



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN MARKETING

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO OFÁHER EN EL CANTÓN
GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Autoras:

CHAFLA PARREÑO LILIANA SUSANA
ROMERO LOJÁN KATHERINE SOFIA

RIOBAMBA - ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el siguiente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingenieras en Marketing, ha sido desarrollado por la Srta. Chafra Parreño Liliana Susana y la Srta. Romero Loján Katherine Sofía, cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza para su presentación.

Ing. Cristian Oswaldo Guerra Flores
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Jhon Eduardo Villacrés Sampedro
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El presente trabajo de titulación es de nuestra autoría, los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de Febrero del 2019.

Srta. Chafla Parreño Liliana Susana
C.I. 0604706457

Srta. Romero Loján Katherine Sofía
C.I. 2300602394

DEDICATORIA

En primer lugar, dedicamos este trabajo de titulación a Dios, quien ha sido nuestra fortaleza y guía para poder culminar nuestro proyecto con éxito.

En segundo lugar, dedicamos el presente trabajo a nuestros padres, quienes, con su apoyo, consejos, nos han ayudado a superar cada obstáculo que se han presentado durante nuestra vida.

A nuestros familiares, hermanos, primos, tíos y amigos más cercanos quienes nos han brindado su apoyo moral e incondicional día a día.

Srta. Chafra Parreño Liliana Susana

Srta. Romero Loján Katherine Sofía

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por iluminarme y mostrarme el camino de la sabiduría.

Yo Liliana Chafra agradezco a mis padres Raúl Chafra y Yolanda Parreño, quienes han sido mi apoyo incondicional para ser una mujer Responsable.

Yo Katherine Romero agradezco a mis padres Franco Romero y Laura Loján, quienes han sido mi apoyo incondicional para ser una mujer Responsable

También a nuestros docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quienes a lo largo de nuestra carrera han sabido inculcarnos conocimientos para formar de nosotras excelentes profesionales en el ámbito laboral.

A nuestros tutores, Ingeniero Cristian Guerra e Ingeniero Jhon Villacrés por haber sido nuestros guías y asesores para lograr la culminación de este proyecto de investigación.

Srta. Chafra Parreño Liliana Susana

Srta. Romero Loján Katherine Sofía

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xv
Índice de figuras.....	xvi
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xix
Introducción	xx
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.4 OBJETIVOS	3
1.4.1 Objetivo General.....	3
1.4.2 Objetivos Específicos	3
1.5 JUSTIFICACIÓN	3
1.5.1. Justificación Teórica	3
1.5.2. Justificación Metodológica	3
1.5.3. Justificación Práctico Social	4
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Reseña Histórica	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.2.1 ¿Qué es un plan de negocios?.....	5
2.2.2 Modelo estratégico del plan de negocios	6
2.2.3 Diagnóstico empresarial	7
2.2.3.1 Análisis externo	7
2.2.3.2 Análisis interno	8

2.2.3.3	Investigación de mercados.....	10
2.2.4	Matriz FODA.....	11
2.2.5	Plan de Marketing.....	11
2.2.6	Plan Técnico u Operativo.....	12
2.2.7	Plan Organizacional o de Recursos Humanos.....	13
2.2.8	Plan Financiero.....	14
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.4	IDEA A DEFENDER.....	17
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		18
3.1	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	18
3.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	18
3.2.1	Investigación exploratoria.....	18
3.2.2	Investigación descriptiva.....	18
3.2.3	Investigación bibliográfica.....	18
3.2.4.	Investigación de campo.....	19
3.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	19
3.4	TIPO DE ESTUDIO.....	19
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	19
3.5.1.	Identificación de la población.....	19
3.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	20
3.6.1	Métodos.....	20
3.6.1.1	Método Inductivo.....	20
3.6.1.2	Método Deductivo.....	20
3.6.2	Técnicas.....	20
3.6.2.1	Observación.....	20
3.6.2.2	Entrevista.....	20
3.6.2.3	Encuesta.....	20
3.6.3	Validación del cuestionario.....	21
3.7	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	22
3.7.1	Tabulación.....	22
3.7.2	Determinación de la demanda, oferta y demanda insatisfecha.....	37
3.7.3	Cálculo del Punto de Equilibrio del año 2019.....	38
3.8	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	39
3.8.1	Análisis Externo.....	39

3.8.1.1	Macro entorno.....	39
3.8.1.2	Micro entorno	41
3.8.1.2.1	Mercado	41
3.8.1.2.2	Proveedores.....	42
3.8.1.2.3	Competencia	43
3.8.2	Análisis Interno.....	44
3.9	HALLAZGOS	47
3.9.1	Análisis externo	47
3.9.1.1	Macro entorno.....	47
3.9.1.2	Micro entorno	48
3.9.2	Análisis interno	50
3.9.2.1	Análisis de marketing	50
3.9.2.2	Análisis operativo	51
3.9.2.3	Análisis organizacional.....	51
3.9.2.4	Análisis financiero	51
3.10	Sustento de la idea a defender.....	52
3.11	MATRIZ FODA	53
3.12	MATRIZ EFI	54
3.13	MATRIZ EFE	55
3.14	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	56
3.15	MATRIZ BCG	57
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		58
4.6	PLAN DE MARKETING.....	58
4.6.1	Introducción	58
4.6.2	Objetivos.....	58
4.6.2.1	Objetivo General.....	58
4.6.2.2	Objetivos Específicos	58
ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....		59
Táctica N° 01: Propuesta de imagotipo de la marca OFÁHER.....		59
Táctica N° 02: Enfoque de producción sobre el calzado preferente		60
Táctica N° 03: Implementación de cajas de cartón y fundas con la marca OFÁHER. ..		61
Táctica N° 04: Orden de los productos (merchandising).....		62
ESTRATEGIA DE PRECIO		63
Táctica N° 01: Modelo para establecer el costo y precio unitario del calzado.		63

