

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Modelo de negocio para la Cooperativa de Tejedoras de Paja Toquilla
“Unión Cañari” para el periodo 2017-2021”**

**Trabajo de Titulación Previo a la
Obtención del Título de Ingeniera
Comercial**

Elaborado por:

- ✓ Álvarez Bermeo Katherine Elizabeth CI:0105778070
- ✓ Abril Berrezueta Pamela Noemí CI: 0105070759

Tutora:

Ing. Rosa Vanesa Rojas Luna CI. 0301852745

Cuenca-Ecuador

RESUMEN

Modelo de negocio es una herramienta a través de la cual se pueda identificar y definir de manera clara y objetiva un conjunto de estrategias para la empresa que le permita obtener sostenibilidad y rendimiento a través de la implementación y desarrollo de una ventaja competitiva tomando en consideración a todas las áreas organizacionales y aquellos componentes generadores de valor que incluyan recursos y competencias efectivas con la finalidad de generar ingresos que posteriormente se verán reflejados como beneficios.

El objetivo principal de este modelo de titulación es presentar un análisis de la situación actual de la Cooperativa de Tejedoras de Paja Toquilla Unión Cañari; y, plantear un modelo de negocio que se adapte a las necesidades de la cooperativa, del mercado y del sector productivo.

Partiendo de un análisis del sector a través de diversas técnicas y herramientas de orden primario y secundario, se identifican los principales problemas a los cuáles se enfrenta la cooperativa. Posteriormente se identificará y definirá la cadena de valor, actores principales y demás elementos y componentes que permita identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, bajo las cuales se establecerán estrategias y medidas de acción para la consecución de la ventaja competitiva. Finalmente se establece la propuesta del modelo de negocio, que establece las pautas necesarias a cumplir para el funcionamiento efectivo de una cooperativa de Tejedoras de Paja Toquilla, unido a estrategias de marketing, enfoques financieros, operativos, análisis de riesgos e impactos del modelo.

Palabras clave: Modelo de Negocio, Cadena de Valor, Ventaja Competitiva, Plan de Operaciones y Producción

ABSTRACT

The business model is a tool that help to identify and define in a clear and objective way a set of strategies for the company, that allow to have sustainability and a good performance through the implementation and development of a competitive advantage, considering every area of organization and those generators components that include effective competitions with the goal of generate incomes, that later will be reflect as benefits.

The principal objective of this model is give an analysis of the present situation of the “Tejedoras de Paja Toquilla Unión Cañari” cooperative, and plan a business model, which adapt to the needs of the cooperative, the market and the productive area.

Beginning from an analysis of the area through many techniques and tools, we want to identify the principal problems that the cooperative is struggling with. Later we want to identify and define the value chain, principal actors and other elements and components that let us to identify strengths, opportunities, weaknesses and threats, using this information, we will stablish strategies to have a competitive advantage. Finally, we stablish the porpoise the business model, to determine the necessary guidelines to be complete for an effective functioning of the cooperative, with many marketing strategies, financial approaches, operatives, analysis of risks and model impacts.

Key Words: Business Model, Value Chain, Competitive Advantage, Production and Operation Plan.

Contenido

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional.....	i
Cláusula de Propiedad Intelectual	iii
AGRADECIMIENTOS.....	v
DEDICATORIA	vi
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I.....	13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
1.1. CONCEPTUALIZACION DE MODELO DE NEGOCIO.....	13
1.1.1. Ventaja Competitiva	13
1.1.2. Plan de Negocios vs. Modelo de Negocios	13
1.1.3. Modelo de Negocios vs. Estrategia competitiva:	14
1.2. MODELO DE NEGOCIO EN BASE A METODOLOGÍA CANVAS	14
1.2.1. Patrones de modelos de negocio:	17
1.2.2. Beneficios del Modelo Canvas	18
1.3. Técnicas y herramientas Estratégico – Administrativo.....	18
1.3.1. Herramientas de la planeación	18
1.3.1.1. Planeación estratégica.....	18
1.3.2.3. Pasos para la implementación de una planeación estratégica	19
1.3.3. Herramientas y técnicas de planeación	20
CAPITULO II.....	23

2. DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE TEJEDORAS DE PAJA TOQUILLA “UNIÓN CAÑARI”	
23	
2.1. Análisis del Sector Toquillero en la Provincia del Cañar - Cantón Azogues.....	23
2.2. Identificación y análisis de las oportunidades de negocio para la cooperativa	29
2.3. Identificación y definición de actores en la elaboración de sombreros de paja toquilla	31
2.4. Oferta de Productos Cooperativa Unión Cañari.....	33
2.5. Identificación y definición de la Cadena de Valor (Cooperativa Unión Cañari)	33
2.6. Construcción línea base de modelo de negocios	38
2.6.1. Métodos de recolección de información	38
2.6.1.1. Diseño de muestra y Técnica de muestreo.....	38
2.6.1.2. Resultados de la encuesta	39
2.6.1.3. Entrevistas	44
CAPITULO III.....	48
3. FORMULACION DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE TEJEDORAS DE PAJA TOQUILLA “UNIÓN TOQUILLERA”	48
3.1. Análisis del Macro entorno	48
3.1.1. Análisis político	48
3.1.2. Análisis económico.....	49
3.1.2.1. Producto Interno Bruto.....	49
3.1.2.2. Tasa de Inflación.....	51
3.1.2.3. Remesas Recibidas	51

3.1.2.4. Exportación de Sombreros.....	53
3.1.3. Análisis Socio- Cultural	54
3.1.4. Análisis ambiental	55
3.2. Microentorno.....	55
3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	55
3.3. Estructura de la empresa.....	58
3.4. Análisis de las 7p del marketing	61
3.5. Plan estratégico	73
Objetivos del plan estratégico.....	73
3.5.1. Objetivos estratégicos	74
3.5.2. Matriz FODA Cruzado	74
3.6. Plan de Producción.....	77
3.6.1. Demanda Proyectada	81
3.6.2. Ventas Proyectadas	81
3.6.3. Producción Proyectada	83
3.7. Plan de Operaciones	84
3.7.1. Producto.....	84
3.7.2. Proceso	86
3.7.3. Aprovisionamiento.....	88
3.8. Estudio Financiero	90
3.8.1. Inversión Inicial.....	91
3.8.2. Financiamiento	91
3.8.3. Estados Financieros Proyectados	91
3.8.3.1. Estado de Resultados proyectado	91
3.8.3.2. Estado de Situación	92

3.8.4. Flujo de Caja	93
3.8.5. Evaluación Financiera del Modelo	94
3.8.5.1. Valor actual neto (VAN)	94
3.8.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	95
3.9. Propuesta Generadora de Valor (Modelo Canvas)	95
CAPITULO IV	97
4. VIABILIDAD E IMPACTOS DEL MODELO DE NEGOCIO	97
4.1. Análisis de impactos del Modelo de Negocios	97
4.1.1. Análisis Duopont	98
4.1.2. Análisis de Ratios	99
4.2. Análisis de Riesgo, Impactos y Medidas de Mitigación	100
4.2.1. Mapa de Riesgos	101
4.2.2. Medidas de mitigación	102
CAPITULO V	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1. Aporte académico	104
5.2. Conclusiones	104
5.3. Recomendaciones	105
ANEXOS	108
BIBLIOGRAFÍA	137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Tipos y Fases del Canal	15
Ilustración 2: Lienzo de Modelo de Negocio	16
Ilustración 3: Beneficios del Modelo Canvas	18
Ilustración 4: Pasos para la implementación de una planeación estratégica	19

Ilustración 5: Actividades laborales de la PEA, provincia de Cañar	26
Ilustración 6: Productos Ofertados Cooperativa Unión Cañari	33
Ilustración 7 Cadena de valor de la Paja Toquilla en el Ecuador; Error! Marcador no definido.	
Ilustración 8 Análisis de la cadena de valor de la Cooperativa de Tejedoras de Paja Toquilla “Unión Cañari”	36
Ilustración 9 Organigrama Cooperativa Unión Cañari (propuesta)	61
Ilustración 10 Diseño Página Web	69
Ilustración 11 Planta de Producción Cooperativa Unión Cañari	72
Ilustración 12 Local Comercial Cooperativa Unión Cañari	73
Ilustración 13 Propuesta de Redistribución de Planta	79
Ilustración 14 Registro Fotográfico Ejemplares	85
Ilustración 15 Actividades de las Áreas de Producción (Cooperativa Unión Cañari)	86
Ilustración 16 Modelo Canvas Cooperativa Unión Cañari.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptos Plan de Negocios - Modelo de Negocios.....	13
Tabla 2 Diferencia Modelo de Negocios y Estrategia Competitiva	14
Tabla 3: Desagregación de Modelos de Negocio.....	17
Tabla 4: Matriz FODA	19
Tabla 5: Cuadro comparativo de tipo de planeación	20
Tabla 6: Tabla resumen Población del Cañar	25
Tabla 7 Cooperativas de Tejedoras de Paja Toquilla de la Provincia de Cañar	28
Tabla 8 Mujeres Tejedoras de Paja Toquilla en Cañar	29
Tabla 9 Matriz EFE Cooperativa Unión Cañari	30
Tabla 10 Actores que intervienen en la elaboración de sombreros de paja toquilla	32
Tabla 11: Número de personas a ser encuestadas por Cantón en la Provincia del Cañar	39
Tabla 12: Descripción del Tipo de Sombrero de Paja Toquilla	41
Tabla 13: Nivel de importancia de factores considerados al momento de adquirir un sombrero de paja toquilla.....	42
Tabla 14 Matriz EFI de la Cooperativa Unión Cañari	46
Tabla 15: Participación porcentual de los principales productos de exportación FOB..	53

Tabla 16: Alternativas de poder de negociación de clientes.....	55
Tabla 17: Poder de negociación de los clientes (Cooperativa Unión Cañari)	56
Tabla 18: Alternativas de Poder de negociación de proveedores.....	56
Tabla 19 Poder de Negociación de Proveedores (Cooperativa Unión Cañari)	56
Tabla 20 Alternativas de Potencial Ingreso de Competidores	57
Tabla 21 Potencial Ingreso de Competidores (Cooperativa Unión Cañari)	57
Tabla 22: Características del Sombrero de Paja Toquilla.....	62
Tabla 23 Participación de los Actores en la Producción del Sombrero en términos de Producción, Ventas, Precio, frente a otros	63
Tabla 24 Costo sombrero	64
Tabla 25 Costo de Proceso de Acabado.....	64
Tabla 26 Costo por Sombrero.....	65
Tabla 27 Costo por Sombrero.....	65
Tabla 28 Precios de los Sombreros de Paja Toquilla (Cooperativa Unión Cañari)	65
Tabla 29 Publicidad por Radio	68
Tabla 30 Tarjetas de Presentación	68
Tabla 31 Costo de la Creación de Página Web	69
Tabla 32 Costo Community Manager.....	70
Tabla 33 Gastos de Publicidad	71
Tabla 34 Etapas del Proceso de Selección de Personal.....	72
Tabla 35 Matriz FODA	75
Tabla 36 Plan Estratégico Aplicado	76
Tabla 37 Demanda Estimada Cooperativa Unión Cañari	81
Tabla 38 Número de ferias artesanales ofertadas por entidades públicas	82
Tabla 39 Incremento porcentual anual de asistencia a ferias artesanales para la Cooperativa Unión Cañari.....	82
Tabla 40 Histórico Ventas de la Cooperativa Unión Cañari.....	82
Tabla 41 Ventas Estimadas para la Cooperativa Unión Cañari.....	83
Tabla 42 Producción Estimada para la Cooperativa Unión Cañari.....	84
Tabla 43 Materia Prima por Proceso en la producción del Sombrero de Paja Toquilla	89
Tabla 44 Cantidad de MP necesaria para cubrir la Producción (Cooperativa Unión Cañari).....	90
Tabla 45 Costo anual de MP (Cooperativa Unión Cañari).....	90

Tabla 46 Inversión Publicidad	91
Tabla 47 Estado de Resultados	92
Tabla 48 Balance de Situación Inicial	93
Tabla 49 Flujo de Efectivo	94
Tabla 50 Indicadores	98
Tabla 51 Índices de Liquidez	99
Tabla 52 Indicadores de Rentabilidad.....	99
Tabla 53 Identificación de Posibles Riesgos	100
Tabla 54 Categorización de Riesgos e Impactos	101
Tabla 55 Mapa de Riesgos de la Cooperativa Unión Cañari.....	101
Tabla 56 Medidas de Mitigación para la Cooperativa Unión Cañari	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género	40
Gráfico 2: Edad.....	40
Gráfico 3: Tipo de Sombrero.....	41
Gráfico 4: Uso del sombrero	42
Gráfico 5 Medios de Publicidad	43
Gráfico 6: Conocimiento de Cooperativas / Asociaciones de Tejedoras	43
Gráfico 7: Nivel de Ingresos Mensuales.....	44
Gráfico 8: Variación PIB anual	50
Gráfico 9 PIB anual sector Manufactura	50
Gráfico 10: Tasa de Inflación Anual	51
Gráfico 11 Remesas de Trabajadores Recibidas	52
Gráfico 12: Remesas por ciudad.....	53
Gráfico 13 Exportaciones FOB por producto principal	53

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional



Universidad de Cuenca
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

KATHERINE ELIZABETH ALVAREZ BERMEO en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE TEJEDORAS DE PAJA TOQUILLA "UNIÓN CAÑARI" PARA EL PERIODO 2017-2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 02 de Abril del 2018

Katherine Elizabeth Alvarez Bermeo

C.I: 0105778070

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional



Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

PAMELA NOEMÍ ABRIL BERREZUETA en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE TEJEDORAS DE PAJA TOQUILLA "UNIÓN CAÑARI" PARA EL PERIODO 2017-2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 02 de Abril del 2018

Pamela Noemí Abril Berrezueta

C.I: 0105070759

Cláusula de Propiedad Intelectual



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

KATHERINE ELIZABETH ALVAREZ BERMEO, autora del trabajo de titulación “MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE TEJEDORAS DE PAJA TOQUILLA “UNIÓN CAÑARI”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 02 de Abril del 2018

A handwritten signature in purple ink, consisting of a stylized 'K' and 'A' followed by a flourish.

Katherine Elizabeth Alvarez Bermeo

C.I: 0105778070

Cláusula de Propiedad Intelectual



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

PAMELA NOEMÍ ABRIL BERREZUETA, autora del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE TEJEDORAS DE PAJA TOQUILLA "UNIÓN CAÑARI", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 02 de Abril del 2018

Pamela Noemí Abril Berrezueta

C.I: 0105070759

AGRADECIMIENTOS

Katherine Álvarez

“Que te conceda lo que tu corazón desea; que haga que se cumplan todos tus planes” Salmos 20:4; Gracias a Dios por permitirme disfrutar de un logro más en mi vida. A mis padres gracias infinitas por su esfuerzo y su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por haber sido motivación y deseos de superación en cada etapa, gracias por ser mi fortaleza en todo momento. Gracias por el amor y la confianza, comparto con ustedes este logro porque gracias a ustedes lo he conseguido y a ustedes se lo debo. A mis hermanas y mi pequeño hermano porque este camino lo hemos recorrido juntos, especialmente gracias Daysi A., por cada palabra de motivación, por la fortaleza y el gran apoyo durante todo el trayecto hacia cumplir una de mis más grandes metas. Gracias por los consejos y enseñanzas, por la confianza y el cariño, gracias por ser mi ejemplo a seguir.

Un agradecimiento especial y sincero a la Ing. Vanesa Rojas Luna directora de titulación, por ser nuestra guía durante todo este tiempo, por sus conocimientos compartidos, su paciencia, motivación, orientación; gracias por su dedicación y profesionalismo. Agradecimientos sinceros a las socias de la Cooperativa Unión Cañari por su colaboración, amabilidad y predisposición a toda hora. Inmensa gratitud con aquellas amistades y familiares que fueron mi mayor apoyo, motivación y fortaleza.

Pamela Abril

Dios, por tu infinito amor y bondad, siempre a mí lado sonriendo conmigo por cada logro alcanzado y ayudándome a aprender de cada error que pones en frente mío para hacerme aprender de ellos, convirtiéndome en un mejor ser humano con el pasar del tiempo, por darme salud y entendimiento para alcanzar esta meta.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional, por ser mi fuente de fortaleza diaria y mi razón para superarme en la vida, Dios los bendiga siempre. A mis hermanos y todos mis familiares que han contribuido a que yo llegara a subir este escalón más en mi vida y de alguna u otra manera celebrarán mi éxito.

A nuestra tutora de tesis, Ingeniera Vanessa Rojas, por su guía, compromiso, apoyo y colaboración incondicional. A todos mis profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca que me han brindado el conocimiento necesario para culminar esta meta.

Cada momento vivido durante estos años han sido únicos, cada oportunidad de corregir mis errores y la oportunidad de cada mañana de empezar de nuevo, gracias a todas aquellas personas que han contribuido conmigo, Dios les bendiga siempre.

DEDICATORIA

Katherine Álvarez

“Me respondiste cada vez que te invoqué y aumentaste la fuerza de mi alma” (Salmo 138,3)

A Dios por la fortaleza del día a día, por ser refugio y esperanza en todo este trayecto.

A mis padres por sus enseñanzas, motivación y constante apoyo, cada meta alcanzada será en nombre suyo.

A mis hermanas y hermano por ser mi mayor motivación y la fortaleza. Daysi hermana y amiga por la confianza y el apoyo incondicional; tu perseverancia, cariño y fidelidad, es inmensa mi admiración por ti, este logro tan grande es para ti.

Jehison López, Katherine Coronel por su gran apoyo y amistad incondicional.

Pamela Abril

A Dios, por su infinito amor, a mis queridos padres por su sacrificios y apoyo incondicional, a mis hermanos por sus consejos y ayuda infinita, a mi gran amor por darme fuerza en tantos momentos difíciles y estar siempre ahí para mí, a mis abuelitos que siempre bendicen mis pasos y a toda mi familia y amigos que me han ayudado a crecer y llenan mi vida de mucha alegría.

INTRODUCCIÓN

El sector artesanal en el Ecuador representa una de las ramas productivas de mayor interés y prioridad del gobierno, puesto que está conformado por alrededor de 4,5 millones de ecuatorianos, por lo que debe estar en constante capacitación para responder de manera efectiva a los cambios que se presenten en el mercado.

La elaboración del sombrero de paja toquilla, es una actividad artesanal que se desarrolla en algunas provincias del Ecuador, particularmente dentro de la provincia del Cañar, las tejedoras de estos productos se encuentran concentradas en grupos de mujeres que trabajan de manera colectiva y voluntaria a través de la asociatividad para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus propósitos; fortaleciendo de manera directa a la economía popular y solidaria, es por esto que la micro empresa comienza a desplegar un papel importante en el desarrollo de la economía del país.

A partir de la asociatividad, muchas organizaciones dentro de la Provincia del Cañar, han destacado en ventas e incursionado en el mercado internacional con la venta del tradicional sombrero de paja toquilla.

En base a lo anteriormente expuesto, se propone el diseño de un modelo de negocio que permita a la Cooperativa Unión Cañari desarrollar una ventaja competitiva, que responda a las diversas necesidades del mercado, generando beneficios para sus socias y valor para sus consumidores.

El diseño del modelo de titulación contempla cuatro capítulos, de los cuáles el Capítulo I hace referencia a la fundamentación teórica, es decir aquellos conceptos que serán posteriormente aplicados a la realidad de la cooperativa.

El capítulo II, hace hincapié en el diagnóstico de la situación actual del sector toquillero, y de la Cooperativa Unión Cañari, identificación de actores, definición de cadena de valor y descripción de principales hallazgos a ser resueltos en los siguientes capítulos.

En el capítulo III se procede al diseño y formulación del modelo de negocio a ser propuesto para la Cooperativa, análisis macro- micro, plan estratégico, plan de

marketing, producción-operaciones y análisis económico y financiero y la propuesta de ventaja competitiva a través del Modelo Canvas.

Finalmente se realiza el análisis de riesgos e impactos posibles tras la aplicación del modelo de negocios, además del planteamiento de acciones correctivas y de contingencia que minimicen determinados riesgos e impactos.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. CONCEPTUALIZACION DE MODELO DE NEGOCIO

1.1.1. Ventaja Competitiva

“Una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que otra.(...)” (Sevilla Arias, 2017)

Según Porter existen dos tipos de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación en productos. Por otra parte se destacan tres estrategias para la consecución de una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

1.1.2. Plan de Negocios vs. Modelo de Negocios

Tabla 1 Conceptos Plan de Negocios - Modelo de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS	MODELO DE NEGOCIOS
<p>“Herramienta de comunicación, que permite enunciar la visión del empresario, oportunidades en el entorno, objetivos y estrategias planteadas, procesos para desarrollo de las actividades, resultados económicos y financieros esperados y expectativas de crecimiento de la empresa...” (Weinberger, 2009)</p> <p>“Documento donde se explica a detalle la estrategia puesta en marcha y operación de una empresa” (Uribe & Canales)</p>	<p>“...describe la manera y da la forma lógica, de cómo una organización intenta ganar dinero, a través de crear, distribuir y retener valor” (INACAP, 2011)</p> <p>“...recoge las bases de creación de valor de un negocio o proyecto...” (Heras)</p> <p>“...Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pingeur)</p> <p>Representación esquemática de cómo funciona una empresa como sistema; explica la forma en la que una organización productiva crea, distribuye y captura valor” (Uribe & Canales)</p>

Fuente: Varios / **Elaboración:** Las autoras

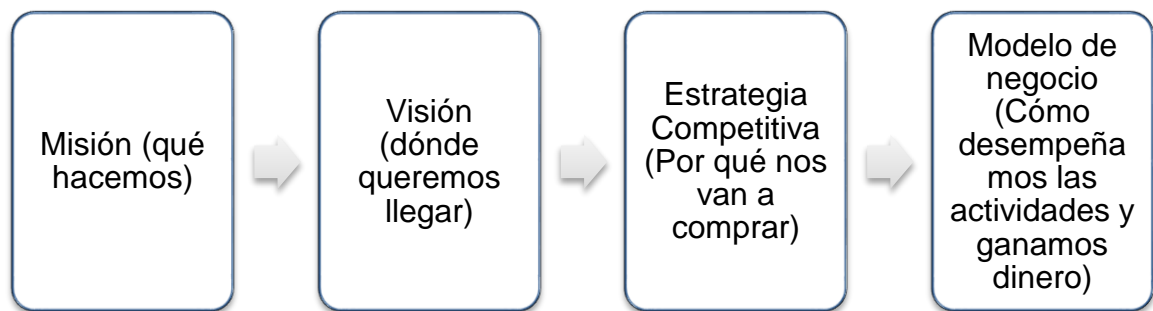
1.1.3. Modelo de Negocios vs. Estrategia competitiva:

Tabla 2 Diferencia Modelo de Negocios y Estrategia Competitiva

MODELO DE NEGOCIOS	ESTRATEGIA COMPETITIVA
Define la manera en la que se realizarán las actividades de la empresa y lo que tendrá que hacer para conseguir utilidades/ beneficios, marcando una estructura que permita llevar a cabo esta estrategia.	Herramienta que se utilizará con el motivo de conseguir preferencias por parte del mercado meta, habla del cómo ser competitivo en el mercado.

Fuente: Varios / **Elaboración:** Las autoras

Según (Quintana) “El orden correcto para definir una empresa es:



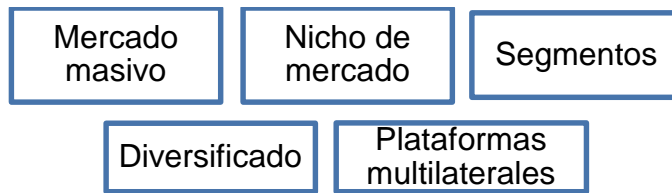
Funciones de modelo de negocios según (Llorens Bueno, 2010):

- ✓ Enunciar la propuesta de valor
- ✓ Identificar un segmento de mercado
- ✓ Definir la estructura de la cadena de valor
- ✓ Especificar los mecanismos de generación de ingresos
- ✓ Describir la posición de la empresa en el mercado
- ✓ Formular la estrategia competitiva

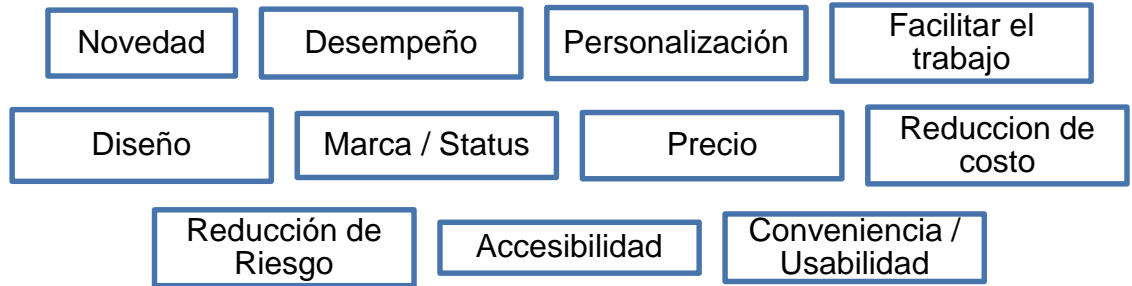
1.2. MODELO DE NEGOCIO EN BASE A METODOLOGÍA CANVAS

Herramienta planteada por Alexander Osterwalder quien establece este método para la elaboración de modelos de negocio a través de la descripción lógica de como las organizaciones crean, brindan y capturan valor, consiste en analizar nueve módulos que dejan ver la lógica bajo la cual se desarrolla una empresa, abarcan cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Estos módulos según (Osterwalder & Pigneur) son:

1. Segmentos de mercado:



2. Propuestas de valor: Describiendo el paquete de productos o servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.



3. Canales: Medios a través de los cuáles la empresa se comunica y consigue sus segmentos de mercado para entregarles la propuesta de valor.

Ilustración 1: Tipos y Fases del Canal










TIPOS DE CANAL			FASES DEL CANAL				
PROPIO	DIRECTO	Fuerza de ventas	1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios?	2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
ASOCIADO	INDIRECTO	Tiendas Propias					
		Tiendas Asociadas					
		Mayorista					

Fuente / Elaboración: (Osterwalder & Pigneur)

4. Relaciones con los clientes: Describiendo los tipos de relaciones que la empresa establece con un segmento dado de mercado. Según (Osterwalder & Pigneur) algunas categorías de relaciones con el cliente son: Asistencia Personal, Asistencia Personal Dedicada, Autoservicio, Servicios Automatizados, Comunidades, Co-creación.

5. Fuentes de ingresos: Dinero que la empresa generará de cada segmento de mercado. Según (Osterwalder & Pigneur) existen algunas maneras de generar fuentes de ingresos como: Venta de Activos, Prima por uso, Licencia, Primas de suscripción, Publicitar, Prestar- Rentar – Alquilar.
6. Recursos clave: Describiendo los recursos más importantes para hacer funcionar el modelo de negocio, que pueden ser categorizados como: Físicos, Intelectuales, Humanos, Financieros.
7. Actividades clave: Describe aquello más importante que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione, estas actividades se pueden categorizar como: Producción, Solución de Problemas, Plataforma / Red
8. Asociaciones clave : Red de suplidores y socios que permiten que el modelo de negocio funcione; puede ser útil distinguir tres motivaciones para crear sociedades (Osterwalder & Pigneur):
 - ✓ Optimización y Economía de Escala
 - ✓ Reducción de Riesgo e Incertidumbre
 - ✓ Adquisición de recursos y actividades particulares
9. Estructura de costos: Pueden tener las siguientes características (Osterwalder & Pigneur): Costos Variables, Costos Fijos, Economía de Escala, Economía de Amplitud.

Estos módulos del modelo Canvas representan la base fundamental de la herramienta más importante del mismo como es el Lienzo de modelo de negocio:

Asociaciones clave 	Actividades Clave 	Propuestas de Valor 	Relaciones con los Clientes 	Segmentos de Mercado 
	Recursos Clave 		Canales 	
Estructura de Costos 		Fuente de ingresos 		

Fuente / Elaboración: (Osterwalder & Pingeur)

1.2.1. Patrones de modelos de negocio:

1. Desagregación de modelos de negocio

Tabla 3: Desagregación de Modelos de Negocio

	Innovación de productos	Gestión de Relaciones con Clientes	Gestión de Infraestructuras
Economía	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse una elevada cuota de mercado	El elevado costo de captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto.	Un nivel elevado de costos fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un costo por unidad bajo.
Cultura	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas	La lucha se centra en el ámbito. Dominan unos cuantos jugadores importantes	Centrada en la escala. Consolidación Rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
Competencia	Centrada en los empleados, se motiva a los talentos creativos	Orientación a servicios. "El cliente es lo primero"	Se centra en los costos. Hace hincapié en la estandarización, previsibilidad y eficiencia.

Fuente / Elaboración : (Osterwalder & Pingeur)

2. Larga cola: en este patrón se establece que vender menos resulta beneficioso, es decir ofrecer al público una amplia gama de productos especializados que por separado, tiene un volumen de ventas relativamente bajo. (Osterwalder & Pingeur)

3. Plataforma multilateral: “consiste en reunir dos o más grupos de clientes diferentes pero interdependientes... Es una estrategia para la fidelización del cliente y también para establecer redes”
4. Gratis como modelo de negocio: este patrón de modelo de negocio se basa en brindar algo gratis (free) a un segmento de clientes, mientras que una pequeña parte de clientes pagan un bien o servicio más costoso (Premium).
5. Modelo de negocio abierto: “es aquel que examina todas las tareas, actividades, procesos y activos que posee para desarrollar su núcleo de negocio con el fin de explorar nuevas vías de negocio sobre esa base de capacidad instalada.” (Fajardo, 2009)

1.2.2. Beneficios del Modelo Canvas

Ilustración 3: Beneficios del Modelo Canvas

- Herramienta práctica en la cual se pueden realizar modificaciones conforme vayan avanzando el análisis y las diferentes actividades de observación.
- Sencillo e intuitivo.
- Permite el trabajo en equipo.
- Herramienta visual.

