que permita mejorar los procesos y las estrategias comerciales.

Además de la tienda, contaremos con una página web donde estarán expuestas nuestras colecciones y desde donde se podrán ingresar ordenes de compra para envío por courrier a nivel nacional.

Para el traslado de los sombreros desde el taller de producción hasta la tienda de exhibición y ventas, se ha presupuestado contratar un transporte semanal desde la Comuna Pile en Montecristi, hasta el centro comercial Village Plaza en la Vía a Samborondón.



## 6.4 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

### 6.4.1. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción se ha enfocado solo para los meses considerados como temporada baja de ventas. Para ello se ha desarrollado dentro de la campaña de publicidad, la táctica de el envío de correos electrónicos promocionales dando a conocer la oferta de descuentos por temporada.

#### **Descuentos por temporada baja.**

El ofrecer un descuento en la temporada baja de ventas, busca incentivar la compra de nuestro producto mediante ofertas promocionales, que consistirán básicamente en una rebaja que fluctuará entre el 5 y el 15% del precio de venta al público, y que dependerá del mes en que se realice la promoción.

A continuación en detalle, la programación de los descuentos planificados:

**Enero:**

Por mes de lanzamiento se ofrecerá un 15% de descuento en la compra del segundo sombrero. Esto buscará incentivar que, aprovechando el lanzamiento, los clientes que nos visiten se decidan a comprar una unidad adicional, con lo cual conseguiremos darle una mayor salida a nuestro producto.

No podemos ofrecer el descuento directamente a la primera unidad porque el cliente podría tener la percepción equivocada de que el sombrero es susceptible de grandes descuentos por motivos distintos a los de su verdadero objetivo de promoción, desvirtuando la imagen que realmente queremos mantener que es la de ofrecer un producto de exclusividad de alto precio pero que sin embargo justifica un descuento cuando se adquiere más de una unidad.

**Abril y mayo:**

En estos meses que coinciden con la culminación de la temporada playera y de alguna manera regresa el turismo a la ciudad, se espera una sensible baja en las ventas por lo que se ofrecerá un descuento del 10% en los sombreros de la colección de invierno 2011. Con esta estrategia logramos darle salida a los saldos de la colección pasada y nos preparamos para el lanzamiento de la nueva colección de verano 2011.

**Octubre:**

En este mes la estrategia cambia de justificativo pues no está considerado dentro de los meses bajos en ventas, sino que se presenta una oportunidad por las fiestas de Guayaquil que son un potencial atractivo para el uso del sombrero, por lo que es necesario aprovechar el incremento de las actividades comerciales debido a las festividades de la ciudad para promocionar y llamar la atención del público con un atractivo descuento del 10%.

**Noviembre:**

Finalmente en noviembre por ser considerado el mes en el que las empresas se preparan para captar clientes por las fiestas de navidad y fin de año, y al igual que en los meses de abril y mayo en que es necesario salir de los saldos de la temporada que concluye, se ofrecerá un descuento del 10 % en la compra de sombreros de la colección verano 2011.

**6.4.2. Estrategia de Publicidad**

En cuanto a las estrategias de publicidad, se ha considerado un calendario en el cual podamos proyectar la planificación de las campañas a realizar. A continuación mostramos el calendario planeado y el detalle del concepto de cada una de las campañas.

**Calendario de lanzamiento de programas publicitarios.**

<b>TIPO DE CAMPAÑA</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MZO</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>FAN PAGE EN RED SOCIAL FACEBOOK</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>DESFILE FASHION WEEK</b>		X						X				
<b>REVISTA GLAMOUR</b>			X			X			X			X
<b>FLYERS</b>	X											
<b>ENVIO DE CORREOS ELECTRONICOS</b>	X			X	X					X	X	
<b>REINADO DE GUAYAQUIL</b>										X		
<b>REGALO SOMBRERO A CELEBRIDADES</b>	X						X			X		X

➤ **Fan page en red social Facebook.**

La creación de un fan page en Facebook busca reforzar la presencia de nuestra empresa en las redes sociales por internet. Si bien es cierto que contamos con un sitio web, la creación de un fan page dentro de esta red social que se ha convertido en una de las más populares dentro del país, hace de esta iniciativa un requerimiento indispensable para estar presentes donde muchos de nuestros posibles compradores van a estar conectados día a día.

Las conexiones en las redes sociales como Facebook, son pilares fundamentales para la interacción entre amigos y para la difusión de información que pueda ser de interés entre los mismos. El contar con esta herramienta nos da la oportunidad de ser conocidos por todas aquellas personas que tienen acceso a una computadora y se conectan con mucha frecuencia a la red social. Estas personas disfrutan del traspaso de información, de la ubicación de productos novedosos y de otras diferentes particularidades.

Por este medio se podrá dar a conocer nuestro producto a los visitantes de la página, iniciando por este canal la difusión de la marca y publicitando la gama de los otros productos con que contaremos en su momento, las novedades, promociones, etc. y además, recibir comentarios o sugerencias de los usuarios.

El costo de esta campaña será de doscientos dólares mensuales, que en total representaran un egreso de dos mil cuatrocientos dólares anuales. De obtenerse resultados positivos, con un mayor número de visitas al fan page, se podrá incrementar el presupuesto para este rubro.

El costo antes mencionado incluye, además del fan page, publicaciones rotativas del logo de la Empresa en el espacio de publicidades del facebook, poniendo en circulación nuestro logotipo aleatoriamente por todos los perfiles.

➤ **Desfile Fashion Week.**

El Guayaquil Fashion Week tiene el agrado de invitarlo a participar en el evento más importante de la industria de la moda invierno / verano 2011 que tendrá lugar en el Palacio de Cristal del Malecón 2000 en los meses de Febrero y Agosto del 2011.

El Guayaquil Fashion Week, además de ofrecer el evento más completo de la moda y belleza, esta integrando siempre nuevas tendencias, este año por ejemplo, se ha incorporado la línea ecológica para fomentar la preservación del medio-ambiente, procurando que la industria de la moda se desarrolle bajo parámetros sustentables y amigables con la naturaleza.

Ecuatoquilla Hats encuentra en esta nueva tendencia una gran oportunidad de desarrollo pues una de las ventajas de nuestro producto, frente a los sustitutos o alternativos, es de que está elaborado con paja toquilla, materia prima nacional de origen natural y con soporte de sustentabilidad.

El evento Fashion Week convoca tradicionalmente a participar a referentes destacados de la moda nacional y cuenta con dos pasarelas para 500 invitados cada una, para desfiles independientes y simultáneos que se llevarán a cabo a lo largo de toda una semana, contando adicionalmente con un sector de 80 Show Rooms donde también tendremos nuestro stand lo que nos permitirá ofrecer al público excelentes promociones.

El Fashion Week es sin duda el mayor referente de la industria de la moda, emitiendo más de 100.000 invitaciones entre pasarelas y showsroon para las empresas participantes, en el cual se presentan nuevas colecciones de productos de la moda de marcas existentes o por introducir al mercado.

A este evento asisten alrededor de 2000 personas diariamente, entre ellos diseñadores, casas comerciales, autoridades y personalidades del gremio a nivel latinoamericano.<sup>19</sup>

El participar en estos eventos, tanto el que se realizará en esta ciudad como en el de Salinas, es parte de nuestra estrategia de marketing, pues serán la mejor vitrina para hacernos conocer entre los personajes, empresas y consumidores potenciales de productos suntuarios y de alta moda como el que ofrecemos.

El costo de la pasarela más un stand de exhibición, incluyendo los gastos logísticos del evento, están presupuestados en USD3500. Vamos a participar en los eventos a realizarse en ambas ciudades por ser los lugares donde se encuentra nuestro mercado target objetivo.<sup>20</sup>

#### ➤ **Revista glamour**

La presencia en determinados medios de la prensa escrita se hace imprescindible para llegar al público de nuestro interés, tomando en cuenta que las revistas de moda son las que establecen las tendencias de la vestimenta femenina, por lo que estar presentes en esta revista nos da un alcance directo a nuestro target objetivo. La revista Glamour, esta dirigida a mujeres exitosas y con un cierto nivel de vanidad, entre los 22 y los 45 años de edad.

