



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**“Línea de sombreros personalizados y pintados al óleo, para la
empresa EC Sombreros Patrimonial.”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Juan Francisco Tenesaca Timaná

Director:

Mst. Lucía Méndez Tapia

Cuenca – Ecuador

2023

RESUMEN

El presente proyecto integrador tuvo como objetivo principal determinar la viabilidad de una nueva línea de sombreros personalizados y pintados al óleo, para la empresa "EC Sombrero Patrimonial". La empresa busca ser más competitiva al implementar una línea de sombreros pintados al óleo, que por el momento en la ciudad de Cuenca se comercializa, más no se elabora en las tiendas de la competencia, lo cual eleva su precio de venta. Para esto, se planteó la idea como tal, empezando con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Luego para prever como se comercializará el producto, se desarrolló ideas de marketing estratégico que buscaban establecer el segmento y posicionamiento. Posterior a esto, se plantearon estrategias en base a objetivos estratégicos que permitieron establecer ventaja competitiva. Por último, se realizó un estudio de factibilidad financiera, por medio del cual se estableció la viabilidad del proyecto.

Palabras Clave: Plan de negocio; Marketing estratégico; Dirección estratégica; Estudio financiero.

ABSTRACT

This project had as its main objective to determine the feasibility of a new line of custom-made hats painted in oil for the company "EC Sombrero Patrimonial." The company aims to become more competitive by implementing a line of oil-painted hats, which are currently sold but not produced in the competing stores in Cuenca, which increases their selling price. In order to achieve this, the idea was proposed, starting with the mission, vision, values, and strategic objectives. Then, in order to anticipate how the product will be marketed, ideas for strategic marketing were developed to establish the segment and positioning. Following this, strategies were proposed based on strategic objectives that allowed for establishing a competitive advantage. Finally, a financial feasibility study was conducted, through which the viability of the project was determined.

Keywords: Business plan; Strategic marketing; Strategic management; Financial study.



Desarrollado por:
DIANA ANDREA
GOMEZ SIGSIG

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Descripción de la empresa	1
Problemática y análisis de contexto	1
Objetivo General	1
Objetivos Específicos.....	1
Autores principales que fundamentan el trabajo.....	2
Breve descripción de las partes del trabajo	3
Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de	6
Capítulo 2 – Estrategia Comercial	7
Capítulo 3 – Dirección Estratégica	9
Capítulo 4 – Dirección Financiera	10
CONCLUSIONES	12
RECOMENDACIONES.....	13
BIBLIOGRAFÍA	14

TABLA DE ILUSTRACIONES

Fig. 1: Análisis DAFO	6
Fig. 2: Modelo de negocio CANVAS	6
Fig. 3: Matriz McKinsey	7
Fig. 4: Matriz de posicionamiento	8
Fig. 5: Estrategias fundamentales	8
Fig. 6: Proto persona	8
Fig. 7: Flujo de caja del proyecto.....	10
Fig. 8: Calculo de VPN	10

INTRODUCCIÓN

Descripción de la empresa

EC sombreros patrimonial, es una empresa familiar, que se dedica al proceso, decoración y terminado del sombrero tejido en paja toquilla. Fue fundada el 27 de abril del 2009, por su propietario Edmundo Cedillo Farfán, quien creció observando como su madre, tías y abuela realizaban el tejido del sombrero de paja toquilla y esta actividad se convirtió en una tradición familiar. A la edad de 45 años surgió la idea de rescatar aquella costumbre, materializándola al instalar un pequeño taller en su domicilio ubicado en la ciudad de Cuenca.

Por la creciente demanda y la incomodidad para realizar los procesos en este taller, desde diciembre del 2015, cuenta con una infraestructura donde todos los procesos están integrados en una sola planta, en el sector El Despacho, parroquia de El Valle, cantón Cuenca.