Fuente: Varios

Elaboración: Las autoras

1.3. Técnicas y herramientas Estratégico – Administrativo

1.3.1. Herramientas de la planeación

1.3.1.1. Planeación estratégica.

La Planificación Estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. Se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna y contemplando el contexto de la misma. (Betancur, 2007)

1.3.1.2. Herramientas de planificación estratégica Metodología FODA

El término de DOFA o FODA define cuatro conceptos fundamentales en el análisis organizacional:

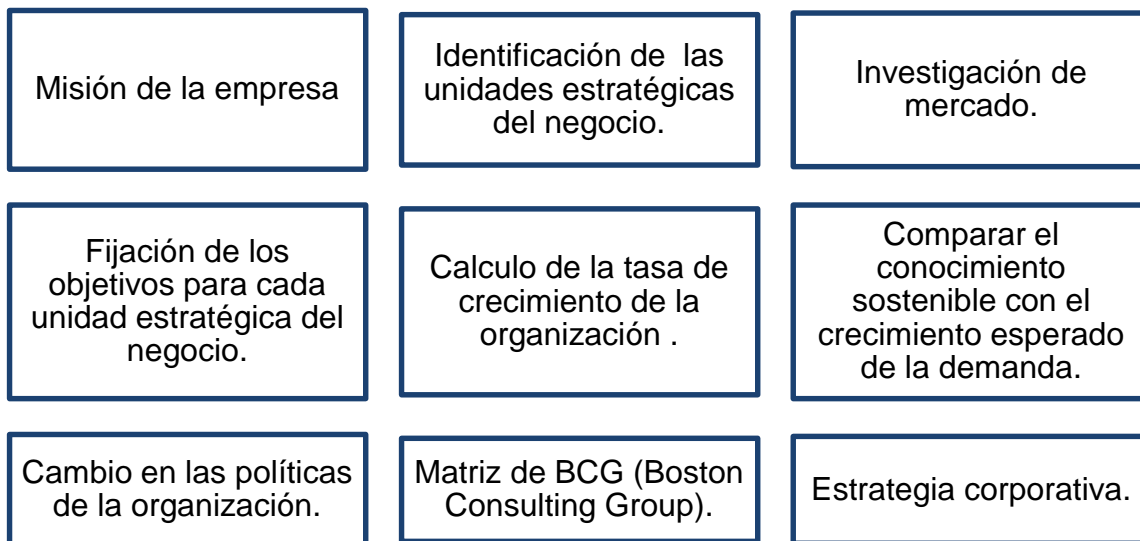
Tabla 4: Matriz FODA

VARIABLE	Fortaleza: Aspectos positivos que tiene la empresa y son dignos de mantener.	Oportunidades: Aquellos aspectos o situaciones que nos ofrece el medio y son favorables a la empresa
Debilidades: Puntos débiles de la Organización. Son de carácter Interno.	Debilidad convertida en fortaleza	
Amenazas: Son los obstáculos que nos presenta el medio para el logro de los objetivos		Amenaza convertida en oportunidad

Fuente / Elaboración: (Betancur, 2007)

1.3.2.3. Pasos para la implementación de una planeación estratégica

Ilustración 4: Pasos para la implementación de una planeación estratégica



Fuente: (Betancur, 2007)

Elaboración: Las Autoras

1.3.2.4. Planeación operacional

La planeación es una función muy importante de la administración, la misma que se complementa con la organización, la dirección o liderazgo y control. Los administradores contemporáneos consideran todos estos subprocesos y subsistemas interrelacionados e interdependientes del proceso y procesos administrativos. (Vargas Vasquez, 2005)

1.3.2.5. Planeación táctica

Es efectuada en el ámbito de departamento, consiste en efectuar planes a corto plazo, entendido este como un lapso de un año o menos hacia el futuro. Este tipo de planeación suele usarse para describir lo que la organización debe hacer para que la empresa tenga éxito en dicho periodo de tiempo. (ColegioLatinoamericanodeEducaciónAvanzada)

En el siguiente cuadro se puede ver una comparación entre los tipos de planeación:

Tabla 5: Cuadro comparativo de tipo de planeación

PLANEACIÓN	CONTENIDO	EXTENSIÓN DE TIEMPO	AMPLITUD
Estratégico	Genérico, sintético y abarcador	Largo plazo	Macro- orientado, aborda la empresa como totalidad
Táctico	Menos genérico y más detallado	Mediano Plazo	Abarca cada unidad de la empresa por separado
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto Plazo	Abarca solo cada tarea u operación

Fuente / Elaboración : (ColegioLatinoamericanodeEducaciónAvanzada)

1.3.3. Herramientas y técnicas de planeación

De acuerdo a Münch Galindo, los tipos o métodos de planeación se dividen en tres categorías:

- ✓ Cualitativos: O comúnmente conocidos como métodos de investigación, entre los más conocidos se encuentran los grupos T, lluvia de ideas, técnicas de juegos, puntos débiles, puntos fuertes, en su mayoría son estudiados a través de casos y dramatizaciones.
- ✓ Cuantitativos: Como la investigación de operaciones, apoyada en los árboles de decisión, teoría de colas, redes, etc. Pueden ser computarizados o manuales.

- ✓ De ingeniería económica: Utilizando métodos o técnicas financieras como el VPN (Valor Presente Neto), análisis de recuperación, punto de equilibrio y la tasa interna de retorno.(Sánchez, 2016)

1.3.3.1. Grafica de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Las acciones entre sí quedan vinculadas por su posición en el cronograma.(...) (UniversidaddeBarcelona, 2016)

1.3.3.2. Ruta crítica (CPM)

El método de ruta crítica CPM (Critical Path Method) es un algoritmo que se basa en la teoría de redes y ha sido diseñado para facilitar la planificación de proyectos. El resultado será un cronograma para el proyecto que determinará la duración total del mismo y clasificación de actividades. A diferencia del método PERT que supone tiempos probabilísticos, el CPM se desarrolla mediante intervalos “determinísticos”.

1.3.3.3. Técnica de revision y evaluación de programas PERT

El Método PERT es una técnica que le permite dirigir la programación de su proyecto, consiste en la representación gráfica de una red de tareas, que, cuando se colocan en una cadena, permiten alcanzar los objetivos de un proyecto. En su etapa preliminar, el método PERT incluye lo siguiente:

- ✓ Desglose preciso del proyecto en tareas,
- ✓ Cálculo de la duración de cada tarea,
- ✓ La designación de un director del proyecto que se haga cargo de asegurar la supervisión de dicho proyecto, de informar, en caso de ser necesario, y de tomar decisiones en caso de que existan variaciones de las proyecciones.(Holguin Duarte, 2013)

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE TEJEDORAS DE PAJA TOQUILLA “UNIÓN CAÑARI”

2.1. Análisis del Sector Toquillero en la Provincia del Cañar - Cantón Azogues.

La elaboración del sombrero de paja es una actividad artesanal que dentro de la Provincia del Cañar se encuentra muy difundida y es practicada por muchas de sus habitantes, las tejedoras de este tipo de sombreros se encuentran concentradas en las comunidades cercanas al Cantón Azogues.

Algunos años atrás, (Dominguez, 1991) los talleres de composición se han cerrado por falta de compromisos laborales, incluso hasta por evitar conflictos con los sindicatos, es por esto que varios de los artesanos se dedicaron a trabajar en un taller pequeño ubicado en sus domicilios en los cuales se realizaban los trabajos a obra cierta o destajo.

Fundación Carlos Pérez Perasso: se crea el 12 de febrero de 1983 tras el pedido de crear un Instituto Ecuatoriano del Sombrero de Paja Toquilla, siendo reconocida mediante acuerdo ministerial en el año de 1984 con funciones destinadas a la protección y defensa de los tejedores de paja toquilla en la Provincia del Cañar. Entre las funciones y atribuciones más importantes se encuentran las de catalogar el número de tejedores de los cantones de Azogues, Biblián, Cañar, en especial; y, de las demás parroquias de la Provincia. Además una de sus funciones principales era incrementar la producción de sombreros y destinarlos a la exportación, con el objetivo de hacer que los tejedores sean proveedores directos desde el centro de acopio, cuya sede se encuentra en la ciudad de Azogues, hacia mercados extranjeros sin necesidad de intermediarios. Tras el reconocimiento de la Fundación se le fueron concedidas algunas facultades para promocionar económica y socialmente a la población dedicada al tejido de sombreros, con el apoyo del Estado Ecuatoriano.

Con el reconocimiento por la UNESCO en el 2012 del sombrero de paja toquilla como Patrimonio Cultural Inmaterial, el tejido del sombrero de paja toquilla tuvo el realce que merece debido a las técnicas y conocimientos que envuelven el realizar este laborioso trabajo.

Con la propuesta del cambio de matriz productiva y el plan del buen vivir a partir del 2008, se define una nueva oportunidad para el sector de tejido de sombreros de paja toquilla, especialmente dentro de la provincia de Cañar, pues (SENPLADES, 2014) uno de los ejes para la transformación de la matriz productiva es *“fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos – particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado...”*. Razón por la cual la micro empresa comienza a jugar un papel importante dentro del desarrollo económico del país. Aparece entonces el término “asociatividad”, impulsado por el IEPS (Instituto de Economía Popular y Solidaria) y definido como la unión y cooperación entre personas y organizaciones que trabajarán juntas y voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades y alcanzar sus propósitos tras la participación y esfuerzo conjunto.

El IEPS, es la entidad de derecho que se encuentra a cargo de la inclusión tanto económica como social, cuya misión es básicamente fomentar e impulsar a las personas y organizaciones sujetas a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, a través de la creación de capacidades que permita que los participantes de la Economía Popular y Solidaria, puedan constituirse como sujetos tanto económicos, como sociales y políticos que participen de manera activa en el mercado y la economía ecuatoriana, desarrollando sus capacidades y aprovechando al máximo sus habilidades, además de crear oportunidades y generar espacios para el fortalecimiento de los procesos de producción, distribución, comercialización, financiamiento y consumo de b/s de los actores de la economía popular y solidaria.

Según la LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria) (SEPS, 2011), las formas de organización para los actores de la economía popular y solidaria son:

- ✓ Sectores Comunitarios,
- ✓ Asociativos,
- ✓ Cooperativistas, además de
- ✓ Unidades Económicas Populares.

Dentro de la LOEPS consta además el factor de integración económica, que estará constituida con el objetivo de complementar operaciones y actividades de sus afiliados a través de negocios conjuntos que le permitan producir, comprar, gestionar, comercializar bienes y servicios, además de generar el desarrollo de su capacidad tanto tecnológica como competitiva por medio de alianzas, consorcios, etc. Unido a esto se encuentran los organismos y entidades de apoyo que según el Artículo 127 de esta ley, son considerados los GAD, fundaciones, corporaciones civiles, cuyo objetivo social sea la promoción, asesoría, capacitación y asistencia técnica a personas y organizaciones que se amparen dentro de esta ley.

La provincia del Cañar según el último censo registrado en el año 2010, tiene una población de aproximadamente 225.184 habitantes, distribuidos en 105.235 hombres y 119949 mujeres; de los cuáles el 41.98% representan a la población urbana y el 58.02% a la población rural. Por otra parte en cuanto al mercado laboral, dentro de la provincia la PEA la conforman 36618 mujeres y 51505 hombres, información que puede ser observada en los Anexos 2.1. y 2.2 respectivamente.

En resumen, según (INEC, 2010)

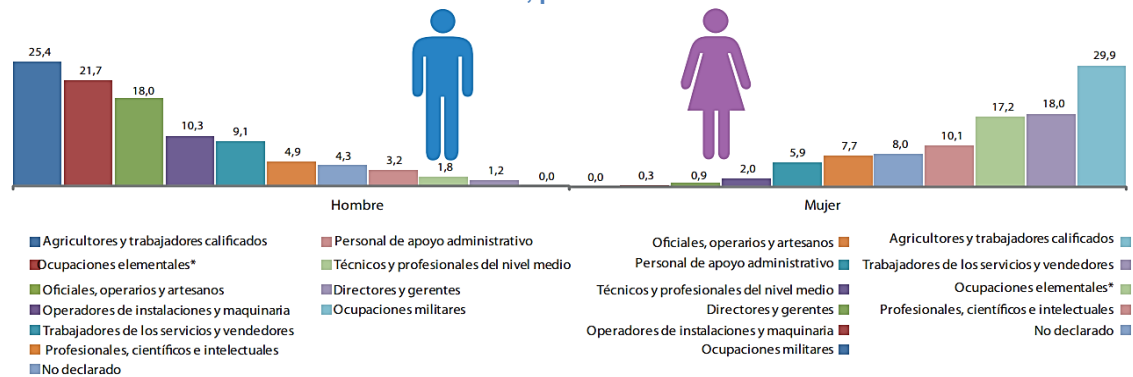
Tabla 6: Tabla resumen Población del Cañar

	Población Total	Población en Edad de Trabajar	% Población en edad de Trabajar	Población Económicamente Activa	% PEA	Población Económicamente Inactiva	% PEI
Mujeres	119949	96746	80,66%	36618	37,85%	60128	62,15%
Hombres	105235	81533	77,48%	51515	63,18%	30018	36,82%

Fuente: (INEC, 2010a) / **Elaboración:** Las autoras

La PEA de la provincia de Cañar, se dedica a realizar diversas actividades laborales, mismas que de acuerdo al último censo del año 2010 y con datos estadísticos (INEC, 2010) se ha podido identificar el porcentaje de la población que es de nuestro interés y se dedican a la manufactura, como se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 5: Actividades laborales de la PEA, provincia de Cañar



Fuente / Elaboración: (INEC, 2010)

Por lo que se puede apreciar en la provincia de Cañar dentro de la clasificación ocupacional, los oficiales, operarios y artesanos representan el 18% del total de hombres, mientras que en las mujeres representa un 7.7%. En la actualidad el número de tejedores de sombreros de paja toquilla es inferior comparado con la población ocupada en tiempos anteriores según opiniones de los habitantes del cantón Azogues, sin embargo artesanas dedicadas a la producción y elaboración de sombreros de paja toquilla de manera individual han decidido unirse en asociaciones y cooperativas con el objetivo de conseguir reconocimiento y crecimiento a nivel local y nacional con miras a la exportación.

De acuerdo a información obtenida de la Junta Provincial de Defensa del Artesano, Ministerio de Industria y Productividad MIPRO, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Gobierno Provincial de Cañar y los Gobiernos

Autónomos Descentralizados de los Cantones de la provincia de Cañar, dentro de ésta se desenvuelven cuatro grandes y bien conocidas cooperativas/ asociaciones de artesanos tejedores de paja toquilla cuya estructura se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 7 Cooperativas de Tejedoras de Paja Toquilla de la Provincia de Cañar

Nombres	Años de Funcionamiento	Socios Actuales	Socios que comenzaron	Ventas promedio exportaciones en dólares(mensual)	Ventas promedio Nacional-local en dólares (mensual)	Observaciones	Características
Cooperativa de producción artesanal "Puertas del cielo" COPROARPU	2	108	56	36000	24000	Escaso apoyo por parte de entidades gubernamentales.	Exporta mercadería a España, Costa Rica, China, EEUU.
						Principalmente respaldada por la Fundación "Carlos Pérez Perasso".	Participación activa de sus socias en ferias artesanales dentro y fuera de la provincia.
						Búsqueda constante de ventajas competitivas que permitan superar a la competencia.	Se considera al turismo como gran ventaja para promocionar su mercadería.
Cooperativa de Produccion Artesanal "Padre Rafael Gonzalez"	2	120	120	368000	45000	No se puede determinar la percepcion del mercado por la intermediacion existente en la compra-venta de sombreros de paja toquilla.	Cooperativa con mayor número de socias y ventas mensuales.
						Se va recuperando la tradición del tejido de sombrero, es considerado el sustento de muchas familias, sin embargo es una actividad complementaria a la agricultura.	Penetración en mercados nacional e internacional con resultados favorables.
Cooperativa de Tejedoras de Paja Toquilla "Union Cañari"	26	20	36	No exporta	450	Cooperativa con muchos años en el mercado, sin embargo con el paso del tiempo no ha conseguido estabilizar sus actividades.	Presente en el mercado toquillero por 26 años. Vasta experiencia de sus socias.
						Principal objetivo posicionarse en el mercado, recuperar ventas y exportación.	Por el momento no realiza exportaciones de mercadería.
							Ventas menores a la competencia
Cooperativa "Primero de Junio"	49	12	13	No exporta	Venta poco representativa de sombreros	Dedicada básicamente a la producción de artesanías de paja toquilla (recuerdos, souvenirs, etc)	Ventas mensuales de sombreros de paja toquilla considerablemente menores comparado con artículos y souvenirs.
						Se elaboran sombreros de Paja toquilla pero en mínimas cantidades, su producción no se centra en éstos.	
Cooperativa "Ec. Rafael Correa"	2	15	21	No exporta	4050	Se identifica el principal inconveniente en las macroruedas en Guayaquil en el cual las personas por desconocimiento ofrecen el sombrero a precios por debajo de lo establecido, lo cual afecta a cooperativas y artesanos.	Cooperativa con alto interés en incursionar en el mercado internacional con sombreros de paja toquilla
Número actual de artesanos en cooperativas / asociaciones		275					

Fuente: Representantes de Asociaciones y Cooperativas de Tejedores de Paja Toquilla. / Elaboración: Las autoras

Según datos obtenidos en el levantamiento de información, las cooperativas cuentan con socias mujeres, por lo que tomando en consideración los datos poblacionales mencionados anteriormente, se determina el porcentaje real de mujeres dedicadas específicamente a tejer con paja toquilla:

Tabla 8 Mujeres Tejedoras de Paja Toquilla en Cañar

DESCRIPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Población Total Mujeres	119949	100%
PEA Mujeres del Cañar	36618	30,53%
* Mujeres dedicadas a Manufactura en Cañar	2820	7,70%
*Tejedoras de Paja Toquilla agrupadas en Cooperativas /Asociaciones	275	9,75%

Fuente: (INEC, 2010) / **Elaboración:** Las autoras

Como se ha determinado con información obtenida en (INEC, 2010a), la población total de mujeres de la Provincia del Cañar según el último censo es de 119949 personas, de las cuales el 30.53% (36618) representa la PEA. De este grupo de 36618 mujeres el 7.70% (2820) se dedica únicamente a la manufactura de las cuales tan sólo el 9.75% (275) se dedican al tejido de paja toquilla y se han organizado en Cooperativas o Asociaciones de Tejedoras.

2.2. Identificación y análisis de las oportunidades de negocio para la cooperativa

Para la determinación de las oportunidades de negocio, se parte de la estructura, análisis y definición de una matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) con la finalidad de identificar aquellos factores externos relevantes que permitan que la cooperativa “Unión Cañari” pueda alcanzar una ventaja competitiva.

✓ Matriz EFE

Tabla 9 Matriz EFE Cooperativa Unión Cañari

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
1. Las exportaciones FOB (miles de USD) según BCE a incrementado en un 3,89% hasta el 2016 y se pronostica que crezca un 14,1% a finales del 2017	0,07	1	0,07
2. Según el BCE, en el primer trimestre del 2017 el PIB a incrementado a un 2,6% comparado con el primer trimestre el año 2016	0,06	1	0,06
3. La empresa Pública EDEC EP, convoca a artesanos a nivel regional a participar en concurso para ser calificados como AAA y exhibir sus productos en el Portal Regional Artesanal	0,08	1	0,08
4. Importadoras de artesanías con la ayuda con PRO ECUADOR, concretan pedidos a corto plazon con empresas y asociaciones toquilleras	0,07	2	0,14
5. Ruedas de Negocios impulsan el sector artesanal, siendo exportados un total de USD 7.75 millones valor FOB (831,29 toneladas) de enero a agosto 2016	0,08	2	0,16
6. El 85,51% del total de ecuatorianos migrantes se concentra en EEUU, España e Italia según CNE	0,07	1	0,07
7. Apoyo a procesos de innovacion, mejora continua a MIPYMES y consorcios emprendidos por MIPRO	0,07	3	0,21
Amenazas			
8. Competitividad de precios del Sombrero de Paja Toquilla / Poder de negociación del mercado (Mercado determina el precio)	0,08	3	0,24
9. Inexistencia de barreras de entrada a nuevos competidores	0,07	2	0,14
10. Cooperativa Padre R. Gonzáles lider en participación de mercado de la Provincia (nivel ventas mensuales)	0,05	1	0,05
11. Alta diversificación de productos y gran oferta de la competencia directa	0,06	3	0,18
12. Expectativas y exigencias rigurosas por parte del cliente final	0,07	3	0,21
13. Competencia con alto dinamismo y adaptación al entorno, beneficiándose del apoyo de entidades gubernamentales para ventas locales y extranjeras	0,08	2	0,16
14. BanEcuador trabaja con microempresarios pero no cuenta con sw ift bancario para cubrir transferencias	0,05	1	0,05
15. Correos del Ecuador permite hasta 30kg. Para exportar, cooperativas que deseen exportar más deben contratar courier.	0,04	1	0,04
TOTAL	1		1,86

Fuente: Entrevista con representantes de Cooperativas y Asociaciones, (INEC, 2010), (BancoCentraldelEcuador, n.d.), (BCE, 2017), (LaNación, 2016), (CNE, n.d.)

Elaboración: Las autoras

Como se puede observar, la puntuación ponderada total de la Matriz EFE para la Cooperativa Unión Cañari es de 1.86 es decir se encuentra por debajo del promedio que es 2.5, lo cual permite determinar que las estrategias que la empresa emplea, no responden efectivamente a las oportunidades del mercado, ni minimizan los efectos de las amenazas externas.

Partiendo desde este punto de análisis, se han identificado las oportunidades que la cooperativa puede aprovechar para incrementar su ventaja en el mercado, mismas que serán descritas en el siguiente capítulo.

2.3. Identificación y definición de actores en la elaboración de sombreros de paja toquilla

Dentro de la elaboración de sombreros de paja toquilla se pueden identificar algunos actores que colaboran con diversas funciones y actividades a la consecución de esta práctica ancestral y cultural.

Según datos obtenidos en el MIPRO (Plan de Salvaguardia del Tejido Tradicional del Sombrero de Paja Toquilla, 2014) los actores que intervienen dentro de la elaboración de sombreros de paja toquilla son:

Tabla 10 Actores que intervienen en la elaboración de sombreros de paja toquilla


PROCESO	ACTORES	ACTIVIDADES
Producción de Materia Prima	Agricultores toquilleros	Siembra, mantenimiento de plantaciones, corte de tallos para la venta
	Intermediarios	Compran a productores la cosecha, la transportan, la venden o simplemente transportan los tallos
	MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca)	Política agrícola, asistencia técnica
	Ministerio de Cultura y Patrimonio	Salvaguardia de conocimientos y técnicas ancestrales
	Ministerio del ambiente	Control y supervisión del impacto de actividades agrícolas. Guía de Movilización de Paja toquilla. Registro de productores
	Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES	Creación y fortalecimiento asociativo
Procesamiento artesanal de la Materia Prima	Procesadoras Artesanales	Transformación de Materia prima
	Asociaciones de procesadores artesanales de Paja toquilla	Venta asociativa de paja procesada
	Ministerio de Industrias y Productividad	Asistencia técnica, tecnificación, mejora de infraestructura
Distribución de paja toquilla procesada	Procesadoras Artesanales y Asociaciones procesadoras	Venden a los intermediarios o directamente a la región de Cañar o Azuay
	Intermediarios	Compran paja procesada a artesanos entre \$210 y \$250 31 tongos (96 cogollos c/u) es decir \$0.07 c/cogollo. Venden a las tejedoras en Azuay o Cañar alrededor al doble de su costo en Santa Elena
	Pajeras	Encargadas de vender la paja a las tejedoras del Azuay y Cañar
	Ministerio del Ambiente	Entrega de Guía de Movilización de Paja Toquilla Procesada
Elaboración de artesanías de paja toquilla	Tejedores de sombreros de paja toquilla	Tejido de Sombreros de Paja Toquilla
	Asociaciones de Tejedoras de Sombreros	Venta y exportación asociativa de sombreros
	Proveedores de fosfato dicálcido, tripolifosfato de sodio, agua oxigenada, azufre, tintas, cintas, etiquetas, hilos, detergentes, maquinarias, repuestos, etc.	Utilizados para blanqueamiento, para dar color, para decoración, lavado, etc.
	Ministerio de Industrias y productividad MIPRO	Asistencia técnica, centro de diseño, tecnificación
	Banco Nacional de Fomento	Financiamiento para mejora de infraestructura
	CIDAP	Fortalecimiento Artesanal
	Fundaciones	Apoyo a mejora de infraestructura
Comercialización del sombrero de paja toquilla	Asociación de Tejedoras de Sombreros de paja toquilla	Venta y exportación de sombreros
	Intermediarios "perros"	Persona que compra el sombrero y vende a comisionados
	Comisionados	Agentes encargados de comprar sombreros y venderlos a exportadores
	Exportadores	Exportan mayoritariamente sombreros en campana a países donde les dan el acabado. También exportan sombreros acabados.
	Tiendas nacionales, ferias y mercados artesanales	Venden los Sombreros a Turistas Nacionales, Internacionales que son consumidores finales
	Mayoristas Internacionales	Distribuyen sombreros a tiendas en el exterior
	Minoristas	Venden a consumidores finales.
	Consumidor final	Turistas nacionales e internacionales y consumidores finales en distintos mercados mundiales
	Ministerio de Comercio Exterior	
	PROECUADOR	Promoción de exportación de Sombreros de Paja Toquilla
	CORPEI	
	Ministerio de Turismo/ Ministerio de relaciones Exteriores y Movilidad	Promoción de Sombreros de Paja Toquilla
Consumo o demanda del producto	Correos del Ecuador	Transporte de sombreros hacia mercados mundiales
	Consumidores Nacionales	Personas que usan el sombrero en su vestimenta
	Turistas extranjeros	Visitantes extranjeros en Ecuador donde se comercializa el sombrero
	Consumidores finales en diferentes países del mundo	Personas que comprarán los sombreros en diversos países del mundo

Fuente- Elaboración: (Plan de Salvaguardia del Tejido Tradicional del Sombrero de Paja Toquilla, 2014)

2.4. Oferta de Productos Cooperativa Unión Cañari

La gama de productos ofertados por la empresa se clasifica en sombreros y artesanías de paja toquilla

Ilustración 6: Productos Ofertados Cooperativa Unión Cañari

SOMBRES DE PAJA TOQUILLA		
GRUESO 	MEDIO 	FINO 
GRADOS 0 – 2	GRADOS 3 – 7	GRADOS 8 – 20
		
TALLAS S, M, L, XL.	TALLAS S, M, L, XL.	TALLAS S, M, L, XL.
ARTESANÍAS TEJIDAS EN PAJA TOQUILLA		
		

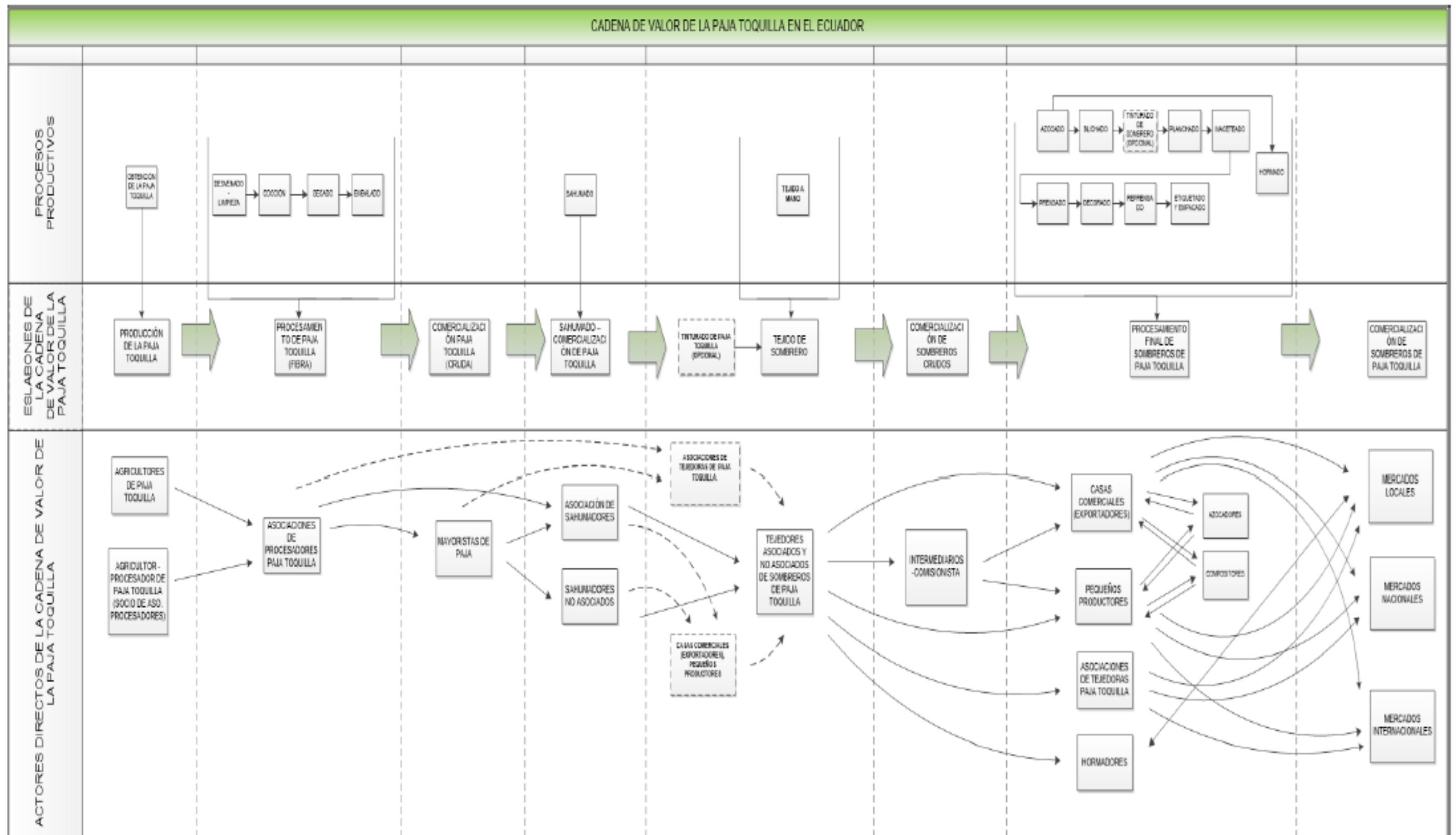
Fuente: Cooperativa Unión Cañari

Elaboración: Las autoras.

2.5. Identificación y definición de la Cadena de Valor (Cooperativa Unión Cañari)

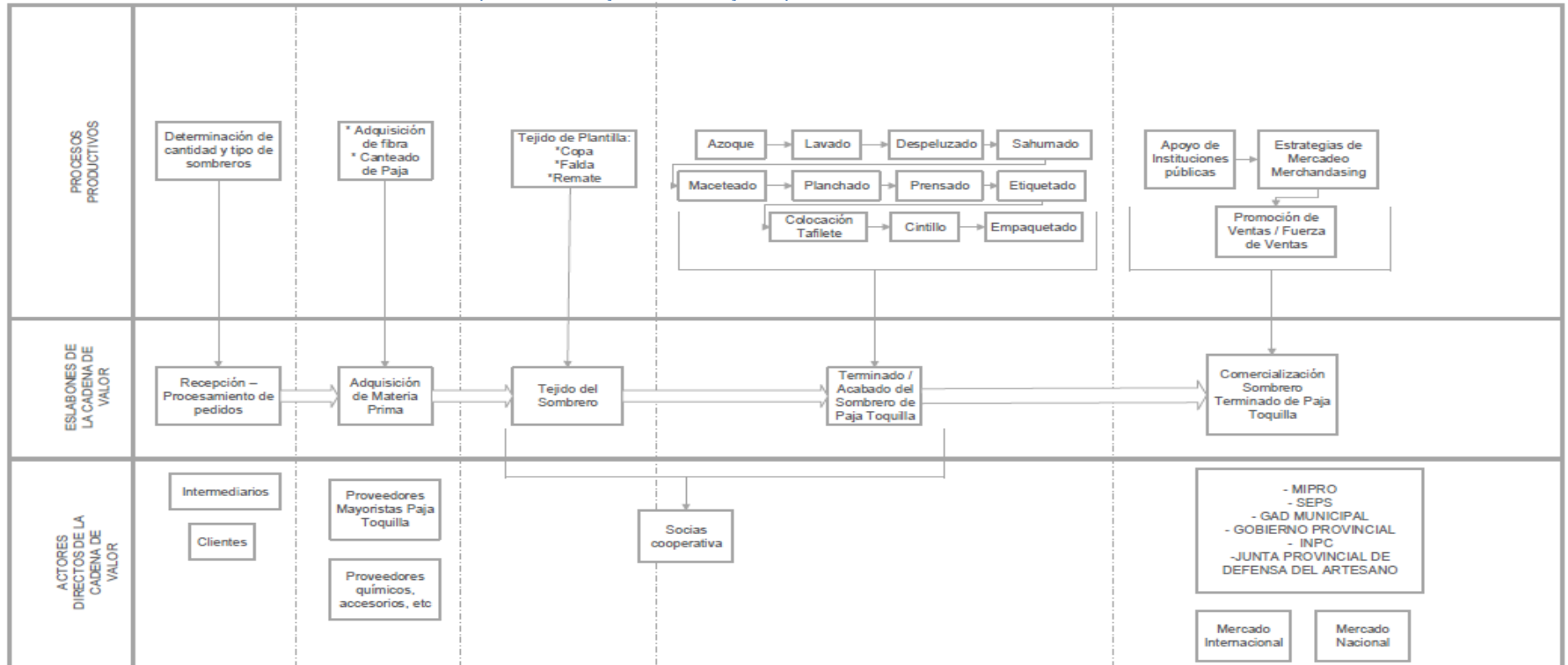
La cadena de valor (Porter, n.d.), es una herramienta de análisis de la actividad empresarial, a través de la cual se descompone a la empresa en sus partes constitutivas, se identifican fuentes de ventaja competitiva en actividades generadoras de valor.