El costo de una página alcanza los 850 dólares, y esta previsto que la publicación se realice cuatro veces en el año, con presencia durante los meses considerados más fuertes, con el propósito de reforzar la presencia de la marca en los períodos en que se espera y se ha planificado una mayor demanda. Estos meses son marzo, junio, septiembre y diciembre

---

<sup>19</sup> Fuente: [http://www.eventosecuador.com/index.php?pe=infoevento&id\\_eve=649](http://www.eventosecuador.com/index.php?pe=infoevento&id_eve=649)

<sup>20</sup> Información proporcionada por la Relacionista Pública de Cecilia Niemes – Licenciada Mariuxi Vargas.

➤ **Flyers**

La campaña consiste en repartir flyers del almacén en las entradas de Village Plaza y en los semáforos del km 2.5 de la vía a Samborondón, para dar a conocer a los habitantes del sector sobre la apertura de una tienda especializada en sombreros de alta moda en el centro comercial. El desarrollo de la campaña será durante el mes de introducción.

Se repartirán 8,500 flyers a full color solo tiro a un costo de USD 0.10 c/u, representando una inversión de 850 dólares.

➤ **Reinado de Guayaquil**

La elección de la Reina de Guayaquil, es el evento de belleza más relevante de la ciudad, pues se elige a la soberana que durante el año de reinado desarrollará importantes actividades benéficas y sociales.

Para participar en este evento como auspiciante, contamos con el apoyo de la accionista de Ecuatoquilla Hats, Cecilia Niemes, quien realizó el contacto con la institución organizadora que nos permitirá ser parte del evento entregando sombreros a las candidatas para que los luzcan durante los desfiles, logrando de esa manera una presencia efectiva de la marca y nuestros diseños en el evento.

Se ha estimado entregar entre participantes y organizadores un total de 30 sombreros. El costo unitario es de 70,41 dólares lo que nos significará un gasto de 2,112.30 dólares por el auspicio.

La cuña publicitaria durante el desarrollo del evento tendrá un costo de 1,500 dólares, otorgando el derecho a la mención de la marca en cada corte comercial. El costo total de esta campaña será entonces de 3,612.30 dólares.

➤ **Regalo de sombreros a celebridades**

Por último se ha planificado obsequiar 40 sombreros a las celebridades e imágenes de televisión para que sean un perfil visual del producto y se exponga prácticamente la estrategia de la referencia de boca en boca.

El costo del sombrero a regalar habíamos indicado es de 70,41 dólares por unidad, lo que significará un costo total de 2,816.40 dólares por este rubro.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. OPERACIONES.**

#### **7.1. RIESGOS INTERNOS.**

Se consideran riesgos internos, a aquellos endógenos, es decir que puedan generarse dentro de la empresa y que pongan en peligro su operación a causa o no de la intervención de miembros del equipo administrativo o ejecutor.

Los riesgos así determinados pueden ser:

- Cuentas incobrables a clientes
- Negligencia en el trabajo
- Deficiencia en la calidad
- Falta de entrega oportuna de los pedidos

#### **7.2. RIESGOS EXTERNOS**

Entre los riesgos exógenos se han considerado aquellas eventualidades que puedan ocurrir afectando el giro del negocio o el entorno, pero que no estén en absoluto bajo el control de la compañía y se generen en sectores externos.

Los riesgos localizados son:

- Inundación provocada por el invierno en las plantaciones de la paja toquilla.
- Contracción de la demanda a causa de la disminución del poder adquisitivo de nuestro mercado objetivo.
- Aumento exagerado del costo de la paja toquilla.
- Disminución paulatina de tejedores calificados

- Ausencia de eventos importantes que auspiciar.

### 7.3. PLANES DE CONTINGENCIA

Los planes de contingencia se enfocan en los procedimientos de acción frente a los factores de riesgos definidos en los puntos 7.1 y 7.2.

Se ha considerado planes de contingencia para las eventualidades en las cuales se deberá tomar plan de acción inmediato para poder sobrellevar la fluidez del negocio.

- Contracción o disminución del poder adquisitivo que afecte la demanda de nuestro producto.
  - Lanzamiento de promociones y descuentos especiales para poder liquidar las existencias y poder sostener los costos fijos del negocio.
  - Producir temporalmente sombreros con diseños menos sofisticados y con precios más accesibles (por ejemplo)
- Falta de entrega oportuna de pedidos por eventualidades de transporte.
  - En el caso que se presente la eventualidad de un siniestro automovilístico y la unidad de transporte no pueda continuar el viaje hacia su punto de destino, se cuenta con un soporte técnico de la compañía de transportes para poder atender desperfectos en el camión o en el caso de daños que puedan ser tratados en el punto de paralización.
  - Si el daño presentado no permite al transportista continuar su viaje, se posee el servicio de relevo, donde se deberá trasbordar la mercadería

de unidad de transporte a una segunda unidad colocada por el proveedor para que se pueda proseguir con el servicio.

- Error en la cadena de producción y falta de stock para atender pedidos
  - El plan de contingencia se basa netamente en poder activar un plan de producción emergente para poder cubrir al menos un 20% del producto siniestrado en el periodo de 2 días hábiles para evitar el desabastecimiento en el punto de venta.
  - Si proyectamos que semanalmente produciremos alrededor de 350 sombreros, en tres días deberemos producir el % de la producción semanal, equivalente a 70 unidades.
  - Esta acción requerirá claramente de extender las jornadas laborables a 16 horas por día. Para lo cual se reconocerán horas extras a los trabajadores y se considerará en el contrato de prestación de servicios que deberán tener disponibilidad de responder a este tipo de requerimientos.
- Inundación provocada por el invierno en las plantaciones de la paja toquilla.
  - La posibilidad de que los campos sembrados con paja toquilla se inunden es alta, pues todos los inviernos las zonas de costeras principalmente sufren de este peligro.
  - El plan de contingencia es hacer contactos comerciales para tener proveedores precalificados en la zona alta del Azuay, pues ellos podrían abastecernos del sombrero semi-terminado durante la época que tome a los productores costeros retomar su producción.

- Contracción de la demanda a causa de la disminución del poder adquisitivo de nuestro mercado objetivo
  - Este riesgo es medido en cuanto nuestro target objetivo está definido como target medio alto a alto, por lo tanto se considera que en el caso de una contracción en la economía del país, no deberá afectar tanto a las proyecciones de ventas.
  - Sin embargo en el caso que se vean afectadas las proyecciones de ventas y estemos en riesgo de caer por debajo de nuestro punto de equilibrio se deberá buscar clientes en los países vecinos o la venta a los exportadores locales que se dedican a la exportación de sombreros con el fin de no caer en iliquidez.
  
- Aumento del costo de la materia prima principal que es la paja toquilla.
  - El aumento en el costo de la materia prima, se basa netamente en un aumento de la demanda de la misma por auge en la industria, ante esto este proyecto plantea la inversión en el año 3 año de un terreno de en la zona de Manabí para proceder con una estrategia integración vertical, donde podamos manejar unas hectáreas de sembrado de paja toquilla para soportar el abastecimiento de la materia prima.

#### **7.4. PROVISIONES Y SEGUROS**

- Contratación de póliza de seguros.
  - Se necesita contratar una póliza de seguros donde se deberá contemplar las instalaciones del taller de trabajo y los traslados de producto terminado hasta el punto de venta.

- Este seguro esta cotizado en un 0.16% sobre el valor de los activos fijos. y sobre el valor comercial promedio trasladado por viaje a realizar.

Los seguros a contratarse son:

- Póliza de transporte sobre la mercancía durante el traslado desde el taller en Montecristi hasta el almacén.
- Póliza de incendio y robo del local de Village Plaza.