Táctica N° 02: Pago a través de tarjetas de crédito.....	63
ESTRATEGIA DE PLAZA.....	65
Táctica N° 01: Distribución de calzado al por mayor.....	65
Táctica N° 02: Ventas en línea a nivel nacional.	66
ESTRATEGIA PUBLICITARIA	67
Táctica N° 01: Creación de redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube e Instagram).67	
Táctica N° 02: Letreros publicitarios.....	68
Táctica N° 03: Vestimenta identificativa para el personal interno de OFÁHER.	69
Táctica N° 04: Participación en ferias de emprendimiento.	70
Táctica N° 05: Entrega de hojas volantes en lugares transitados.	71
Táctica N° 06: Obsequio de calendarios personalizados OFÁHER.....	72
Táctica N° 07: Llaveros con la marca OFÁHER.....	73
Táctica N° 08: Papelería personalizada (Hojas tipo, sobres y tarjetas de presentación).74	
4.7 PLAN OPERATIVO	80
4.7.1 Introducción	80
4.7.2 Objetivos.....	80
4.7.2.1 Objetivo General.....	80
4.7.2.2 Objetivos Específicos	80
ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO OPERATIVO	81
Táctica N° 01: Propuesta de distribución de la planta operativa.	81
Táctica N° 02: Flujograma de proceso de producción.....	82
Táctica N° 03: Flujograma de proceso de compra a proveedores.	83
Táctica N° 04: Flujograma de proceso de atención al cliente.....	84
Táctica N° 04: Inventario de las herramientas, maquinaria y mobiliario de OFÁHER. 85	
Táctica N° 05: Determinación de la capacidad máxima y utilizada de planta.	86
Táctica N° 06: Aplicación de normas de higiene y seguridad.....	87
4.8 PLAN ORGANIZACIONAL	88
4.8.1 Introducción	88
4.8.2 Objetivos.....	88
4.8.2.1 Objetivo General.....	88
4.8.2.2 Objetivos Específicos	88
ESTRATEGIA CORPORATIVA	89
Táctica N° 01: Propuesta de misión, visión y valores corporativos.	89
Táctica N° 02: Organigrama estructural y perfiles de trabajo.	91

Táctica N° 03: Implementación de un manual de funciones.	93
ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO LABORAL	96
Táctica N° 01: Registro y control de asistencia laboral.....	96
Táctica N° 02: Capacitación al personal del emprendimiento OFÁHER.....	97
4.9 PLAN FINANCIERO	98
4.9.1 Introducción	98
4.9.2 Objetivos	98
4.9.2.1 Objetivo General.....	98
4.9.2.2 Objetivos Específicos	98
ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN FINANCIERA ACTUAL	99
Táctica N° 01: Presentación y análisis vertical del balance general del año 2018.	99
Táctica N° 02: Presentación y análisis vertical del estado de resultados del año 2018.	100
ESTRATEGIA DE ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS	101
Táctica N° 01: Determinación de los costos de producción.	101
Táctica N° 05: Presentación de los gastos a nivel de todo el plan de negocios.....	102
ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO	106
Táctica N° 01: Crédito en una Institución Financiera.....	106
ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN FINANCIERA.....	107
Táctica N° 01: Proyección a cinco años de las ventas y los costos de producción.	107
Táctica N° 02: Proyección de los estados financieros a cinco años.	108
ESTRATEGIA DE VIABILIDAD	111
Táctica N° 01: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).....	111
Táctica N° 03: Cálculo del Periodo de Retorno de la Inversión (PRI).	112
Táctica N° 03: Determinación del costo beneficio.	113
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	22
Tabla 2. Ocupación.....	23
Tabla 3. Compra de calzado.....	24
Tabla 4. Tipo de calzado.....	25
Tabla 5. Importancia comprar calzado.....	26
Tabla 6. Marca de calzado.....	27
Tabla 7. Lugar de compra de calzado.....	28
Tabla 8. Que le llama la atención al momento de ingresar a un local de calzado.....	29
Tabla 9. Ha escuchado hablar de calzado OFÁHER.....	30
Tabla 10. Cómo se enteró de calzado OFÁHER.....	31
Tabla 11. Calificación de la publicidad.....	32
Tabla 12. Lugar de compra de calzado.....	33
Tabla 13. Medios publicitarios.....	34
Tabla 14. Redes sociales utiliza a diario.....	35
Tabla 15. Diseño de marca de calzado OFÁHER.....	36
Tabla 16. Proyección de la demanda por el método de mínimos cuadrados.....	37
Tabla 17. Proyección de la oferta.....	37
Tabla 18. Proyección de la Demanda Insatisfecha.....	37
Tabla 19. Datos de proyección en ventas de OFÁHER.....	38
Tabla 20. Representación del punto de equilibrio.....	38
Tabla 21. Factor político.....	39
Tabla 22. Factor económico.....	40
Tabla 23. Factor social.....	40
Tabla 24. Factor tecnológico.....	41
Tabla 25. Matriz de hallazgos de la investigación de mercado.....	41