Previo el análisis de la Cooperativa “Unión Cañari”, es preciso tener en consideración cómo es y cuáles son los actores dentro de la cadena de valor de paja toquilla en Ecuador como se puede observar en un estudio realizado por parte de entidades públicas e información proporcionada por parte del MIPRO (Plan de Salvaguardia del Tejido Tradicional del Sombrero de Paja Toquilla, 2014)



Fuente: (Plan de Salvaguardia del Tejido Tradicional del Sombrero de Paja Toquilla, 2014)

Ilustración 7 Análisis de la cadena de valor de la Cooperativa de Tejedoras de Paja Toquilla “Unión Cañari”



Fuente: (Plan de Salvaguardia del Tejido Tradicional del Sombrero de Paja Toquilla, 2014) / Cooperativa de Tejedoras “Unión Cañari”. **Elaboración:** Las autoras

En base al modelo de análisis de cadena de valor planteada por Porter, y a la cadena de valor de Paja Toquilla elaborada por (Comité Interinstitucional, 2017) se procede a identificar aquellas actividades generadoras de valor dentro de la cooperativa antes, durante y posterior la producción de sombreros de paja toquilla.

Como se puede observar en la ilustración obtenida de la cadena de valor de la paja toquilla en Ecuador, son varios los procesos que se realizan previo la llegada del sombrero tejido en la cooperativa, es decir se han llevado a cabo actividades de producción de materia prima, procesamiento artesanal de la materia prima, distribución de paja toquilla procesada, en este punto se ponen en acción las cooperativas de tejedoras de paja toquilla cuyas socias se encargan de la selección del material apto para la elaboración de sombreros identificando calidad, hebras, grados, diseños, pedidos. Posterior el tejido del sombrero, se procede a la terminación del mismo a través de una serie de actividades como son:

- ✓ Azoque, Lavado, Despeluzado, Sahumado, Maceteado, Planchado, Prensado

(Plan de Salvaguardia del Tejido Tradicional del Sombrero de Paja Toquilla, 2014) / Cooperativa Unión Cañari

Posterior se procede a realizar un etiquetado y empaquetado de los sombreros de paja toquilla a través de la colocación de tafilete, es decir la cinta de identidad colocada en la parte interior del sombrero. Se coloca el cintillo que es la cinta o banda decorativa colocada al asiento de la copa.

Se procede a realizar la comercialización de los sombreros terminados, para esto entran en acción determinadas entidades públicas que con su aporte colaboran a la promoción de estas artesanías hechas a mano, unido a esto se encuentran estrategias de mercadeo y ventas, herramientas útiles al momento de introducción y posicionamiento de marca.

2.6. Construcción línea base de modelo de negocios

Con la finalidad de realizar la construcción de la línea base de modelo de negocios, se ha determinado una metodología basada en un enfoque cualitativo y cuantitativo.

La investigación tendrá carácter descriptivo- explicativo, es decir identificar la situación actual y problemática presentes dentro de la cooperativa, analizar sus causas y señalar sus efectos.

La información ha sido recolectada a partir de:

- ✓ Fuentes primarias: socias de la Cooperativa Unión Cañari, personal de cooperativas y asociaciones de tejedoras de paja toquilla de la provincia de Cañar, población en general.
- ✓ Fuentes secundarias: información documentada física y digital brindada por parte de la Cooperativa, Entidades Gubernamentales, Fundaciones, etc.

2.6.1. Métodos de recolección de información

Para la captación de información se llevaron a cabo las siguientes técnicas:

- ✓ Entrevistas: dirigidas a las socias y personal de la Cooperativa Unión Cañari, principales representantes de las cooperativas de tejedoras de la Provincia de Cañar, funcionarios de entidades gubernamentales como MIPRO, IEPS.
- ✓ Encuestas: realizadas a la población de la Provincia del Cañar
- ✓ Observación directa

2.6.1.1. Diseño de muestra y Técnica de muestreo

Se ha tomado como referencia los datos obtenidos en el último censo poblacional realizado por el INEC en el año 2010, para determinar el número de habitantes de la provincia del Cañar a ser encuestados.

Para la obtención del tamaño de la muestra a ser utilizada, se aplica la siguiente fórmula:

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

Donde:

- ✓ N (población): 225184 personas.
- ✓ k (constante dependiente del nivel de confianza): nivel de confianza 95%, constante 1,96
- ✓ e (error muestral): 5%
- ✓ p (probabilidad de éxito): 0,5
- ✓ q (probabilidad de fracaso): 0,5

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 225184}{(0.05^2 * (225184 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 384$$

La encuesta será aplicada a 384 personas en la provincia de Cañar.

Para determinar el número de encuestas a aplicar en cada cantón de la provincia se toma en cuenta el porcentaje de población de los mismos respecto a la población total y se determina en proporcionalidad la cantidad de cuestionarios a ser aplicados. Como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 11: Número de personas a ser encuestadas por Cantón en la Provincia del Cañar

Cantón	Total población por Cantón	% Pobl. del Cantón respecto a la Población Total	Número de personas a ser encuestadas en cada Cantón
Azogues	70064	31%	119
Biblián	20817	9%	35
Cañar	59323	26%	101
Deleg	6100	3%	10
El Tambo	9475	4%	16
La Troncal	54389	24%	93
Suscal	5016	2%	9
TOTAL	225184	100%	384

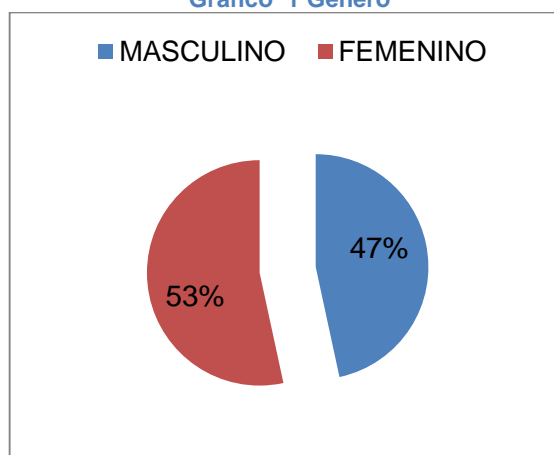
Fuente: (INEC, 2010)/ **Elaboración:** Las autoras

2.6.1.2. Resultados de la encuesta

Una vez realizada la encuesta a la población determinada en cada Cantón de la Provincia del Cañar, se obtienen los siguientes resultados:

1. Género

Gráfico 1 Género

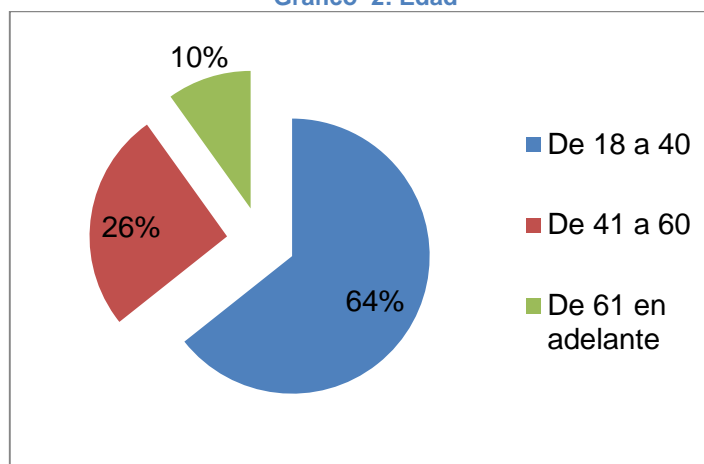


Fuente: Encuesta / **Elaboración:** Las autoras

Como se puede observar en la tabla anterior, la encuesta se realizó a mayor número de mujeres que hombres por su interés en este tipo de accesorios.

2. Edad

Gráfico 2: Edad



Fuente: Encuesta / **Elaboración:** Las autoras

Según los datos recopilados un 64.32% de personas tienen una edad entre 18 a 40 años, seguidos por personas de 41 a 60 años con un 25.78%. Lo cual permite identificar las personas que tienen interés en el tema de sombreros de paja toquilla.

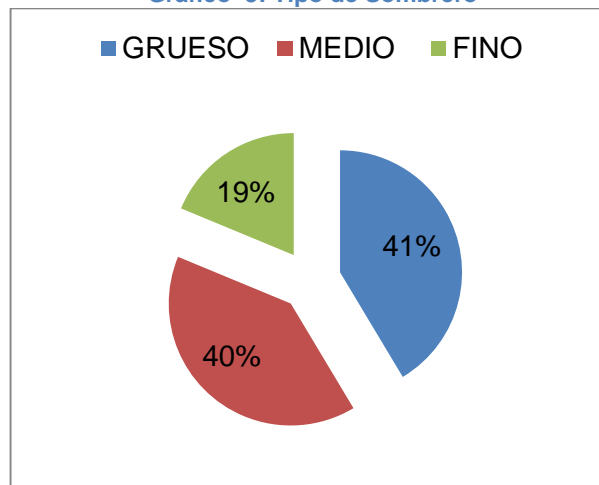
3. ¿En base a la descripción detallada a continuación del tipo de tejido del sombrero y sus precios, cuál estaría usted dispuesto(a) a adquirir?

Tabla 12: Descripción del Tipo de Sombrero de Paja Toquilla

SOMBRERO	GRADOS	DESCRIPCIÓN	Precio	Marque con una X
Grueso	0 – 2	Tejido grueso con mayor número de hebras (tradicional).	\$ 15	
Medio	3 – 7	Menor número de hebras con un tejido más elaborado que el anterior.	\$30- \$60	
Fino	8 – 18	Tejido fino, sombrero cuidadosamente elaborado y tratado.	\$120 en adelante	

Fuente: Encuesta / **Elaboración:** Las autoras

Gráfico 3: Tipo de Sombrero



Fuente: Encuesta / **Elaboración:** Las autoras

Como se puede observar un 41,41% de personas prefiere por precio y tejido sombreros de tipo Grueso, mientras que el 39,84% prefiere un tipo de sombrero mediano y el 18,75% restante ha preferido un producto de tipo fino. Estas decisiones se vieron influenciadas en gran parte por los precios de los artículos.

- Según su punto de vista, determine el nivel de importancia de los siguientes factores a ser tomados en consideración al momento de adquirir un sombrero de paja toquilla:

Tabla 13: Nivel de importancia de factores considerados al momento de adquirir un sombrero de paja toquilla

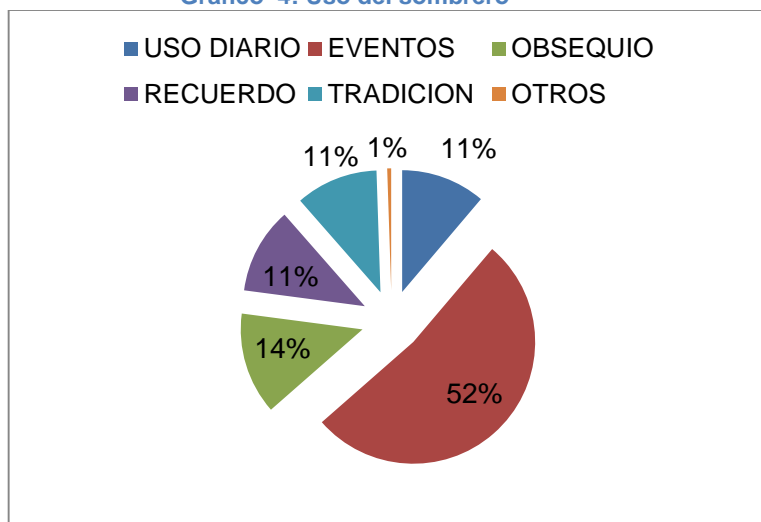
	MUY IMP.	IMPORT.	INDIF	POCO IMP	NO ES IMP	TOTAL
GUSTO /PREFERENC.	213	155	6	9	1	384
CALIDAD	228	142	11	2	1	384
PRECIO	185	157	34	4	4	384
GARANTIA	166	143	44	17	14	384
MARCA	123	135	72	25	29	384
MODA	112	138	72	30	32	384
COSTUMBRE	113	134	66	35	36	384

Fuente: Encuesta / Elaboración: Las autoras

Según datos recopilados se puede observar que el gusto, calidad, precio y garantía son muy importantes para la población estudiada al momento de tomar una decisión de compra sobre un sombrero de paja toquilla. Es decir son factores que influyen en gran medida al momento de adquirir un producto.

- ¿Qué uso le daría usted a un sombrero de paja toquilla en caso de adquirirlo?

Gráfico 4: Uso del sombrero



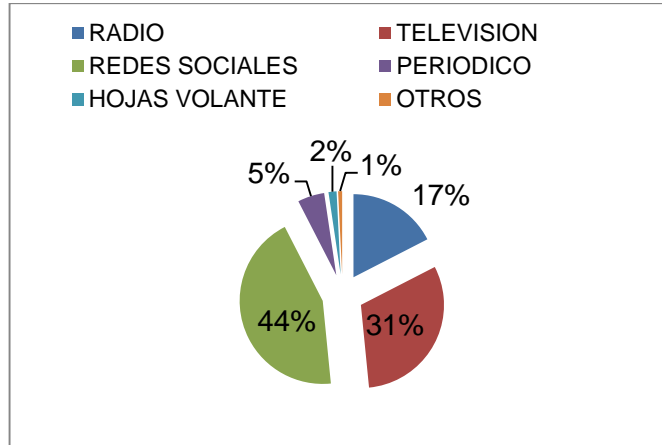
Fuente: Encuesta / Elaboración: Las autoras

Según los resultados obtenidos tanto hombres como mujeres en su gran mayoría usarían los sombreros de paja toquilla en eventos especiales, seguido de un porcentaje menor que adquiriría estos productos para dar obsequios, recuerdos,

uso diario y como tradición, quedando un mínimo porcentaje que usaría como objeto de protección solar.

6. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría obtener información de los lugares donde se ofertan sombreros de paja toquilla?

Gráfico 5 Medios de Publicidad

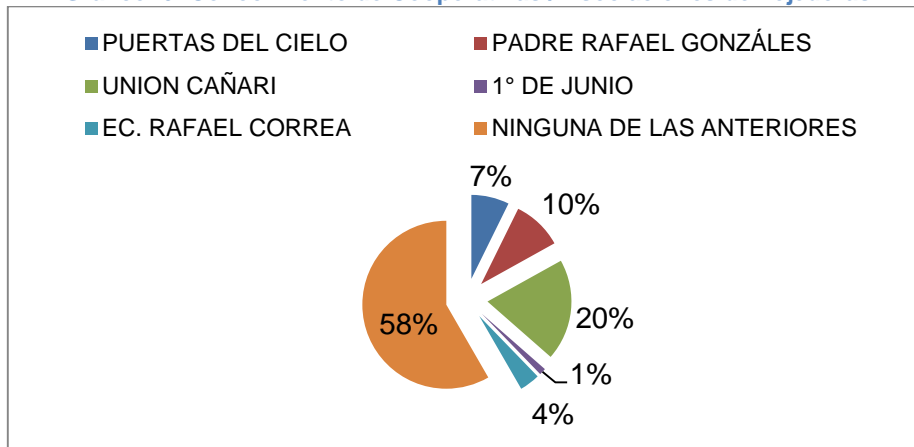


Fuente: Encuesta / **Elaboración:** Las autoras

Como se puede observar, un 44,01% prefiere obtener información por medio de redes sociales, seguido de televisión y radio. Estos resultados se pueden vincular a que la población encuestada se encuentra entre los 18 y 40 años de edad y se encuentran en interacción constante en redes sociales e internet.

7. ¿De qué empresas o cooperativas tejedoras de paja toquilla ha escuchado información por los diferentes medios de comunicación?

Gráfico 6: Conocimiento de Cooperativas / Asociaciones de Tejedoras

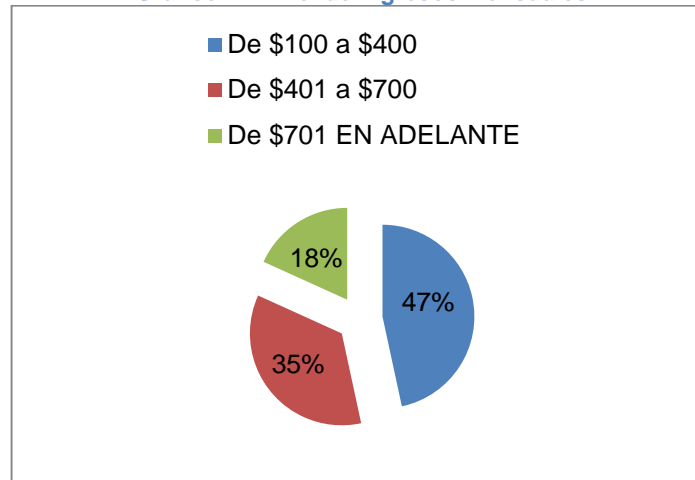


Fuente: Encuesta / **Elaboración:** Las autoras

Como se puede observar un gran porcentaje de encuestados no ha recibido información y no tiene conocimiento de las cooperativas y asociaciones de tejedoras de paja toquilla. Sin embargo un 19.53% identifica a la cooperativa Unión Cañari, seguido de un 9.64% y 7.29% correspondientes a las cooperativas Padre Rafael Gonzáles y Cooperativa Puertas del Cielo respectivamente.

8. Nivel de ingresos mensuales

Gráfico 7: Nivel de Ingresos Mensuales



Fuente: Encuesta / **Elaboración:** Las autoras

El nivel de ingresos del 46.61% de las personas encuestadas se encuentra en un rango de entre \$100 a \$400 mensuales. Seguido de un 35.16% que puede tener ingresos mensuales de \$401 a \$700. Lo cual permite identificar características adquisitivas del mercado.

2.6.1.3. Entrevistas

En base a la información obtenida en el trabajo de campo a través de entrevistas a los actores del mercado de sombreros de paja toquilla en la Provincia de Cañar, se ha determinado la siguiente situación actual en conjunto con su resultado meta a futuro.

- ✓ Mediante la recopilación de información financiera de los últimos 6 años, se revela una reducción en las ventas de sombreros desde el año 2011 hasta la actualidad, algunos factores determinantes de este tipo de variaciones drásticas es el sistema de comercialización deficiente,

estrategias de mercadeo y promoción escasas, no se realiza investigación de mercado, poco conocimiento de técnicas publicitarias.

- ✓ En cuanto a producción y operaciones, la infraestructura es inadecuada y cuenta con espacio físico reducido e inadecuado, lo cual no permite libre movilidad de personal y materiales, sistema de control de inventario, manual sin política de inventarios.
- ✓ A través de Benchmarking se ha podido identificar que comparado con la competencia en términos de gestión, la cooperativa se maneja empíricamente, no cuenta con una estructura organizacional definida ni un modelo de gestión establecido, además de la inexistencia de: organigrama, manuales administrativos, planes estratégicos, objetivos claramente establecidos, planes de contingencia, falta de compromiso societario, sistema de evaluación de calidad empírico.
- ✓ La cooperativa cuenta con un estatuto vigente, sin embargo no se han establecido políticas de calidad, seguridad, producción y relacionados.
- ✓ Oportunidades de negocio presentadas a la cooperativa por parte de entidades gubernamentales aprovechadas en un mínimo porcentaje.
- ✓ Capacitación al personal mediante proyectos llevados a cabo por entidades gubernamentales como son MIPRO, MIES, SEPS, entre otras.
- ✓ Falta de plan de motivación y recompensa al personal en la cooperativa.
- ✓ Financieramente en pérdida de acuerdo a los balances presentados de los últimos 5 años.
- ✓ Falta de elaboración de presupuestos.

Se ha realizado un análisis interno de la Cooperativa Unión Cañari quedando una matriz cuyos resultados se presentan a continuación:

Tabla 14 Matriz EFI de la Cooperativa Unión Cañari

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
1. Rotación de inventarios en el 2016 se incrementa de 0,098 al 0,252	0,05	3	0,15
2. Las ventas netas en el año 2016 se incrementan en 43,47% respecto al 2015	0,05	3	0,15
3. Los ingresos en el 2016 incrementaron un 57% respecto al 2015	0,06	3	0,18
4. Experiencia de las socias tejedoras en la elaboración de sombreros de paja toquilla. Tejido de sombreros 100% artesanal	0,07	4	0,28
5. Ofrece una garantía del 100% de todos los sombreros de paja toquilla, respaldando a través de un certificado su autenticidad y calidad, misma que parte desde la selección de la materia prima, así como también del cuidado en su proceso de elaboración.	0,08	4	0,32
6. Empresa con 26 años de presencia en el mercado toquillero	0,05	4	0,20
7. Conocimiento de la marca por parte del mercado de la provincia de Cañar	0,05	3	0,15
8. Diseños exclusivos y personalización de sombrero para cada cliente según gustos y preferencias	0,12	4	0,48
9. Tiempo de entrega óptimo de sus productos, cumple un 100%, según el Sistema de Calificación del Servicio.	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
10. Poco compromiso societario	0,09	1	0,09
11. Poca participación en ferias y eventos promocionados por entidades públicas	0,06	1	0,06
12. Inexistencia de políticas de calidad, seguridad, producción y relacionados	0,06	2	0,12
Carencia de un plan de Marketing	0,05	1	0,05
14. Carencia de un plan de marketing	0,08	1	0,08
15. Infraestructura inadecuada para realización de procesos productivos	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,64

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / Elaboración: Las autoras

El total de puntuación ponderada refleja un 2.64 con 0.14 puntos por encima del promedio, es decir que la cooperativa tiene aspectos internos que pueden ser aprovechados para conseguir una mejor posición interna y conseguir los objetivos que se plantean con el mercado.

En este contexto y bajo los resultados obtenidos, se proceden a plantear diversas estrategias y medidas de acción (incluidas en el Diseño del Modelo de Negocio) que permitirán a la Cooperativa Unión Cañari alcanzar los objetivos y desarrollar ventaja competitiva.

CAPITULO III

FORMULACION DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE TEJEDORAS DE PAJA TOQUILLA “UNIÓN TOQUILLERA”

3.1. Análisis del Macro entorno

El análisis del macro entorno tiene como finalidad identificar y dar a conocer los factores principales del entorno externo de la cooperativa que pudieran afectar o beneficiar a la misma.

3.1.1. Análisis político

Con la Constitución del 2008 en el Ecuador se marca un precedente de la Economía Popular y Solidaria, con la finalidad de establecer dentro de la sociedad un objetivo de desarrollo y crecimiento económico que asegure una armonía y fortalecimiento del sistema económico social, en especial de los sectores más vulnerables. En este concepto se tiene un conjunto de recursos, habilidades, actividades, que lo conforman los trabajadores, organizaciones que se crean como resultado de emprendimientos de carácter individual, familiar, comunal, etc., que posibilitan el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de los individuos.

En base a lo anteriormente mencionado, los organismos a cargo de la inclusión económica y social, y responsables de cumplir con la promoción de asociatividad entre personas, comunidades y organizaciones, crean opciones que permiten a los participantes de la EPS constituirse como sujetos económicos, sociales y políticos que participen efectivamente en el mercado creando oportunidades y fortaleciendo procesos de producción, comercialización, distribución, etc., bajo el marco normativo de la LOEPS que establece parámetros, beneficios y deberes de los afiliados.

Uno de los pilares fundamentales en los cuáles se enfoca la SEPS, es el fortalecimiento de la EPS, por lo que desde el año 2013 hasta el 2016 se han establecido un total de 107 normas de regulación que permiten que controlar de manera correcta a las instituciones u organizaciones suscritas a esta entidad. (SEPS, 2017)

El apoyo al artesano ecuatoriano se ha intensificado puesto que además de la LOEPS, Ley de fomento artesanal, entre otras, se plantea la creación de una nueva “Ley Orgánica de Desarrollo Artesanal” que buscará establecer y fortalecer relaciones entre los artesanos con la EPS, y la banca pública para obtener el acceso a recursos necesarios que permitan la tecnificación de sus actividades. (MIPRO, 2017)

Según (RadioHuancavilca, 2017) el 42% de todas las empresas en el Ecuador son PYMES, razón por la cual se ha enfatizado el apoyo financiero, gubernamental, económico y social a este sector. Bajo este contexto, dentro del sector manufactura en el año 2017 representó el 11,6% del PIB. (Tapia, 2017)

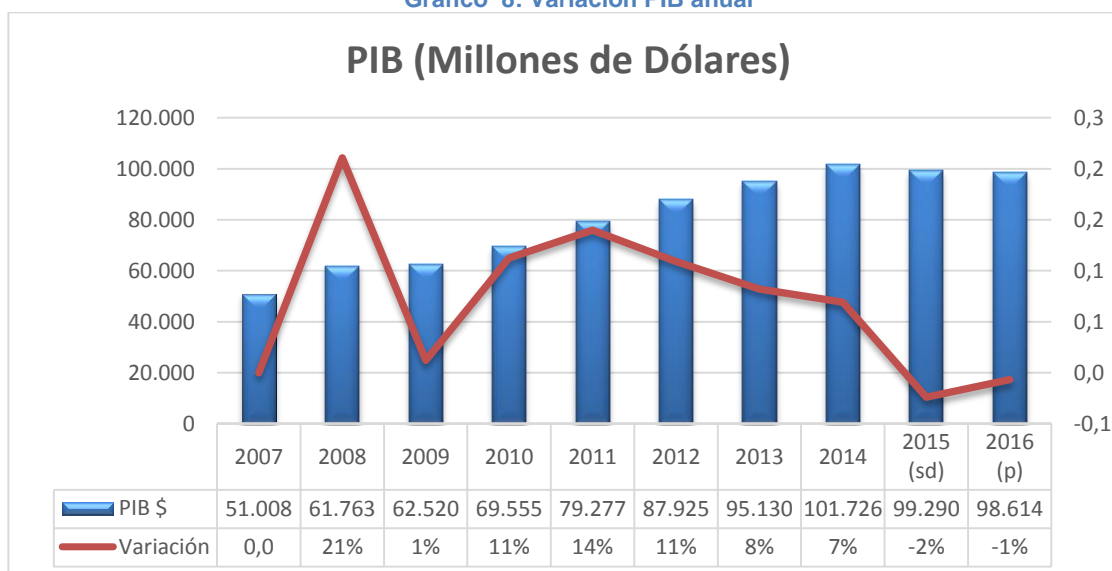
3.1.2. Análisis económico

Este análisis permitirá conocer aspectos del estado económico del país y determinar aspectos que influirán de manera directa al sector en el cual se desenvuelve la Cooperativa en estudio.

3.1.2.1. Producto Interno Bruto

Se puede observar en el gráfico el comportamiento del PIB desde el año 2007 y sus variaciones hasta el 2016, siendo el año en el cual se registró mayor variación el 2008 (21%) respecto al año 2007, en el año 2016 se puede visualizar una disminución del 1% respecto al año 2015.

Gráfico 8: Variación PIB anual

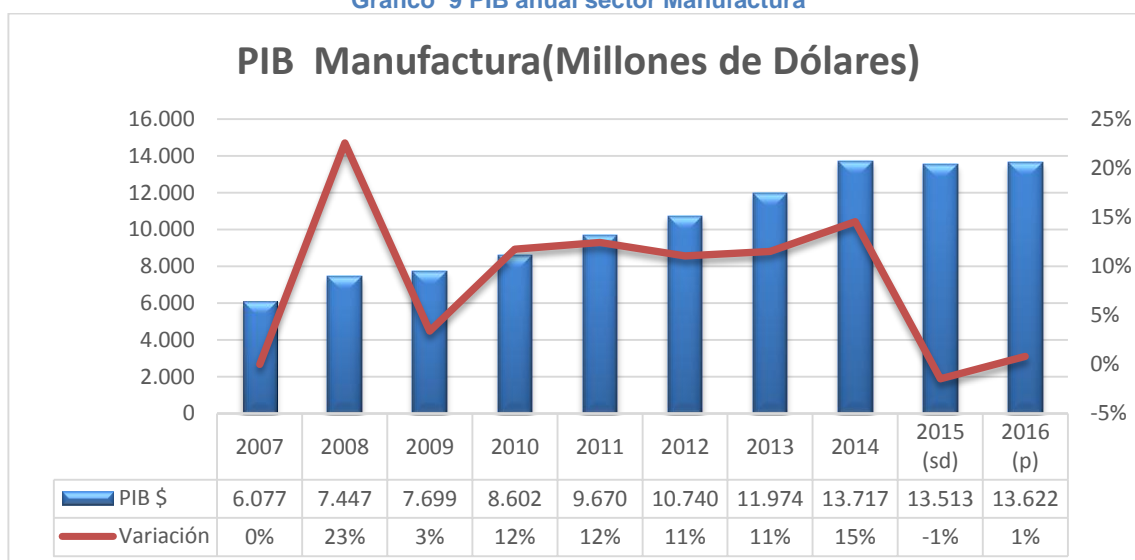


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

Por otra parte, se puede observar en el gráfico 9 el Producto Interno Bruto por Industria, en este caso en particular se han tomado datos de la Industria Manufacturera, su variabilidad anual desde el año 2007 hasta el año 2016 tiene un comportamiento similar al del gráfico anterior.