<b>Monto Asegurado Mercadería</b>	
Producción de sombreros mensuales 1-3 año	400
Producción de sombreros mensuales 4-5 año	500
Costo promedio de producción por sombrero	\$ 75,00
Monto asegurado mensual del 1-3 año	\$ 30.000,00
Monto asegurado mensual del 4-5 año	\$ 37.500,00

La producción máxima mensual en la primera etapa es de 400 sombreros, por lo tanto a un costo promedio de 75 dólares, el monto a asegurarse mensualmente por movimiento de mercaderías es de 30,000 dólares.

En la segunda etapa nuestra producción mensual a asegurarse subiría a 37,500.

<b>Monto Asegurado Activos Fijos</b>	
Activos fijos	\$ 13.225,00
Monto Asegurado	\$ 13.225,00

Los activos fijos están valorados en 13,225 dólares, valor fijado para la cinco años. En el caso de incrementarse porque así lo requiera el negocio, se tendrá que hacer el alcance respectivo.

Póliza de seguro 1-3 año						
Cobertura	Monto Asegurado	Lucro Cesante: 15%	Base Prima	% Prima	Valor Mensual a Pagar	Valor Anual
Seguro Predios y Activos fijos	\$ 13.225,00	\$ 1.983,75	\$ 15.208,75	0,18	\$ 27,38	\$ 328,51
Seguro Mercadería	\$ 30.000,00	\$ 4.500,00	\$ 34.500,00	0,18	\$ 62,10	745,2
<b>Total a pagar Seguros</b>					<b>\$ 89,48</b>	<b>\$ 1.073,71</b>

Desde el primero al tercer año de proyecto pagaremos anualmente 328.51 dólares por el seguro de los activos fijos y 745,20 por la mercadería.

Poliza de seguro 4-5 año						
Cobertura	Monto Asegurado	Lucro Cesante: 15%	Base Prima	% Prima	Valor Mensual a Pagar	Valor Anual
Seguro Mercadería	\$ 37.500,00	\$ 5.625,00	\$ 43.125,00	0,18	\$ 77,63	\$ 931,50
Seguro Predios y Activos fijos	\$ 13.225,00	\$ 1.983,75	\$ 15.208,75	0,18	\$ 27,38	328,509
<b>Total a pagar Seguros</b>					<b>\$ 105,00</b>	<b>\$ 1.260,01</b>

Desde el cuarto año del proyecto se pagaría anualmente 328.51 dólares por el seguro de los activos fijos y 931,50 por la mercadería.

# *Financiero*

## CAPÍTULO VIII

### 8.1. ESTUDIO FINANCIERO

➤ **Ventas proyectadas:**

AÑOS	2,011.00	2012	2013	2014	2015
UNIDADES VENDIDAS: ENE/2011-JUN/2013	1,680.00	2,100	1,255		
UNIDADES VENDIDAS: JUL/2013-AGO/2015			1,475	3,686	3,543
UNIDADES VENDIDAS: SEP/2015-DIC/2015					1,433
PRECIO DE VTA.UNIT:ENE/2011-JUN/2013	150.00	150.00	150.00		
PRECIO DE VTA.UNIT:JUL/2013-AGO/2015			170.00	170.00	170.00
PRECIO DE VTA.UNIT:SEP/2015-DIC/2015					185.00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>252,000.00</b>	<b>315,000.00</b>	<b>439,005.00</b>	<b>626,535.00</b>	<b>867,410.25</b>

El objetivo de nuestro proyecto en los primeros cinco años es abarcar un 12% del mercado objetivo. Por lo tanto las cantidades a vender han sido establecidas de acuerdo a la capacidad de técnica y operativa de la empresa, fijando para el primer año (introducción) llegar a un 1% del target objetivo.

En el segundo año a un 3%, en el tercer año a un 5%, cuarto año 8% y alcanzando luego de 5 años un 12% de participación, con una venta total de 14,449 sombreros en el periodo estudiado.

Comenzaremos el primer año produciendo 1600 sombreros con un valor de mercado de USD 150. Utilizaremos la estrategia descremada de precios. Ver Punto 6.2.5. Estrategia de Precios.

**8.2. ACTIVOS FIJOS:**

<b>ACTIVOS FIJO MONTECRISTI</b>				
	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DEP.ANUAL</b>
EQ.DE COMPUTACION	1	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 320,00
TELEFONOS	1	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 6,00
ESCRITORIOS	1	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 21,00
MESONES	3	\$ 210,00	\$ 630,00	\$ 63,00
SILLAS	2	\$ 170,00	\$ 340,00	\$ 34,00
ARCHIVADORES	2	\$ 85,00	\$ 170,00	\$ 17,00
ESTANTERIAS	4	\$ 450,00	\$ 1.800,00	\$ 180,00
VITRINAS Y EXIBIDORES	4	\$ 40,00	\$ 160,00	\$ 16,00
ACOND.DE AIRE	1	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 85,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.180,00</b>	<b>\$ 742,00</b>

<b>ACTIVOS FIJOS GUAYAQUIL</b>				
	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DEP.ANUAL</b>
EQ.DE COMPUTACION	1	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 320,00
LAPTOS	2	\$ 1.700,00	\$ 3.400,00	\$ 1.133,33
TELEFONOS	2	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 12,00
ESCRITORIOS	1	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 21,00
SILLAS	3	\$ 170,00	\$ 510,00	\$ 51,00
ARCHIVADORES	1	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 8,50
ESTANTERIAS	2	\$ 450,00	\$ 900,00	\$ 90,00
VITRINAS Y EXIBIDORES	4	\$ 40,00	\$ 160,00	\$ 16,00
ACOND.DE AIRE	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00	\$ 170,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.045,00</b>	<b>\$ 1.821,83</b>

**8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO.**

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO									
AÑOS	CANTIDAD VENDIDA	PRECIO UNITARIO	VALOR VENTAS	COSTOS TOTALES	COSTO UNITARIO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO VAR UNITARIO	MARGEN DE CONTRIB
1	1,680	150.00	252,000.00	180,884.50	107.67	50,850.09	130,034.41	77.40	72.60
2	2,100	150.00	315,000.00	228,145.44	108.64	55,609.01	172,536.43	82.16	67.84
3	2,730	160.81	439,005.00	293,252.92	107.42	82,383.36	210,869.55	77.24	83.57
4	3,686	170.00	626,535.00	401,984.90	109.07	110,936.93	291,047.97	78.97	91.03
5	4,976	174.32	867,410.25	482,074.00	96.88	126,595.06	355,478.94	71.44	102.88

	CANTIDAD EN EQUILIBRIO	VALOR VTAS EN EQUILIBRIO
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO1 =	700.43	105,064.25
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO2 =	819.71	122,956.61
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO3 =	985.85	158,531.74
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO4 =	1,218.70	207,179.00
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑOS5 =	1,230.50	214,501.14