Problemática y análisis de contexto

En la ciudad existen varios negocios que se dedican a la comercialización de sombreros de paja toquilla, muchos de ellos ofrecen productos similares. Esto hace que la competencia sea fuerte. Así también observamos que existen negocios que comercializan los sombreros pintados al óleo, sin embargo, no lo realizan de manera personalizada, ya que no cuenta con la mano de obra especializada para realizar dichos diseños. Es ahí donde se observó una oportunidad para poder ofrecer al cliente la opción de personalizar de acuerdo a sus gustos y preferencias, el pintado al óleo será realizado por artesano calificado y con experiencia en la técnica de oleo para pintar sombreros. Contar con esta alternativa, nos permitirá tener precios más competitivos y lograr un incremento en ventas.

Objetivo General

El proyecto tiene como objetivo determinar la factibilidad de la línea de sombreros personalizados y pintados al óleo, para la empresa EC Sombreros Patrimonial.

Objetivos Específicos

- Implementar una nueva línea de sombreros personalizados y pintados al óleo.
- Elaborar un plan de negocio para una nueva línea de sombreros personalizados.

- Desarrollar un plan de marketing estratégico para la nueva línea de sombreros personalizados.
- Plantear estrategias empresariales para la nueva línea de sombreros.
- Realizar un estudio financiero del proyecto para analizar su viabilidad.

Autores principales que fundamentan el trabajo

Para entender la importancia del sombrero de paja toquilla se debe trascender a su valor intangible. De modo que uno de los principales respaldos de la cultura de un territorio, está implícito en sus artesanías. Para (Sandoval, 2010): “La artesanía tiene la virtud de trascender en el tiempo, renovándose a los valores de la época”. Así como indica (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2014) “Al igual que la lengua, la artesanía es un símbolo patente de identidad cultural y un valioso instrumento de transmisión de conocimientos en los grupos humanos”. Sin embargo, para la antropóloga Victoria Novelo cito a (Freitag, 2014): “Existe una distinción entre lo que se conoce como arte popular y artesanía, la cual se basa en que el arte popular se sustenta como un mecanismo de apropiación histórica, es decir son los herederos de las formas de vida prehispánicas que pueden ser representadas en la danza, la música y la plástica, que son objetos producidos por artesanos. Mientras que las artesanías no solo respaldan la cultura, sino que también son útiles para la vida cotidiana.

En el Ecuador según la (Ley de Defensa del Artesano, 2008) lo define basándose dentro del artículo 2 literal b como:

“b) Artesano: Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual, aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios”.

“El sombrero de paja toquilla es una prenda de vestir, que tiene distintos usos sean estos para cubrirse del sol o para llevarlo dentro de un estilo de vestimenta, este sombrero es una artesanía que se teje de forma manual con fibras que se sacan de una planta llamada paja toquilla. El tiempo para su elaboración depende de la calidad de la paja y la textura, en promedio se

requiere de 45 a 60 días dependiendo del tipo de tejido o acabado que se utilice”. (Palacios, 2012)

Según (Pacheco, 2019) “La comercialización surgió con la necesidad de que los individuos de una sociedad tuvieron que efectuar intercambios de sus bienes propios con otros bienes y servicios, con el simple objetivo de satisfacer sus necesidades”.

Este término es muy significativo para el desarrollo económico de una sociedad, por lo que se refiere al conjunto de funciones que se generan desde el momento en el que se transforma el producto que es efectuado por el fabricante hasta que llegué a manos del consumidor final, mediante un mercado que ya fue definido. Además de eso se puede indicar que es un mecanismo de relación para las distintas transferencias e intercambios que efectúan los distintos miembros que integran la cadena productiva. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018)

Por el contrario, para (Govea, Hernández, & Samaniego, 2012): “Indican que la comercialización es un término fundamental que se efectúa diariamente en el comercio, el intercambio comercial es la acción de comprar y vender entre dos o más personas con la necesidad de obtener recursos que no se tienen al alcance. Por otro lado, se debe recalcar que la comercialización internacional hace referencia a los mercados externos.