Gráfico 9 PIB anual sector Manufactura



Fuente: Banco Central del Ecuador

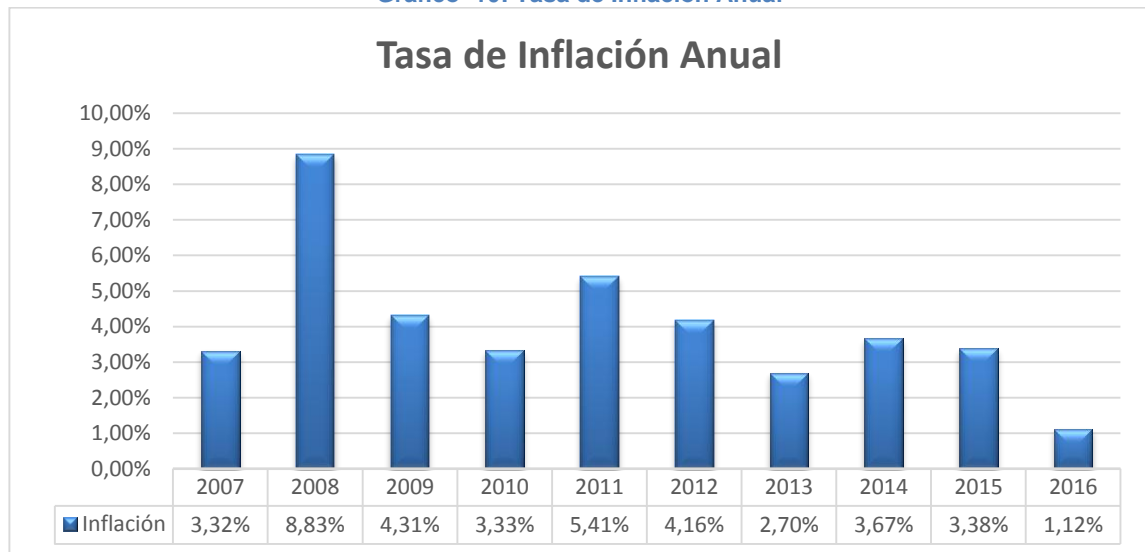
Elaborado por: Las Autoras

Según representantes del Banco Central del Ecuador, en el año 2017 se evidenció un incremento del PIB de 1,5%. Unido a esto se encuentra el crecimiento en el turismo local y extranjero. (Vistazo, 2018)

3.1.2.2. Tasa de Inflación

Como se puede observar en el gráfico 10, el año de mayor tasa de inflación es el 2008 con un 8,83%, mientras que el 2016 se observa una tasa mucho menor con un 1,12%.

Gráfico 10: Tasa de Inflación Anual



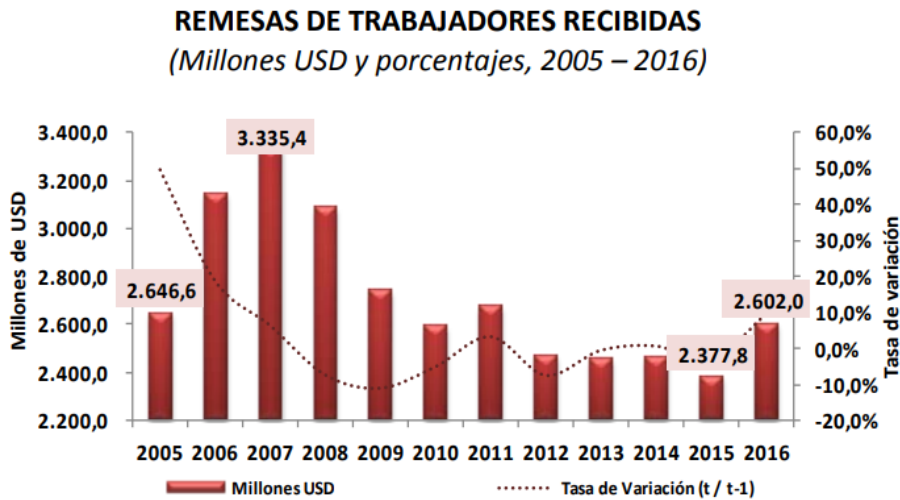
Fuente: INEC

Elaborado por: Las Autoras

3.1.2.3. Remesas Recibidas

Según las Estadísticas de Remesas presentadas por el BCE del año 2016, se puede observar que durante ese año se recibieron \$ 2.602.0 millones lo cual representa un 9,4% con respecto al año 2015 en el cual se pudieron receptor \$2.377.8 millones, este incremento se lo relaciona con la realidad económica de los países en los cuáles residen los emigrantes ecuatorianos. (BCE, 2017)

Gráfico 11 Remesas de Trabajadores Recibidas



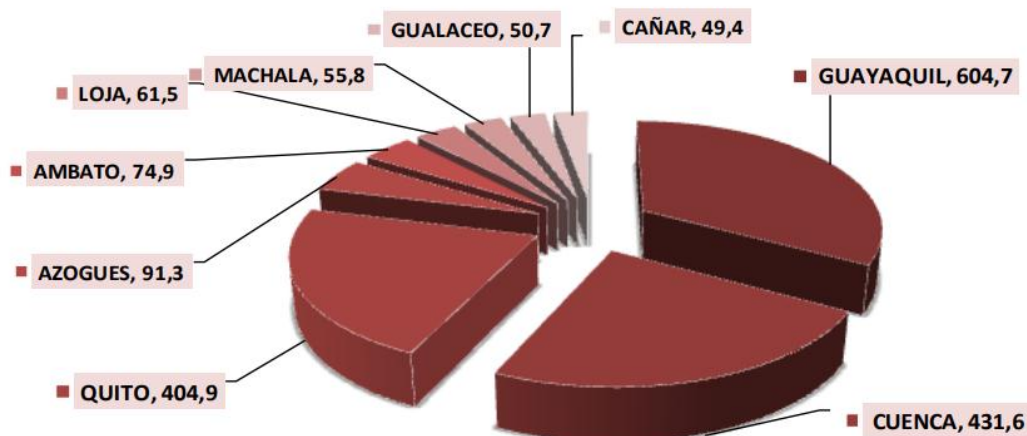
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Por otra parte, las provincias que mayor monto de remesas percibieron durante el año 2016 fueron: Guayas, Pichincha, Cañar y Azuay, representando un 74,7% (\$1.944.5 millones) del total de remesas; por otra parte un 0,6% (\$15.9 millones) del monto total fue destinado a provincias como Napo, Sucumbíos, Carchi, Bolivar, Orellana y Galápagos.

Las ciudades que mayor remesas recibieron Quito, Cuenca, Guayaquil y Azogues sumando un total de \$1.532.5 millones (58.9% del total) como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 12: Remesas por ciudad



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

3.1.2.4. Exportación de Sombreros

En cuanto a exportaciones como se puede observar en la tabla No. 15, en el año 2017 las exportaciones totales incrementaron comparado el año 2016; por otra parte si se toma en consideración los productos calificados como “otras manufacturas textiles” en el año 2017 reducen en un -8.34% respecto al año anterior.

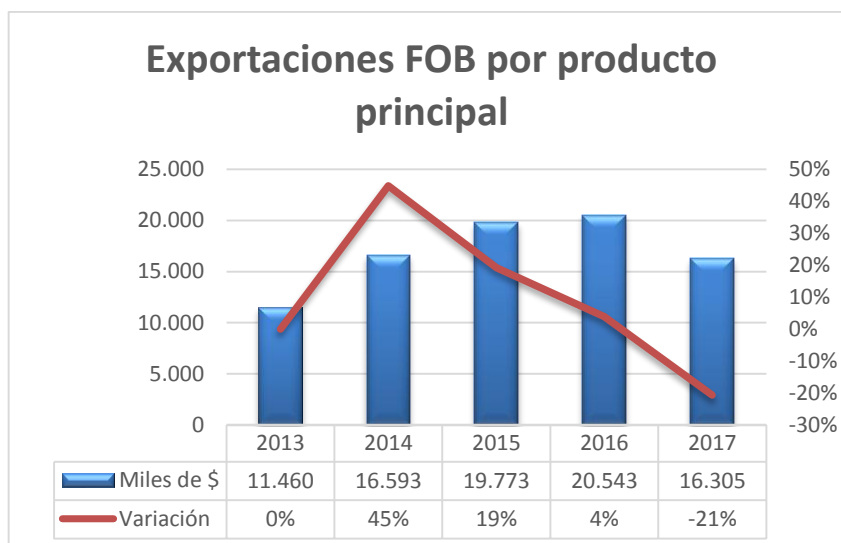
Tabla 15: Participación porcentual de los principales productos de exportación FOB

	Ene - Dic 2016				Ene - Dic 2017				Tasa de variación, porcentaje 2017 - 2016		
	a	b	b/a	Porcentaje de participación	a	b	b/a	Porcentaje de participación	Miles de TM	Miles de USD	Valor unitario USD
	Miles de TM	Miles de USD	Valor unitario USD		Miles de TM	Miles de USD	Valor unitario USD				
Exportaciones Totales	31.942	16.797.664			31.533	19.122.452			-1,3%	13,8%	
Otras manif.textiles	18	62.466	3.493,5	0,6%	15	57.258	3.766,0	0,5%	-15,0%	-8,3%	7,8%

Fuente / Elaboración: Banco Central del Ecuador

Por su parte en cuanto tiene que ver a sombreros en el año 2016 se ha registrado el mayor valor FOB de exportación en miles de dólares, por el contrario en el año 2017 se ha evidenciado una variación del -21% comparado con el año anterior.

Gráfico 13 Exportaciones FOB por producto principal



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

3.1.3. Análisis Socio- Cultural

La artesanía en el Ecuador juega un papel importante en el aspecto social y cultural, genera ingresos para miles de familias, contribuyen a la vez a la conservación de la cultura autóctona.

En la provincia del Cañar el tejido de sombrero de paja toquilla ha sido una tradición, cuyo conocimiento se adquiere dentro del hogar (especialmente las mujeres) y se mantiene por mucho tiempo. Por lo tanto y a través de los resultados obtenidos de entrevistas, se determina que un 9,75% de mujeres de la provincia se han agrupado en asociaciones y dedican su tiempo al tejido de sombreros de paja toquilla.

DESCRIPCION	TOTAL	PORCENTAJE
Población Total Mujeres (Provincia)	119949	100%
PEA Mujeres del Cañar	36618	30,53%
* Mujeres dedicadas a Manufactura	2820	7,70%
*Tejedoras de Paja Toquilla agrupadas en Cooperativas /Asociaciones	275	9,75%

Fuente: (INEC, 2010a)

Elaboración: Las autoras

3.1.4. Análisis ambiental

El Plan Nacional del Buen Vivir, en sus Objetivos 4 y 11, establecen la promoción de un medio ambiente sano y sustentable que garantice el acceso seguro de agua, suelo y aire; y, establecer un sistema económico solidario y sostenible, respectivamente. Además de las políticas y leyes de gestión ambiental que pretenden asegurar la sustentabilidad económica y ambiental.

Razones por las cuáles el Ministerio del Ambiente ha suscrito convenios de gestión ambiental con Gobiernos Autónomos del país, en los cuáles se les entrega las competencias de regulación, control y seguimiento ambiental. El objetivo principal es asumir el control ambiental local y la elaboración de proyectos, obras, informes de gestión ambiental, entre otros. (MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2018)

3.2. Microentorno

3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Modelo estratégico que permite establecer un marco para definir el nivel competitivo de una empresa dentro de una industria. Permite además identificar las variables competitivas de la empresa al momento de operar.

1. Poder de negociación de los clientes

Esta variable hace referencia a aquellas personas que adquirirán el producto, se han determinado dos alternativas:

Tabla 16: Alternativas de poder de negociación de clientes

	Poder Negociación Clientes		Poder Negociación Empresa	
	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
PRODUCTO ÚNICO		ALTO	BAJO	
PRODUCTOS SUSTITUTOS	BAJO			ALTO

Fuente / Elaboración: Las autoras

En base a lo expuesto anteriormente, se procede al análisis de la competencia directa para la Cooperativa Unión Cañari identificando los productos “sustitutos” del sombrero de paja toquilla como son: Sombreros de Tela, Sombreros de Cuero, Sombreros de Paño, Sombreros de Yute, Sombreros de Cabuya, Sombreros de Junco, entre otros de varios materiales sintéticos y naturales.

Con respecto a la información identificada se puede decir que la cooperativa se encuentra en un poder de negociación bajo dada la existencia de una gran variedad de productos sustitutos del sombrero de paja toquilla por lo que los clientes pueden adquirir el producto a muchos proveedores potenciales obteniendo de tal manera un poder de negociación alto del cliente. Es decir el poder se encuentra en el cliente.

Tabla 17: Poder de negociación de los clientes (Cooperativa Unión Cañari)

	Poder Negociación Clientes		Poder Negociación Cooperativa Unión Cañari	
	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
PRODUCTO ÚNICO				
PRODUCTOS SUSTITUTOS				

Fuente / Elaboración: Las autoras

2. Poder de negociación de proveedores

En esta variable se encuentran las empresas o personas a las cuáles la empresa adquiere los insumos necesarios para su producción. Se han determinado dos alternativas:

Tabla 18: Alternativas de Poder de negociación de proveedores

	Poder Negociación Proveedores		Poder Negociación Empresa	
	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
PROVEEDOR ÚNICO				
VARIOS PROVEEDORES				

Fuente / Elaboración: Las autoras

A partir de esta información y en base a datos presentados en el capítulo anterior sobre los actores principales en la elaboración del sombrero de paja toquilla se ha determinado la existencia de varios proveedores de recursos para la Cooperativa Unión Cañari; en base a estos resultados se determina que la Cooperativa cuenta con un alto poder de negociación y los proveedores con un poder bajo, como se puede observar en la tabla No. 19:

Tabla 19 Poder de Negociación de Proveedores (Cooperativa Unión Cañari)

	Poder Negociación Proveedores		Poder Negociación Cooperativa Unión Cañari	
	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
PROVEEDOR ÚNICO				
VARIOS PROVEEDORES				

Fuente / Elaboración: Las autoras

3. Potencial Ingreso de Nuevos Competidores

Es decir aquella amenaza de que ingresen nuevas empresas al mercado en el cual se desarrolla la empresa. Al igual que los dos casos anteriores se presentan dos alternativas:

Tabla 20 Alternativas de Potencial Ingreso de Competidores

	Poder Negociación Empresa	
	ALTO	BAJO
MERCADO ABIERTO		
BARRERAS DE ENTRADA		

Fuente / Elaboración: Las autoras

Tomando en consideración el ámbito político, social y económico en el cual se desenvuelve la Cooperativa Unión Cañari, se determina que su poder de negociación es Bajo respecto al potencial ingreso de nuevos competidores, esto debido al constante apoyo de entidades públicas, gubernamentales, y de apoyo al artesano, para el emprendimiento de nuevas asociaciones artesanales, lo cual representa una amenaza para la cooperativa pues simboliza la entrada y salida diversa de competencia directa en el caso del tejido y comercialización del sombrero de paja toquilla.

Tabla 21 Potencial Ingreso de Competidores (Cooperativa Unión Cañari)

	Poder Negociación Cooperativa Unión Cañari	
	ALTO	BAJO
MERCADO ABIERTO		
BARRERAS DE ENTRADA		

Fuente / Elaboración: Las autoras

4. Potencial Ingreso de Nuevos Productos

Es el ingreso de nuevos productos o productos sustitutos que compitan con los productos ofertados por la empresa. En este caso se presentan las siguientes alternativas:

	Poder Negociación Empresa	
	ALTO	BAJO
POSIBILIDAD DE INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS		
RESTRICCIÓN DE INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS		

Fuente / Elaboración: Las autoras

Como se ha mencionado anteriormente, existe una variedad de productos sustitutos del sombrero de paja toquilla, la posibilidad de entrada de estos al mercado es considerable, debido a la volatilidad de precios y a los constantes cambios tecnológicos, de gustos y preferencias, etc., unido al apoyo de entidades públicas para el emprendimiento y producción del sector manufacturero.

	Poder Negociación Cooperativa Unión Cañari	
	ALTO	BAJO
POSIBILIDAD DE INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS		
RESTRICCIÓN DE INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS		

Fuente / Elaboración: Las autoras

5. Rivalidad entre competidores

Es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, esta rivalidad aumenta a medida que incrementa el número de competidores, disminución de demanda, reducción de precios.

A partir del análisis de los elementos que definen el grado de rivalidad entre competidores, se puede determinar un nivel alto de rivalidad, debido a: el número de competidores en el sector, crecimiento del sector (estrategias empresariales), capacidad de diferenciación del producto (Cooperativa Unión Cañari marca reconocida a nivel provincial según datos obtenidos en encuestas).

3.3. Estructura de la empresa

Situación actual:

En la actualidad la Cooperativa Unión Cañari no cuenta con una filosofía empresarial establecida, es decir las socias realizan sus actividades de manera empírica sin una normativa, plan estratégico, guía administrativa establecida, por lo que se plantea una estructura completa para la misma, que permita tener claros los objetivos, metas, jerarquía, responsabilidades dentro de la cooperativa, etc.

Misión propuesta:

En base a los componentes de la declaración de misión según (David, n.d.) como son clientes, productos, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados, se ha determinado dentro de este modelo la siguiente propuesta de misión para la Cooperativa Unión Cañari:

“Somos un grupo de mujeres tejedoras de sombreros y artesanías de paja toquilla de la provincia del Cañar, que basadas en valores éticos, morales y culturales ofrecemos al público nacional y extranjero productos de alta calidad cuidadosamente elaborados a mano, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes desde 1991, siendo así la entidad con mayor experiencia en el ámbito toquillero del sector, impulsando el valor del trabajo artesanal y los valores culturales de la Provincia, colaborando con el desarrollo económico de nuestras socias y favoreciendo de tal manera al crecimiento de la Economía Popular y Solidaria y al Buen Vivir”

Visión propuesta:

En base al alcance del modelo y a los objetivos planteados se ha determinado la siguiente propuesta de visión para la cooperativa:

“En el 2020 ser una cooperativa líder en la producción y comercialización de sombreros y artesanías de paja toquilla en el mercado nacional e internacional; ser reconocida por sus productos elaborados a mano, de alta calidad, duración y exclusividad”

Objetivos de la empresa:

Objetivos generales

- Generar crecimiento y desarrollo económico para los clientes internos y externos de la cooperativa.
- Liderar el mercado de comercialización de sombreros de paja toquilla a nivel local y nacional.
- Consolidar la cooperativa a través de la constante adaptación e innovación del sombrero y artesanías de paja toquilla.
- Incursionar en el ámbito nacional e internacional, estableciendo alianzas estratégicas que permitan la promoción de la cultura ancestral del tejido de paja toquilla.

Objetivos específicos:

- Evaluar el comportamiento del mercado e identificar necesidades y deseos insatisfechos del mercado y satisfacerlas a través de diversificación de productos.
- Establecer una cultura de innovación y mejora continua de producción.
- Fomentar en el personal de la cooperativa alto compromiso y responsabilidad social.
- Proponer un plan de mejora en los procesos productivos de la Cooperativa.
- Crear un sistema operativo que sirva de base para la correcta gestión de la cooperativa.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la promoción y comercialización del sombrero de paja toquilla.
- Generar un ambiente de trabajo óptimo que permita garantizar la seguridad y motivación del personal de la cooperativa.

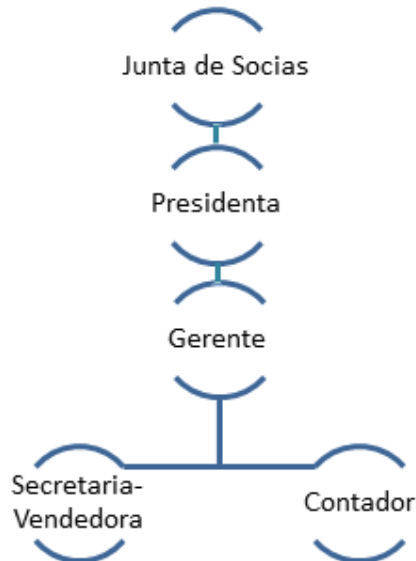
Valores:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad

Estructura organizacional:

Se propone el siguiente organigrama para la Cooperativa Unión Cañari, considerando la naturaleza y tamaño de la organización:

Ilustración 8 Organigrama Cooperativa Unión Cañari (propuesta)



Elaboración: Las autoras

Se propone contratar un gerente que sea el encargado de realizar funciones de planificación, dirección, organización, entre otros aspectos de carácter administrativo, unido a esto la contratación de una persona encargada de llevar la contabilidad y adicional una persona que sea encargada de la venta y realización de actividades de apoyo para el gerente y contadora (pudiendo ser una de las socias quien realice esta labor).

En los Anexos 3.1. y 3.2. se describe el perfil aplicable para los cargos propuestos.

3.4. Análisis de las 7p del marketing

Se realiza el análisis de las 7p del marketing: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, presencia física.

1. Producto

El sombrero de paja toquilla es un producto artesanal tejido a mano, con un nivel de procesamiento químico medio- bajo

Los tres principales y más comunes tipos de sombrero de paja toquilla son sombrero grueso, medio y fino. En la tabla No. 22 se presentan las características del producto anteriormente mencionado.

Tabla 22: Características del Sombrero de Paja Toquilla

VARIABLES	PRODUCTO		
	SOMBRERO GRUESO	SOMBRERO MEDIO	SOMBRERO FINO
Grados	0 - 2	3 --7	8 -- 18
Colores	Variados	Variados	Variados
Tejido	Brisa - Llano - Torcido	Brisa - Llano - Torcido	Brisa - Llano
Características	Bajo costo, menor número de días de elaboración y procesamiento, sombrero tradicional	Costo medio, tejido mejor elaborado, menos tradicional mas a la moda	Costo alto, tejido y procesamiento cuidadosamente elaborado, calidad alta, moda y exclusividad

Fuente: Cooperativa Unión Cañari

Elaboración: Las Autoras

En los Anexos 3.3 y 3.4, se pueden observar los tipos de sombreros de paja toquilla, su variedad y artículos de paja toquilla ofertados por la cooperativa.

2. Logotipo

Con la finalidad de que el mercado conozca y tenga presente a la cooperativa y sus productos, se ha determinado la colocación del logo en la caja de empaque del sombrero y en el etiquetado del mismo.



Slogan

Se ha propuesto establecer el siguiente slogan que identifique y describa la razón de ser de la Cooperativa:

“Tejiendo Cultura y Tradición”

2. Precio

La fijación de precios dentro del mercado del tejido de sombreros de paja toquilla se la realiza en base a la participación de los actores en la producción del sombrero en términos de producción, ventas, precio, frente a otros (INPC, 2013) como se puede observar en la tabla No 23:

Tabla 23 Participación de los Actores en la Producción del Sombrero en términos de Producción, Ventas, Precio, frente a otros

ACTORES	PRODUCCIÓN	VENTAS	PRECIO	POSICIÓN FRENTE A OTROS
TEJEDORES	Tejido a mano	Intermediario	Grueso \$5 a \$8	Tejedor no ejerce ningun poder frente a:
	Sombrero de hebra guesa se teje uno por día	Exportadores	Fino depende del grado de calidad, pueden variar desde \$15 a \$50	Intermediarios, Exportadores, Comerciantes de sombreros, Asociación de Tejedoras de Sombreros
	Sombrero de hebra fina puede tomar entre 5 a	Comerciantes		
	Un tejedor puede entregar hasta 4 o 5 sombreros de hebra gruesa en una semana o un sombrero hebra fina.	Asociaciones de tejedoras		
ASOCIACIÓN DE TEJEDORAS DE SOMBREROS	Realiza el procesamiento final del sombrero	Vende sombreros de campana, Sombreros Terminados a	Gruesos de \$12 a \$15	Precios mas bajos que los exportadores de sombreros
	Comercialización de los sombreros a media y pequeña escala	Mercados Locales, Nacionales e Internacionales	Sombreros finos depende del grado de calidad, diseño, moda, temporada.	Cancela un poco más al tejedor que un intermediario, mas flexibles en la negociación

Fuente / Elaboración: (INPC, 2013)

Para entender el método de fijación de precios del mercado de sombreros de paja toquilla, se toma en consideración el estudio de costos de un sombrero grueso realizado por el INPC, mismo que establece un referente para las asociaciones que determinarán el precio a establecer en base a los costos presentados a continuación:

Tabla 24 Costo sombrero

Eslabón de la Cadena	Unidad de Medida	Precio de Venta (\$)	Total de Tallos	Costo de Tallo	Tallos/Sombrero	Costo/Sombrero
Producción	Bulto_(27 ochos de 112 tallos)	\$ 94,50	3024,00	0,031	8	0,25
Procesamiento Paja	Bulto_(27 ochos de 96 tallos)	\$ 220,00	2592,00	0,085	8	0,68
Comercialización Paja	Bulto_(27 ochos de 96 tallos)	\$ 250,00	2592,00	0,096	8	0,77
Sahumado	Bulto_(60 ochos de 42 tallos)	\$ 325,00	2520,00	0,129	8	1,03

Fuente / Elaboración: (INPC, 2013)

En la tabla 25, se puede observar el costo del sombrero en cada eslabón de producción, procesamiento, comercialización y sahumado de la paja toquilla; en la tabla No. 26 se visualiza el costo del proceso de acabado del sombrero de paja toquilla:

Tabla 25 Costo de Proceso de Acabado

Actividad	Mano de Obra	Materiales	Total
Tejido	0,26	0,22	0,48
Prensado	0,1		0,1
Decorado	0,16	0,4	0,56
Reprensado	0,1		0,1
Etiquetado y Empacado	0,02	0,31	0,33
Indirectos de Fabricación			0,08
Total			1,65

Fuente / Elaboración: (INPC, 2013)

En las tablas No. 26 y 27 se puede observar el costo para un sombrero Grueso o económico:

Tabla 26 Costo por Sombrero

COSTO POR SOMBRERO			
Actividad	Unidad	Costo por Actividad	Costo Acumulado
Tejido	Sombrero	\$ 7,00	\$ 7,00
Comercialización	Sombrero	\$ 1,00	\$ 8,00
Azocado	Sombrero	\$ 0,13	\$ 8,13
Compostura	Sombrero	\$ 0,29	\$ 8,42
Procesos Acabado	Sombrero	\$ 1,65	\$ 10,07
			\$ 10,07

Fuente / Elaboración: (INPC, 2013)

Tabla 27 Costo por Sombrero

COSTO POR SOMBRERO		
Actividad	Costo por Actividad	Costo Acumulado
Producción	\$ 0,25	\$ 0,25
Procesamiento	\$ 0,43	\$ 0,68
Comercialización Pa	\$ 0,09	\$ 0,77
Sahumado	\$ 0,26	\$ 1,03
Tejido a mano	\$ 5,97	\$ 7,00
Comercialización	\$ 1,00	\$ 8,00
Azocado	\$ 0,13	\$ 8,13
Compostura	\$ 0,29	\$ 8,42
Procesos Acabado	\$ 1,65	\$ 10,07

Fuente / Elaboración: (INPC, 2013)

En base a la información anteriormente planteada, cada actor dentro de la fase de producción de sombreros de paja toquilla, establece un porcentaje de ganancia en base a mano de obra, costos de recursos, tipo de sombrero (grosso, medio y fino), entre otras características, en el caso de la Cooperativa Unión Cañari, se han determinado los siguientes rangos de precios:

Tabla 28 Precios de los Sombreros de Paja Toquilla (Cooperativa Unión Cañari)

Precios de los sombreros de paja toquilla	
Según el tipo de tejido	Costo de Comercialización
Grueso	\$15,00
Medio	De \$30,00 a \$60,00
Fino	De \$ 120 en adelante

Fuente: Cooperativa Unión Cañari **Elaboración:** Las autoras

3. Plaza

Las ventas de los productos ofertados por la Cooperativa Unión Cañari se realizarán a través de un canal de distribución directo, es decir sin intermediarios, el productor tendrá contacto directo con los clientes finales, realizará la venta directa ya sea ventas por teléfono, compras por correo, catálogo, compras en línea, redes sociales, entre otros.

Las ventas de la cooperativa serán Ordinarias es decir en el local ubicado en el Sector Charasol; y ventas Extraordinarias que serán en las ferias y eventos públicos en los cuáles los productos se encuentren en exhibición y puedan ser adquiridos por el público en general.

Esto traerá consigo la eliminación de intermediarios lo cual permitirá abaratar costos para el consumidor final e incrementará ganancias para la Cooperativa. Al tener un trato directo con el cliente, será posible adaptarse a sus necesidades y atender sus inquietudes, ofreciendo un servicio efectivo que brinde una mejor percepción de calidad del producto (sombrero).

4. Promoción

El principal objetivo de la promoción es conseguir que llegue información sobre los productos ofertados por la Cooperativa al mercado objetivo, para lo cual se plantea llevar a cabo algunas estrategias de publicidad.

A través del estudio de mercado se identificaron los medios de comunicación mediante los cuáles los usuarios estarían interesados en recibir información, para lo cual se ha establecido el siguiente plan de medios:

✓ PLAN DE MEDIOS

Para la Cooperativa Unión Cañari, se plantea establecer una publicidad tanto informativa como persuasiva, pues el objetivo principal será dar a conocer al

público meta sobre los sombreros de paja toquilla y conseguir que quienes reciban el mensaje publicitario se encuentren interesados en adquirir el producto.

Se han planteado los siguientes objetivos del plan de medios:

- ✓ Diseñar un plan de medios efectivo que permita a la empresa enfocar su publicidad en el público objetivo, expresando de manera clara y concreta su mensaje y dando a conocer el sombrero de paja toquilla.
- ✓ Determinar los canales de comunicación efectivos que permitan captar la atención e interés de los clientes reales y potenciales de la Cooperativa Unión Cañari.
- ✓ Desarrollar la imagen empresarial y establecer el posicionamiento de la empresa.

Tomando en consideración el estudio de mercado, se han seleccionado medios de comunicación como:

- ✓ **Publicidad en redes sociales:** debido al segmento de mercado dirigido, se promueven grandes campañas a través de las redes sociales más conocidas como:

- Facebook



Coopuc Tejedoras De Paja Toquilla (Artesanas)

- Instagram



- ✓ **Radio:** se ha tomado en consideración una de las emisoras de radio más sintonizadas y de mayor alcance dentro del territorio local, Super S 90,9 FM



Tabla 29 Publicidad por Radio

Cuñá 60 segundos
Horario Triple A de 06h00 a 18h00
Menciones en vivo en programas Triple A
Total al mes \$20
Total al año \$ 240

Fuente: Radio 90,9 Super S / **Elaboración:** Las autoras

- ✓ **Tarjetas de presentación:** con la finalidad de promocionar los sombreros producidos por la Cooperativa Unión Cañari, estas tarjetas serán entregadas en las ferias y eventos.

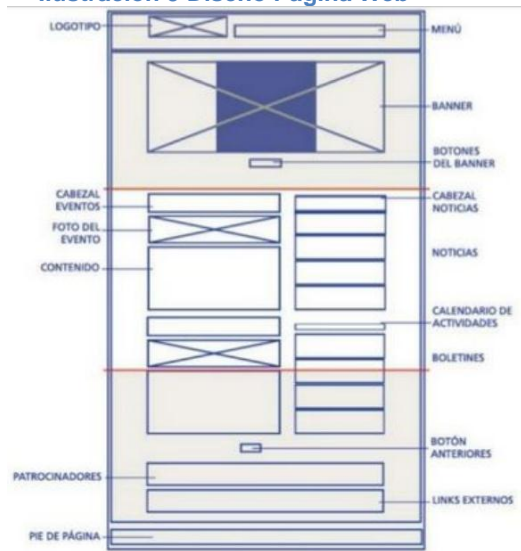
Tabla 30 Tarjetas de Presentación

1000 tarjetas de presentación
Medidas 9 x 5 cms
Total al año \$39

Fuente: Inpress / **Elaboración:** Las autoras

- ✓ **Página web:** se ha determinado la necesidad de crear una página web que tenga ciertas particularidades como son compras en línea, chat, entre otros.