## 8.4 FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA					
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
SALDO INICIAL DE DINERO	33,000.00	79,727.62	126,448.77	216,704.61	368,846.63
APORTES DE CAPITAL					
SOCIO1	12,000.00				
SOCIO2	12,000.00				
SOCIO3	9,000.00				
INGRESO POR COBROS DE IVA	30,240.00	37,800.00	52,680.60	75,184.20	104,089.23
RETENCIONES REALIZADAS	3,197.88	3,534.32	4,298.78	5,731.87	7,331.74
(+) INGRESOS DE DINERO					
COBRANZAS POR VENTAS DE SOBREROS	252,000.00	315,000.00	439,005.00	626,535.00	867,410.25
PRESTAMO DE SOCIOS	10,000.00				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>328,437.88</b>	<b>436,061.93</b>	<b>622,433.14</b>	<b>924,155.68</b>	<b>1,347,677.84</b>
(-) DESEMBOLSOS					
RETENCIONES PAGADAS	2,931.39	3,506.28	4,235.07	5,612.45	7,198.41
EGRESO POR PAGOS DE IVA	28,626.24	37,216.37	51,626.13	73,492.62	102,016.94
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
EQ.DE COMPUTACION	1,920.00				
LAPTOS	3,400.00				
TELEFONOS	180.00				
ESCRITORIOS	420.00				
MESON EN MONTECRISTI	630.00				
SILLAS	850.00				
ARCHIVADORES	255.00				
EXHIBIDORES	2,700.00				
VITRINAS	320.00				
ACOND.DE AIRE	2,550.00				
TERRENOS	0.00	0.00			
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>13,225.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>PAGO DE CAPITAL E INTERESES DE PRESTAMOS</b>					
PAGO DE PRESTAMOS	10,000.00		0.00	0.00	0.00
PAGO DE INTERESES	522.02		0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL AMORTIZACION DE PRESTAMOS</b>	<b>10,522.02</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>COSTOS PRODUCTIVOS</b>					
COMPRA SOBREROS SEMI-ACABADOS	55,440.00	69,300.00	90,090.00	141,891.75	191,574.08
SERVICIO DE PRENSADO	1,540.00	1,925.00	2,502.50	3,378.38	4,561.29
COMPRA DE COLORANTE	1,485.00	1,927.80	2,560.01	3,688.19	5,250.99
COMPRA DE CAJAS DE CARTON	5,456.64	7,161.84	9,775.91	13,857.35	19,644.87
COMPRA DE ACCESORIOS	17,304.00	22,711.50	31,001.20	43,944.20	62,297.47
PAGO A TEJEDORAS	8,050.00	10,050.00	13,025.00	17,585.00	23,720.00
PAGO TRANSPORTE DE MERCADERIAS	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
PAGO DE ALIMENTACION DE TEJEDORAS	1,800.00	2,520.00	3,360.00	3,840.00	3,840.00
PAGO DE ARRIENDO DE LOCAL PARA TALLER	1,800.00	1,980.00	2,178.00	2,395.80	2,635.38
PAGO DE SUELDO A DISEÑADOR	0.00	0.00	14,400.00	14,400.00	18,000.00
PAGO DE BNFICIOS.SOC. A DISEÑADOR	0.00	0.00	2,100.00	2,720.00	3,340.00
PAGO AL IESS DE DISEÑADOR	0.00	0.00	2,838.00	2,838.00	3,547.50
PAGO DE REGISTRO DE MARCA	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO DE REGISTRO DE MODELOS EXCLUSIVOS	0.00	2,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
PAGO DE DISEÑO DE MODELOS	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00
PAGO OTROS COSTOS	1,120.00	1,520.00	1,360.00	1,740.00	1,840.00
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>104,395.64</b>	<b>131,696.14</b>	<b>190,790.61</b>	<b>267,878.67</b>	<b>355,851.58</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
PAGO DE SUELDOS A EMPLEADOS	29,640.00	30,522.00	36,248.10	48,437.81	50,958.78
PAGO DE BENEFICIOS SOCIALES A EMPLEADOS	3,835.00	4,655.25	5,431.01	8,952.56	6,096.57
PAGO AL IESS DE EMPLEADOS	3,601.26	3,708.42	4,404.14	7,146.69	7,708.15
PAGO DE UTILES Y SUMINISTROS DE OFICINA	560.00	700.00	810.00	670.00	500.00
PAGO DE GASTOS DE CONSTITUCION	500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO DE SEGURO	1,073.71	1,073.71	1,073.71	1,260.01	1,260.01
PAGO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	320.00	240.00	340.00	210.00	200.00
PAGO DE UTILIDADES DE EMPLEADOS	0.00	10,667.32	13,028.18	21,862.81	33,682.52
PAGO DE ANTICIPO DE IMPUESTOS	0.00	12,089.63	14,765.28	24,777.85	38,173.52
PAGO DE IMPUESTO A LA RENTA	0.00	15,112.04	18,456.59	30,972.32	47,716.90
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	510.00	420.00	350.00	370.00	260.00
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>40,039.97</b>	<b>79,188.38</b>	<b>94,907.02</b>	<b>144,660.05</b>	<b>186,556.43</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
PAGO DE COMISIONES	5,040.00	6,300.00	8,780.10	12,530.70	17,348.21
PAGO DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	24,770.00	32,130.00	34,500.00	28,595.00	30,025.00
PAGO DE ARRIENDO DE OFICINA	8,760.00	9,636.00	10,599.60	11,659.56	12,825.52
PAGO DE SERVICIOS PUBLICOS	3,000.00	3,000.00	3,160.00	3,450.00	3,500.00
PAGO DE ALIMENTACION DE PERSONAL	2,400.00	2,400.00	2,600.00	2,500.00	2,700.00
PAGO DE MOVILIZACION	1,800.00	1,800.00	1,880.00	2,100.00	2,300.00
PAGO DE GASTOS DE GESTION	2,500.00	2,130.00	2,000.00	2,400.00	2,350.00
PAGO DE OTROS GASTOS DE VENTAS	700.00	610.00	650.00	430.00	560.00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>48,970.00</b>	<b>58,006.00</b>	<b>64,169.70</b>	<b>63,665.26</b>	<b>71,608.72</b>
<b>TOTAL DESEMBOLSOS</b>	<b>248,710.26</b>	<b>309,613.17</b>	<b>405,728.53</b>	<b>555,309.05</b>	<b>723,232.08</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>79,727.62</b>	<b>126,448.77</b>	<b>216,704.61</b>	<b>368,846.63</b>	<b>624,445.76</b>

## 8.5 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CUENTAS	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INGRESOS</b>					
VENTAS	252,000.00	315,000.00	439,005.00	626,535.00	867,410.25
TOTAL INGRESOS	252,000.00	315,000.00	439,005.00	626,535.00	867,410.25
<b>COSTOS</b>					
(+) INV.INICIAL DE ARTICULOS EN PROCESO	0.00	8,813.87	11,262.52	16,847.89	24,599.57
CONSUMO SOMBREROS-SEMITERMINADOS	52,920.00	66,150.00	85,995.00	147,754.48	168,926.31
CONSUMO DE COLORANTES	1,449.09	1,916.65	2,582.36	3,564.93	5,302.80
CONSUMO DE CAJAS DE CARTON	5,429.76	7,125.22	9,724.58	10,246.22	23,075.79
COMSUMO DE ACCESORIOS	16,450.00	21,566.30	29,017.07	44,271.23	56,283.28
SERVICIO DE PENSADO	1,540.00	1,925.00	2,502.50	3,378.38	4,561.29
PAGO A TEJEDORAS	8,050.00	10,050.00	13,025.00	17,585.00	23,720.00
TRANSPORTE DE MERCADERIAS	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
ALIMENTACION DE TEJEDORAS	1,800.00	2,520.00	3,360.00	3,840.00	3,840.00
ARRIENDO DE LOCAL DE TALLER	1,800.00	1,980.00	2,178.00	2,395.80	2,635.38
PAGO DE SUELDO A DISEÑADOR	0.00	0.00	14,400.00	14,400.00	18,000.00
PAGO DE BNFCIOS.SOC. A DISEÑADOR	0.00	0.00	2,100.00	3,320.00	4,090.00
PAGO AL IESS DE DISEÑADOR	0.00	0.00	2,838.00	1,749.60	2,187.00
REGISTRO DE MARCA	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO DE REGISTRO DE MODELOS EXCLUSIVOS	0.00	2,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
PAGO DE DISEÑO DE MODELOS	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00
OTROS COSTOS	1,120.00	1,520.00	1,360.00	1,740.00	1,840.00
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	100,958.85	127,353.17	184,682.50	269,845.63	330,061.85
(-) INV.FINAL DE ARTICULOS EN PROCESO	-8,813.87	-11,262.52	-16,847.89	-24,599.57	-30,370.16
COSTO DE ARTICULOS TERMINADOS	92,144.98	124,904.51	179,097.14	262,093.95	324,291.26
(+) INV.INICIAL DE ARTICULOS TERMINADOS	0.00	4,006.30	5,198.09	8,053.48	11,749.78
(-) INV.FINAL DE ARTICULOS TERMINADOS	-4,006.30	-5,198.09	-8,053.48	-11,749.78	-14,652.93
COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS	88,138.68	123,712.72	176,241.74	258,397.66	321,388.11
UTILIDAD EN VENTAS	163,861.32	191,287.28	262,763.26	368,137.34	546,022.14
<b>GASTOS</b>					
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
SUELDOS A EMPLEADOS	29,640.00	30,522.00	36,248.10	58,820.51	63,441.53
BENEFICIOS SOCIALES	4,485.00	7,198.75	7,051.69	10,654.27	14,916.99
APORTES AL IESS	3,601.26	3,708.42	4,404.14	7,146.69	7,708.15
UTILES Y SUMINSTROS DE OFICINA	560.00	700.00	810.00	670.00	500.00
GASTOS DE CONSTITUCION	500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SEGURO	1,073.71	1,073.71	1,073.71	1,260.01	1,260.01
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	320.00	240.00	340.00	210.00	200.00
DEPRECIACIONES	2,563.83	2,563.83	2,563.83	790.50	790.50
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	510.00	420.00	350.00	370.00	260.00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	43,253.80	46,426.72	52,841.47	79,921.98	89,077.17