Tabla 26. Matriz de hallazgos de Proveedores	43
Tabla 27. Matriz de hallazgos de la Competencia	43
Tabla 28. Matriz de hallazgos del análisis interno.....	45
Tabla 29. Matriz FODA.....	53
Tabla 30. Planteamiento de la Matriz EFI	54
Tabla 31. Planteamiento de la Matriz EFE	55
Tabla 32. Planteamiento de la Matriz de Perfil Competitivo	56
Tabla 33. Aplicación de la matriz BCG.....	57
Tabla 34. Diseño del imagotipo de OFÁHER	59
Tabla 35. Enfoque del calzado preferente	60
Tabla 36. Cajas y fundas con la marca OFÁHER	61
Tabla 37. Aplicación de merchandising	62
Tabla 38. Descripción del modelo de costo y precio unitario	63
Tabla 39. Modelo de costo y precio unitario del calzado	63
Tabla 40. Pago con tarjetas de crédito	64
Tabla 41. Venta del calzado al por mayor	65
Tabla 42. Propuesta de políticas de venta al por mayor	65
Tabla 43. Propuesta de ventas en línea a nivel nacional.....	66
Tabla 44. Creación de redes sociales	67
Tabla 45. Implementación de letreros publicitarios.....	68
Tabla 46. Vestimenta identificativa para el personal de OFÁHER	69
Tabla 47. Presentación del calzado en ferias de emprendimiento	70
Tabla 48. Entrega de hojas volantes en lugares transitados.....	71
Tabla 49. Obsequio de calendarios OFÁHER	72
Tabla 50. Llaveros con la marca OFÁHER.....	73
Tabla 51. Papelería personalizada	74
Tabla 52. Proceso de producción	82

Tabla 53. Proceso de compra a proveedores.....	83
Tabla 54. Proceso de atención al cliente.....	84
Tabla 55. Inventario del equipamiento operativo	85
Tabla 56. Propuesta del acta de entrega recepción	85
Tabla 57. Capacidad máxima de planta	86
Tabla 58. Capacidad utilizada de planta	86
Tabla 59. Aplicación de normas de higiene y seguridad	87
Tabla 60. Creación de la misión	89
Tabla 61. Creación de la visión	90
Tabla 62. Perfiles de puesto de trabajo	91
Tabla 63. Rol de pagos	92
Tabla 64. Manual de funciones.....	93
Tabla 65. Registro y control de asistencia laboral	96
Tabla 66. Propuesta del registro de asistencia	96
Tabla 67. Capacitación al personal	97
Tabla 68. Balance general del año 2018.....	99
Tabla 69. Estado de resultado del año 2018	100
Tabla 70. Costo unitario en materia prima directa.....	101
Tabla 71. Costo unitario en materia prima indirecta	101
Tabla 72. Costos indirectos de fabricación y gastos por áreas funcionales.....	101
Tabla 73. Gastos sueldos y salarios primero y segundo año	102
Tabla 74. Gastos sueldos y salarios tercer año en adelante	102
Tabla 75. Gasto en publicidad	103
Tabla 76. Maquinaria y equipos	103
Tabla 77. Mobiliario	104
Tabla 78. Equipo de Computo	104
Tabla 79. Herramientas.....	104

Tabla 80. Gasto depreciación primer año	105
Tabla 81. Gasto depreciación segundo año en adelante	105
Tabla 82. Resumen de financiamiento.....	105
Tabla 83. Tabla de amortización método Alemán	106
Tabla 84. Ventas proyectadas	107
Tabla 85. Costo de materia prima directa proyectada	107
Tabla 86. Costo de materia prima indirecta proyectada	107
Tabla 87. Estado de Resultados proyectado a cinco años.....	108
Tabla 88. Balance General proyectado a cinco años	109
Tabla 89. Flujo de efectivo o caja proyectado a cinco años	110
Tabla 90. Valor Actual Neto.....	111
Tabla 91. Tasa Interna de Retorno.....	112
Tabla 92. Periodo de Retorno de la Inversión	112
Tabla 93. Costo beneficio	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.	22
Gráfico 2. Ocupación.	23
Gráfico 3. Compra de calzado.	24
Gráfico 4. Tipo de calzado.	25
Gráfico 5. Importancia comprar calzado.	26
Gráfico 6. Marca de calzado.	27
Gráfico 7. Marca de calzado.	28
Gráfico 8. Que le llama la atención al momento de ingresar a un local de calzado.	29
Gráfico 9. Escuchado hablar de calzado OFÁHER.	30
Gráfico 10. Cómo se enteró de calzado OFÁHER.	31
Gráfico 11. Calificación de la publicidad.	32
Gráfico 12. Lugar de compra de calzado.	33
Gráfico 13. Medios publicitarios.	34
Gráfico 14. Redes sociales utiliza a diario.	35
Gráfico 15. Diseño de marca de calzado OFÁHER.	36
Gráfico 16. Representación del punto de equilibrio.	38
Gráfico 17. Matriz BCG.	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Macro ubicación.....	2
Figura 2. Micro ubicación.....	2
Figura 3. Modelo de plan de negocios.....	6
Figura 4. Modelo de diagnóstico empresarial.....	7
Figura 5. Modelo de análisis interno la cadena de valor.....	9
Figura 6. Proceso de la investigación de mercados.....	10
Figura 7. Pasos del análisis FODA.....	11
Figura 8. Pasos del análisis FODA.....	19
Figura 9. Propuesta del imagotipo a blanco - negro y a color.....	59
Figura 10. Prototipos de calzado que más rota.....	60
Figura 11. Prototipo de la caja de cartón OFÁHER.....	61
Figura 12. Modelo de la aplicación de merchandising.....	62
Figura 13. Página para solicitar DATAFAST.....	64
Figura 14. Página Shopify para la creación del catálogo digital.....	66
Figura 15. Imágenes de las redes sociales que se van a crear.....	67
Figura 16. Prototipo de letrero luminoso para el exterior del local.....	68
Figura 17. Diseño de camisetas y gorras.....	69
Figura 18. Prototipo del banner.....	70
Figura 19. Propuesta de hoja volante.....	71
Figura 20. Prototipo de calendarios personalizados.....	72
Figura 21. Prototipo de llaveros personalizados.....	73
Figura 22. Prototipo de papelería OFÁHER.....	74
Figura 23. Propuesta de distribución de planta.....	81
Figura 24. Organigrama estructural.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado al mercado	116
Anexo 2. Guía de observación para la competencia.....	120
Anexo 3. Guía de observación para OFÁHER	121
Anexo 4. Guía de la entrevista propietarios.....	122
Anexo 5. Fotos del local operativo OFÁHER	125
Anexo 6. Fotos de la maquinaria OFÁHER	126
Anexo 7. Fotos del local de ventas OFÁHER	127
Anexo 8. Fotos de la aplicación de encuestas.....	128