Ilustración 9 Diseño Página Web



Fuente / Elaboración: FazStore

Tabla 31 Costo de la Creación de Página Web

Detalle	Cantidad	Duración	Valor
Configuración de Aplicación WEB CMS	1	5 días	\$ 125,00
Creación de interfaz gráfica (Diseño de Plantilla Web)	1	4 días	\$ 125,00
Creación de estructura distributiva de datos del portal	1	2 días	\$ 50,00
Creación de 1 animación Jquery para el portal web que contenga 6 secciones o escenarios	1	7 días	\$ 80,00
Creación de catálogo de productos dentro de una sección del sitio web	1	4 días	\$ 50,00
Creación de visores de imágenes	2	6 días	\$ 100,00
Asesoramiento en personalización de Websites	TODOS	TODOS	\$ 50,00
Creación de cuentas de Correo corporativas para uso despersonal administrativo de la empresa	5	2 días	Sin costo
SubTotal		40 días	\$ 580,00
Total			\$ 649,60

Fuente / Elaboración: FazStore

Se realizará tres veces al año Community Manager, con la finalidad de administrar y modificar la red digital de la Cooperativa.

Tabla 32 Costo Community Manager

Detalle	Valor	Número al año	Total al año
Community Manager	\$ 40,00	3	\$ 120,00

Fuente / Elaboración: FazStore

- ✓ **Alianzas con estudios de moda y desfiles de moda:** establecer alianzas y acuerdos con determinados diseñadores artesanales y de alta costura con la finalidad de incluir en sus bocetos los sombreros de paja toquilla. Asistir además a desfiles de moda como ente que además de promocionar el buen gusto por la moda, promueva la cultura y tradición del tejido de paja toquilla.

Las alianzas inter institucionales no son de carácter económico, únicamente representan una cooperación de carácter intelectual, es decir

cada empresa miembro de esta alianza aportará con su herramienta propia (intelecto), de tal manera un estudio de moda aportara con sus diseños, mientras que la cooperativa plasmará esos diseños en productos terminados.



Invita al evento



Tabla 33 Gastos de Publicidad

Gastos de publicidad							
	UNIDADES	P. UNIT	P.TOTAL ANU	2018	2019	2020	2021
Publicidad en radio Super S 90.9	12	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 242,09	\$ 244,19	\$ 246,32
Página web	1	\$ 649,60	\$ 649,60	\$ 649,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Community Manager	3	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 121,04	\$ 122,10	\$ 123,16
Tarjetas de presentación	1000	\$ 0,04	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,34	\$ 39,68	\$ 40,03
TOTAL			\$ 1.048,60	\$ 1.048,60	\$ 402,47	\$ 405,97	\$ 409,50

Fuente: Varios / **Elaboración:** Las Autoras

5. Personas

Es de suma importancia que se garantice dentro de la Cooperativa contar con personal apto para realizar las diferentes funciones establecidas por lo que se debe cumplir con un conjunto de actividades y procesos de selección, contratación (para los cargos administrativos), así como la capacitación constante de las socias.

Tabla 34 Etapas del Proceso de Selección de Personal

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	
Etapas de Requerimiento	Determinación de necesidad de personal
	Descripción y especificación del cargo
	Criterios de selección
Etapas de Reclutamiento	Determinación de fuentes de reclutamiento
	Elaboración de la convocatoria
	Divulgación de convocatoria
Etapas de Selección	Recepción Hojas de vida
	Entrevista inicial
	Verificación Información
	Entrevista final y selección
Etapas de Contratación	Comunicación de selección
	Contratación

Fuente / Elaboración: Las Autoras

Se recomienda por lo tanto, la contratación de un gerente general, contador/a, con el objetivo asegurar la gestión y control de las actividades llevadas a cabo en la Cooperativa.

La descripción y requerimientos de cada cargo se pueden observar en los anexos 3.1 y 3.2 respectivamente

6. Procesos

Los procesos de producción de sombrero de paja toquilla serán detallados más adelante en el Plan de Producción.

7. Presencia física

La presencia física de la Cooperativa comprende aquellos espacios tangibles. Para un funcionamiento efectivo de la cooperativa en sus procesos de producción, se ha planteado la remodelación y redistribución de la planta de producción, como se podrá observar en el plan de producción y operaciones respectivamente.

Ilustración 10 Planta de Producción Cooperativa Unión Cañari



Fuente: Cooperativa Unión Cañari

Ilustración 11 Local Comercial Cooperativa Unión Cañari



Fuente: Cooperativa Unión Cañari

3.5. Plan estratégico

Se ha formulado un plan estratégico para la Cooperativa de Tejedoras de Paja Toquilla “Unión Cañari”, que presente las estrategias a ser aplicadas para la consecución de los objetivos y fines del modelo y la cooperativa.

Objetivos del plan estratégico

- ✓ Aportar con herramientas clave que han de ser necesarias para el aprovechamiento de fortalezas internas, oportunidades externas que permitan minimizar debilidades y actuar frente a amenazas del mercado.

- ✓ Establecer una guía de funcionamiento que permita a la Cooperativa Unión Cañari el desarrollo de sus actividades de manera efectiva y oportuna.
- ✓ Fortalecer la estructura organizacional y funcional de la cooperativa.

3.5.1. Objetivos estratégicos

- ✓ Posicionar la marca de los productos ofertados por la cooperativa a nivel nacional e iniciar el proceso de exportación.
- ✓ Incrementar ventas de sombreros de paja toquilla y artesanías entre el 2% y 4% anual.
- ✓ Innovar permanentemente en el diseño de sombreros de paja toquilla.
- ✓ Capacitar a las socias de la cooperativa sobre nuevas tendencias y estilos, con el fin de mantener la calidad de diseño único, exclusivo que se adapte a las exigencias del cliente.
- ✓ Fortalecer relaciones con clientes internos y externos de la cooperativa.

3.5.2. Matriz FODA Cruzado

A través de la siguiente matriz se pueden observar aquellas acciones estratégicas que pueden ser aplicadas para aprovechar fortalezas y oportunidades y minimizar amenazas y debilidades:

Tabla 35 Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	1. Rotación de inventarios en el 2016 se incrementa de 0,098 al 0,252	1. Poco compromiso societario
	2. Las ventas netas en el año 2016 se incrementan en 43,47% respecto al 2015	2. Poca participación en ferias y eventos promocionados por entidades públicas
	3. Los ingresos en el 2016 incrementaron un 57% respecto al 2015	3. Inexistencia de políticas de calidad, seguridad, producción y relacionados
	4. Experiencia de las socias tejedoras en la elaboración de sombreros de paja toquilla. Tejido de sombreros 100% artesanal	4. Carencia de plan estratégico, procesos y procedimientos sentados en una base administrativa y de gestión
	5. Ofrece una garantía del 100% de todos los sombreros de paja toquilla, respaldando a través de un certificado su autenticidad y calidad, misma que parte desde la selección de la materia prima, así como también del cuidado en su proceso de elaboración.	5. Carencia de un plan de marketing
	6. Empresa con 26 años de presencia en el mercado toquillero	6. Infraestrura inadecuada para realizacion de procesos productivos
	7. Conocimiento de la marca por parte del mercado de la provincia de Cañar	
	8. Diseños exclusivos y personalización de sombrero para cada cliente según gustos y preferencias	
	9. Tiempo de entrega óptimo de sus productos, cumple un 100%, según el Sistema de Calificación del Servicio.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Las exportaciones FOB (miles de USD) según BCE a incrementado en un 3,89% hasta el 2016 y se pronostica que crezca un 14,1% a finales del 2017	Desarrollo del producto: conseguir incrementar las ventas a través de implementar nuevos diseños y tendencias de moda de sombreros de paja toquilla. (F8; O7)	Brindar a las socias incentivos y recompensas por el trabajo realizado con la finalidad de conseguir motivación, compromiso y el desarrollo la organización (D1 - D2; O3)
2. Según el BCE, en el primer trimestre del 2017 el PIB a incrementado a un 2,6% comparado con el primer trimestre el año 2016		Incrementar un programa de publicidad y promociones con la finalidad de incrementar las ventas de sombreros y souvenirs de paja toquilla (D5, O4)
3. La empresa Pública EDEC EP, convoca a artesanos a nivel regional a participar en concurso para ser calificados como AAA y exhibir sus productos en el Portal Regional Artesanal	Diversificar la gama de productos ofrecidos por la Cooperativa Unión Cañari con el fin de incrementar las ventas (F4; O3 -O7)	Reeducación de Infraestructura que permita realizar de manera efectiva el proceso productivo e incrementar la producción de ser necesario (D4 - D6; O7)
4. Importadoras de artesanías con la ayuda con PRO ECUADOR, concretan pedidos a corto plazon con empresas y asociaciones toquilleras	Establecer negociaciones con personas radicadas en el extranjero y con importadoras de artesanías con el fin de impulsar las exportaciones de sombreros de paja toquilla de la Cooperativa. (F5- F6 - F9; O1 - O4- O5 - O6)	
5. Ruedas de Negocios impulsan el sector artesanal, siendo exportados un total de USD 7.75 millones valor FOB (831,29 toneladas) de enero a agosto 2016		
6. El 85,51% del total de ecuatorianos migrantes se concentra en EEUU, España e Italia según CNE	Penetración en el mercado: participación en ferias artesanales y demás eventos patrocinados por entidades públicas. (F7; O7)	
7. Apoyo a procesos de innovacion, mejora continua a MIPYMES y consorcios emprendidos por MIPRO		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Competitividad de precios del Sombrero de Paja Toquilla / Poder de negociación del mercado (Mercado determina el precio)	Incrementar publicidad a través de redes sociales y la creación de una página web con la finalidad de incrementar ventas de sombreros y posicionar marca (F5 - F8 ; A2 - A4)	Introducir un programa de capacitación en conjunto con entidades públicas para el mejoramiento en procesos productivos del sombrero de paja toquilla (D1 - D3 ; A4 - A5)
2. Inexistencia de barreras de entrada a nuevos competidores		
3. Cooperativa Padre R. Gonzáles lider en participación de mercado de la Provincia (nivel ventas mensuales)	Fidelizar a los clientes a través de afiliaciones ya que con esto obtendrían descuentos y promociones (F6 - F7; A1 - A6)	Establecer convenios con estudios de moda y realizar diseños novedosos de acuerdo a las nuevas tendencias, realizar desfiles con artesanías y sombreros de paja toquilla, con la finalidad de publicitar los productos, posicionar la marca e incrementar ventas y clientes (D4 - D5; A4 - A5 - A6)
4. Alta diversificación de productos y gran oferta de la competencia directa	Mejorar procesos productivos, diseños, colores de sombreros de paja toquilla y souvenirs (F4 - F5 ; A5)	
5. Expectativas y exigencias rigurosas por parte del cliente final		
6. Competencia con alto dinamismo y adaptación al entorno, beneficiándose del apoyo de entidades gubernamentales para ventas locales y extranjeras		
7. BanEcuador trabaja con microempresarios pero no cuenta con swift bancario para cubrir transferencias		
8. Correos del Ecuador permite hasta 30kg. Para exportar, cooperativas que deseen exportar más deben contratar courier.		

Fuente: Matriz EFE- Matriz EFI / Elaboración: Las Autoras

Plan Estratégico en acción

Tabla 36 Plan Estratégico Aplicado

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA/AS	INDICADOR/ ES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1. Posicionar la marca de los productos ofertados por la cooperativa a nivel nacional e iniciar el proceso de exportación a nivel internacional.	Llevar a cabo estrategias de posicionamiento basadas en un atributo, en beneficios, usuario y uso del producto ofertado	Nivel de recordación de marca (Encuesta de posicionamiento) / Mapa de Posicionamiento	Realizar un plan de posicionamiento (Branding) y determinar estrategias y técnicas para la consecución del mismo	ADMINISTRACIÓN
	Enfocar su posicionamiento a través de Ventaja Diferencial		Orientar estrategias y planes de marketing a la comunicación de la característica principal del producto y	ADMINISTRACIÓN
2. Incrementar ventas de sombreros de paja toquilla y artesanías entre el 2%- 4% anual.	Establecer estrategias de Marketing, Promoción y Ventas.	Incremento de Ventas = $((\text{Vtas Año 1} - \text{Vtas Año 0}) / \text{Vtas Año 0}) * 100$	Realizar un plan de publicidad en medios de comunicación tomando como principales: radio, televisión y redes sociales.	ADMINISTRACIÓN
			Implementación de una plataforma virtual de la cooperativa que permita promocionar sus productos y vender los mismos en línea.	ADMINISTRACIÓN
3. Innovar continuamente el diseño de sombreros de paja toquilla.	Identificar nuevas tendencias en diseños de sombreros de acuerdo a la moda y al segmento de mercado al cual va dirigido, con lo cual puede incrementar el número de clientes	Número de nuevos diseños de sombreros	Establecer convenios con estudios de moda a nivel local y nacional, identificar nuevas tendencias, diseños de sombreros y adecuarlos con el tejido artesanal de los mismos.	PRODUCCIÓN
4. Capacitar a las socias con el fin de mantener la calidad de diseño único, exclusivo que se adapte a las exigencias del cliente.	Fomentar el desarrollo de competencias de las socias	Nivel de capacitación de personal= $(\text{Número de personal capacitado} / \text{Total de personal}) * 100$	Implementar cursos de capacitación de personal en conjunto con entidades públicas que apoyan al artesano y pequeñas empresas (MIRPO, INPC, IEPS, MIES, etc.)	ADMINISTRACIÓN / PRODUCCIÓN
	Mejorar el compromiso y motivación de las socias de la cooperativa.	Tasa participación societaria= $(\# \text{ asistentes eventos Coop. Unión Cañari año1} - \# \text{ asistentes eventos Coop. Unión Cañari año0}) / \# \text{ asistentes eventos Coop. Unión Cañari año0} * 100$	Fomentar la motivación del personal de la cooperativa, a través de reconocimientos laborales e incentivos de carácter monetario y no monetario.	ADMINISTRACION
		Pedidos entregados a tiempo= $(\text{Número de pedidos entregados durante el período X en el período pactado} / \text{Número total de pedidos solicitados para el período X})$	Mejorar los procesos productivos con el fin de reducir tiempos muertos y optimizar el tiempo de entrega.	ADMINISTRACIÓN / PRODUCCIÓN
5. Fortalecer relaciones con clientes internos y externos de la cooperativa	Concentrar esfuerzos y buscar la satisfacción continua de necesidades de clientes internos y externos de la cooperativa	Cientes satisfechos = $(\text{Clientes satisfechos} / \# \text{ Clientes totales}) * 100$	Establecer contacto con los clientes y determinar su nivel de satisfacción con el producto y la calidad percibida del mismo	ADMINISTRACION
		Personal satisfecho en su función= $(\text{Personal satisfecho} / \text{Total de personal}) * 100$	Incentivar el reconocimiento del desempeño del personal a través de reconocimientos/ premios, impulsar el desarrollo de sus competencias.	ADMINISTRACION

Fuente / Elaboración: Las autoras

En el anexo 3.6 se pueden observar los costos de inversión que implican las estrategias anteriormente mencionadas.

3.6. Plan de Producción

✓ **Distribución de Planta**

La Cooperativa Unión Cañari en la actualidad utiliza un terreno entregado en forma de comodato por el Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Azogues, el mismo que tiene un área total de 8.500m², un área útil de 150 m². La construcción tiene una antigüedad de 10 años, por lo cual sus condiciones no son adecuadas para el desarrollo de las actividades de producción de sombreros de paja toquilla, considerando que la infraestructura inicialmente fue desarrollada con la mentalidad de implementar una bodega temporal de sombreros de paja toquilla producido por vendedoras minoristas e informales.

Sin embargo, con el transcurso del tiempo y producto de los factores económicos y migratorios del cantón y el país en general, la producción de sombreros de paja toquilla por las “mujeres” del cantón experimentó un crecimiento significativo, lo cual obligó a los entes municipales a tomar decisiones que permitan cubrir los nuevos requerimientos de una actividad que experimentaba un auge significativo.

En este contexto, el GAD Municipal del Cantón Azogues cede en condición de comodato la totalidad del terreno antes indicado y su adecuación para la incorporación de una planta de producción, misma que permitió solventar las exportaciones durante los años del 2.000 al 2.008.

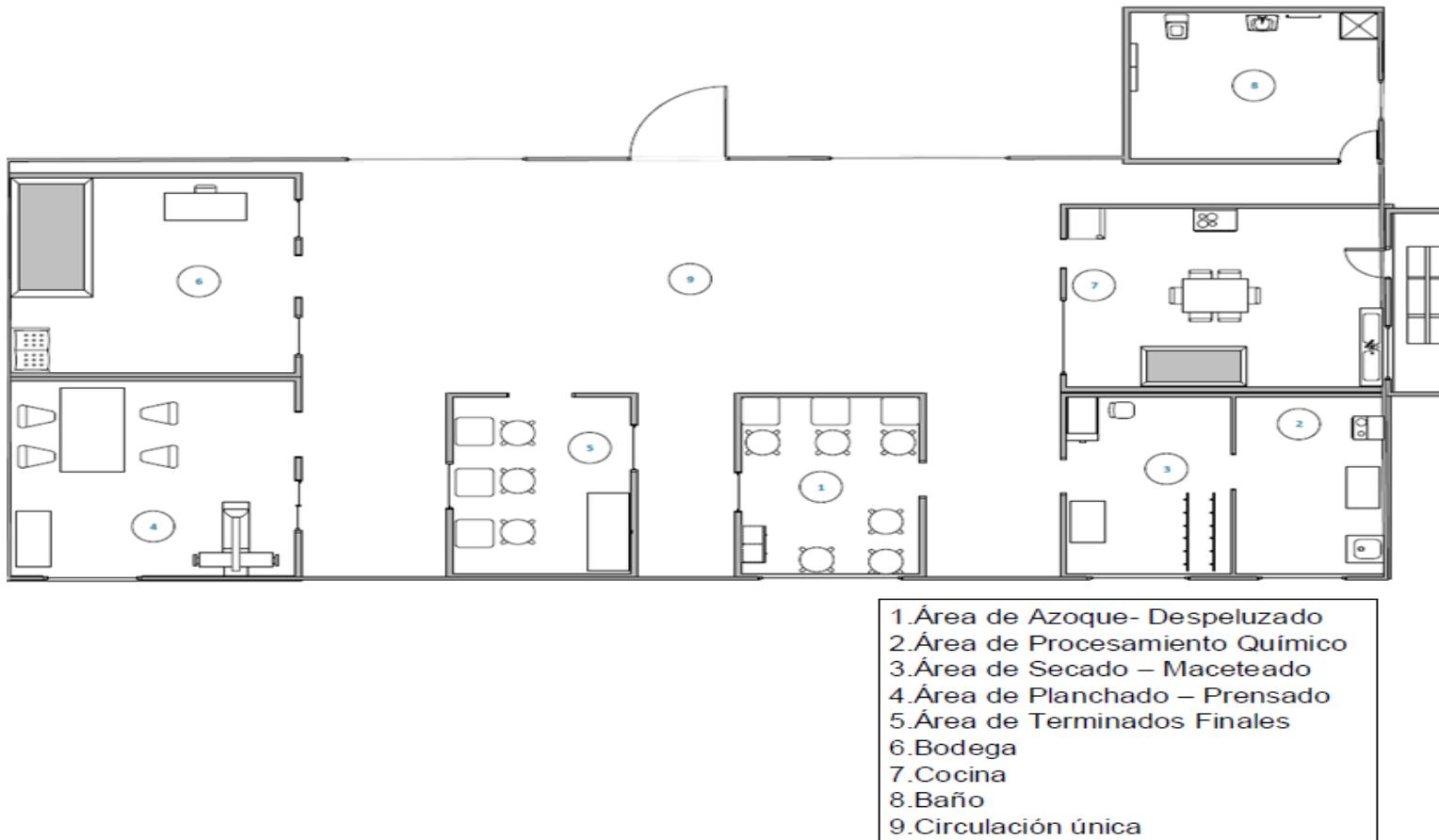
Con el transcurso del tiempo y la regulación de los procesos de exportación por parte de los entes gubernamentales han demandado la tecnificación e innovación de los procesos, de tal manera, que las actividades que antes se realizaban de manera improvisada, empírica o por conocimiento ancestral, ahora necesitan tener una regulación, iniciando por el espacio físico donde se realizan dichas actividades, mismas que deben garantizar por un lado el desarrollo eficiente de los procesos productivos y sobre todo velar por el seguridad de las productoras.

En este contexto, el terreno ubicado en el sector de Charasol (Pérez Perasso), no presenta la distribución adecuada para la elaboración y almacenamiento de sombreros de paja toquilla, ya que por su área total no permite una distribución adecuada de la maquinaria, materia prima y químicos, aún mucho menos permite tener condiciones de seguridad laboral para sus socias que permanecen en un lapso de 4-6 horas diarias (temporadas altas de pedidos).

El registro fotográfico del estado actual del lugar de producción de sombreros de paja toquilla se pueden observar en el Anexo 3.7

Considerando la gran importancia que tiene la distribución de planta para una empresa y el desarrollo de sus actividades, se propone una distribución que mejorará de manera efectiva los procesos productivos, manejo de desechos, almacenaje y salud ocupacional dentro de la producción de sombrero de paja toquilla.

Ilustración 12 Propuesta de Redistribución de Planta
PROPUESTA REDISTRIBUCIÓN DE PLANTA



Elaboración: Las Autoras

Esta redistribución se realizará en base a cada proceso llevado a cabo dentro de la producción de sombreros y con la finalidad de presentar un espacio cómodo, organizado y técnicamente estructurado, mediante el cual se puedan llevar a cabo cada tarea y actividad sin demoras ni tiempos muertos.

De tal manera, se identifican

- Área de azoque – despeluzado maceteado
- Área Blinchado (Procesamiento Químico)
- Área Secado - Maceteado
- Área Planchado - Prensado
- Área Terminados Finales
- Bodega

La distribución propuesta para la sede de producción de la Cooperativa Unión Cañari, se realizó posterior al compromiso del GAD Municipal del Cantón Azogues y las socias de la cooperativa para intervenir la infraestructura existente, redistribuir los espacios, generar los sistemas de drenaje adecuados y considerar los sistemas de seguridad.

De tal manera, se incrementa el área asignada de 150m² a 230 m², se identifican claramente seis (6) espacios o áreas de producción, incluyendo también baños y área de descanso. El costo de la intervención es de \$ 99.430,33 y será asumido en un 70% por el GAD Municipal del Cantón Azogues y el 30% por las socias de la Cooperativa Unión Cañari, bajo el condicionamiento de incrementar la producción.

En el Anexo 3.8 se puede observar la propuesta de la intervención infraestructural del área de producción.

Tomando en consideración las condiciones antes descritas, se presenta el análisis de las principales variables económicas “proyectadas” dentro del presente proceso:

- Producción
- Demanda

- Ventas

3.6.1. Demanda Proyectada

Para el análisis de la demanda proyectada se considera el incremento poblacional de la Provincia del Cañar, en base al análisis realizado por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo con información base en el Censo de Población y Vivienda 2010; adicionalmente se considera el porcentaje de aceptación del producto obtenido a través del levantamiento de información, mediante el cual se encuestó a un total de 384 personas, de las cuales el 14% afirmó estar dispuesto a adquirir un sombrero de paja toquilla en ese momento. En este contexto, a continuación se presentan los datos obtenidos:

Tabla 37 Demanda Estimada Cooperativa Unión Cañari

AÑOS	2.018	2.019	2.020	2.021
PROVINCIA DEL CAÑAR	272236	276819	281396	287024
% de Vtas. Esperada promedio	3%	3%	3%	3%
# Personas	8167	8305	8442	8611
% Personas dispuesta a comprar sombreros de PT	14%	14%	14%	14%
Demanda Estimada	1143	1163	1182	1206

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

En base a los resultados obtenidos y bajo el supuesto de que la demanda anual incremente como mínimo en un 3% se ha determinado la demanda estimada hasta el año 2021, datos con los cuales se procederá a realizar el plan de producción y ventas para los próximos 5 años.

3.6.2. Ventas Proyectadas

La variable ventas ha sido determinada de la siguiente manera: Ventas Ordinarias y Ventas Extraordinarias. Ventas Ordinarias representan los pedidos realizados directamente en la Cooperativa Unión Cañari, mientras que las Ventas Extraordinarias están constituidas por las ventas realizadas al momento de formar parte de los eventos de exposición, ferias itinerantes, ferias artesanales, etc., organizados por entes gubernamentales locales y nacionales, tales como: GAD Municipal Cantón Azogues, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) y Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

El porcentaje de incremento de ventas ha sido determinado en un 3% anual en base a los históricos, sumado a esto se considera las ferias itinerantes, cuya participación histórica ha sido de 47% (8 participación en ferias anuales de 17 ferias ofertadas), y se proyecta al término del 2021 la participación total en los eventos antes descritos, es decir, crecer en un 50% aproximadamente en el periodo 2017-2021.

Tabla 38 Número de ferias artesanales ofertadas por entidades públicas

Entidad	# Ferias ofertadas al año
GAD Munic.	12
MIPRO	3
IEPS	2
Total ferias al año	17

Fuente: MIPRO / **Elaboración:** Las autoras

Tabla 39 Incremento porcentual anual de asistencia a ferias artesanales para la Cooperativa Unión Cañari

Años	2017	2018	2019	2020	2021
# Ferias Asistidas	8	11	14	17	17
% Ferias Asistidas	47%	65%	82%	100%	100%
Incremento % anual		18%	18%	18%	-

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

Como se puede observar en la tabla No. 32, la Cooperativa Unión Cañari como se ha mencionado anteriormente ha asistido al 47% de las mismas, el objetivo es alcanzar el 100% en asistencia a este tipo de eventos, por lo que se plantea que anualmente se incremente un 18% (3 ferias al año) respecto al año anterior, para de esta manera aprovechar la presencia en ferias y eventos artesanales, incrementar ventas y alcanzar los múltiples beneficios que traen consigo estas ferias.

Como se ha mencionado anteriormente, las ventas totales de la Cooperativa Unión Cañari se han dividido en Ventas Ordinarias y Extraordinarias, para lo cual se ha realizado un análisis histórico que permita determinar un promedio porcentual de actuación de las mismas en el total de ventas de la cooperativa, dando como resultados los siguientes:

Tabla 40 Histórico Ventas de la Cooperativa Unión Cañari

Años	Ventas anuales (dólares)	Ventas Ordinarias (\$)	Ventas Extra-ordinarias (\$)	% Vtas Ord.	% Vtas Extr.
2012	8.566,46	3854,91	4711,55	45%	55%
2013	7.240,89	2968,76	4272,13	41%	59%
2014	11.137,53	5791,52	5346,01	52%	48%
2015	3.265,95	1143,08	2122,87	35%	65%
2016	5.116,24	1944,17	3172,07	38%	62%
Promedio	7.065,41	3140,49	3924,93	42%	58%

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras.

Una vez obtenidos los promedios, se procede a realizar una estimación de ventas tanto ordinarias como extraordinarias, considerando que el promedio de incremento en ventas anuales totales es del 3%; por lo que cada año se incrementa un proporcional a ventas ordinarias y extraordinarias correspondientes a su participación promedio histórico en las ventas totales; dando como resultado los siguientes datos:

Tabla 41 Ventas Estimadas para la Cooperativa Unión Cañari

Años	2018	2019	2020	2021
Demand. Estimada	1143	1163	1182	1206
% Vtas Ord.	42%	43%	45%	46%
Vtas Ordin. Estim	480	503	526	552
% Vtas Extraord.	58%	60%	61%	63%
Vtas Extr. Estim	663	695	727	762

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración :** Las autoras

Con esto se puede determinar que las ventas aproximadas para cada año irán en aumento conforme mayor participación en ferias itinerantes, ventas en el local comercial producto de un conjunto de herramientas que se lleven a cabo para conseguir el objetivo de incremento en ventas de la Cooperativa.

3.6.3. Producción Proyectada

Para el presente análisis se ha considerado un histórico de 5 años, en los cuales la producción ha presentado características estándar con un rango de variación del 6%. Con base a lo antes indicado, y con los datos obtenidos de la estimación de demanda y ventas, el presente estudio plantea un extra de producción en un 4% anual (porcentaje planteado en base a entrevistas con las socias de la cooperativa y al análisis de incremento en demanda y ventas), obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 42 Producción Estimada para la Cooperativa Unión Cañari

Años	2018	2019	2020	2021
Demand. Estimada	1143	1163	1182	1206
% Extra de Producción	4%	4%	4%	4%
Producción Estimada	1189	1210	1229	1254

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

Los datos obtenidos en la tabla No. 35, permiten observar la producción estimada para los próximos años. Considerando que la cooperativa basa su producción en pedidos (produce la cantidad de sombreros que el cliente ha solicitado), se ha llegado a un acuerdo con las socias de establecer la producción de un 4% extra de sombreros anual que serán destinados a cubrir posibles faltantes de producto.

3.7. Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones contiene los aspectos técnicos y organizativos del proceso productivo previo a la obtención del producto final; dentro del Plan de Operaciones de la Cooperativa Unión Cañari se observa los siguientes parámetros:

- Productos
- Proceso
- Aprovisionamiento

3.7.1. Producto

Considerando que el producto es un bien destinado a la satisfacción de las necesidades de un mercado determinado bajo condiciones específicas y es producido por una empresa u organización determinada, la Cooperativa Unión Cañari, busca captar mayor mercado a través de la diversificación de su producción, mediante la incorporación de los siguientes mecanismos:

- **Innovación de diseños** mediante la propuesta de un catálogo de productos nuevos en diseño y tendencia, fusionando la rama de la alta costura nacional con tendencia artesanal.
- **Firma de convenios** de participación entre la Cooperativa Unión Cañari y las principales Universidades en las cuales dentro de su oferta académica,

incluyan la carrera de diseño textil, con el objetivo de impulsar concursos de moda con raíces artesanales.

- **Mejorar la materia prima** utilizada al momento de la producción.
- El **procesamiento y almacenamiento** de la materia prima así como del producto terminado juegan un papel muy importante, por ello se pretende mejorar estas actividades garantizando la calidad final del producto.
- **La capacitación al personal** (socias) encargadas del proceso productivo permitirá garantizar la calidad en el acabado de los sombreros de paja toquilla.
- Incorporar el logotipo de la empresa en el empaque del sombrero de paja toquilla

Ilustración 13 Registro Fotográfico Ejemplares





Fuente: Varios (Internet) – Cooperativa Unión Cañari

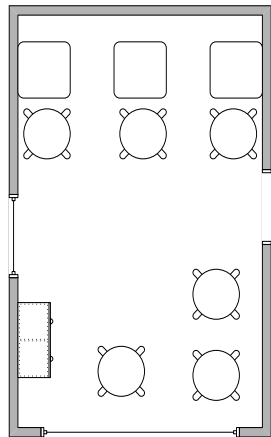
3.7.2. Proceso

Partiendo de la premisa que el proceso es un conjunto de acciones que parte de ingreso de factores: materiales, cognoscitivos y de información, a los cuales posteriormente se incorpora valor agregado generando la salida de un producto destinada a la satisfacción de una necesidad específica de un cliente (target específico)

Tomando en consideración los actores que intervienen en el tejido de sombreros de paja toquilla, se puede observar el diagrama de flujo de proceso del sombrero de paja toquilla presentado por el INPC en el anexo 3.9; además del diagrama de flujo de proceso que indica la secuencia de las actividades necesarias para la realización de un sombrero (grueso) realizado por el INPC (Anexo 3.10)

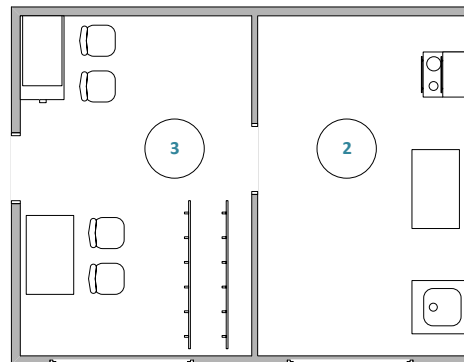
Con este antecedente, a continuación se presenta la reestructuración de la infraestructura de la Cooperativa Unión Cañari, de manera específica el análisis de sus seis (6) áreas de producción, partiendo de una estructura madre y posterior un análisis individual.