<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
COMISIONES	5,040.00	6,300.00	8,780.10	12,530.70	17,348.21
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	24,770.00	32,130.00	34,500.00	28,595.00	30,025.00
ARRIENDO DE LOCALES COMERCIALES	8,760.00	9,636.00	10,599.60	11,659.56	12,825.52
SERVICIOS PUBLICOS	3,000.00	3,000.00	3,160.00	3,450.00	3,500.00
ALIMENTACION DE PERSONAL	2,400.00	2,400.00	2,600.00	2,500.00	2,700.00
MOVILIZACION	1,800.00	1,800.00	1,880.00	2,100.00	2,300.00
GASTOS DE GESTION	2,500.00	2,130.00	2,000.00	2,400.00	2,350.00
OTROS GASTOS DE VENTAS	700.00	610.00	650.00	430.00	560.00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>48,970.00</b>	<b>58,006.00</b>	<b>64,169.70</b>	<b>63,665.26</b>	<b>71,608.72</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
INTERESES PAGADOS	522.02	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>522.02</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>92,745.82</b>	<b>104,432.72</b>	<b>117,011.17</b>	<b>143,587.24</b>	<b>160,685.89</b>
(+)UTILIDAD/(-)PERDIDA DEL EJERCICIO	71,115.50	86,854.56	145,752.08	224,550.10	385,336.25
(-) PARTICIPACION DE EMPLEADOS	10,667.32	13,028.18	21,862.81	33,682.52	57,800.44
UTILIDAD LIQUIDA	60,448.17	73,826.38	123,889.27	190,867.59	327,535.81
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA ANUAL	15,112.04	18,456.59	30,972.32	47,716.90	81,883.95
UTILIDAD DEPUES DE IMPTO.RTA.	45,336.13	55,369.78	92,916.95	143,150.69	245,651.86
(-) RESERVAS	6,044.82	7,382.64	12,388.93	19,086.76	32,753.58
<b>UTILIDAD DESPUES DE RESERVAS</b>	<b>39,291.31</b>	<b>47,987.14</b>	<b>80,528.03</b>	<b>124,063.93</b>	<b>212,898.28</b>

**8.6 BALANCE GENERAL**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
CAJA-BANCOS	79,727.62	126,448.77	216,704.61	368,846.63	624,445.76
ANTICIPO A IMPUESTOS	12,089.63	14,765.28	24,777.85	38,173.52	65,507.16
INVENTARIO					
SOMBREROS-SEMITERMINADOS	2,520.00	8,190.00	9,765.00	3,902.28	26,550.04
COLORANTES	35.91	82.97	24.71	147.97	96.16
CAJAS DE CARTON	26.88	90.38	114.84	3,725.97	295.06
ACCESORIOS	854.00	2,853.20	3,983.33	3,656.30	9,670.49
ARTICULOS EN PROCESO	8,813.87	20,076.39	36,924.28	61,523.85	91,894.01
ARTICULOS TERMINADOS	4,006.30	5,198.09	8,053.48	11,749.78	14,652.93
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>108,074.21</b>	<b>177,705.08</b>	<b>300,348.11</b>	<b>491,726.29</b>	<b>833,111.60</b>
ACTIVOS FIJOS					
PROPIEDADES Y EQUIPOS	13,225.00	13,225.00	13,225.00	13,225.00	13,225.00
TERRENOS		0.00			
(-) DEPEC.ACUM.	-2,563.83	-5,127.67	-7,691.50	-8,482.00	-9,272.50
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10,661.17</b>	<b>8,097.33</b>	<b>5,533.50</b>	<b>4,743.00</b>	<b>3,952.50</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>118,735.38</b>	<b>185,802.41</b>	<b>305,881.61</b>	<b>496,469.29</b>	<b>837,064.10</b>
PASIVOS					
PARTIC.EMPLEADOS EN UTILIDADES	10,667.32	13,028.18	21,862.81	33,682.52	57,800.44
OTRAS CTAS POR PAGAR A EMPLEADOS	650.00	3,354.53	1,620.68	1,701.71	8,820.42
OBLIG.FISC.POR PAGAR	1,880.25	2,491.92	25.09	5,421.10	7,626.71
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	27,201.68	33,221.87	55,750.17	85,890.41	147,391.12
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>40,399.25</b>	<b>52,096.50</b>	<b>79,258.75</b>	<b>126,695.74</b>	<b>221,638.68</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>40,399.25</b>	<b>52,096.50</b>	<b>79,258.75</b>	<b>126,695.74</b>	<b>221,638.68</b>
CAPITAL	33,000.00	33,000.00	33,000.00	33,000.00	33,000.00
RESERVAS	6,044.82	13,427.46	25,816.38	44,903.14	77,656.72
RESULTADOS DEL EJERCICIO	39,291.31	47,987.14	80,528.03	124,063.93	212,898.28
RESULTADOS ACUMULADOS		39,291.31	87,278.46	167,806.48	291,870.42
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>78,336.13</b>	<b>133,705.91</b>	<b>226,622.87</b>	<b>369,773.56</b>	<b>615,425.42</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>118,735.38</b>	<b>185,802.41</b>	<b>305,881.61</b>	<b>496,469.29</b>	<b>837,064.09</b>
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

## CAPÍTULO IX

### 9. ANÁLISIS FINANCIERO DE PROYECCIONES.

#### 9.1 TASA INTERNA DE RETORNO.

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		
<b>CONCEPTOS</b>	<b>A ÑOS</b>	<b>VALO R</b>
COSTO INICIAL DEL NEGOCIOS	0	-43,000.00
FLUJOS DE CAJA NETOS	1	46,727.62
FLUJOS DE CAJA NETOS	2	46,721.15
FLUJOS DE CAJA NETOS	3	90,255.84
FLUJOS DE CAJA NETOS	4	152,142.02
FLUJOS DE CAJA NETOS	5	255,599.13
<b>TIR</b>		<b>137%</b>
<b>VAN</b>		<b>239,644.28</b>

Con la tasa de rendimiento mínima esperada (22%), se determina la tasa de retorno ofrecida por el proyecto considerando los flujos de efectivo durante los primeros 5 años. Al ser la tasa de retorno ofrecida por el proyecto (TIR) mayor que la tasa de rendimiento se considera rentable la ejecución de ese proyecto. Debido a que los valores del dinero no son los mismos en el tiempo, es necesario descontar los flujos generados durante el periodo a una tasa de (22%), la cual fue determinada en base a negocios similares. Estos dos indicadores demuestran que el proyecto es económicamente factible.