RESUMEN

El presente trabajo de titulación es el diseño de un plan de negocios para el emprendimiento OFÁHER en el cantón Guano, provincia de Chimborazo; es preciso recalcar que se aplicó una investigación de modalidad cuantitativa y cualitativa bajo un nivel investigativo exploratorio, descriptivo, bibliográfico y de campo, siendo de tipo no experimental de carácter transversal, los métodos utilizados fueron el inductivo y deductivo con técnicas como la observación, entrevista y la encuesta. Los principales resultados detectados fueron que el emprendimiento no cuenta con un presupuesto para marketing, falta de estrategias de producto, precio, plaza y promoción, ausencia de filosofía empresarial, la mayoría de ciudadanos no conocen OFÁHER, finalmente en el ámbito financiero se detectó que se encuentra sin deudas a largo plazo y sus proyecciones son favorables por la demanda insatisfecha que existe. La elaboración de los planes de marketing, operativo, organizacional y financiero se fundamentaron en la matriz FODA que brinda la información de las necesidades que requiere el emprendimiento, las oportunidades y fortalezas que se pueden aprovechar en cada una de las estrategias planteadas y que para ser ejecutadas se requiere de un presupuesto de \$ 9.000,00 respaldado por los indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN) que es superior a cero, un 23,46% de Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Retorno de la Inversión (PRI) será en 3 años 8 meses y 22 días a consecuencia de estos valores que dan viabilidad a la inversión se recomienda la ejecución total del Plan de Negocios.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE NEGOCIOS> <MATRIZ FODA> <VALOR ACTUAL NETO (VAN)> <TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)> <PERÍODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (PRI)> <GUANO (CANTÓN)>

Ing. Cristian Oswaldo Guerra Flores
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

ABSTRACT

The present work of qualification called design of a business plan for the OFAHER entrepreneurship in the Guano Canton, Chimborazo Province with the purpose to strengthen the sales and positioning. The methods used were inductive and deductive with techniques as observation, it was applied to direct competition as Guijarro shoes and Jefferson shoes, followed by an interview addressed to the owner manager and the staff of the enterprise and the survey that applied to different potential clients, which allowed to obtain truthful information to establish objectives and strategies for each one of the plans. The main results detected were that the enterprise does not have a budget for marketing, lack of product strategies, price, place and promotion, lack of business philosophy, most citizens do not know OFAHER, finally in the financial field is detected that they are without long-term debts and their projections are favorable by the unmet demand that exists. The elaboration of the marketing, operational, organizational and financial plans were based on the FODA matrix that provides information on the needs required by the entrepreneurship, The opportunities and strengths that can be exploited in each of the strategies raised and to be executed requires a budget of \$9,000.000 backed by financial indicators as the Net Act Value (NAV) which is greater than zero, a 23.46% Internal Rate of Return (IRR) and the Period of Return of the Investment (PRI) will be in 3 years, 8 months and 22 days, as a result of these values that give viability to the investment is recommended the total execution of the Business Plan.

KEYWORDS: < Economic and Administrative Sciences>, < Business Plan>, < FODA Matrix>, < Net Act Value (NAV) >, < Internal Rate of Return (IRR) >, < Period of Return of the Investment (PRI) >, <Guano (Canton)>

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es muy importante realizar un plan de negocios el cual le permita al nuevo empresario introducir de manera fácil a un nicho o a un segmento de mercado, ofreciendo productos de excelente calidad, con un servicio íntegro y honrado a precios competitivos y respetables para el consumidor.

Las grandes empresas se ven en la necesidad de encontrar personal altamente capacitado, los mismos que puedan desarrollar excelentes planes de negocios, los cuales, al momento de desarrollarlas permita que la empresa pueda crecer en las diferentes áreas y se pueda visualizar su comportamiento frente a las empresas competidoras. Es preciso mencionar que en este presente trabajo de titulación se elaboró un plan de negocios para el emprendimiento OFÁHER, fundamentada en una problemática a la que le damos solución, guiados por la metodología de estudio y diseñando estrategias de crecimiento empresarial en el desarrollo de cada uno de los planes como es el de mercadeo, técnico operativo, organizacional y financiero.

En el **primer capítulo** se detalló el problema de las PYMES de forma general y de manera específica la problemática del emprendimiento OFÁHER, se justificó el planteamiento del tema que en este caso es el diseño de un plan de negocios, al igual que se plantearon objetivos para dar solución a las necesidades que tiene la empresa.

En el **segundo capítulo** se aborda los antecedentes investigativos y dentro de ello los antecedentes históricos de la empresa, la fundamentación teórica en orden cronológico según el tema y finalmente la idea a defender.