Ilustración 14 Actividades de las Áreas de Producción (Cooperativa Unión Cañari)



Área de Azoque – Despeluzado:

- * Terminado- rematado del sombrero.
- * Halar pajas para apretar tejido.
- * Cortar – afeitar pelusas y pajas sueltas.

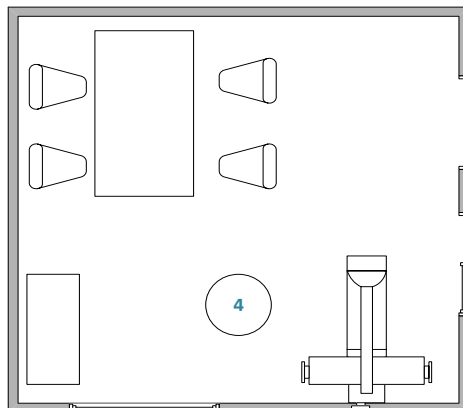


2. Área de Blinchado:

- * Sombrero Lavado y sumergido en químicos
- * Blanqueado con tripolio de fosfato y agua oxigenada
- * Tonalidad del sombrero depende del número de días sumergido en los químicos.
- * Sombrero Blinchado, Semiblinchado (Tono natural)

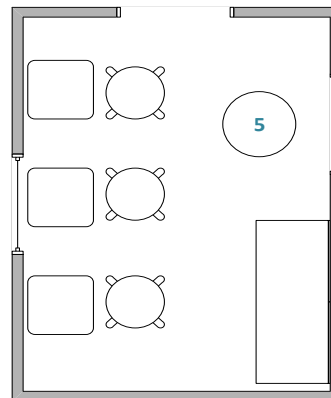
3. Área de Secado- Maceteado:

- * Secado Natural del sombrero
- * Golpear con un mazo el sombrero
- * Sombrero adquiere textura suave, libre de ásperas y brillo natural.



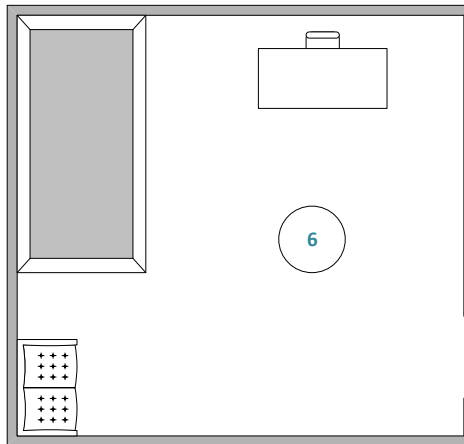
4. Área de Planchado - Prensado:

- * 10 a 15 minutos planchado (3 planchas industriales)
- * Sombrero adquiere forma y aspecto deseado



5. Área de Terminados Finales:

- * Colocación del tafílete (cinta al interior del sombrero)
- * Colocación del cintillo (cinta colocada al asiento de la copa)



6. Bodega:
 * Empaquetado
 * Control de inventario producto terminado
 * Almacenamiento materia prima

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

3.7.3. Aprovisionamiento

Para el análisis del aprovisionamiento se debe partir de la oferta, que consiste en poner a disposición de la población o consumidor, la cantidad necesaria de producto que permita atender su demanda y satisfacer una necesidad de consumo determinada. En este contexto, el aprovisionamiento consiste en prever los recursos necesarios (material, humano y tecnológico), para garantizar la continuidad de la producción.

La reestructuración del área de producción de la Cooperativa Unión Cañari, contempla un espacio de bodega y almacenaje designado a la conservación, control y distribución de materia prima a las distintas áreas identificadas en párrafos anteriores. Este espacio de almacenaje considera los siguientes factores:

- Facilidad de acceso
- Efectivo flujo de materiales
- Incorporación de señalética
- Cumplimiento de parámetros de seguridad
- Manejo de inventarios y definición de techos de almacenamiento

A continuación se presenta la estructura del Área de Aprovisionamiento:

Tabla 43 Materia Prima por Proceso en la producción del Sombrero de Paja Toquilla

PROCESO	MATERIA PRIMA
Tejido del sombrero	<ul style="list-style-type: none"> • Paja toquilla/ Carludovica Palmata • Azufre, carbón
Blinchado	<ul style="list-style-type: none"> • Tripolio de fosfato • Agua oxigenada
Terminado del sombrero	<ul style="list-style-type: none"> • Cintas de sombreros
Empaquetado	<ul style="list-style-type: none"> • Cajas de empaquetado del sombrero

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las Autoras

El proceso de producción del sombrero comienza con el tejido, mismo que lo realiza cada socia de manera individual fuera de la cooperativa, razón por la cual el proceso productivo de la cooperativa es de terminado y empaquetado del sombrero.

La materia prima directa utilizada en el proceso de blinchado (blanqueado-lavado) del sombrero es Tripolio de fosfato y agua oxigenada; cada quintal de tripolio asciende a un valor de \$75; se ha calculado que por sombrero se utilizan 1,05lbs.; es decir un quintal (220,462lbs) abastece para un total de 209 sombreros; por otra parte, la poma de agua oxigenada tiene un valor de \$75, en el proceso químico de un sombrero se ha calculado el uso de 0,10lts, mientras que la poma (35lts) abastece para un total de 350 sombreros.

Para la fase de terminación se deben adquirir cintas de sombreros cuyo valor por rollo (100mts- 100000cm) asciende a \$28, un sombrero utiliza 65cm de cinta, por lo tanto un rollo de 100mts abastece para un total de 1538 sombreros.

Se encuentran además factores como servicios básicos, mano de obra directa, maquinaria (maceteadora, prensadora, máquinas de coser, planchas industriales, cocina industrial, ollas industriales), mano de obra (socias).

En base a lo anteriormente mencionado y con respecto a las proyecciones realizadas de producción, demanda y ventas, se prevee un estimado de consumo de materia prima como se puede observar en los siguientes cuadros:

Tabla 44 Cantidad de MP necesaria para cubrir la Producción (Cooperativa Unión Cañari)

Años	Prod. Estim.	# Sombreros producidos con Tripolio Fosf. 6 Quintales (1322,77lbs)	Tripolio Sobrante (#sombros)
2018	1189	1260	71
2019	1210	1260	50
2020	1229	1260	31
2021	1254	1260	6

Años	Prod. Estim.	# Sombreros producidos con Agua Oxigenada 4 pomas (140 lts)	Agua Oxigenada Sobrante (#sombros)
2018	1189	1400	211
2019	1210	1400	190
2020	1229	1400	171
2021	1254	1400	146

Años	Prod. Estim.	# Sombreros por 100mt (100000cm) de cinta de sombrero	Agua Oxigenada Sobrante (#sombros)
2018	1189	1538	349
2019	1210	1538	328
2020	1229	1538	309
2021	1254	1538	284

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

En base a la información detallada anteriormente y en base a los precios por unidad de cada materia prima se ha detallado el total de gasto al año en la adquisición de la misma para cubrir la producción estimada:

Tabla 45 Costo anual de MP (Cooperativa Unión Cañari)

Materia Prima	Tripolio de Fosfato	Agua Oxigenad	Cinta	
# de unidades a adquirir	6 quintales	4 pomas	1 rollo	
Precio	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 28,00	
Total \$ por año	\$ 450,00	\$ 300,00	\$ 28,00	
Total Costo Anual				\$ 778,00

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

3.8. Estudio Financiero

El estudio financiero permitirá determinar si el modelo de negocio propuesto es rentable económicamente.

3.8.1. Inversión Inicial

Se ha determinado para la cooperativa la Inversión Inicial, como se ha explicado anteriormente, se realizará una inversión de \$29829,10 en la adecuación de la nueva planta de producción. Adicionalmente a esto se presenta inversión en publicidad como se detalla a continuación en la tabla

Tabla 46 Inversión Publicidad

Publicidad							
	UNIDADES	P. UNIT	P.TOTAL ANU	2018	2019	2020	2021
Publicidad en radio Super S 90.9	12	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 242,09	\$ 244,19	\$ 246,32
Página web	1	\$ 649,60	\$ 649,60	\$ 649,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Community Manager	3	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 121,04	\$ 122,10	\$ 123,16
Tarjetas de presentación	1000	\$ 0,04	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,34	\$ 39,68	\$ 40,03
TOTAL			\$ 1.048,60	\$ 1.048,60	\$ 402,47	\$ 405,97	\$ 409,50

Fuente: Medios de Comunicación / **Elaboración:** Las autoras

3.8.2. Financiamiento

El financiamiento será a través de un préstamo de \$31.000 a la entidad financiera BanEcuador, con un crédito a la tasa del 9,76%

La tabla de amortización correspondiente al crédito anteriormente mencionado se puede observar en el Anexo 3.13

3.8.3. Estados Financieros Proyectados

3.8.3.1. Estado de Resultados proyectado

El estado de resultados da como resultados los ingresos y gastos proyectados de la empresa, y se puede observar un beneficio económico durante la ejecución del proyecto.

Tabla 47 Estado de Resultados

Estado de resultados				
Descripción/Años	2018	2019	2020	2021
Ingresos Brutos (Ventas)	\$ 49.255,35	\$ 51.722,08	\$ 53.952,65	\$ 56.604,12
Costos Operacionales	\$ 16.873,48	\$ 16.191,43	\$ 16.608,85	\$ 17.067,12
Utilidad Bruta Ventas	\$ 32.381,87	\$ 35.530,65	\$ 37.343,81	\$ 39.537,00
Gastos operacionales				
Servicios básicos	\$ 810,11	\$ 817,16	\$ 824,26	\$ 831,44
Honorarios	\$ 9.636,48	\$ 9.764,65	\$ 9.894,51	\$ 10.026,11
Depreciaciones	\$ 1.434,89	\$ 6.262,92	\$ 6.133,78	\$ 6.017,56
Publicidad	\$ 1.048,60	\$ 402,47	\$ 405,97	\$ 409,50
Otros gastos	\$ 815,43	\$ 822,52	\$ 829,68	\$ 836,89
Total Gastos Operacionales	\$ 13.745,50	\$ 18.069,71	\$ 18.088,20	\$ 18.121,50
Utilidad operativa	\$ 18.636,36	\$ 17.460,94	\$ 19.255,60	\$ 21.415,50
15% pago a empleados y trabajadores	\$ 2.795,45	\$ 2.619,14	\$ 2.888,34	\$ 3.212,32
Utilidad Antes de impuestos	\$ 15.840,91	\$ 14.841,80	\$ 16.367,26	\$ 18.203,17
22% Impuesto a la Renta	\$ 3.485,00	\$ 3.265,20	\$ 3.600,80	\$ 4.004,70
Utilidad Neta	\$ 12.355,91	\$ 11.576,60	\$ 12.766,47	\$ 14.198,47
Reserva Legal	\$ 1.235,59	\$ 1.157,66	\$ 1.276,65	\$ 1.419,85

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / Elaboración: Las autoras

3.8.3.2. Estado de Situación

A través de este estado financiero se puede observar y determinar la situación financiera de la empresa y su estructura en cuanto a activos, pasivos y patrimonio en el tiempo de ejecución del proyecto.

Tabla 48 Balance de Situación Inicial

Balance de situación Inicial					
Cooperativa "Unión Cañari"					
Periodos 2017, 2018, 2019, 2020, 2021					
Rubros/Años		2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja/Bancos		\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 225,00	\$ 337,50
Cuentas por Cobrar		\$ 4.925,54	\$ 5.172,21	\$ 5.395,27	\$ 5.660,41
Mercadería		\$ 20.305,95	\$ 17.463,12	\$ 15.018,28	\$ 12.915,72
Total Activo Corriente		\$ 25.331,49	\$ 22.785,33	\$ 20.638,55	\$ 18.913,63
Activo Fijo					
Equipo y Maquinaria		\$ 14.348,90	\$ 62.629,16	\$ 61.337,76	\$ 60.175,56
Depreciación		\$ 1.434,89	\$ 6.262,92	\$ 6.133,78	\$ 6.017,56
Total Activos Fijos		\$ 12.914,01	\$ 56.366,25	\$ 55.203,99	\$ 54.158,01
TOTAL ACTIVOS		\$ 38.245,50	\$ 79.151,57	\$ 75.842,53	\$ 73.071,64
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar		\$ 435,68	\$ 439,47	\$ 443,29	\$ 447,15
Obligaciones bancarias		\$ 14.006,74	\$ 12.996,49	\$ 11.986,25	\$ 10.976,00
15% participación trabajadores		\$ 2.795,45	\$ 2.619,14	\$ 2.888,34	\$ 3.212,32
Impuesto Renta por Pagar		\$ 3.485,00	\$ 3.265,20	\$ 3.600,80	\$ 4.004,70
Total Pasivo Corriente		\$ 20.722,87	\$ 19.320,30	\$ 18.918,68	\$ 18.640,17
PATRIMONIO					
Capital		\$ 16.271,30	\$ 58.657,75	\$ 55.631,20	\$ 52.995,48
Reserva legal		\$ 1.235,59	\$ 1.157,66	\$ 1.276,65	\$ 1.419,85
Total Patrimonio		\$ 17.506,89	\$ 59.815,41	\$ 56.907,85	\$ 54.415,33
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 38.229,77	\$ 79.135,71	\$ 75.826,53	\$ 73.055,50

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

3.8.4. Flujo de Caja

Este estado financiero permite visualizar las entradas y salidas de efectivo que realizará la organización, considerando la inversión inicial para la ejecución del modelo, a través de este flujo se podrá evaluar la rentabilidad del proyecto con la obtención de VAN y TIR.

Tabla 49 Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo										
Rubro/Años	0	1	2	3	4					
INGRESOS:										
Ventas	\$	49.255,35	\$	51.722,08	\$	53.952,65	\$	56.604,12		
Cuentas x Cobrar (cambio)		\$	(4.925,54)	\$	(246,67)	\$	(223,06)	\$	(265,15)	
Valor Residual										
ENTRADA DE EFECTIVO	\$	-	\$	44.329,82	\$	51.475,41	\$	53.729,60	\$	56.338,98
EGRESOS	\$	39.465,58	\$	25.034,14	\$	23.944,58	\$	23.074,51	\$	22.206,24
a) INVERSION	\$	39.465,58								
Reestructuración Planta	\$	29.829,10								
Capital de Trabajo	\$	9.636,48								
b) OPERACIÓN		\$	25.034,14	\$	23.944,58	\$	23.074,51	\$	22.206,24	
COMPRAS:	\$	778,00	\$	784,77	\$	791,60	\$	798,48		
Insumos Materiales:	\$	778,00	\$	784,77	\$	791,60	\$	798,48		
MANO DE OBRA:	\$	9.636,48	\$	9.764,65	\$	9.894,51	\$	10.026,11		
Calificada	\$	9.636,48	\$	9.764,65	\$	9.894,51	\$	10.026,11		
OTROS GASTOS:	\$	14.619,66	\$	13.395,17	\$	12.388,40	\$	11.381,65		
Financieros	\$	14.006,74	\$	12.996,49	\$	11.986,25	\$	10.976,00		
Intereses Préstamo	\$	3.904,00	\$	2.928,00	\$	1.952,00	\$	976,00		
Capital	\$	10.000,00	\$	10.000,00	\$	10.000,00	\$	10.000,00		
Segdes	\$	102,74	\$	68,49	\$	34,25	\$	-		
Administrativos	\$	612,92	\$	398,68	\$	402,15	\$	405,65		
Publicidad	\$	1.048,60	\$	402,47	\$	405,97	\$	409,50		
Cuentas por Pagar (cambio)	\$	(435,68)	\$	(3,79)	\$	(3,82)	\$	(3,86)		
EGRESOS EN EFECTIVO:	\$	39.465,58	\$	25.034,14	\$	23.944,58	\$	23.074,51		
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	\$	(39.465,58)	\$	19.295,68	\$	27.530,82	\$	30.655,09	\$	56.338,98

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / Elaboración: Las autoras

3.8.5. Evaluación Financiera del Modelo

A través de la evaluación financiera, se podrá determinar para la cooperativa si es o no conveniente ejecutar el modelo de negocio planteado, para lo cual se determina el VAN (Valor Actual Neto) junto con la TIR (Tasa Interna de Retorno)

3.8.5.1. Valor actual neto (VAN)

El Valor Acutal Neto es el beneficio que obtendrá la cooperativa una vez cubierto el costo de inversión.

VAN	\$ 16.310,94
------------	---------------------

Se puede observar un VAN positivo de \$16310,94; por lo cual se recomienda aceptar el proyecto.

3.8.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR hace referencia a la tasa que ganará la Cooperativa en caso de la inversión en el proyecto.

TIR	59%
-----	-----

La TIR da como resultado un 59% considerando una tasa de descuento del 9,76%, por lo que se recomienda aceptar el proyecto.

3.9. Propuesta Generadora de Valor (Modelo Canvas)

Tomando en consideración los nueve elementos a ser analizados y definidos para el modelo de negocio, se establece para la cooperativa la propuesta del lienzo de Modelo Canvas que presenta los principales aspectos que permitirán a la Cooperativa Unión Cañari, la obtención de ventaja competitiva dentro del mercado del sombrero de paja toquilla. Como se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 15 Modelo Canvas Cooperativa Unión Cañari

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * GAD Municipal * Gobierno Provincial * Instituciones Estatales- Municipales * MIPRO * SEPS * Junta de Defensa del Artesano * Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC) * Diseñadores Independientes * Universidades * BanEcuador 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Vínculos con empresas gubernamentales, alianzas público - privada * Generar vínculos corporativos entre diseñadores de moda y la Cooperativa. * Incorporar nuevos bocetos para publicitar nuevos ejemplares. 	<p>Propuestas de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> * Participación activa en ferias y eventos artesanales. * Establecimiento de alianzas estratégicas * Elaboración de nuevos bocetos con diseños innovadores. * Publicidad masiva por medios radiales, redes sociales y página Web. * Participación en Desfiles de Moda. * Diversificación de modelos de sombreros de paja toquilla en conjunto con diseñadores independientes. 	<p>Relaciones con los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Comunicación directa sin intermediarios. * Atención y servicio de calidad durante la venta y posterior a la misma. 	<p>Segmentos de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> * Población local y nacional * Turistas Extranjeros * Consumidores on line.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reestructuración y redistribución de Planta de Producción * Capacitación e innovación en terminados de sombrero * Programa de publicidad y creación de página web. 	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Inversión económica * Innovación y desarrollo en materia prima * Capacitación constante de socias. * Investigación de nuevos mecanismos de terminado de sombrero * Publicidad 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Venta directa * Venta a través de página web (Virtual) 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reestructuración y redistribución de Planta de Producción * Capacitación e innovación en terminados de sombrero * Programa de publicidad y creación de página web. 		<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ventas Ordinarias (tienda) * Ventas Extraordinarias (ferias, eventos, desfiles, etc) * Ventas Virtuales 		

Fuente: Cooperativa Unión Cañari, Entidades Gubernamentales, Instituciones Privadas / **Elaboración:** Las Autoras

CAPITULO IV

VIABILIDAD E IMPACTOS DEL MODELO DE NEGOCIO

4.1. Análisis de impactos del Modelo de Negocios

La propuesta de un Modelo de Negocio aplicable a la Cooperativa Unión Cañari que se ha realizado, pretende alcanzar resultados favorables para la misma, desde el fortalecimiento de la marca, procesos productivos efectivos, personal motivado y comprometido hasta la misma promoción y publicidad del sombrero de paja toquilla. Los resultados esperados serán directos e indirectos, pues los beneficios serán tanto internos (socias) como externos (clientes, proveedores, público en general).

Uno de los objetivos planteados es el incremento porcentual promedio de ventas de un 3%, para lo cual serán aplicadas diversas estrategias que permitan a la cooperativa promocionar sus productos, al público en general tener conocimiento e interés por la variedad y calidad del mismo, etc.

La evaluación y monitoreo del desarrollo del Modelo de Negocio será realizado a través de diversos indicadores como se puede observar en la siguiente tabla:

Indicador	Fórmula
Razón Corriente	$\frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$
Rotación de Inventarios	$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Inventario Productos Terminados}}$
Clientes Nuevos	$\frac{\textit{Número de clientes nuevos}}{\textit{Total de clientes}} * 100$
Índice de Solvencia	$\frac{\textit{Activo Total}}{\textit{Pasivo Total}}$
Margen de Utilidad	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$
ROE	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$

Cada uno de los indicadores presentados anteriormente reflejará el grado de consecución de los objetivos planteados, determinar actividades cumplidas y posibles ajustes para mejorar los resultados, identificar los recursos que han sido utilizados de manera efectiva. Valorar la gestión del Modelo de Negocio y el compromiso de las partes comprometidas en el mismo.

4.1.1. Análisis Duopont

Tabla 50 Indicadores

	2018	2019	2020	2021
Rotación del Activo Total	1,29	0,65	0,71	0,77
Margen de Utilidad Neta	0,25	0,22	0,24	0,25
ROA	0,32	0,15	0,17	0,19
ROE	0,71	0,19	0,22	0,26

Fuente/ Elaboración: Las autoras

4.1.1.1. Rotación del Activo Total

La cooperativa es eficiente en un 1,29 usando activos para generar ventas en el año 2018, en el año 2021 será eficiente en un 0,77.

4.1.1.2. Margen de Utilidad Neta

Este indicador muestra que por cada dólar que la Cooperativa venda, obtendrá \$0,23 centavos de ganancia, que hasta el año 2021 incrementará a 0,25ctvs.

4.1.1.3. Rentabilidad sobre Activos (ROA)

Se puede observar que la Cooperativa generará un beneficio de 0,32 centavos por cada dólar invertido en activos, que ira decreciendo año a año debido al incremento en activos.

4.1.1.4. Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)

El ROE es un indicador que mide el rendimiento del capital. La cooperativa para el año 2018 obtiene una rentabilidad del 0,71 sobre sus fondos propios.

4.1.2. Análisis de Ratios

4.1.2.1. Liquidez

Tabla 51 Índices de Liquidez

<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corrientente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1.22	1.18	1.09	1.01
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	4608.61	3465.03	1719.86	273.46
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corrientente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	0.2425	0.2755	0.2971	0.3218
Porcentaje de dependencia	$\frac{\text{Prueba ácida}}{\text{Liquidez corriente}}$	0.1984	0.2336	0.2723	0.3171
Grado de dependencia del inventario	1 - % de dependencia	0.8016	0.7664	0.7277	0.6829

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **elaboración:** Las autoras

La empresa es líquida, esto quiere decir que por cada dólar de deuda, la empresa tiene 0,22 ctvs adicionales en el 2018 para cubrir su deuda al corto plazo.

El capital de trabajo también llamado fondo de maniobra pues cubre las necesidades operativas de fondo que son las salidas de dinero que aún no están registradas en el pasivo.

La prueba ácida para el año 2018 es de 0.2425 ctvs para pagar deudas a corto plazo sin considerar los inventarios.

El porcentaje de dependencia para el año 2018 es de 19.84%. El porcentaje de dependencia del inventario para el año 2018 es de 98.99%.

4.1.2.2. Rentabilidad

Tabla 52 Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Fórmula	2018	2019	2020	2021
Margen de utilidad bruta	$\frac{\textit{Utilidad Bruta}}{\textit{Ventas}}$	65.74%	68.70%	69.22%	69.85%
Margen de utilidad operacional	$\frac{\textit{Utilidad Operacional}}{\textit{Ventas}}$	37.84%	33.76%	35.69%	37.83%
Margen de utilidad neta	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	25.09%	22.38%	23.66%	25.08%
Rentabilidad de la inversión	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo Total}}$	32.31%	14.63%	16.83%	19.43%

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

La cooperativa tendrá un beneficio de 65.74% de utilidad pura el año 2018; va a gastar 37.84% en administración; por cada dólar de ventas, la cooperativa tiene 25 ctvs de ganancia para el año 2018 y la inversión es rentable en un 32.31%.

4.2. Análisis de Riesgo, Impactos y Medidas de Mitigación

Con la finalidad de identificar posibles impactos y riesgos derivados de la puesta en marcha del Modelo de Negocios, se realiza el análisis de riesgo que permitirá además el planteamiento de medidas de corrección y mitigación para cada riesgo determinado. Se han tomado en consideración posibles riesgos financieros, de mercado, políticos, sociales, tecnológicos, de personal.

Tabla 53 Identificación de Posibles Riesgos

ASPECTO	RIESGO
Financiero	Ventas Bajas (Poco ingreso de dinero)
De Mercado	Cambio en gustos y preferencias
De Mercado	Insuficiente aceptación del cliente por publicidad inadecuada.
De Mercado	Variabilidad en precios de sombreros
De Personal	Escasa motivación de las socias.
De Personal	Resistencia al cambio y temor al desarrollo de nuevas técnicas de producción y gestión

De Personal	Pérdida de enfoque e inadecuada aplicación del Modelo
Social	Incremento de migración de las artesanas
Político	Apoyo intermitente por parte de entidades públicas
Político	Cambio en políticas y normativas de apoyo al artesano
Tecnológico	Falla, robo o desgaste de la maquinaria

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

4.2.1. Mapa de Riesgos

Por medio de un mapa de riesgos, se pretende recopilar toda la información importante en caso de que un evento suceda, de tal forma, se conseguirá la minimización de impactos negativos.

Tabla 54 Categorización de Riesgos e Impactos

		IMPACTO						
Catastrófico	5							
Mayor	4		Ra			Re, Rf, Rg, Rh, Ri, Rk		
Moderado	3			Rd	Rj			
Menor	2		Rb, Rc,					
Insignificante	1							
		1	2	3	4	5	PROBABILIDAD	
		Improbable	Posible	Poco probable	Probable	Casi Certeza		

Nomenclatura	
CRalto	
CRmedio	
CRbajo	

Fuente: Varios / **Elaboración:** Las autoras

Tabla 55 Mapa de Riesgos de la Cooperativa Unión Cañari

Codigo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor de Riesgo	Categoria de Riesgo
Ra	Ventas Bajas (Poco ingreso de dinero)	2	4	8	CRmedio
Rb	Cambio en gustos y preferencias	2	2	4	CRbajo
Rc	Insuficiente aceptación del cliente por publicidad inadecuada.	2	2	4	CRbajo
Rd	Variabilidad en precios de sombreros	3	3	9	CRmedio
Re	Escasa motivación de las socias.	4	5	20	CRalto
Rf	Resistencia al cambio y temor al desarrollo de nuevas técnicas de producción y gestión	4	5	20	CRalto
Rg	Pérdida de enfoque e inadecuada aplicación del Modelo	4	5	20	CRalto
Rh	Incremento de migración de las artesanas	4	5	20	CRalto
Ri	Apoyo intermitente por parte de entidades públicas	4	5	20	CRalto
Rj	Cambio en políticas y normativas de apoyo al artesano	3	4	12	CRmedio
Rk	Falla, robo o desgaste de la maquinaria	4	5	20	CRalto

Fuente: Cooperativa Unión Cañari/ **Elaboración.** Las autoras

4.2.2. Medidas de mitigación

Tabla 56 Medidas de Mitigación para la Cooperativa Unión Cañari

Código	Riesgo	Medidas de Mitigación
Ra	Ventas Bajas (Poco ingreso de dinero)	Elaboración de plan de promociones, estudio de mercado, competencia y desarrollo de procesos de mejora continua
Rb	Cambio en gustos y preferencias	Estudio de factores internos y externos que afecten la demanda del producto
Rc	Insuficiente aceptación del cliente por publicidad inadecuada.	Incorporación de presupuesto para rubro de Marketing
Rd	Variabilidad en precios de sombreros	Levantamiento de información primaria y secundaria de manera constante como mecanismo de anticipar posibles riesgos en el mercado
Re	Escasa motivación de las socias.	Plan de capacitación encaminado a las socias con el objetivo de buscar mejora continua.
Rf	Resistencia al cambio y temor al desarrollo de nuevas técnicas de producción y gestión	Evaluación continua del personal comprometido por parte de la directiva.
Rg	Pérdida de enfoque e inadecuada aplicación del Modelo	Evaluar y controlar el desempeño y compromiso de las socias, identificar aquellos puntos en los que se está debilitando el enfoque.
Rh	Incremento de migración de las artesanas	Replanteamiento de metas, objetivos, compromisos y alcances.
Ri	Apoyo intermitente por parte de entidades públicas	Firma de convenios de cooperación interinstitucional
Rj	Cambio en políticas y normativas de apoyo al artesano	Redefinir funciones, alcances en base a las nuevas condiciones del mercado.
Rk	Falla, robo o desgaste de la maquinaria	Firma de contrato de garantía y asistencia técnica en relación a la maquinaria con el objetivo de garantizar producción continua.

Fuente: Cooperativa Unión Cañari / **Elaboración:** Las autoras

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Aporte académico

El presente modelo de negocios se ha desarrollado en base a los conocimientos adquiridos dentro de las aulas de clase durante el período de formación académica y profesional. Propone un conjunto de actividades, estrategias y herramientas que serán de utilidad para las socias de la Cooperativa Unión Cañari, permitirá el desarrollo efectivo de acciones frente a un mercado dinámico y cambiante, consiguiendo una ventaja competitiva y favorable para la misma.

5.2. Conclusiones

- El Gobierno Nacional del Ecuador, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Instituciones Públicas, tienen como misión impulsar el rescate de tradiciones culturales propias de la población, según Indicadores Unesco de Cultura para el Desarrollo (IUCD) las tradiciones culturales en el país representa un potencial significativo para el desarrollo de la economía y el bienestar de la población.
- Según datos otorgados por el Ministerio de Industrias y Productividad, la participación artesanal en el aspecto productivo como factor generador de empleo abarca alrededor del 12,3% de la población nacional y representa alrededor del 3% del PIB. Dirigentes de gremios artesanales han planteado el Proyecto de Ley Orgánica de Desarrollo Artesanal con la finalidad de establecer una herramienta que brinde al sector artesanal la oportunidad del producir, unificar y profesionalizar a los artesanos facilitando su acceso al mercado nacional e Internacional con el sello



Primero Ecuador.

- Entidades públicas como MIPRO, MIES, GAD Municipales, Junta de Defensa del Artesano, Gobiernos Provinciales, entre otros trabajan de manera conjunta en la creación de espacios de capacitación del artesano,

así como también en espacios y eventos que impulsen el comercio de artesanías ecuatorianas.