“En otras palabras, se debe estar al tanto de los acuerdos bilaterales, de integración económica, las restricciones arancelarias Y no arancelarias de los países internacionales; y sobre todo en los países que son nuestros competidores directos”. (Vergara, 2012)

Breve descripción de las partes del trabajo

El presente proyector integrador tiene como objetivo establecer las directrices a seguir para la implementación de una nueva línea de sombreros personalizados y pintados al óleo, para la empresa EC Sombreros Patrimonial. Para dicho objetivo el proyecto tendrá cuatro enfoques:

El primero consiste en plantear la idea de negocio, así como toda la estructura organizacional necesaria para implementarla, dado que la empresa existe, pero carecía de lo más elemental, se planteó la misión, la visión, los valores y los objetivos que van a prevalecer para la institución. Luego se realizaron análisis fundamentales y necesarios para conocer más de la empresa, la competencia y su entorno; para esto se utilizaron herramientas como el análisis FODA, Modelo Canvas y el análisis de la competencia. Por último, hemos y dado que la

empresa ya existe, hemos identificado y ratificado la forma jurídica para la compañía, que para los fines de rigor será una Sociedad por Acciones Simplificadas.

La segunda parte del trabajo se enfoca en cómo nos vamos a dar a conocer a los clientes, utilizando herramientas de marketing estratégico. Para lo cual utilizamos la Matriz de McKinsey en la cual a través de ponderaciones logramos identificar las estrategias que deberíamos seguir para lograr nuestra idea de negocio. Luego se utilizó un mapa de percepción, para identificar como se encuentra la competencia y nosotros, en la mente del consumidor. Para validar las herramientas mencionadas anteriormente, se buscó la opinión de expertos en el sector en el cual se encuentre el negocio, para conocer su opinión al respecto de los resultados. Una vez identificado donde nos encontramos, se procedió a plantear las estrategias fundamentales identificando el segmento al cual queremos dirigir nuestra nueva línea de sombreros, así como también elegir el posicionamiento adecuado para nuestro modelo de negocio. Conociendo el segmento al cual va a dirigirse, se realizó un esquema de proto persona en función de las características que pretendemos tendrán nuestros clientes. Posterior a esto, se realizó un mapa de experiencia del cliente, a través del cual podemos entender que camino recorre el cliente desde cómo llega hasta el momento de finalizar experiencia con nuestro producto. No obstante, no se puede dejar atrás las herramientas tradicionales como los son las 4 Ps del marketing, que nos permite plantear estrategias en el producto, la plaza, el precio y la promoción, misma que nos permitirán llegar de mejor manera a los consumidores.

La tercera parte del trabajo vino dado por la dirección estratégica que debemos dar a nuestra idea de negocio, que en un principio fue genérica. En este apartado volcaremos todos los planes de manera estratégica, para que la idea de negocio sea sostenible en el tiempo. Para esto se plantearon roles estratégicos, dentro de los cuales se estableció cual será la ventaja competitiva que nos diferenciaría de la competencia. Se definió la estrategia empresarial de mercado, se realizó un análisis de las tendencias de los clientes, y se mejoró el modelo concepto de empresa, para finalmente dejar planteado el modelo de internacionalización. También se plantearon objetivos estratégicos, mismo que van de la mano con sus respectivas políticas, estrategias y procedimientos, para poder cumplirlos. Luego se realizó una integración de los recursos estratégicos, teniendo como base fundamental el talento humano, para lo cual, se seleccionaron dos departamentos a los cuales se les aplicó todo el proceso de reclutamiento, selección y motivación. Continuamos con un planteamiento de estrategias para once objetivos estratégicos fundamentales para cualquier organización. Finalmente se desarrolló un análisis estratégico PESTALL, tomando en cuenta cuales son los factores que realmente afectan a la a nuestro modelo de empresa.