Es preciso señalar que en el **capítulo tres** nos resguardamos de la metodología necesaria para la elaboración del plan de negocios, como por ejemplo la modalidad, tipos de investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos, los mismos que son de gran aporte para el trabajo de titulación.

En el **capítulo cuatro** se aborda el marco propositivo, partiendo de la descripción del negocio, el análisis situacional de la empresa, matriz FODA, matriz EFE, EFI, y elaboración de cada uno de los planes.

Finalmente se procedió a crear un calendario para la ejecución del plan de negocios, al igual que conclusiones acompañadas de recomendaciones, la bibliografía, web grafía y los anexos necesarios para culminar así el trabajo de titulación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador existe un mercado global, donde se han dado cambios continuamente en la elaboración de calzado. Las empresas de calzado han sabido lograr una flexibilidad y adaptarse al entorno, son estas las que hasta hoy permanecen en el mercado buscando una sostenibilidad y posicionamiento de la organización. Hoy en día un plan de negocios es una de las herramientas más importantes en una empresa, debido a que mejora el funcionamiento empresarial y provee de mayor seguridad ante la necesidad de financiamiento interno y externo.

En la provincia de Chimborazo los emprendimientos dedicados a la elaboración de calzado atraviesan problemas como la falta de innovación tecnológica, se manejan con un conocimiento empírico lo que ha provocado que muestren poco interés por asistir a capacitaciones y formarse a través de un conocimiento científico.

En particular el emprendimiento OFÁHER, atraviesa ciertas dificultades como la falta de un plan de marketing, plan operativo, plan organizacional y plan financiero, siendo fundamental el diseño de un plan de negocios que fortalezca cada una de las áreas y contemple todos los planes ya mencionados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias se propondrían en el plan de negocios del emprendimiento OFÁHER del cantón Guano, provincia de Chimborazo para mejorar y estructurar las diferentes áreas funcionales?

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Delimitación de contenido. - El plan de negocios consta de un plan de marketing, plan operativo, plan organizacional y plan financiero, esto debido al tamaño del emprendimiento.

1.3.2 Delimitación espacial. - El diseño del plan de negocios para la empresa de calzado OFÁHER se realizará en la zona urbana del cantón Guano, provincia de Chimborazo.

Macro ubicación

La empresa de calzado OFÁHER se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo en el Cantón Guano, se sitúa a los 7 km de la Capital provincial (Riobamba), cuenta con una población de más de 42.851 habitantes. (INEC, 2010)



Figura 1. Macro ubicación.

Fuente: Google mapas.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Micro ubicación

La empresa de Calzado OFÁHER se encuentra ubicada en el Cantón Guano en la av. 20 de diciembre s/n, Frente al Campamento de la Cruz Roja en el barrio Santa Teresita.



Figura 2. Micro ubicación.

Fuente: Google mapas.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

1.3.3 Delimitación temporal. – La investigación es transversal ya que se lo desarrollará en un período de tiempo de seis meses.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para el emprendimiento OFÁHER del cantón Guano, provincia de Chimborazo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los temas y subtemas que tienen relación directa con el plan de negocios a través de la referencia de varios autores para aplicar la teoría investigada en el presente trabajo de titulación.
- Realizar un análisis situacional interno y externo para determinar el estado actual de la empresa, utilizando los diferentes métodos de investigación y herramientas necesarias para la recopilación de la información.
- Proponer un plan de negocios con el planteamiento de estrategias y tácticas que permita mejorar la funcionalidad del emprendimiento en cada una de sus áreas.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1. Justificación Teórica

“Un plan de negocio es un documento que describe actividades del negocio, a tener un norte, a definir objetivos, como lograrlos y en qué tiempo lograrlos. Así mismo, permite hacer correcciones y modificaciones de las actividades descritas para generar ganancia”. (Castillejo, 2015, p. 51)

La aplicación del conocimiento teórico permitirá al investigador diseñar un plan de negocios, así como contrastar cada uno de los conceptos citados en relación a las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de mejorar el funcionamiento del emprendimiento. Finalmente, se busca que el presente trabajo investigativo sea un aporte teórico para el diseño del plan de negocios, de igual manera se pretende brindar una propuesta en base a la teoría, la misma que fortalezca cada una de las áreas de la empresa a través del diseño de las diversas estrategias.

1.5.2. Justificación Metodológica

En el desarrollo del presente trabajo de titulación la sustentación metodológica es fundamental para poder cumplir con el objetivo de diseñar el plan de negocios, ya que al

recopilar la información respectiva se debe aplicar una investigación de modalidad cualitativa, permitiendo de esa manera aplicar varios métodos, técnicas e instrumentos que el investigador debe dominar para poder ejecutarlos.

1.5.3. Justificación Práctico Social

Se justifica en el ámbito práctico social debido a que se pretende mejorar el funcionamiento de las áreas de marketing, producción, organización y finanzas que maneja el emprendimiento “OFÁHER”, en la provincia de Chimborazo, además se busca fortalecer la competitividad y posicionamiento en el mercado. La implementación del plan de negocios buscará en efecto satisfacer las necesidades del segmento de la empresa justificando así la parte social, adicionalmente se debe mencionar que el beneficiario del trabajo de titulación es la empresa “OFÁHER” ya que las estrategias planteadas en cada uno de los cuatro planes mejorarán inevitablemente cada área empresarial a razón de que fueron creadas en base a las necesidades detectadas.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Reseña Histórica

El emprendimiento OFÁHER fue creada en el año 2009, fundada por el señor Armando Ruperto Fajardo Landívar siendo hoy el propietario de dicho negocio. El nombre de la empresa es OFÁHER, el mismo que se compone de las iniciales del nombre de su hijo. Empezó vendiendo maquinaria para confeccionar zapatos al paso de 3 años opta por implementar la venta de zapatos realizada por sí mismo.