- En la Provincia de Cañar, se ha hecho énfasis en el rescate y promoción del tejido de sombrero de paja toquilla, por lo que el Gobierno Provincial y los GAD Municipales trabajan en conjunto con organizaciones de tejedoras de paja toquilla.
- La Cooperativa Unión Cañari, al ser la organización de tejedoras de paja toquilla más antigua del cantón Azogues, recibe apoyo de Instituciones Públicas en especial del Gobierno Autónomo Descentralizado en aspectos de comercialización y promoción de los productos.
- La aplicación de las estrategias desarrolladas durante el presente estudio permitirán a la Cooperativa: afianzar la imagen como empresa productora de sombreros de paja toquilla, recuperar mercado internacional (exportaciones), motivar y capacitar a las socias a través de la mejora continua de sus destrezas, incrementar las ventas a través de diversas herramientas publicitarias que den como resultado beneficios para sus socias, aprovechar oportunidades estratégicas como alianzas de cooperación interinstitucional

5.3. Recomendaciones

- Tomando en consideración el crecimiento del sector artesanal en el país y el interés a nivel nacional e internacional del sombrero de paja toquilla, unido al apoyo Gubernamental; se recomienda aprovechar las oportunidades de negocio, implementar las acciones correctivas y estratégicas planteadas para una consecución efectiva de objetivos y metas trazadas.
- Es de gran importancia el compromiso, motivación y perseverancia en la ejecución del modelo de negocio, pues a través de un análisis interno y de sector, se han detectado falencias y se han propuesto soluciones estratégicas y de gestión.

- Se recomienda buscar innovación continua y adaptación al cambio constante frente a un mercado dinámico y cambiante, establecer nuevas propuestas de diseño de productos, llevar a cabo alianzas estratégicas e institucionales, participar activamente en actividades y eventos artesanales, de moda y formación continua.
- Socialización del proyecto con las socias de la Cooperativa Unión Cañari generando el empoderamiento de cada una de ellas frente a los nuevos objetivos que persigue la organización.
- Socializar con los clientes, entidades colaboradoras, y demás grupos de interés de manera continua, identificar necesidades no satisfechas y aprovechar oportunidades de negocio, manteniendo y resaltando la importancia de la tradición cultural del tejido de sombreros de paja toquilla.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 2.1.

POBLACION URBANA Y RURAL PROVINCIA DE CAÑAR

Cantón	Mujeres	Hombres	Total	Población Urbana	Población Rural	Total
Azogues	37976	32088	70064	33848	36216	70064
Biblián	11624	9193	20817	5493	15324	20817
Cañar	31953	27370	59323	13407	45916	59323
Deleg	3471	2629	6100	578	5522	6100
El Tambo	5111	4364	9475	4674	4801	9475
La Troncal	27069	27320	54389	35259	19130	54389
Suscal	2745	2271	5016	1266	3750	5016
POBLACIÓN PROVINCIA	119949	105235	225184	94525	130659	225184
%	53,27%	46,73%	100%	41,98%	58,02%	100%

Anexo 2.2

Población Económicamente Activa del Cañar (Hombres- Mujeres)

Cantón	Tasa Global de Participación Laboral		Población en edad de trabajar (10 años y más)		Población Económicamente activa PEA (10 años y más)	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Azogues	42,40%	61,20%	31318	25156	13289	15400
Biblián	38,80%	61,70%	9610	7127	3727	4398
Cañar	38,50%	61,30%	25603	21078	9860	12919
La Troncal	29,70%	69,20%	20949	21013	6215	14551
El Tambo	34,30%	59,20%	4112	3325	1411	1967
Deleg	39,50%	63,00%	2927	2063	1157	1299
Suscal	43,10%	54,80%	2227	1771	959	971
TOTAL					36618	51505

Anexo 2.3.

Formato Encuesta

ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA EN LA PROVINCIA DEL CAÑAR

Señor(a) encuestado(a): este cuestionario tiene como propósito determinar la importancia y el nivel de consumo de sombreros de Paja Toquilla en la Provincia del Cañar

La información recolectada será utilizada con fines únicamente académicos

1. Datos Generales

Nombre _____

EDAD

De 18 a 40 años De 41 a 60 años De 61 años en adelante

OCUPACIÓN

Empleado Público Trabajo en el Hogar

Empleado Privado Desempleado

Negocio Propio Otro (Especifique)

Jornalero

NIVEL DE EDUCACIÓN

Primaria

Secundaria

Superior

2. ¿En base a la descripción detallada a continuación del tipo de sombrero y sus precios, ¿Cuál estaría usted dispuesto a adquirir?

SOMBRERO	GRADOS	DESCRIPCIÓN	Precio	Marque con una X
Grueso	0 – 2	Tejido grueso con mayor número de hebras (tradicional).	\$ 15	<input type="checkbox"/>
Medio	3 – 7	Menor número de hebras con un tejido más elaborado que el anterior.	\$30- \$60	<input type="checkbox"/>
Fino	8 – 18	Tejido fino, sombrero cuidadosamente elaborado y tratado.	\$120 en adelante	<input type="checkbox"/>

3. Según el nivel de importancia, para usted, ¿Cuáles son los factores que tomaría en consideración al momento de comprar un sombrero de paja toquilla? Marque con una X

	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No es importante
Gusto / Preferencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costumbre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Qué uso le daría usted a un sombrero de paja toquilla en caso de adquirirlo?

Uso diario Eventos Especiales Obsequio

Recuerdo Tradición Otros (especifique)

5. ¿Qué uso le daría usted a un sombrero de paja toquilla en caso de adquirirlo?

Radio Televisión Redes Sociales

Periódico Hojas Volantes Otros (especifique)

6. ¿De qué empresas o cooperativas tejedoras de paja toquilla ha escuchado información por los diferentes medios de comunicación

	Marque con una X
Cooperativa de Producción Artesanal "Puertas del Cielo" COPROARFU	<input type="checkbox"/>
Cooperativa de Producción Artesanal "Padre Rafael Gonzáles"	<input type="checkbox"/>
Cooperativa de Tejedoras de Paja Toquilla "Unión Cañari"	<input type="checkbox"/>
Cooperativa "Primer de Junio"	<input type="checkbox"/>
Cooperativa "Economista Rafael Correa"	<input type="checkbox"/>

7. Nivel de ingresos mensuales

De \$100 a \$375 De \$376 a \$600 De \$601 en adelante

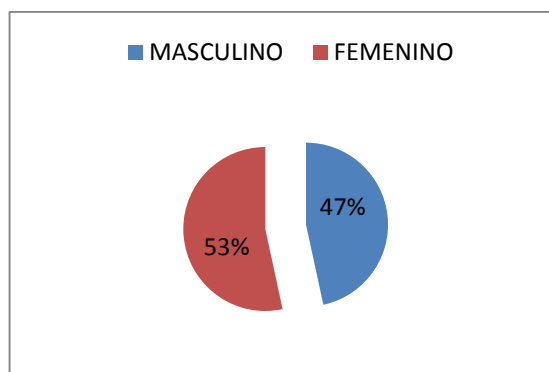
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2.4.
Resultados de la Encuesta

1. Datos Generales

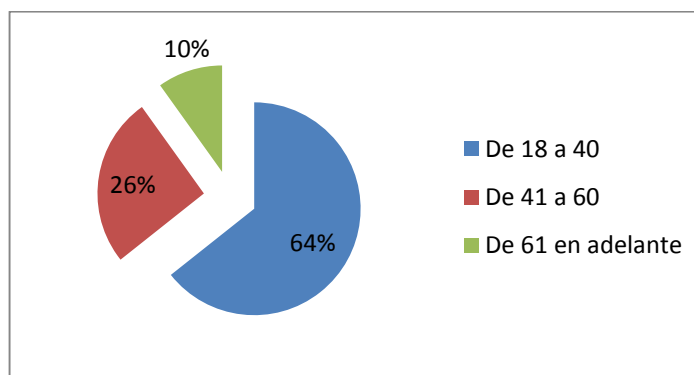
• **Género**

GENERO	TOTAL	%
MASCULINO	179	46,61%
FEMENINO	205	53,39%
TOTAL	384	100%



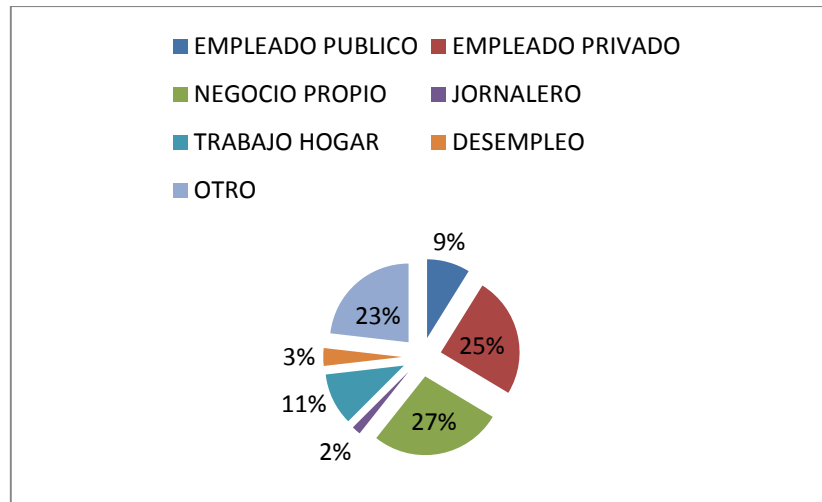
• **Edad**

EDAD	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL	%
De 18 a 40	110	137	247	64,32%
De 41 a 60	44	55	99	25,78%
De 61 en adelante	25	13	38	9,90%
TOTAL	179	205	384	100%



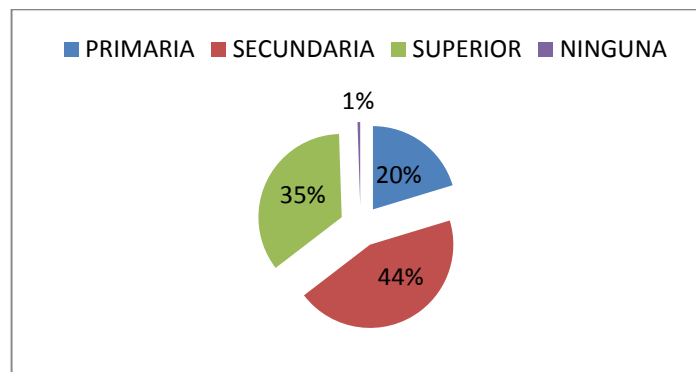
• **Ocupación**

OCUPACIÓN	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL	%
EMPLEADO PÚBLICO	20	14	34	8,85%
EMPLEADO PRIVADO	44	51	95	24,74%
NEGOCIO PROPIO	49	55	104	27,08%
JORNALERO	7	0	7	1,82%
TRABAJO HOGAR	0	41	41	10,68%
DESEMPLEO	9	5	14	3,65%
OTRO	50	39	89	23,18%
TOTAL	179	205	384	100%



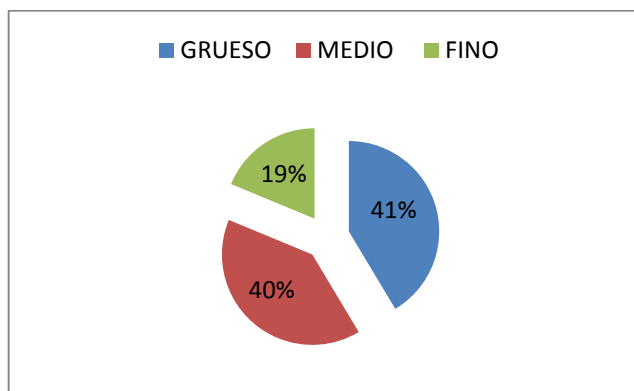
• **Nivel de Educación**

NIVEL EDUCACIÓN	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL	%
PRIMARIA	40	38	78	20,31%
SECUNDARIA	78	92	170	44,27%
SUPERIOR	61	73	134	34,90%
NINGUNA	0	2	2	0,52%
TOTAL	179	205	384	100%



2. ¿En base a la descripción detallada a continuación del tipo de sombrero y sus precios, ¿Cuál estaría usted dispuesto a adquirir?

SOMBRERO	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL	%
GRUESO	68	91	159	41,41%
MEDIO	69	84	153	39,84%
FINO	42	30	72	18,75%
TOTAL	179	205	384	100%

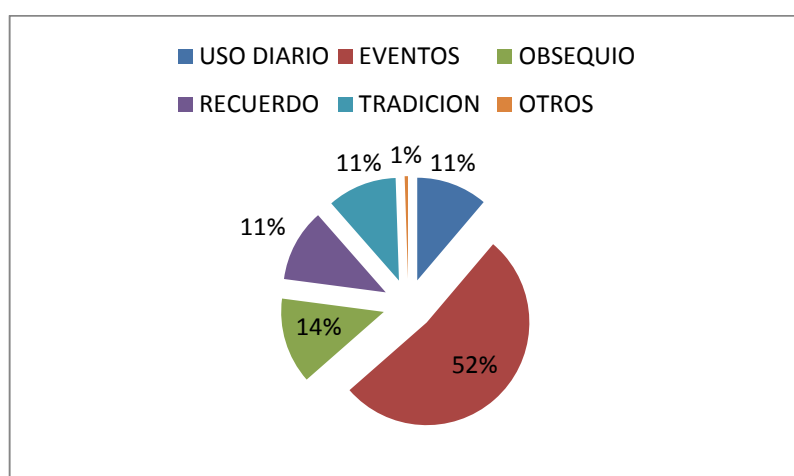


3. Según el nivel de importancia, para usted, ¿Cuáles son los factores que tomaría en consideración al momento de comprar un sombrero de paja toquilla? Marque con una X

	MUY IMP.	IMPORT.	INDIFERENTE	POCO IMP.	NO ES IMPORTANTE	TOTAL
GUSTO /PREFEREN C.	213	155	6	9	1	384
CALIDAD	228	142	11	2	1	384
PRECIO	185	157	34	4	4	384
GARANTIA	166	143	44	17	14	384
MARCA	123	135	72	25	29	384
MODA	112	138	72	30	32	384
COSTUMBRE	113	134	66	35	36	384
TOTAL	1140	1004	305	122	117	

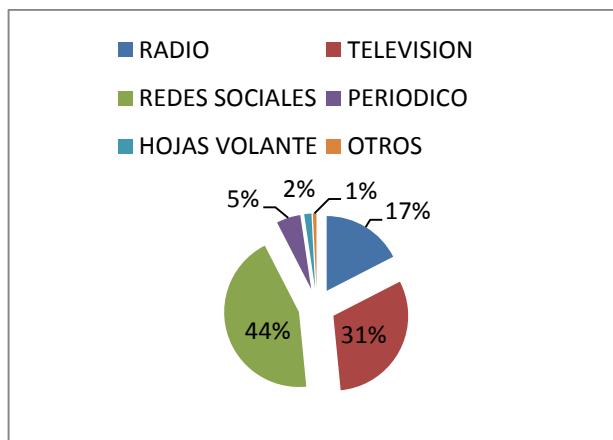
4. ¿Qué uso le daría usted a un sombrero de paja toquilla en caso de adquirirlo?

USO	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL	%
USO DIARIO	27	16	43	11,20%
EVENTOS	97	104	201	52,34%
OBSEQUIO	22	30	52	13,54%
RECUERDO	18	26	44	11,46%
TRADICION	14	28	42	10,94%
OTROS	1	1	2	0,52%
TOTAL	179	205	384	100%



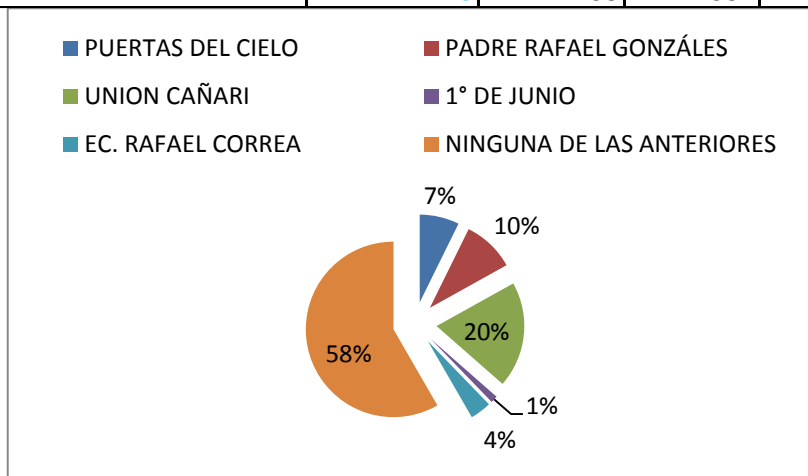
5. ¿Qué uso le daría usted a un sombrero de paja toquilla en caso de adquirirlo?

MEDIO DE COMUNICACIÓN	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL	%
RADIO	36	31	67	17,45%
TELEVISION	50	69	119	30,99%
REDES SOCIALES	77	92	169	44,01%
PERIODICO	12	8	20	5,21%
HOJAS VOLANTE	3	3	6	1,56%
OTROS	1	2	3	0,78%
TOTAL	179	205	384	100%



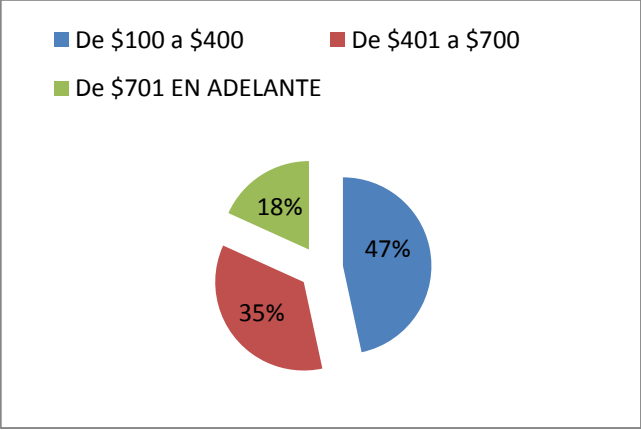
6. ¿De qué empresas o cooperativas tejedoras de paja toquilla ha escuchado información por los diferentes medios de comunicación?

COOPERATIVAS	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL	%
PUERTAS DEL CIELO	10	18	28	7,29%
PADRE RAFAEL GONZÁLES	12	25	37	9,64%
UNION CAÑARI	33	42	75	19,53%
1° DE JUNIO	0	5	5	1,30%
EC. RAFAEL CORREA	10	5	15	3,91%
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	111	113	224	58,33%
TOTAL	176	208	384	100%



7. Nivel de ingresos mensuales

NIVEL DE INGRESOS	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL	%
De \$100 a \$400	74	105	179	46,61%
De \$401 a \$700	61	74	135	35,16%
De \$701 EN ADELANTE	44	26	70	18,23%
TOTAL	179	205	384	100%



CAPITULO III

Anexo 3.1.

Perfil Cargo: GERENTE

CARGO		GERENTE GENERAL
HORARIO LABORABLE		8 HORAS DIARIAS
OBJETIVO DEL CARGO		
REALIZAR ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL DE LA COOPERATIVA		
FUNCIONES A DESEMPEÑAR		
Establecer planes de gestión y acción.		
Definir objetivos y metas a corto y largo plazo.		
Controlar y evaluar el correcto desempeño de las actividades en la cooperativa.		
Asignar funciones a las socias de la cooperativa.		
Proponer planes estratégicos para la consecución de objetivos y metas a corto y largo plazo.		
Decidir sobre aspectos productivos y de aprovisionamiento de la cooperativa.		
Proponer y aplicar normativas y políticas de mejora continua.		
Garantizar la seguridad laboral y personal de los empleados.		
Presentar resultados de gestión a las socias de la cooperativa de manera continua.		
REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
CONOCIMIENTOS	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, NORMATIVA VIGENTE, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, GESTIÓN DE RECURSOS, FUNCIONES GERENCIALES	
GÉNERO	MASCULINO / FEMENINO	
IDIOMAS	-	
HABILIDADES - CAPACIDADES - DESTREZAS		
Capacidad de Liderazgo	Analítico	
Ética personal y profesional	Compromiso y motivación	
Proactividad	Capacidad de trabajo en equipo	
Visión	Tolerante	
Capacidad de Adptación e Innovación	Extrovertido	
CONDICIONES DE TRABAJO		
ESFUERZO	Mental - Físico	
RIESGOS - ELEMENTOS DE SEGURIDAD	No pone en riesgo su seguridad	

Anexo 3.2.

Perfil Cargo: CONTADOR/A

CARGO		CONTADOR
HORARIO LABORABLE		HONORARIOS PROFESIONALES
JEFE INMEDIATO		GERENTE GENERAL
OBJETIVO DEL CARGO		
REALIZAR LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN CONTABLE DE LA COOPERATIVA		
FUNCIONES A DESEMPEÑAR		
Llevar los registros contables de ingresos y egresos de la empresa		
Elaboración de estados financieros y presentación de resultados a las socias y gerente general		
Realizar las actividades tributarias y obligaciones fiscales.		
Realizar roles de pagos a los empleados de la cooperativa.		
Elaboración de presupuestos para la cooperativa		
Controlar órdenes de pagos a proveedores		
REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
CONOCIMIENTOS	Contabilidad, Normativa tributaria, Informática básica, Legislación laboral	
EDUCACIÓN	Título Universitario Contabilidad y Auditoría	
GÉNERO	MASCULINO / FEMENINO	
IDIOMAS	-	
HABILIDADES - CAPACIDADES - DESTREZAS		
Confidencialidad	Analítico	
Ética personal y profesional	Capacidad de trabajo bajo presión	
Responsabilidad	Capacidad de trabajo en equipo	
Organizada	Tolerante	
CONDICIONES DE TRABAJO		
ESFUERZO	Mental - Físico	
RIESGOS - ELEMENTOS DE SEGURIDAD	No pone en riesgo su seguridad	

Anexo 3.3.


Tipo de Sombreros de Paja Toquilla

Sombrero de tejido grueso

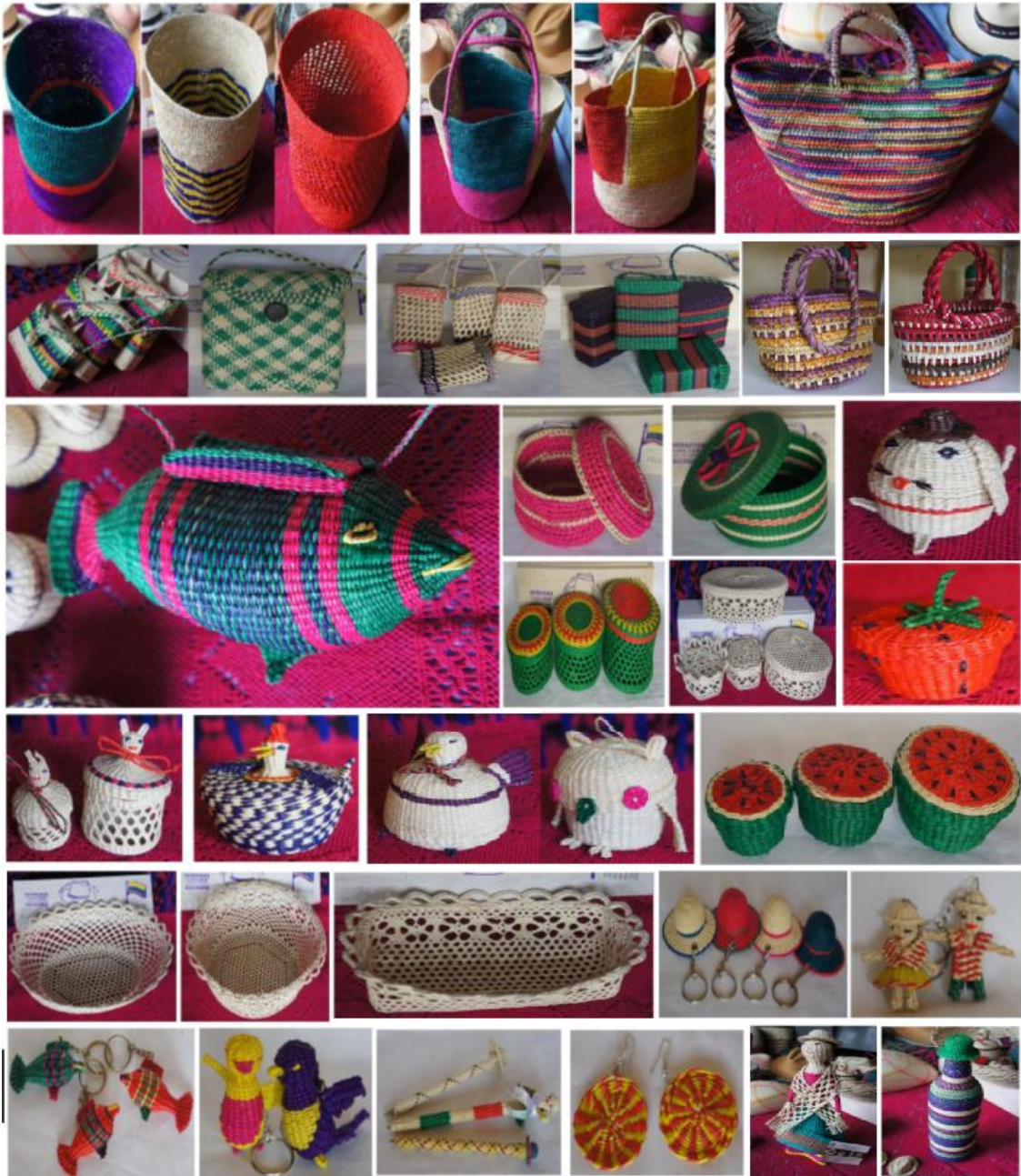
CARACTERISTICAS	
TEJIDO: Péndulo.	
GRADO: 2.	
TALLA: 58.	
PRECIO: \$15.00.	
COLOR: Blanco.	
GÉNERO: Femenino/Masculino.	
NOTA: Precio para mayorista, pasado las 6 unidades.	

Fuente: Catalogo de la Cooperativa Union Cañari

Sombrero de tejido medio

CARACTERISTICAS	
TEJIDO: Torcido.	
GRADO: 1- 12.	
TALLA: 56 - 62.	
PRECIO: \$35,00.	
COLOR: Varios colores.	
GÉNERO: Femenino/Masculino.	
NOTA: Precio para mayorista, pasado las 6 unidades.	

Fuente: Catalogo de la Cooperativa Union Cañari



Anexo 3.5.
Proformas Medios de comunicación
Proforma Radio



TARIFARIO 2018

Cuña de 20 segundos \$9.00
Cuña de 30 segundos \$12.00
Cuña de 40 segundos \$15.00
Cuña de 60 segundos \$20.00

Horario triple A de 06h00 a 18h00, con el 25% de recargo.
Por pauta sugerido el 25% de recargo
Menciones en vivo en programas Triple A: \$ 20.00
Cuanas temporales el triple del valor de un aviso de 30 segundos

Noticieros \$20.00
Programas Especiales \$20.00

IMPORTANTE:

Los valores arriba anotados pueden variar por efectos de los cambios económicos que tenga el país.

Proforma Tarjetas de Presentación

inpres5 / Graphic Experience

\$39⁰⁰



1000 TARJETAS DE PRESENTACIÓN **PLASTIFICADO MATE**

medidas 9x3cm / impresión offset y plastificado mate doble lado

📞 0987785470 / 0968961771

Proforma creación Página Web



Proforma

Introducción:

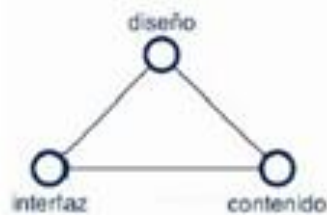
Creación de solución web compuesta de un portal web que permitirá a los clientes navegar en el portal y conocer los productos que dispone la empresa para su venta, de una manera clara y objetiva.

Objetivo:

Crear un portal web que permite administrar los contenidos con una adecuada gestión y manejo de productos.

Alcance:

Se considera 3 aspectos que serán parte principal del portal web:



Logrando con ello que el usuario perciba el DISEÑO, interactúe con la INTERFAZ y comprenda el CONTENIDO donde se dispondrá de los productos que se desean ofertar en la página, pretendiendo principalmente en cada uno, los siguientes objetivos del plan del trabajo propuesto:

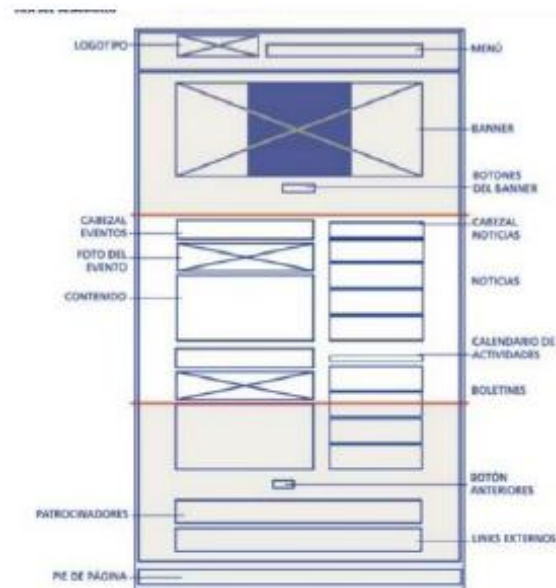
- Crear un portal íntegro y funcional con identidad y diseño.
- Mejorar la experiencia del usuario de una manera fácil y funcional.
- Optimizar el uso de la página mediante el contenido.

Plan de Trabajo

Diseño

Para alcanzar dichos objetivos se propone el desarrollo de las siguientes tareas detalladas a continuación:

- Creación del portal web diseño escalable y funcional.
- Creación de una interface gráfica (Diseño de Plantilla WEB)




- Integración de Plantilla Web a website.
- Creación de estructura distributiva de datos del portal web.

Interfaz

- Creación de 1 animación JQuery para el portal web que contenga 5 secciones o escenarios de productos vip.
- Creación de 1 un catálogo de productos que pueden ser utilizados para gestión de pedidos dentro de una sección del sitio.
- Creación de 2 visores de imágenes dentro del portal web que permitirá promocionar los productos estrellas.

Puesta en Producción

- Se debe activar los servicios de Hosting y dominio cinco días antes de la puesta en producción.

Recomendado adquirirlo en:  <- Dale un clic

Adicionales

- Creación de 20 cuentas de correo corporativas para uso del personal administrativo de la empresa con 2 GB de almacenamiento por cuenta.
 - Ejemplo: pamela.abril@suportal.com
- Asesoramiento en personalización de websites

Opcional

- Community Manager
 - El aspecto clave de todos los servicios que ofrecemos sobre las diferentes Redes Sociales es como finalmente lo comunicamos a nuestra audiencia, para ello contamos con un equipo de expertos que le puedan desarrollar esta tarea ahorrándole tiempo que podrá dedicar a su negocio.
 - Creación de cuentas corporativas en las diferentes Redes Sociales.
 - Gestión y Optimización de las diferentes Redes Sociales.
 - Análisis y Optimización del rendimiento.
 - Informes de rendimiento e interacción con la audiencia.

Inversión

Detalle	Cantidad	Duración	Valor
Configuración de Aplicación WEB CMS	1	5 Días	\$ 125.00
Creación de interfaz gráfica (Diseño de Plantilla WEB)	1	4 Días	\$ 125.00
Creación de estructura distributiva de datos del portal web	1	2 Días	\$ 50.00
Creación de 1 animación JQuery para el portal web que contenga 6 secciones o escenarios.	1	7 Días	\$ 80.00
Creación de catálogo de productos dentro de una sección del sitio web.	1	4 Días	\$ 50.00
Creación de visores de imágenes.	2	6 Días	\$ 100.00
Asesoramiento en personalización de websites	TODO	TODO	\$ 50.00
Creación de cuentas de correo corporativas para uso del personal administrativo de la empresa.	5	2 Días	Sin Costo
SubTotal		40 Días	\$580.00

Precios no incluyen IVA

Descuento Aprobado

Se dispone de un descuento aprobado del 30% del valor Subtotal es de: USD **\$406,00**.
Duración del descuento 30 días de la fecha de emisión

Forma de Pago

Se iniciarán las actividades con el pago del 50% y el otro 50% será cancelado al finalizar el trabajo post la publicación del portal web a producción.