Como cuarto y última parte del trabajo integrador, se requirió realizar un estudio financiero, para validar la viabilidad del proyecto. Para esto, tomando en cuenta los esquemas estudiados en clase, empezamos con un análisis de las necesidades básicas tanto en activos fijos como en capital de trabajo, para iniciar el proyecto. Luego se analizó el mercado para conocer los precios, costos y gastos que rigen cada uno de los materiales y servicios requeridos. Con esta información, se procedió a realizar un estado de pérdidas y ganancias, tomando en cuenta cada uno de los ítems, así como todos los impuestos que la ley dicta. Una vez conocido el resultado del ejercicio, se procedió a realizar el flujo de caja correspondiente, agregando aquí tanto la inversión inicial como el valor terminal. Como parte de la aplicación se realizó un préstamo, equivalente a un porcentaje de la inversión inicial requerida, para esto seleccionamos los datos de la tasa de interés de una cooperativa conocida para la empresa, se elaboró la respectiva tabla de amortización y así se pudo obtener el flujo de financiamiento, una vez conocidos los flujos anteriores, se pudo conocer el flujo de los accionistas. Todo esto con el objetivo de encontrar la tasa WACC que es una tasa más real con la cual calculamos el VPN del proyecto y así poder concluir si es factible o no.

Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de

En el primer capítulo se planteó una idea de negocio, para esto, se describió la idea como tal y se plantearon conceptos claves, como la misión que tendrá la empresa, la visión hacia donde se quiere proyectar, los valores que deberán tener los miembros de la organización y los objetivos estratégicos que buscará cumplir para la idea de negocio.

Luego se utilizó una herramienta para realizar un diagnóstico general, para lo cual se aplicó el DAFO, que permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para continuar con un mejor conocimiento de lo que implicaría la idea de negocio propuesta, se aplicó el modelo de negocio Canvas, que le permitió al autor, determinar los segmentos y la relación con los clientes, los canales de distribución, la propuesta de valor, las actividades, recursos y socios clave, la estructura de costes y los flujos de ingresos.

Por último, se definió la estructura jurídica de la compañía, la que como sugerencia sería una S.A.S.

Fig. 1: Análisis DAFO

FORTELEZAS	DEBILIDAD	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>F1. Contar con una infraestructura amplia y propia.</p> <p>F2. Disponer estratégicamente de puntos de venta.</p> <p>F3. Contar con mano de obra calificada.</p> <p>F4. Tener conocimiento en el manejo e identificación de materia prima de calidad.</p> <p>F5. Contar con mano de obra y maquinaria propia para los procesos de producción como serigrafía, sublimado y elaboración de moldes para las hormas que otras empresas no tienen.</p> <p>F6. Disponer de un equipo que fusiona los conocimientos técnicos y experiencia.</p> <p>F7. Ubicación estratégica que facilita los procesos productivos.</p> <p>F8. Tener un canal de comercialización directa.</p> <p>F9. Buena relación con los proveedores.</p>	<p>D1. Deficiente uso de los medios tecnológicos.</p> <p>D2. Falta de conocimientos en marketing.</p> <p>D3. Falta de innovación en los diseños.</p> <p>D4. Dificultad económica para mandar hacer hormas para nuevos modelos.</p> <p>D5. No contar con una marca registrada.</p> <p>D6. No cuenta con actualización de la página web.</p> <p>D6. Carencia de actividad en medios digitales.</p>	<p>O1. Ser parte del colectivo Festival del Sombrero.</p> <p>O2. Ser invitado a participar en macro ruedas de negocios y ferias nacionales e internacionales.</p> <p>O3. El tejido de la paja toquilla es reconocida como patrimonio inmaterial de la humanidad.</p> <p>O4. El sombrero de paja toquilla es ideal para proteger la piel, porque son hechos con fibras naturales.</p> <p>O5. Alianzas estratégicas con marcas nacionales, como la Cerveza Siembra.</p> <p>O6. Apertura a nuevos segmentos de clientes con la nueva línea de productos, más juveniles.</p>	<p>A1. Competencia desleal y agresiva.</p> <p>A2. Productos sustitutos baratos.</p> <p>A3. El mercado local no aprecia el sombrero de paja toquilla.</p> <p>A4. Disminución de turistas por crisis económica.</p> <p>A5. Productos extranjeros con mejor imagen de marca.</p>