Para el año 2015 la empresa OFÁHER contaba con un local propio de venta de calzado en el Cantón Guano para hombre y mujer, tras haber sufrido una calamidad doméstica procede a cerrar el local y deja de participar en las ferias de emprendimientos que se realiza en cada ciudad y del resto del país perdiendo así presencia en el mercado.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 ¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios es un plan de planes que busca fortalecer todas las áreas de una empresa sea pública o privada, generalmente se diseña un plan de marketing o de mercadotecnia, seguido de un plan técnico u operativo, de ahí se establece el plan de recursos humanos u organizacional y finalmente el plan financiero; este orden puede ser susceptible a cambios dependiendo el investigador, sin embargo varios investigadores lo utilizan y diseñan los cuatro planes que unidos forman el plan de negocios. Para Joanidis, C. (2017) “Cada vez que se habla de un plan de negocios, en el fondo se está apelando a tres conceptos básicos: los fines, los medios y los recursos. Con esos tres elementos se define cualquier plan”. (p. 33); por lo tanto, un plan de negocios según Montiel, H. (2014) es:

Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el cual se incluyen las acciones futuras que tanto el dueño como los colaboradores de la empresa deberán llevar a cabo para procurar (con los recursos de que disponga la organización) el logro de determinados resultados, objetivos y metas, y que al

Mismo tiempo establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.
(p. 32-33)

2.2.2 Modelo estratégico del plan de negocios

En el desarrollo del plan de negocios existen varios caminos que se pueden tomar para poder diseñar cada uno de los planes, sin embargo, el presente trabajo de titulación se lo planteará en base a un modelo estratégico para un plan de negocios, el mismo que hace referencia al análisis situacional de la empresa, siendo su principal objetivo la obtención de la matriz FODA para posterior a ello realizar el planteamiento de las diferentes estrategias, según el criterio de Maho, R. (2015) “ Aun cuando este modelo no garantiza el éxito, sí representa un enfoque claro y práctico para formular, implementar y evaluar estrategias, puesto que incluye las relaciones que existen entre los principales componentes del proceso de administración estratégica”. (p. 29)

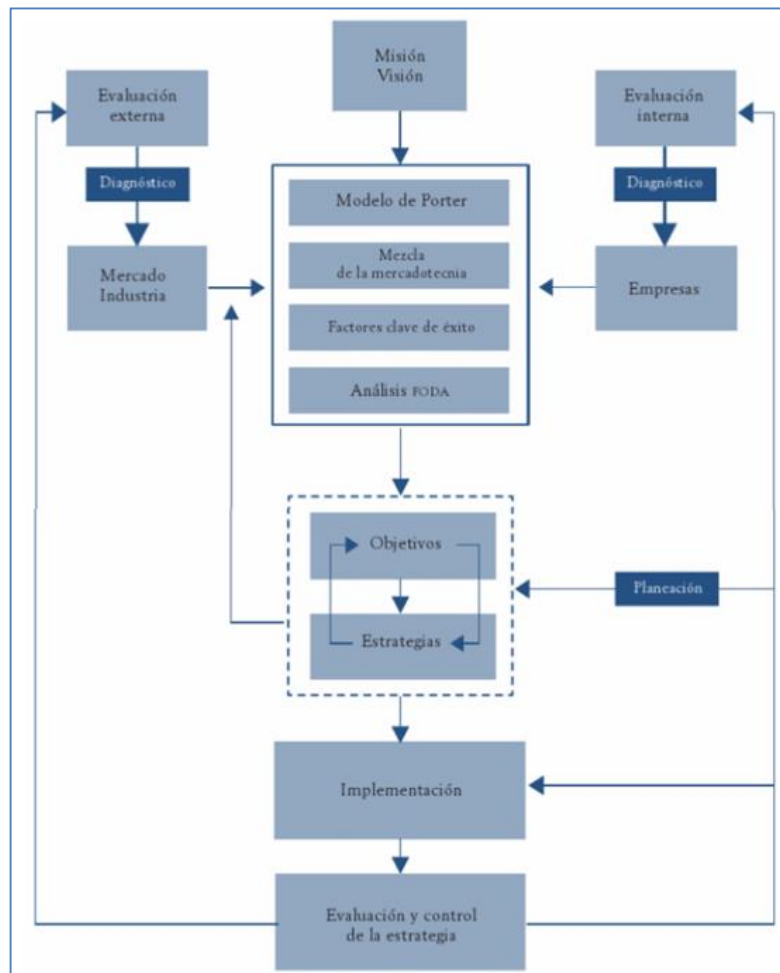


Figura 3. Modelo de plan de negocios.
Fuente: Maho, R. (2015).

2.2.3 Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial brinda la información necesaria para conocer el estado actual de la empresa por lo tanto Prieto, J. (2013) hace mención que se debe “hacer una evaluación de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Dicho trabajo implica hacer un “diagnóstico” de toda la compañía para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades”. (p. 72); por lo tanto, es necesario analizar la empresa desde su contexto externo (macro y micro entorno) y en su parte interna (a nivel de sus departamentos).