Exclusiones

No incluye costos del servicios de Hosting y DNS.

Anexo 3.6.
Costos de inversión

Gastos de publicidad							
	UNIDADES	P. UNIT	P.TOTAL ANU	2018	2019	2020	2021
Publicidad en radio Super S 90.9	12	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 242,09	\$ 244,19	\$ 246,32
Página web	1	\$ 649,60	\$ 649,60	\$ 649,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Community Manager	3	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 121,04	\$ 122,10	\$ 123,16
Tarjetas de presentación	1000	\$ 0,04	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,34	\$ 39,68	\$ 40,03
TOTAL			\$ 1.048,60	\$ 1.048,60	\$ 402,47	\$ 405,97	\$ 409,50

Gasto Consultoría				
	2018	2019	2020	2021
Estudio de Mercado / Encuestas		\$ 1.500,00		\$ 1.513,05

Asistencia a Ferias y Eventos				
Costo por feria				
Uso espacio y estante	\$ 130,00	\$ 131,13	\$ 132,27	\$ 133,42
Transporte	\$ 40,00	\$ 40,35	\$ 40,70	\$ 41,05

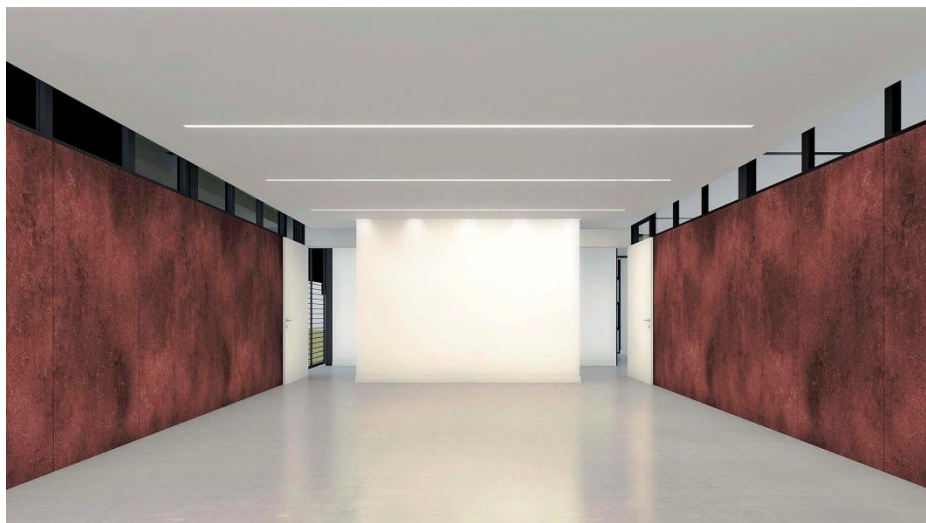
Gasto por Asistencia a Ferias y Eventos				
	2018	2019	2020	2021
Uso espacio y estante	\$ 2.210,00	\$ 2.229,23	\$ 2.248,62	\$ 2.268,18
Transporte	\$ 680,00	\$ 685,92	\$ 691,88	\$ 697,90
Total	\$ 2.890,00	\$ 2.915,14	\$ 2.940,50	\$ 2.966,09

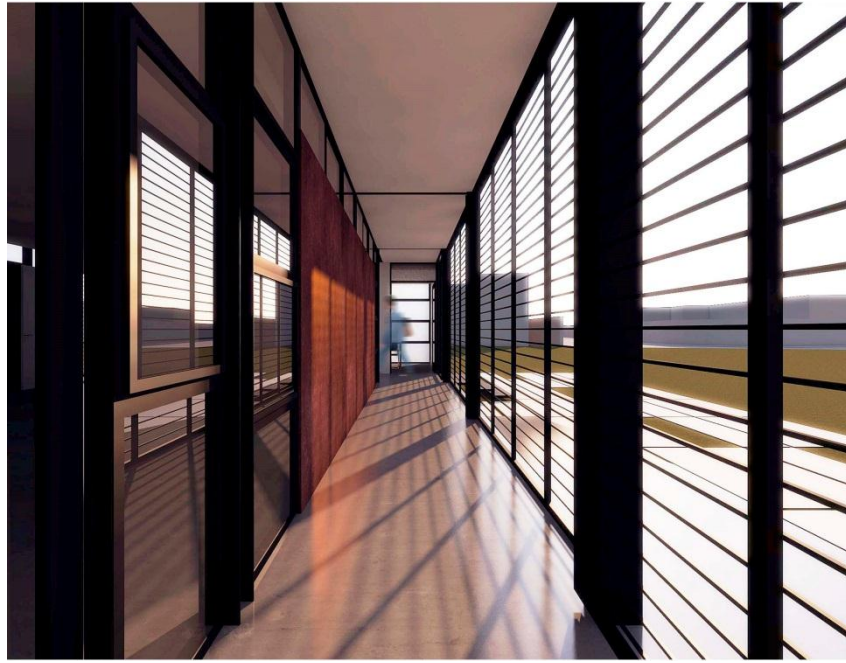
Anexo 3.7
Registro Fotográfico Estado Actual de Sitio de Producción de la
Cooperativa Unión Cañari





Anexo 3.8.
Propuesta Intervención Infraestructural





Anexo 3.9.

Diagrama de Flujo del Proceso de Paja Toquilla

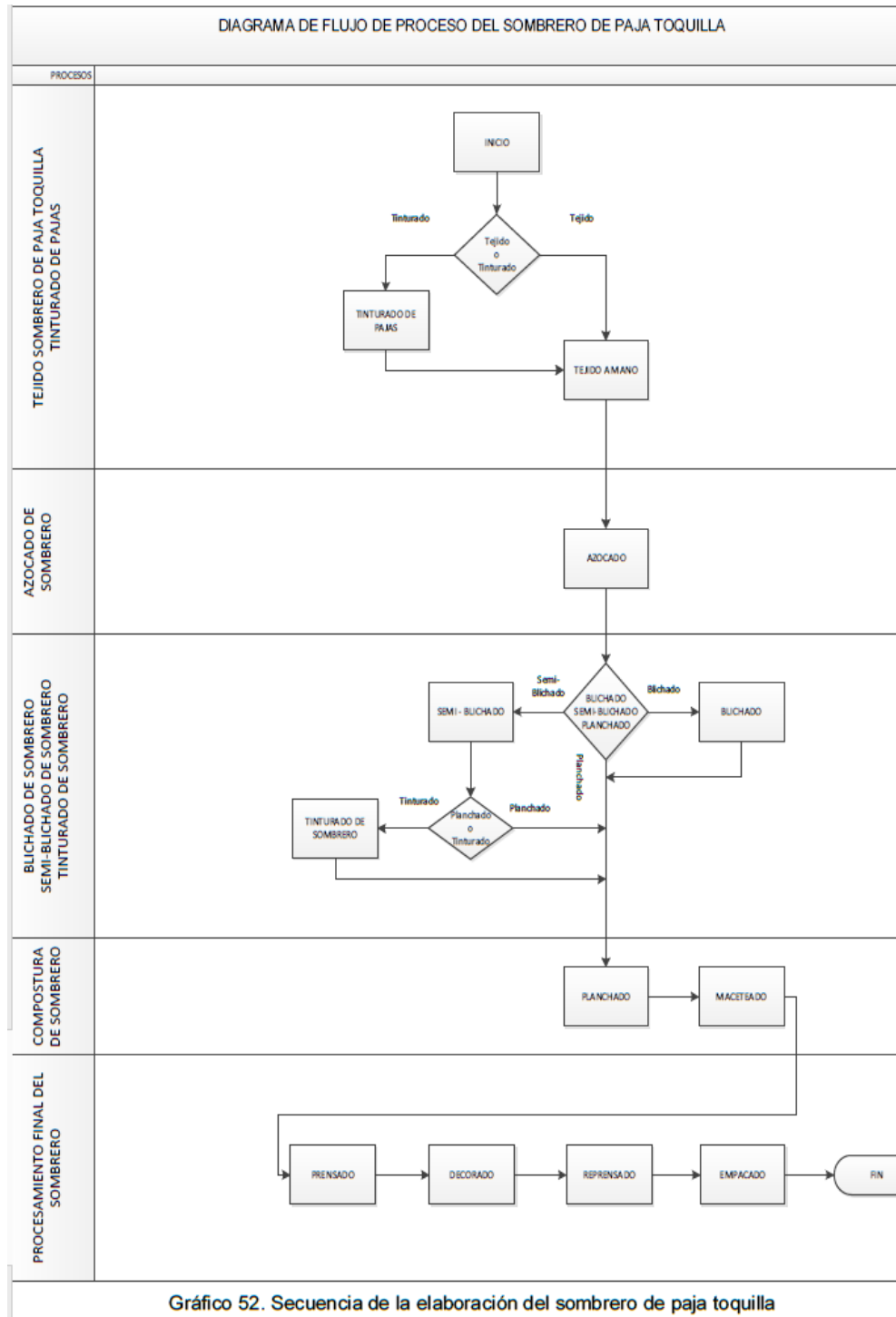


Gráfico 52. Secuencia de la elaboración del sombrero de paja toquilla

Anexo 3.10.

Diagrama de Flujo del Proceso de Paja Toquilla

Cuadro 18. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO				
ESLABÓN DE LA CADENA DE VALOR:	ACTIVIDAD:	Nº:	MÉTODO:	
PROCESAMIENTO FINAL	OPERACIÓN	20	ACTUAL	
	TRANSPORTE	6	FECHA	
UBICACIÓN:	DEMORA	4	04/09/2013	
E.C SOMBREROS- CUENCA	INSPECCIÓN	2	ANALISTA: L.C.O	
	TIEMPO TOTAL	96,31h/sombrero		
PROCESAMIENTO FINAL: Azocado, Blichado, Compostura, Prensado, Decorado, Reprensado, Etiquetado y Empacado	SIMBOLO			HORAS- HOMBRE
	●	➔	■	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD				
Azocado				0,067 h/sombrero
Humedecer paja de falda	x			
Rematar ala de sombrero	x			
Ultimar sombrero	x			
Soltar sombrero	x			
Inspeccionar sombrero			x	
Cortar pajas	x			
Transportar a tanques de Blichado		x		
Blichado				96 h/sombrero
Preparar tanques			x	
Lavar sombrero	x			
Aparar sombrero	x			
Semib-blichado de sombrero	x			
Inspección de color de sombrero			x	
Secado de sombrero			x	
Aparar sombrero	x			
Blichado del sombrero	x			
Inspección de color			x	
Transportar para planchar sombrero		x		
Compostura				0,067h/sombrero
Engomar sombrero	x			
Rapar pajas internas de plantilla	x			
Planchar sombrero	x			
Inspeccionar sombrero			x	
Cortar pajas de falda	x			
Macerar el sombrero	x			
Inspeccionar sombrero			x	
Transportar a prensa		x		
Prensado				0,044h/sombrero
Preparar prensa			x	
Prensar sombrero	x			
Inspeccionar forma de sombrero			x	
Llevar a máquina de coser		x		
Decorado				0,08h/sombrero
Coser tafílete	x			
Inspeccionar cosido de sombrero			x	
Colocar cintillo	x			
Inspeccionar cintillo en sombrero			x	
Transportar a prensa		x		
Reprensado				0,044h/sombrero
Preparar prensa			x	
Prensar sombrero	x			
Inspeccionar forma de sombrero			x	
Transportar sombrero		x		
Etiquetado y Empacado				0,0084H/sombrero
Colocar tala y etiqueta	x			
Inspección final de sombrero			x	

Anexo 3.11

Créditos para proyectos Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP



Créditos oportunos para tus proyectos

Requisitos para acceder a un Crédito

*Aplica según el monto de crédito o actividad laboral

	Deuda	Conyugal	Garantía 1	Conyugal	Garantía 2	Conyugal
Documentación básica indispensable						
- Copia de cédula de ciudadanía o identidad vigente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Copia de pago de servicio básico (agua, luz ó teléfono) máximo de dos meses anteriores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividad económica / ingresos						
- RUC / RISE actual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Declaraciones de impuesto a la renta / IVA (3 últimos)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Facturas de compra/venta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Certificado vigente de proveedores o clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Contrato de arriendo vigente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Respaldo de giros recibidos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Roles de pago del último mes / certificado de ingresos con fecha no mayor a 60 días	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros						
310000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
400000 - 1/960	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
320000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117000 =	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patrimonio						
- Copia de escrituras debidamente registradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Facturas de maquinaria / títulos de propiedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Copia de matrícula de vehículo / contrato de compra venta notariado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Copia de predio municipal actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Handwritten notes:

- RUC - 2.14
- RUC - 2.14
- Membresías
- Microcrédito 20%
- 117000 = 829,40

Anexo 3.12

Créditos para proyectos Cooperativa Jardín Azuayo

INFORMACIÓN DE CRÉDITO								
Tipo Crédito según BCE	Productos de crédito	Monto máximo financiado	Tasa nominal anual (%)	Tasa efectiva anual (%)	Tasa referencial máxima Banco Central del Ecuador	Plazo máximo	Tipo de Garantía	
Consumo	Ordinario	Según capacidad de pago	12,77%	13,76%	17,30%	7 años	Personal o hipotecaria.	
	Sin Ahorro	Según capacidad de pago	15,00%	16,33%	17,30%	7 años	Personal o hipotecaria.	
	Emergente	\$ 2.000	11,22%	11,75%	17,30%	2 años	Personal.	
Microcrédito	Ordinario	Según capacidad de pago	12,77%	13,76%	Microcrédito minorista 30,50% Microcrédito de acumulación simple 27,50% Microcrédito de acumulación ampliada 25,50%	7 años	Personal o hipotecaria.	
	Sin Ahorro	Según capacidad de pago	15,00%	16,33%		7 años	Personal o hipotecaria.	
Comercial	Prioritario PYME Ordinario	Según capacidad de pago	11,00%	12,01%	11,03%	7 años	Personal o hipotecaria.	

(*) Las tasas de interés son variables, que podrán ser ajustadas mediante resolución del Consejo de Administración. Todos los gastos notariales, mercantiles y legales son asumidos por el socio.

Información Referencial de Créditos			
PRODUCTOS DE CRÉDITO	MONTO	TIEMPO	CUOTA
CRÉDITO ORDINARIO	31000	48	829
CRÉDITO SIN AHORRO	11	11	863
CRÉDITO EMERGENTE			
CRÉDITO COMERCIAL			

PORQUE LA TRANSPARENCIA ES LA BASE DE LA CONFIANZA



COSTO POR VALORACIÓN DE BIENES A HIPOTECAR					
AVALÚO					
Costo de avalúo de bienes (los valores no incluyen IVA)					
1. Por revisión y valoración de bienes con información de campo proporcionada por la COOPERATIVA:	POR MONTOS SOLICITADOS	VALOR	2. Por avalúos con inspección in situ por parte del PERITO.	RANGO DE CRÉDITOS	VALOR
	Hasta \$ 15.000,00	\$15,00		DE \$30.001,00 A \$40.000,00	\$65,00
	De \$ 15.000,00 a \$30.000,00	\$20,00	DE \$40.001,00 A \$50.000,00	\$75,00	
			DE \$50.001,00 A \$60.000,00	\$85,00	
			DE \$60.001,00 A \$75.000,00	\$107,00	
			DE \$75.001,00 A \$100.000,00	\$120,00	
			DE \$100.001,00 A \$150.000,00	\$135,00	
			DE \$150.001,00 A \$200.000,00	\$155,00	
			DE \$200.001,00 A \$250.000,00	\$175,00	
			DE \$250.001,00 A \$300.000,00	\$205,00	
			DE \$300.001,00 O más	negociable	

Anexo 3.13

Tabla de Amortización Crédito en BanEcuador

BanEcuador B.P.

No. RUC: 1768183520001

PAGINA: <input type="text" value="1"/>
FECHA: <input type="text" value="13-03-2018"/>
Sucursal: <input type="text" value="CUENCA"/>

TABLA DE AMORTIZACION SIMULACION

CUENTE: <input type="text" value="0 xxx"/>	CED/RUC/PASAPORTE:
GRUPO:	TELEFONO:
DIRECCION:	

DATOS DE LA OPERACION

No. OPERACION: <input type="text" value="3950130"/>	FECHA LIQUIDACION: <input type="text" value="13-03-2018"/>
TIPO DE PRODUCTO: <input type="text" value="PRODUCTIVO DE DESARROLLO"/>	FECHA VENCIMIENTO: <input type="text" value="20-02-2022"/>
MONTO: <input type="text" value="40.000.00"/>	MONEDA: <input type="text" value="DOLARES AMERICA"/>
PLAZO: <input type="text" value="48"/> MENSUAL	TASA INTERES: <input type="text" value="9.78"/> %
TIPO AMORTIZACION: <input type="text" value="ALEMANA"/>	PAGO CAPITAL: <input type="text" value="1"/>
CUOTA: <input type="text" value="MENSUAL"/>	PAGO INTERES: <input type="text" value="1"/>
REAJUSTABLE: <input type="text" value="S"/>	PERIODO: <input type="text" value="180"/> Dias
	MES DE GRACIA: <input type="text" value="0"/>
	GRACIA CAPITAL: <input type="text" value="0"/>
	GRACIA INTERES: <input type="text" value="0"/>
	PAGO ANTICIPADO INTERES: <input type="text" value="0.00"/>

Div.	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	CAPITAL	INTERES	SEGOES	OTROS	ARONO	CUOTA	POR PAGAR	ESTADO
1	12-04-2018	40,000.00	833.33	325.33	10.27	0.00	0.00	1,168.93	1,168.93	POR VENCER
2	12-05-2018	39,166.67	833.33	318.56	10.05	0.00	0.00	1,161.94	1,161.94	POR VENCER
3	11-06-2018	38,333.34	833.33	311.78	9.83	0.00	0.00	1,154.94	1,154.94	POR VENCER
4	11-07-2018	37,500.01	833.33	305.00	9.61	0.00	0.00	1,147.94	1,147.94	POR VENCER
5	10-08-2018	36,666.68	833.33	298.22	9.39	0.00	0.00	1,140.94	1,140.94	POR VENCER
6	09-09-2018	35,833.35	833.33	291.44	9.17	0.00	0.00	1,133.94	1,133.94	POR VENCER
7	09-10-2018	35,000.02	833.33	284.67	8.96	0.00	0.00	1,126.95	1,126.95	POR VENCER
8	08-11-2018	34,166.69	833.33	277.89	8.74	0.00	0.00	1,119.95	1,119.95	POR VENCER
9	08-12-2018	33,333.36	833.33	271.11	8.52	0.00	0.00	1,112.95	1,112.95	POR VENCER
10	07-01-2019	32,500.03	833.33	264.33	8.30	0.00	0.00	1,105.96	1,105.96	POR VENCER
11	06-02-2019	31,666.70	833.33	257.56	8.08	0.00	0.00	1,098.97	1,098.97	POR VENCER
12	08-03-2019	30,833.37	833.33	250.78	7.86	0.00	0.00	1,091.97	1,091.97	POR VENCER
13	07-04-2019	30,000.04	833.33	244.00	7.65	0.00	0.00	1,084.98	1,084.98	POR VENCER
14	07-05-2019	29,166.71	833.33	237.22	7.43	0.00	0.00	1,077.98	1,077.98	POR VENCER
15	06-06-2019	28,333.38	833.33	230.45	7.21	0.00	0.00	1,070.99	1,070.99	POR VENCER
16	06-07-2019	27,500.05	833.33	223.67	6.99	0.00	0.00	1,063.99	1,063.99	POR VENCER
17	05-08-2019	26,666.72	833.33	216.89	6.77	0.00	0.00	1,056.99	1,056.99	POR VENCER
18	04-09-2019	25,833.39	833.33	210.11	6.55	0.00	0.00	1,049.99	1,049.99	POR VENCER
19	04-10-2019	25,000.06	833.33	203.33	6.33	0.00	0.00	1,042.99	1,042.99	POR VENCER
20	03-11-2019	24,166.73	833.33	196.56	6.12	0.00	0.00	1,036.01	1,036.01	POR VENCER
21	03-12-2019	23,333.40	833.33	189.78	5.90	0.00	0.00	1,029.01	1,029.01	POR VENCER
22	02-01-2020	22,500.07	833.33	183.00	5.68	0.00	0.00	1,022.01	1,022.01	POR VENCER
23	01-02-2020	21,666.74	833.33	176.22	5.46	0.00	0.00	1,015.01	1,015.01	POR VENCER
24	02-03-2020	20,833.41	833.33	169.45	5.24	0.00	0.00	1,008.02	1,008.02	POR VENCER
25	01-04-2020	20,000.08	833.33	162.67	5.02	0.00	0.00	1,001.02	1,001.02	POR VENCER
26	01-05-2020	19,166.75	833.33	155.89	4.81	0.00	0.00	994.03	994.03	POR VENCER
27	31-05-2020	18,333.42	833.33	149.11	4.59	0.00	0.00	987.03	987.03	POR VENCER
28	30-06-2020	17,500.09	833.33	142.34	4.37	0.00	0.00	980.04	980.04	POR VENCER
29	30-07-2020	16,666.76	833.33	135.56	4.15	0.00	0.00	973.04	973.04	POR VENCER
30	29-08-2020	15,833.43	833.33	128.78	3.93	0.00	0.00	966.04	966.04	POR VENCER

Valedora con firma y sello del BANEQUADOR B.P.

TABLA DE AMORTIZACION SIMULACION

PAGINA: 2
 FECHA: 13-03-2018
 Sucursal: CUENCA

CLIENTE: 0 XX
 GRUPO:
 DIRECCION:

CED./RUC/PASAPORTE:
 TELEFONO:

DATOS DE LA OPERACION

No. OPERACION: 3950130
 TIPO DE PRODUCTO: PRODUCTIVO DE DESARROLLO
 MONTO: 40,000.00
 PLAZO: 48 MENSUAL
 TIPO AMORTIZACION: ALEMANA
 CUOTA: MENSUAL
 REAJUSTABLE: S
 MONEDA: DOLARES AMERICA
 TASA INTERES: 9.76 %
 PAGO CAPITAL: 1
 PAGO INTERES: 1
 PERIODO: 180 Dias
 FECHA LIQUIDACION: 13-03-2018
 FECHA VENCIMIENTO: 20-02-2022
 MES DE GRACIA: 0
 GRACIA CAPITAL: 0
 GRACIA INTERES: 0
 PAGO ANTICIPADO INTERES: 0.00

Div.	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	CAPITAL	INTERES	SEGES	OTROS	ABONO	CUOTA	POR PAGAR	ESTADO
31	28-09-2020	15,000.10	833.33	122.00	3.71	0.00	0.00	959.04	959.04	POR VENCER
32	28-10-2020	14,166.77	833.33	115.22	3.49	0.00	0.00	952.04	952.04	POR VENCER
33	27-11-2020	13,333.44	833.33	108.44	3.28	0.00	0.00	945.05	945.05	POR VENCER
34	27-12-2020	12,500.11	833.33	101.67	3.06	0.00	0.00	938.06	938.06	POR VENCER
35	26-01-2021	11,666.78	833.33	94.89	2.84	0.00	0.00	931.06	931.06	POR VENCER
36	25-02-2021	10,833.45	833.33	88.11	2.62	0.00	0.00	924.06	924.06	POR VENCER
37	27-03-2021	10,000.12	833.33	81.33	2.40	0.00	0.00	917.06	917.06	POR VENCER
38	26-04-2021	9,166.79	833.33	74.56	2.18	0.00	0.00	910.07	910.07	POR VENCER
39	26-05-2021	8,333.46	833.33	67.78	1.97	0.00	0.00	903.08	903.08	POR VENCER
40	25-06-2021	7,500.13	833.33	61.00	1.75	0.00	0.00	896.08	896.08	POR VENCER
41	25-07-2021	6,666.80	833.33	54.22	1.53	0.00	0.00	889.08	889.08	POR VENCER
42	24-08-2021	5,833.47	833.33	47.45	1.31	0.00	0.00	882.09	882.09	POR VENCER
43	23-09-2021	5,000.14	833.33	40.67	1.09	0.00	0.00	875.09	875.09	POR VENCER
44	23-10-2021	4,166.81	833.33	33.89	0.87	0.00	0.00	868.09	868.09	POR VENCER
45	22-11-2021	3,333.48	833.33	27.11	0.66	0.00	0.00	861.10	861.10	POR VENCER
46	22-12-2021	2,500.15	833.33	20.33	0.44	0.00	0.00	854.10	854.10	POR VENCER
47	21-01-2022	1,666.82	833.33	13.56	0.22	0.00	0.00	847.11	847.11	POR VENCER
48	20-02-2022	833.49	833.49	6.78	0.00	0.00	0.00	840.27	840.27	POR VENCER
TOTALES:		0.00	40,000.00	7,970.71	246.40	0.00	0.00	48,217.11	48,217.11	

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Barrios, M. (Abril de 2010). *MARKTUR FORUM*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

BCE. (2017). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere201605.pdf>

Betancur, J. F. (2007). *HERRAMIENTAS DIAGNÓSTICAS PARA LA PLANEACIÓN*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac42-herramientas.pdf

CEPYME. (s.f.). *CEPYME Emprende*. Recuperado el 17 de 08 de 2017, de <http://cepymeemprende.es/sites/default/files/manuales/ModeloNegocio.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

ColegioLatinoamericanodeEducaciónAvanzada. (s.f.). *Colegio Latinoamericano de Educación Avanzada*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>

ComitéInterinstitucionalParaLaSalvaguardiaDelTejidoTradicionalDelSombreroDePajaToquilla. (2014). *Plan de Salvaguardia del Tejido Tradicional del Sombrero de Paja Toquilla*. Quito.

Danli Comipite. (s.f.). *Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Danlí (Danli Compite)*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de http://www.danlicompite.org/wp-content/uploads/2013/05/guia_de_elaboracion_de_ideas_de_negocios.pdf

- David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David*. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David* (5ª. Ed.). México : Prentice Hall.
- Dominguez, M. (1991). *El Sombrero de Paja Toquilla Historia y Economía*. Cuenca.
- Fajardo, Ó. (27 de diciembre de 2008). *Friendly Business*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de Friendly Business: <https://fbusiness.wordpress.com/2008/12/27/la-fijacion-de-objetivos-conceptos-basicos-para-su-establecimiento/>
- Fajardo, O. (13 de 12 de 2009). *Friendly Business*. Recuperado el 17 de 08 de 2017, de 1. <https://fbusiness.wordpress.com/2009/12/13/modelos-de-negocio-abiertos-una-solucion-para-los-mercados-saturados/>
- Guerrero Zapata, E. E. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/24456/1/21624-73978-1-PB.pdf>
- Heras, I. (s.f.). *Universidad del País Vasco*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/Gu%C3%ADa+para+el+dise%C3%B1o+de+modelos+de+negocios+basado+en+el+Modelo+Canvas.pdf>
- Holguin Duarte, L. O. (14 de Abril de 2013). *Escuela de Organización industrial*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/04/14/tecnica-de-revision-y-evaluacion-de-proyectos/>
- Ibisate, A. (20 de 05 de 2005). *Management & Empresa*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de http://www.ub.edu/empresarials/ec/pdfs/1543-ESP-conceptos_gestion_procesos.pdf
- INACAP. (2011). *INACAP*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de http://www.inacap.cl/tportal/portales/tpfe7d032e7x168/uploadImg/File/Modelo_Canvas_Competencia_Ideas_Negocios_2011.pdf
- INEC. (2010). *INEC*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=censo%202010>

INPC. (2013). *Diagnóstico Socio- Económico del Tejido Tradicional del Sombrero de Paja Toquilla en la Regional 6*. Cuenca.

Itinerario Emprendedor. (s.f.). *Itinerario Emprendedor*. Recuperado el 17 de 08 de 2017, de <https://sites.google.com/site/itinerarioemprendedor/itinerario/fase-de-prototipado/los-patrones-de-modelos-de-negocio/v28-las-plataformas-multilaterales>

Juyar, L. (15 de Septiembre de 2011). *SlideShare*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <https://es.slideshare.net/LORENAJUYAR/politicas-de-la-organizacin-9276820>

Llorens Bueno, G. (Mayo de 2010). *América Economía (MBA y Educación Ejecutiva)*. Recuperado el 17 de 08 de 2017, de <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

Mejía, C. A. (octubre de 2010). *Planning*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf>

MINISTERIO DEL AMBIENTE. (6 de Febrero de 2018). *MINISTERIO DEL AMBIENTE*. Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de <http://www.ambiente.gob.ec/ministerio-del-ambiente-y-14-gobiernos-autonomos-descentralizados-suscriben-convenios-de-gestion-ambiental/>

MIPRO. (2 de Junio de 2017). *MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD*. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de <http://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-ratifica-apoyo-al-crecimiento-del-sector-artesanal-del-pais/>

Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*.

Osterwalder, & Pigneur. (s.f.). *UNION TECNOLÓGICA*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de http://ut-frre.com.ar/wp-content/uploads/2014/08/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). *Convergencia Multimedial*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de

<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creacion y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Compañía Editorial Continental.

Puigdellivol. (15 de 05 de 2015). *Modelo de Negocio SCOPE*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.modelodenegocioscope.es/2015/01/15/origen-modelo-de-negocio/>

Quintana, J. J. (s.f.). *BSARETHINKING ARCHITECTURE*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.bsarethinkingarchitecture.com/2016/10/10/diferencia-entre-estrategia-y-modelo-de-negocio/>

RadioHuancavilca. (27 de Septiembre de 2017). *Radio Huancavilca*. Recuperado el 29 de 1 de 2018, de <http://radiohuancavilca.com.ec/cifras/2017/09/27/las-pymes-representan-42-del-total-delas-empresas-del-ecuador/>

Sánchez, Á. M. (2016). *técnicas y herramientas de planeación* . Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-herramientas-planeacion/>

Sanchez, X. (s.f.). *EMPRENDERALIA MAGAZINE*. Recuperado el 17 de 08 de 2017, de <https://www.emprenderalia.com/el-modelo-de-negocio-de-long-tail-larga-cola/>

SENPLADES. (2014). *SENPLADES*. Recuperado el 23 de 08 de 2017, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

SEPS. (28 de 04 de 2011). *SEPS*. Recuperado el 13 de 08 de 2017, de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>

SEPS. (1 de Marzo de 2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de

<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Boleti%CC%81n+SEPS+N%C2%BA005-02-03-2017.pdf/939e79f3-2907-46a9-b255-64f96197f898?version=1.0>

Sevilla Arias, A. (2017). *Economipedia*. Recuperado el 09 de 09 de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

Tapia, E. (01 de Octubre de 2017). *El Comercio*. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/banca-manufactura-pib-economia-crecimiento.html>

Trejo Fuentes, S. (02 de 12 de 2008). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el 26 de 06 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>

UniversidaddeBarcelona. (2016). *Business School*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

Uribe, & Canales. (s.f.). *UNAM*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de http://www.innovacion.unam.mx/boletin_82.html

Vargas Vasquez, D. (2005). *slideshare*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <https://www.slideshare.net/armandozamora4/vision-organizacional-estrategica-personal>

Vistazo. (02 de Enero de 2018). *VISTAZO*. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/politica-nacional/ecuador-cierra-2017-con-un-crecimiento-del-15-del-pib>

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.