## 9.2 RAZONES FINANCIERAS BASADAS EN PROYECCIONES ANUALES

Razones Financieras		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ	Prueba Ácida	2.27	2.71	3.05	3.21	3.11
	Capital de Trabajo	\$ 67,674.96	\$ 125,608.58	\$ 221,089.36	\$ 365,030.55	\$ 611,472.92
RENTABILIDAD	Margen Bruto de Utilidad	28.43%	27.57%	33.20%	35.84%	44.42%
	Margen Neto de Utilidad	28.22%	27.57%	33.20%	35.84%	44.42%
	Capital de Trabajo	59.89%	46.75%	47.65%	45.23%	46.03%
	Rotación de Activos Totales	2.12	1.70	1.44	1.26	1.04
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento/solidez	0.34	0.28	0.26	0.26	0.26
	Deuda A Capital	1.22	1.58	2.40	3.84	6.72
ACTIVIDAD	Gastos de Operaciones	0.37	0.33	0.27	0.23	0.19

### 9.1. EVALUACIÓN DE SENSIBILIDAD.

CONCEPTOS	MODELO 1ER. AÑO	ESCENARIOS			
		1	2	3	4
UNIDADES VENDIDAS	1,680	1,428	1,596	1,344	2,016
PRECIO DE VENTA	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
VENTA TOTAL	252,000.00	214,200.00	239,400.00	201,600.00	302,400.00
(-) COSTOS	100,958.85	121,150.62	111,054.74	111,054.74	85,815.02
UTILIDAD EN VENTAS	151,041.15	93,049.38	128,345.27	90,545.27	216,584.98
(-) GASTOS OPERACIONALES	92,745.82	102,020.40	97,383.11	92,324.61	88,108.53
UTILIDAD OPERACIONAL	58,295.33	-8,971.02	30,962.15	-1,779.35	128,476.45

Escenario No.1

- 1.- DISMINUCION DE UN 15% EN LA DEMANDA
- 2.- AUMENTO DE UN 20% EN LOS COSTOS
- 3.- AUMENTO DE UN 10% EN LOS GASTOS OPERACIONALES

Escenario No.2

- 1.- DISMINUCION DE UN 5% EN LA DEMANDA
- 2.- AUMENTO DE UN 10% EN LOS COSTOS
- 3.- AUMENTO DE UN 5% EN LOS GASTOS OPERACIONALES

Escenario No.3

- 1.- DISMINUCION DE UN 20% EN LA DEMANDA
- 2.- AUMENTO DE UN 10% EN LOS COSTOS

Escenario No.4

- 1.- AUMENTO DE UN 20% EN LA DEMANDA
- 2.- DISMINUCION DE UN 15% EN LOS COSTOS
- 3.- DISMINUCION DE UN 5% EN LOS GASTOS OPERACIONALES

## CAPÍTULO X

### **10. ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE.**

#### **10.1. PROCESO, PROCEDIMIENTO E IMPACTO QUE SE SIGUIÓ Y CULMINÓ.**

En este tipo de artesanía como es el sombrero de paja toquilla se utiliza una fibra resistente y flexible de una especie de palmera sin tronco llamada toquilla, cuyas hojas en forma de abanico salen desde el suelo. Cada planta tiene hojas anchas que alcanzan de dos a tres metros de largo, La parte exterior de las hojas es de color verde; el centro de las mismas es de color blanco marfil o blanco perla y es la parte de la que se obtiene la paja para la fabricación de los sombreros.

La paja toquilla puede ser cultivada en cualquier época del año. Esta es una planta que no necesita mucho cuidado, basta con un suelo húmedo para que crezca normalmente. Se demora de 2 a 3 años, desde que es sembrada hasta que esta lista, para ser recolectada. Cuando la planta llega a su madurez, ya se puede extraer el tallo (cogollo). Este proceso de obtención de la paja toquilla se ha vuelto una práctica agrícola que da soporte y sustento a la industria de los sombreros. Pues se trata de una producción barata que representa alrededor de 1 dólar por rubro de materia prima.

La paja toquilla es procedente de las zonas rurales donde se dan las condiciones ideales para su crecimiento, como son las partes montañosas de la Costa y Oriente ecuatorianos, en las provincias de Manabí, Guayas, Esmeraldas y en Morona Santiago en el sector de Gualaquiza.

La Comuna de Pile perteneciente al cantón Montecristi, es reconocida por este importante trabajo, muy laborioso por cierto, donde los expertos de la zona

efectúan su labor a primeras horas de la mañana o al caer la tarde, para evitar que el calor merme la flexibilidad de las fibras.

El sombrero consta de tres partes: plantilla, copa, y falda o ala. El tejido se comienza por la plantilla que tiene en el centro una forma circular. Se tejen luego las copas con mucho cuidado en forma de espiral mediante intrincadas fibras entrelazadas hasta conseguir el diámetro deseado, para esto se coloca en una horma cilíndrica para dar forma al sombrero. Luego se llega a la parte final que es el ala, que se teje en ángulo recto. Finalmente se prosigue con la falda hasta darle el acabado, con el remate, azocado, planchado azufrado y luego el lavado.

La finura o calidad del sombrero se mide en grados, a mayor finura mayor es el grado, el precio como es lógico está determinado por la calidad y el grado del sombrero manufacturado

## **CAPITULO XI**

### **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **11.1. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los análisis e investigaciones que se ha presentado en el presente trabajo, se ha demostrado la factibilidad de emprender un negocio de este tipo en la ciudad de Guayaquil, en la actualidad existe el mercado, existe demanda para estos sombreros por lo que nuestra idea de crear de relanzar el sombreros de paja toquilla con una imagen fresca e innovadora representa una oportunidad bastante atractiva.

Igual ocurre con el análisis financiero mostrado en los puntos anteriores, se puede percibir que el proyecto es un rentable y que la inversión será retornada en en el primer año de operaciones. Recalcando uno de las factores más importantes como la tasa interna de retorno que se encuentra muy por arriba de la tasa de descuento del capital, lo que asegura un retorno de inversión y ganancia sobre ello.

Los márgenes de rentabilidad son valores excelente para la industria en la que se prevé incursionar; en sí, los flujos de dinero que genere la operatividad del negocio harán que éste logre posicionarse en el mercado escogido.

Finalmente el presente proyecto posee varias oportunidades de expansión y diversificación, con la relación a expansiones de target, incluyendo la línea masculina o realizando integraciones verticales que hagan del negocio un sistema autosostenible.

## 11.2. RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones para el éxito del proyecto presentado, se considera necesario, mantener un estudio minucioso y planificado del comportamiento y evolución de la demanda, pues este punto se considera crítico a tratar para evitar sobreproducciones que inflen los costos y quiten liquidez para operar, o en otro escenario que aumente de manera desmedida que impida a la empresa poder responder a la misma.

En ambos casos es esencial mantener estrictos controles de calidad y constante innovación para poder mantener la imagen del producto y satisfacer las expectativas creadas por medio de la

De la entrega de este servicio realizar el respectivo estudio de demanda, para así reforzar la calidad, innovación y aceptación de nuestro producto.

El refuerzo de la imagen corporativa, juega un papel muy importante puesto de este factor se consolidan las bases de nuestra empresa para tener presencia en el mercado.

Como recomendación final, existen una gama de oportunidades de crecimiento y expansión, que de ser adecuadamente estudiadas podrían lograr una expansión muy importante.

## NOTAS Y CITAS

- <sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Web, link: [www.inec.gov.ec/inicio](http://www.inec.gov.ec/inicio), sección indicadores periódicos
- <sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Web, link: [www.inec.gov.ec/inicio](http://www.inec.gov.ec/inicio), sección “Destacados” Reporte de Inflación mes de Julio 2010.
- <sup>3</sup> Fuente: INEC Elaboración: Banco Central del Ecuador
- <sup>4</sup> Fuente: Página web de la Súper Intendencia de Compañías [www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/AT1\\_2010.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/AT1_2010.pdf)
- <sup>5</sup> Fuente: Página web de Banco Central del Ecuador [www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu\\_05-10.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_05-10.pdf)
- <sup>6</sup> Fuente: [www.inec.gov.ec/web/guest/inec\\_est](http://www.inec.gov.ec/web/guest/inec_est). Opcion Indicadores por provincia Guayas.pdf, pagina No.l 2 del archivo
- <sup>7</sup> Gráfico tomado de la Pág. No. 6 del Boletín del mes de Abril de la empresa Deloitte & Touche.
- <sup>8</sup> No existen estadísticas del consumo nacional de sombreros, pero es la tendencia que estiman la mayoría de los comercializadores entrevistados en general. Publicación de Ecuandinocorp en el Diario La Metro del martes 15 de Junio del 2010.
- <sup>9</sup> Entrevista realizada a los siguientes comercializadores del sombrero. Raúl Quille y Martha Moncayo, de la tienda EL SOMBRERO, Mercado Artesanal, Local 134. Gladys Sánchez, Tienda GLADYS SOMBREROS, Montecristi Ecuador, Celular 099653910
- <sup>10</sup> Información tomada de la página web del Ministerio de Cultura <http://www.ministeriodecultura.gob.ec/proyectos.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=55&sobi2Id=68>
- <sup>11</sup> La Pile es un sitio perteneciente al cantón Montecristi, ubicado en la costa manabita a 40 minutos de Montecristi. Es un pueblo muy pequeño, pero de gran importancia mundial por la producción de sombreros finos.