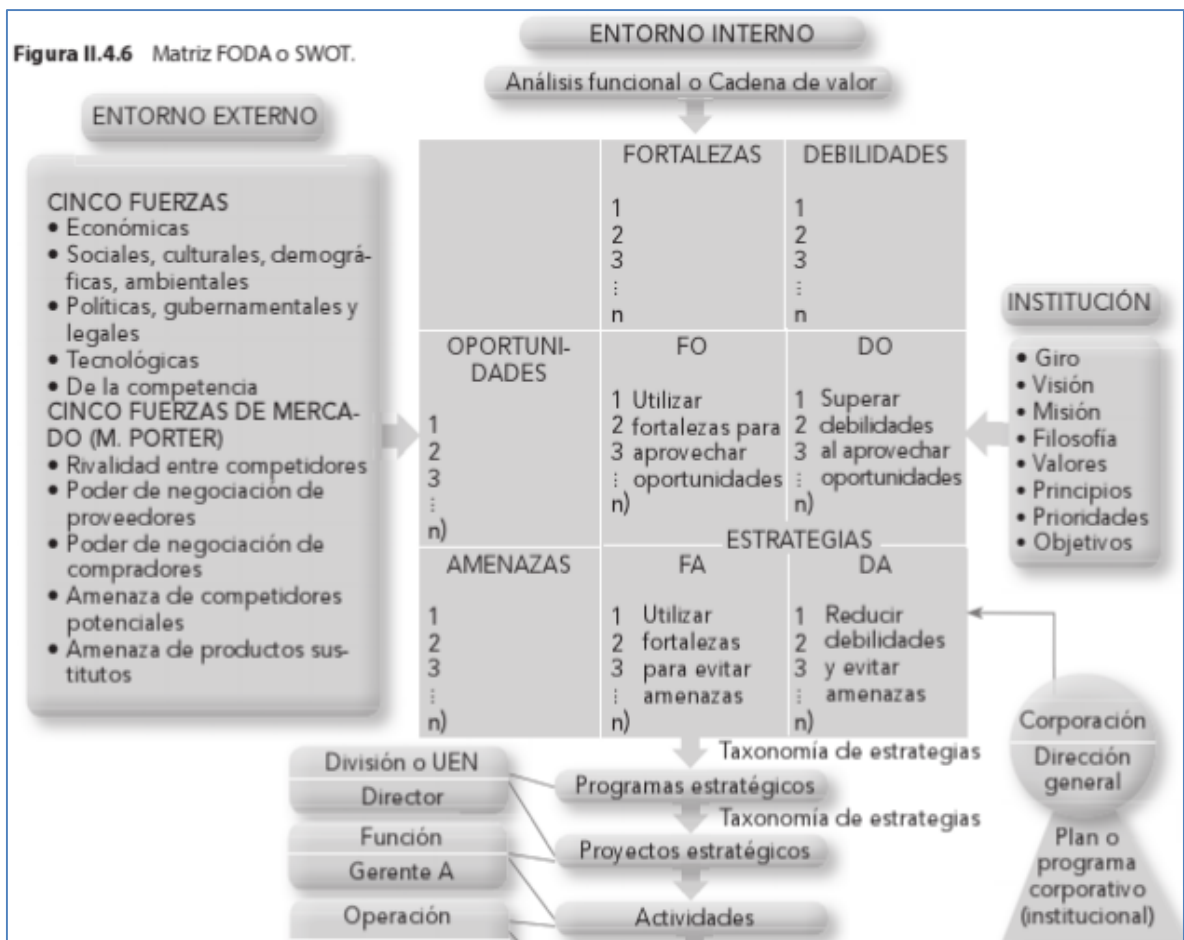


Figura 4. Modelo de diagnóstico empresarial.

Fuente: Torres, Z. & Torres H. (2014).

2.2.3.1 Análisis externo

Torres, Z. & Torres, H. (2014) menciona que “El entorno externo se vuelve importante, puesto que sobre él las organizaciones no influyen ni tienen control, sí en cambio el medio engloba muchas influencias distintas, con la dificultad de que la organización pueda comprender esta diversidad”. (p. 96); en la aplicación de este análisis una opción es considerar las variables PESTEL (políticas, económicas, sociales, tecnológicas,

ecológicas y legales) para el macro entorno y se puede aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el micro entorno (poder de negociación con los clientes, con los proveedores, amenaza de nuevos competidores, de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes); con la recopilación de la información del análisis externo se puede detectar las distintas amenazas y oportunidades que serán reflejadas en la matriz FODA; para el autor Pedraza, O. (2014):

Una amenaza para el negocio se representa por ciertos factores en el ambiente externo de una empresa y que también constituyen una amenaza a su rentabilidad. Una oportunidad en el mercado es un factor importante en la configuración de la estrategia de una empresa. (p. 14)

Matriz BCG. - La matriz Boston Consulting Group (BCG) permite realizar un análisis comparativo entre la empresa en estudio y su competencia, de esta manera se logra determinar dentro de la industria cual es la empresa que lidera el mercado y en que cuadrante se ubican las demás, para esto es necesario presentar los siguientes conceptos que manifiesta Soria, M. (2016):

Interrogante. Significa que existe una rentabilidad pequeña, que la empresa tiene que plantear alternativas o que debe aumentar la cuota de mercado e incluso deshacer el negocio.

Estrellas. Se trata de un negocio rentable y atractivo. Genera muchos beneficios, pero también necesita una alta inversión.

Vaca lechera. El negocio no solamente es altamente rentable, sino que genera suficientes recursos para financiar otras líneas.