Fig. 2: Modelo de negocio CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Asociación de tejedoras. Pintores Lugares turísticos o culturales. Ministerio de turismo. Municipio de Cuenca. Bancos o Cooperativas	Desarrollo de plataforma digital para la comercialización. Actualización de diseños para proponer al cliente. Alianzas con empresas públicas y privadas. Recursos clave Inversión en materiales para pintado. Artesanos. Pintores. Conexión a internet	Personalización de acuerdo al gusto y preferencia del cliente. Atención a través de medios digitales. Entregas garantizadas. Implementación de alianzas estratégicas. Innovación en modelos, diseños y texturas. Presencia activa en ferias y eventos.	Asesoría directa y personalizada. Servicio postventa. Canales de distribución Local físico Tienda virtual (Página web) Redes sociales	Ciudadanos de la ciudad. Ciudadanos de otras ciudades. Extranjeros. Clientes digitales.
Estructura de costes Materia prima. Pintor. Salarios. Diseñador de página web. Marketing en redes sociales. Servicios básicos.			Flojos de ingresos Ventas en el local. Ventas en ferias y eventos. Ventas a través de plataformas digitales. Publicidad en nuestra página web.	

Capítulo 2 – Estrategia Comercial

En el segundo capítulo se buscó desarrollar las formas de comercialización de la idea de negocio propuesta, para esto se analizó con la ayuda de la matriz de McKinsey la atractividad del mercado y la Posición competitiva, para determinar que estrategias se debe aplicar sin poner en riesgo el negocio original.

También se utilizó la matriz de posicionamiento para conocer la posición actual la empresa frente a los competidores, para esto asignamos dos variables para poder compararnos.

Luego se definió el segmento y el posicionamiento, para la idea de negocio. Finalmente, se describió las características que deberá tener el cliente.

Fig. 3: Matriz McKinsey

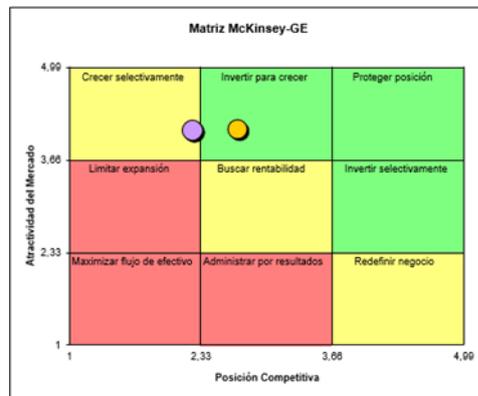


Fig. 4: Matriz de posicionamiento

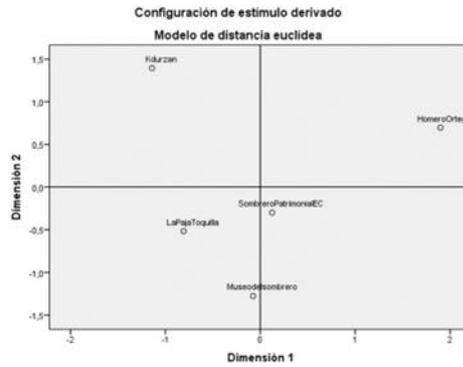


Fig. 5: Estrategias fundamentales

▪ **Segmento**

Personas entre 25 y 35 años, de clase media, que busquen una alternativa para obsequiar o tener una prenda única.

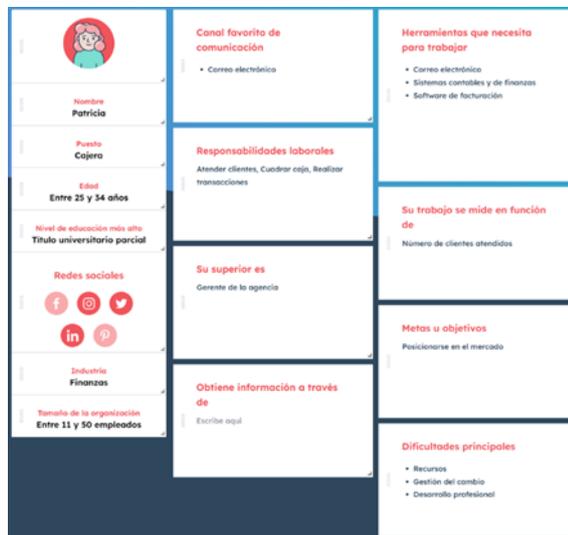


▪ **Posicionamiento**

“Tu estilo es único, el diseño lo eliges tú”