- 12 El cálculo de las horas para el proceso de terminado fue realizado por las autoras.
- 13 Fuente: [www.edufuturo.com/educacion.php?c=3300](http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=3300)
- 14 Gráfico elaborado por Kristel Méndez y Sandra Mora
- 15 Fotos facilitadas por la Dirección de Turismo de Montecristi.
- 16 Información tomada del link [www.sombrerosdepajatoquilla.com](http://www.sombrerosdepajatoquilla.com).
- 17 Información obtenida en el Mercado Artesanal de Guayaquil, calles B. Moreno y J. Montalvo. Locales de venta de sombreros de paja toquilla.
- 18 Información tomada del diario LA METRO, primera edición del día 15 de junio del presente año.
- 19 Fuente:  
[http://www.eventosecuador.com/index.php?pe=infoevento&id\\_eve=649](http://www.eventosecuador.com/index.php?pe=infoevento&id_eve=649)
- 20 Información proporcionada por la Relacionista Pública de Cecilia Niemes – Licenciada Mariuxi Vargas.

**BIBLIOGRAFIA:**

- <http://www.ministeriodecultura.gob.ec/proyectos.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=55&sobi2Id=68>
- [www.inec.gov.ec/inicio](http://www.inec.gov.ec/inicio)
- [www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/AT1\\_2010.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/AT1_2010.pdf)
- [www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCo yuntura/EvolucionEconEcu\\_05-10.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCo yuntura/EvolucionEconEcu_05-10.pdf)

# Anexos

## ANEXO 1

### Inventario.

PRODUCCION					
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>UNIDADES</b>					
TERMINADAS	1,610	2,010	2,605	3,517	4,744
EN PROCESO	154	195	262	353	481
TOTAL	1,764	2,205	2,867	3,870	5,225
<b>EN %</b>					
TERMINADAS	91.27%	91.16%	90.88%	90.88%	90.80%
EN PROCESO	8.73%	8.84%	9.12%	9.12%	9.20%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

ART.TERM	\$ 92,144.98	\$ 116,090.64	\$ 167,834.61	\$ 245,246.06	\$ 299,691.69
EN PROCESO	\$ 8,813.87	\$ 11,262.52	\$ 16,847.89	\$ 24,599.57	\$ 30,370.16

## ANEXO 2

### Proceso de Producción

ARTICULOS TERMINADOS					
<b>UNIDADES</b>					
VENDIDOS	1,680	2,100	2,730	3,686	4,976
EN PROCESO	70	90	125	169	232
TOTAL	1,750	2,190	2,855	3,855	5,208
<b>EN VALORES</b>					
VENDIDOS	\$ 96,151.29	\$ 121,288.73	\$ 175,888.10	\$ 256,995.84	\$ 314,344.62
EN BODEGA	\$ 4,006.30	\$ 5,198.09	\$ 8,053.48	\$ 11,784.64	\$ 14,656.09
TOTAL	\$ 100,157.59	\$ 126,486.82	\$ 183,941.58	\$ 268,780.48	\$ 329,000.71

## ANEXO 3

### Gastos de Venta

GASTOS DE VENTAS					
<b>PUBLICIDAD</b>					
<b>CREACION PAGINA EN FACEBOOK</b>					
COSTO UNITARIO MENSUAL	250.00	250	250	250	270
COSTO ANUAL	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,240.00
<b>REVISTA GLAMOUR</b>					
COSTO UNITARIO	840.00	840	840	870	870
FRECUENCIA ANUAL	4.00	4	4	6	7
COSTO TOTAL REVISTA GLAMOUR	3,360.00	3,360.00	3,360.00	5,220.00	6,090.00
<b>DESFILE DE MODAS</b>					
COSTO UNITARIO	3,500.00	3,500.00	3,700.00	3,850.00	3,910.00
FRECUENCIA ANUAL	2.00	3	3	3	3
TOTAL DESFILE DE MODAS	7,000.00	10,500.00	11,100.00	11,550.00	11,730.00
<b>PATROCINIO DE EVENTOS</b>					
COSTO UNITARIO	3,750.00	3,750.00	3,750.00	4,000.00	4,210.00
FRECUENCIA ANUAL	2	3	3	1	1
TOTAL PATROCINIO DE EVENTOS	7,500.00	11,250.00	11,250.00	4,000.00	4,210.00
<b>REGALOS</b>					
CANTIDAD DE SOBREROS	40.00	40	60	50	50
COSTO UNIT. ESTIMADO	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50
TOTAL REGALOS	3,060.00	3,060.00	4,590.00	3,825.00	3,825.00
OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD (FLYER)	850.00	960.00	1,200.00	1,000.00	930.00
<b>TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD</b>	<b>24,770.00</b>	<b>32,130.00</b>	<b>34,500.00</b>	<b>28,595.00</b>	<b>30,025.00</b>
COMISIONES	5,040.00	6,300.00	8,780.10	12,530.70	17,348.21
ARRIENDO	8,760.00	9,636.00	10,599.60	11,659.56	12,825.52
SERVICIOS PUBLICOS	3,000.00	3,000.00	3,160.00	3,450.00	3,500.00
ALIMENTACION DE PERSONAL	2,400.00	2,400.00	2,600.00	2,500.00	2,700.00
MOVILIZACION	1,800.00	1,800.00	1,880.00	2,100.00	2,300.00
GASTOS DE GESTION	2,500.00	2,130.00	2,000.00	2,400.00	2,350.00
OTROS GASTOS DE VENTAS	700.00	610.00	650.00	430.00	560.00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>48,970.00</b>	<b>58,006.00</b>	<b>64,169.70</b>	<b>63,665.26</b>	<b>71,608.72</b>

## ANEXO 4

### Costos de Producción.

COSTO UNITARIO DE PRODUCCION				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 57.23	\$ 57.76	\$ 64.43	\$ 69.73	\$ 63.17