Fig. 6: Proto persona



Capítulo 3 – Dirección Estratégica

En el tercer capítulo se buscó convertir la idea genérica en una verdadera ventaja competitiva, brindando un producto diferenciador y aprovechando el posicionamiento que ya tiene la empresa. Se analizaron los factores críticos de éxito del sector, en este caso, la calidad, el precio, el tiempo de entrega, variedad de productos y ubicación estratégica. Se analizaron las tendencias de los clientes, lo cual es fundamental para la idea de negocio que se planteó, ya que se necesita estar innovando siempre en nuevos estilos o diseños.

Se plantearon objetivos para tres áreas funcionales y para cada uno de ellos se plantearon políticas, estrategias y procedimientos. El talento humano es el recurso más importante que tiene la organización, para lo cual, se desarrolló un esquema de reclutamiento, selección y motivación, para tres áreas. Luego se enlistó los recursos materiales, entre ellos activos fijos e intangibles. También los recursos no materiales para tres áreas funcionales.

Seguido a esto se plantearon objetivos estratégicos, para lo cual se definieron estrategias específicas para cumplir cada objetivo. Para culminar con el análisis, se desarrolló el análisis PESTALL, para determinar la influencia que tiene el factor político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental, legal y laboral.

Capítulo 4 – Dirección Financiera

En el capítulo final, se realizó un estudio financiero, para lo cual se realizó un pronóstico de la demanda y una fijación de precios, para poder proyectar cuáles serán los ingresos que se obtendrán.

Luego se realizó un análisis de los costos en los que se va a incurrir para poder llevar a cabo el proyecto.

También se estableció los activos que va requerirse para la implementación de la nueva línea de productos y se realizó el cálculo de las depreciaciones respectivas.

Se realizó el rol de pago para los colaboradores que se requerirá, tomando en cuenta todos los beneficios de ley que corresponden.

Se realizó el balance general proyectado, en cual se fueran organizando las diferentes cuentas en sus respectivas secciones, tales como activos, pasivo y patrimonio.

Luego se proyectó el estado de pérdidas y ganancias, tomando en cuenta los valores previamente calculados y agregando los impuestos e intereses que se deben cancelar.

Por último, se calculó los flujos de caja que arrojará el proyecto en cada año y se procedió a calcular el valor presente neto con una tasa ponderada, para determinar si el proyecto es viable o no.

Fig. 7: Flujo de caja del proyecto

5.1 - FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
IMPUESTOS	36,25%	TASA OPORT	11,00%			
	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Activos	27.050,00					
	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		24.500,00	49.000,00	73.500,00	122.500,00	122.500,00
Costos		21.017,61	35.647,95	50.278,28	79.538,95	79.538,95
Gastos		8.080,16	7.681,17	7.282,18	6.883,20	6.484,21
Depreciación		3.205,00	3.205,00	3.205,00	3.205,00	3.205,00
EBIT (UAI)		7.802,77	2.465,88	12.734,54	32.872,86	38.271,85
Impuestos		-	-	2.681,65	11.916,41	12.061,04
Utilidad Neta		7.802,77	2.465,88	10.052,89	20.956,45	21.210,80
VENTA ACTIVO (50%)						13.525,00
IMPUESTO						906,25
VALOR TERMINAL						12.618,75
Flujo de Caja Libre	- 27.050,00	4.597,77	5.670,88	13.257,89	24.161,45	37.034,55

Fig. 8: Calculo de VPN

Estructura de capital	Costo de la fuente	WACC				
Deuda	50%	9,4031%	4,7016%			
Accionistas	15%	33,3056%	4,9958%			
Patrimonio	35%	28,6666%	10,0333%			
	100%		19,73%			
5.3 - CALCULO DEL VPN CON EL WACC						
	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Libre	\$ -27.050,00	\$ -5.733,68	\$ 4.514,68	\$ 13.338,77	\$ 23.398,50	\$ 36.258,67
WACC	19,73%					
VPN	5.203,91					
TIR	24,53%					

CONCLUSIONES

La idea de negocio encuentra una oportunidad en la elaboración propia, no solo de los sombreros sino también en el pintado, agregando valor a un producto existente y compitiendo en precios con aquellas empresas que compran sombreros pintados y los comercializan, sin ofrecer el servicio de personalizar al gusto del cliente.