COSTOS					
<b>SOBREROS SEMI-ACABADOS</b>					
<b>EN UNIDADES</b>					
INVENTARIO INICIAL	-	84	189	326	510
COMPRAS	1,848.00	2,310	3,003	4,054	5,474
INVENTARIO FINAL	84.00	189	326	510	759
CONSUMO	1,764.00	2,205	2,867	3,870	5,225
COSTO UNITARIO	30.00	30.00	30.00	35.00	35.00
<b>EN VALORES</b>					
INVENTARIO INICIAL	-	2520.00	5670.00	9765.00	3902.28
COMPRAS	55,440.00	69300.00	90090.00	141891.75	191574.08
INVENTARIO FINAL	2,520.00	5670.00	9765.00	3902.28	26550.04
CONSUMO	52,920.00	66150.00	85995.00	147754.48	168926.31
<b>PRENSADO: \$10,00 CADA DOCENA</b>	1,540.00	1925.00	2502.50	3378.38	4561.29
<b>COLORANTE: (30 SOBREROS POR GAL.)</b>					
<b>EN UNIDADES</b>					
INVENTARIO INICIAL	-	1.33	1.66	0.83	1.37
COMPRAS	55.00	68.00	86.00	118.00	160.00
INVENTARIO FINAL	1.33	1.66	0.83	1.37	2.93
CONSUMO	53.67	67.67	86.83	117.46	158.44
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>27.00</b>	<b>28.35</b>	<b>29.77</b>	<b>31.26</b>	<b>32.82</b>
<b>EN VALORES</b>					
INVENTARIO INICIAL	-	35.91	47.06	24.71	147.97
COMPRAS	1,485.00	1927.80	2560.01	3688.19	5250.99
INVENTARIO FINAL	35.91	47.06	24.71	147.97	96.16
CONSUMO	1,449.09	1916.65	2582.36	3564.93	5302.80
<b>CAJAS DE CARTON</b>					
<b>EN UNIDADES</b>					
INVENTARIO INICIAL	-	8.40	18.90	32.55	50.98
COMPRAS	1,705.20	2131.50	2770.95	3740.78	5050.59
INVENTARIO FINAL	8.40	18.90	32.55	50.98	75.86
CONSUMO	1,696.80	2121.00	2757.30	3722.36	5025.71
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>3.20</b>	<b>3.36</b>	<b>3.53</b>	<b>3.70</b>	<b>3.89</b>
<b>EN VALORES</b>					
INVENTARIO INICIAL	-	26.88	63.50	114.84	3725.97
COMPRAS	5,456.64	7161.84	9775.91	13857.35	19644.87
INVENTARIO FINAL	26.88	63.50	114.84	3725.97	295.06
CONSUMO	5,429.76	7125.22	9724.58	10246.22	23075.79

<b>ACCESORIOS</b>					
<b>EN UNIDADES</b>					
INVENTARIO INICIAL	-	85.40	190.40	361.30	512.37
COMPRAS	1,730.40	2163.00	2811.90	3796.07	5125.23
INVENTARIO FINAL	85.40	190.40	361.30	512.37	795.59
CONSUMO	1,645.00	2058.00	2641.00	3645.00	4842.00
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>10.00</b>	<b>10.50</b>	<b>11.03</b>	<b>11.58</b>	<b>12.16</b>
<b>EN VALORES</b>					
INVENTARIO INICIAL	-	854.00	1999.20	3983.33	3656.30
COMPRAS	17,304.00	22711.50	31001.20	43944.20	62297.47
INVENTARIO FINAL	854.00	1999.20	3983.33	3656.30	9670.49
CONSUMO	16,450.00	21566.30	29017.07	44271.23	56283.28
<b>ARTICULOS TERMINADOS</b>					
<b>EN VALORES</b>					
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	-	4006.30	5198.09	8053.48	11749.78
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	-	8813.87	11262.52	16847.89	24599.57
ARTICULOS TERMINADOS EN EL MES	92,144.98	116090.64	167834.61	245246.06	299691.69
INVENTARIO FINAL TERMINADOS	(4,006.30)	-5198.09	-8053.48	-11749.78	-14652.93
COSTO DE ARTICULOS TERMINADOS	88,138.68	134108.90	192348.71	281897.21	350693.97
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	8,813.87	11262.52	16847.89	24599.57	30370.16
	79,324.81	122,846.38	175,500.82	257,297.64	320,323.81
<b>COSTO DEL TRABAJO DIRECTO</b>					
SOMBREROS TERMINADOS	1,610.00	2010.00	2605.00	3517.00	4744.00
COSTO DEL TRAB.DIRECTO X SOMBRERO	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
TOTAL COSTO DEL TRABAJO DIRECTO	8,050.00	10050.00	13025.00	17585.00	23720.00
<b>TRANSPORTE DE MERCADERIAS</b>					
VIAJES AL AÑO	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00
COSTO UNITARIO	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
COSTO TOTAL DE TRANSPORTE	9,600.00	9600.00	9600.00	9600.00	9600.00
<b>ALIMENTACION</b>					
NUMEROS DE OBREROS (A)	5.00	7.00	7.00	8.00	8.00
COSTO UNITARIO DE ALMUERZOS	1.50	1.50	2.00	2.00	2.00
DIAS LABORABLES AL AÑO	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
TOTAL ALIMENTACION	1,800.00	2520.00	3360.00	3840.00	3840.00
<b>ARRIENDO</b>					
<b>ARRIENDO MENSUAL</b>	<b>150.00</b>	<b>165.00</b>	<b>181.50</b>	<b>199.65</b>	<b>219.62</b>
TOTAL ARRIENDO	1,800.00	1980.00	2178.00	2395.80	2635.38
PAGO DE SUELDO A DISEÑADOR	-	0.00	14400.00	14400.00	18000.00
PAGO DE BNFCIOS.SOC. A DISEÑADOR	-	0.00	2100.00	3320.00	4090.00
PAGO AL IESS DE DISEÑADOR	-	0.00	2838.00	1749.60	2187.00
REGISTRO DE MARCA	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO DE REGISTRO DE MODELOS EXCLUSIVOS	-	2000.00	6000.00	6000.00	6000.00
PAGO DE DISEÑO DE MODELOS	-	1000.00	0.00	0.00	0.00
OTROS COSTOS	1,120.00	1520.00	1360.00	1740.00	1840.00
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>100,958.85</b>	<b>\$ 127,353.17</b>	<b>\$ 184,682.50</b>	<b>\$ 269,845.63</b>	<b>\$ 330,061.85</b>

## ANEXO 5

### Amortización del préstamo de Socia.

AMORTIZACION DE PRESTAMO DE SOCIA				
<b>C</b>	10.000,00			
<b>i</b>	9,50%	anual		
<b>n</b>	12	meses		
<b>m</b>	12	meses		
<b>c</b>	876,84			
Meses	Ab.Capital	Intereses	Cuota	Saldo
1	\$ 797,67	\$ 79,17	\$ 876,84	\$ 9.202,33
2	\$ 803,98	\$ 72,85	\$ 876,84	\$ 8.398,35
3	\$ 810,35	\$ 66,49	\$ 876,84	\$ 7.588,00
4	\$ 816,76	\$ 60,07	\$ 876,84	\$ 6.771,24
5	\$ 823,23	\$ 53,61	\$ 876,84	\$ 5.948,01
6	\$ 829,75	\$ 47,09	\$ 876,84	\$ 5.118,26
7	\$ 836,32	\$ 40,52	\$ 876,84	\$ 4.281,94
8	\$ 842,94	\$ 33,90	\$ 876,84	\$ 3.439,01
9	\$ 849,61	\$ 27,23	\$ 876,84	\$ 2.589,40
10	\$ 856,34	\$ 20,50	\$ 876,84	\$ 1.733,06
11	\$ 863,12	\$ 13,72	\$ 876,84	\$ 869,95
12	\$ 869,95	\$ 6,89	\$ 876,84	(\$ 0,00)
Total	\$ 10.000,00	\$ 522,02	\$ 10.522,02	

## ANEXO 6

### Formato de Encuesta.

1 EDAD

2 ¿LE GUSTAN LOS SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA?

SI  NO

3 ¿COMPRARIA USTED UN SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA CON DISEÑOS PERSONALIZADOS Y MODERNOS?

SI  NO

4 ¿QUÉ BUSCA USTED EN UN SOMBRERO?

ELEGANCIA	<input type="text"/>
DISTINCION	<input type="text"/>
MODA	<input type="text"/>
SALUD	<input type="text"/>

5 ¿DÓNDE LE GUSTARIA PODER ADQUIRIR ESTE PRODUCTO?

TIENDAS ESPECIALIZADAS	<input type="text"/>
GRANDES ALMACENES	<input type="text"/>
INTERNET	<input type="text"/>
U OTROS	<input type="text"/>

6 ¿POR QUÉ RAZÓN CONSIDERA USTED QUE EL SOMBRERO NO ES UTILIZADO LOCALMENTE?

PERDIO LA COSTUMBRE	<input type="text"/>
NO ES VALORADO INTERNAMENTE	<input type="text"/>
ESTA FUERA DE MODA	<input type="text"/>
NO SON DE MUCHO AGRADO	<input type="text"/>