Existe un mercado potencialmente atractivo para nuestro producto. Las estrategias están enfocadas en el servicio de personalizado, que es donde vamos a entrar a satisfacer planteando estrategias de marketing mix. La empresa debe estar consciente que se encuentra en una zona de rivalidad con dos empresas según el mapa de percepción, por lo que, al momento de lanzar esta nueva línea, se generará un efecto en dicho mapa.

La propuesta estratégica y de valor que se le da al producto rompe el molde, de cómo se lo realiza en la actualidad, no se debe olvidar el constante cambio de los gustos y preferencias de los clientes que existen en todo mercado. Por lo tanto, se deberá siempre estar innovando, buscando nuevas tendencias, para ofrecer a los clientes distintas variedades y propuestas de diseño. Las estrategias permiten que la idea de negocio genérica se convierta en un verdadero modelo de negocio.

El proyecto es viable financieramente, ya que el valor presente neto obtenido es de \$5.203,91. Además no requiere de una elevada inversión inicial. Genera retorno desde el segundo año y crece bastante hacia el último año. El punto de equilibrio cada año es mucho menor que la demanda que se va cubrir, por lo tanto, a partir del segundo año generará ganancia. La empresa esta apalancada de manera eficiente, sin excederse, pero utilizando el sistema bancario como respaldo para su actividad. Es un apoyo constante al gremio de artesanos calificados, genera fuentes de trabajo, así como también en la compra de materiales.

RECOMENDACIONES

Incluir un cuadro de estrategias rectoras que permita complementar y cuantificar el análisis DAFO. Añadir como recursos clave la estructura de financiamiento.

Proponer un prototipo de las 4p's más preciso, detallado, desde el cual se pueda identificar con claridad qué mejorar y qué aspectos estratégicos son correctos. Innovar constantemente en nuevos diseños para ofrecer más alternativas a nuestros clientes. Reducir el tiempo de entregar de los sombreros personalizados sin reducir calidad del producto.

Alianzas y asociatividad para que el modelo de negocio se diferencie mucho más rápido, de la misma manera en los canales de distribución para innovar su estrategia comunicacional.

Implementar el proyecto integrador aquí planteado, siguiendo cada una de las decisiones financieras indicadas, debido a que, una vez realizados todos los cálculos, el valor presente neto es positivo y muy mayor a cero. Adicional a esto, se validó realizando un análisis de riesgos aplicando el modelo Montecarlo, donde se consideraron 10.000 escenarios posibles y la media del valor presente neto se mantuvo positiva y mayor a cero.

BIBLIOGRAFÍA

- Freitag, V. (2014). Entre arte y artesanía: elementos para pensar el oficio artesanal en la actualidad. *El Artista*, 129-143.
- Govea, M., Hernández , A., & Samaniego, T. (2012). *Ideas*. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2012i2012-073.html>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *El mercado y la comercialización*. San Jose.
- Ley de Defensa del Artesano. (Mayo de 2008). *Lexis Finder*. Obtenido de <http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf>
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2014). *Artesanía de excelencia: un sello para la creación nacional*. Chile. Obtenido de <http://repositorio.cultura.gob.cl/handle/123456789/5219>
- Pacheco, J. (2019). *Web y Empresas*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/comercializacion/#Funciones_de_la_comercializacio
- Palacios , C. (2012). *Los sombreros de paja toquilla: Un producto artesanal*. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5084/1/106675.pdf>
- Sandoval , P. (Abril de 2010). *Artesanía Patrimonial*. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/53562.pdf>
- Vergara, N. (2012). *Marketing y comercialización internacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.