Perros. Este símbolo sirve para identificar de nuevo valores negativos, más incluso que con el interrogante. Así, puede simbolizar la escasa generación de fondos o un difícil crecimiento. (p.71)

2.2.3.2 Análisis interno

El análisis interno a nivel de la empresa permite tomar en consideración cada una de las áreas que comprende la misma, siendo necesario la utilización de varias técnicas e instrumentos de investigación para la recolección de todos los datos informativos; la parte

principal de este análisis es que al final lo que se pretende determinar son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, para Luna, A. (2014) los objetivos de este análisis son los siguientes:

Analizar la empresa, para detectar sus fortalezas o puntos fuertes, que le permitan lograr con precisión sus objetivos.

Ubicar cuales son las debilidades o puntos débiles de la empresa, para que, al establecer y desarrollar los objetivos, se consideren y den solución a las limitaciones.

Buscar que las fortalezas perduren, como parte de una cultura de mejora continua.

Lograr convertir las debilidades en fortalezas, con el diseño e implantación de estrategias de solución a corto, mediano y largo plazos. (p. 9)

Para la obtención de la información empresarial a través del análisis interno se puede seguir algunos caminos, uno de ellos sería por ejemplo el modelo de la cadena de valor de Michael Porter, la misma que permite determinar la ventaja competitiva que pueda tener la empresa en estudio frente a sus competidores, es así que Porter, M. (2015) menciona lo siguiente: “La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo”. (p. 87)



Figura 5. Modelo de análisis interno la cadena de valor.
Fuente: Porter, M. (2015).

Aplicando el modelo de la cadena de valor se obtiene factores en su mayoría referentes al estado comercial de la empresa, sin embargo, al realizar el diseño de un plan de negocios lo que se requiere es obtener información de toda la empresa por lo tanto el análisis es a nivel de todas las áreas o departamentos.

2.2.3.3 Investigación de mercados

Al realizar una investigación de mercados lo que se pretende identificar principalmente son las necesidades, los gustos y preferencias del segmento que se ha identificado para la investigación, pero antes de ellos es necesario conocer la problemática que atraviesa la empresa, todo esto con el objetivo de detectar verdaderamente las necesidades empresariales y plantear así las estrategias que mejoren la situación actual de la institución en estudio.

Según Prieto, J. (2013) “Una necesidad bien definida tiene una alta probabilidad de ser satisfecha; por eso se debe tener claridad en ella, precisar los objetivos de la investigación de mercados y diseñarla lo más acertadamente posible”. (p. 72); un modelo del proceso que se debe seguir para la ejecución de una investigación de mercados es el que se presenta a continuación:

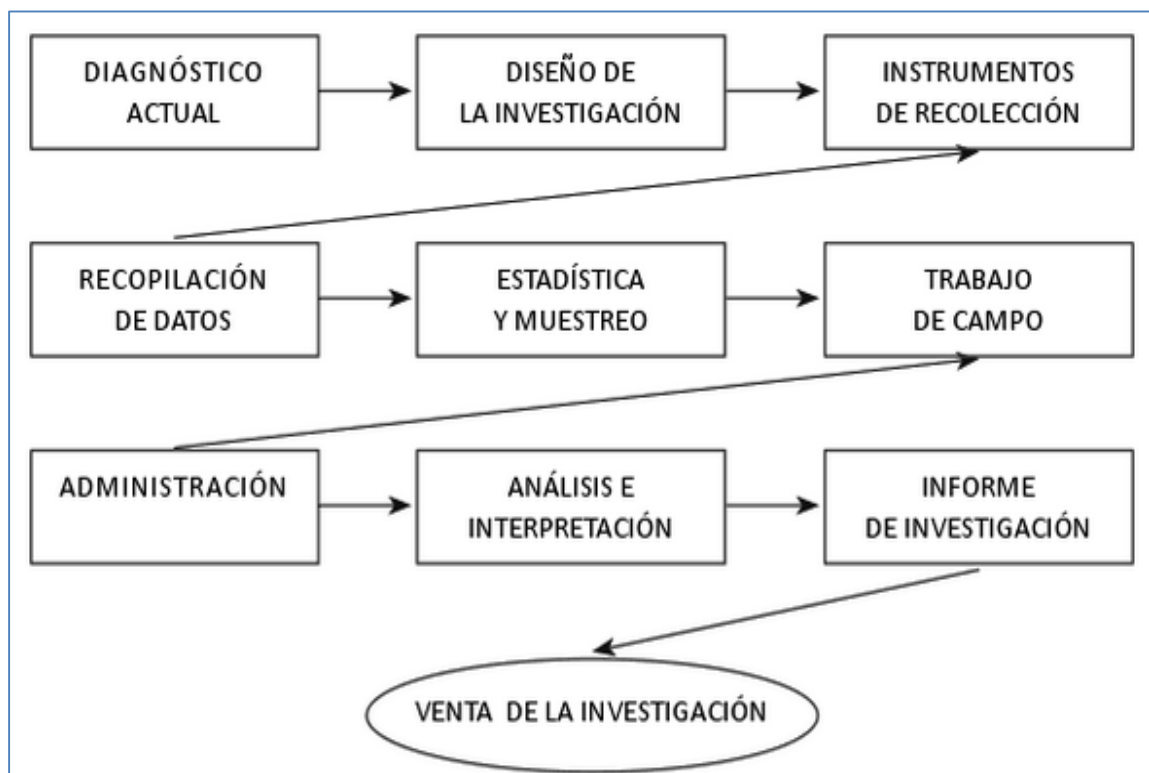


Figura 6. Proceso de la investigación de mercados.

Fuente: Prieto, J. (2013).

2.2.4 Matriz FODA

La matriz FODA es el resumen general de todo el diagnóstico empresarial categorizado por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, es así que Thompson, A., et al. (2018) manifiesta que “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro”. (p. 101)

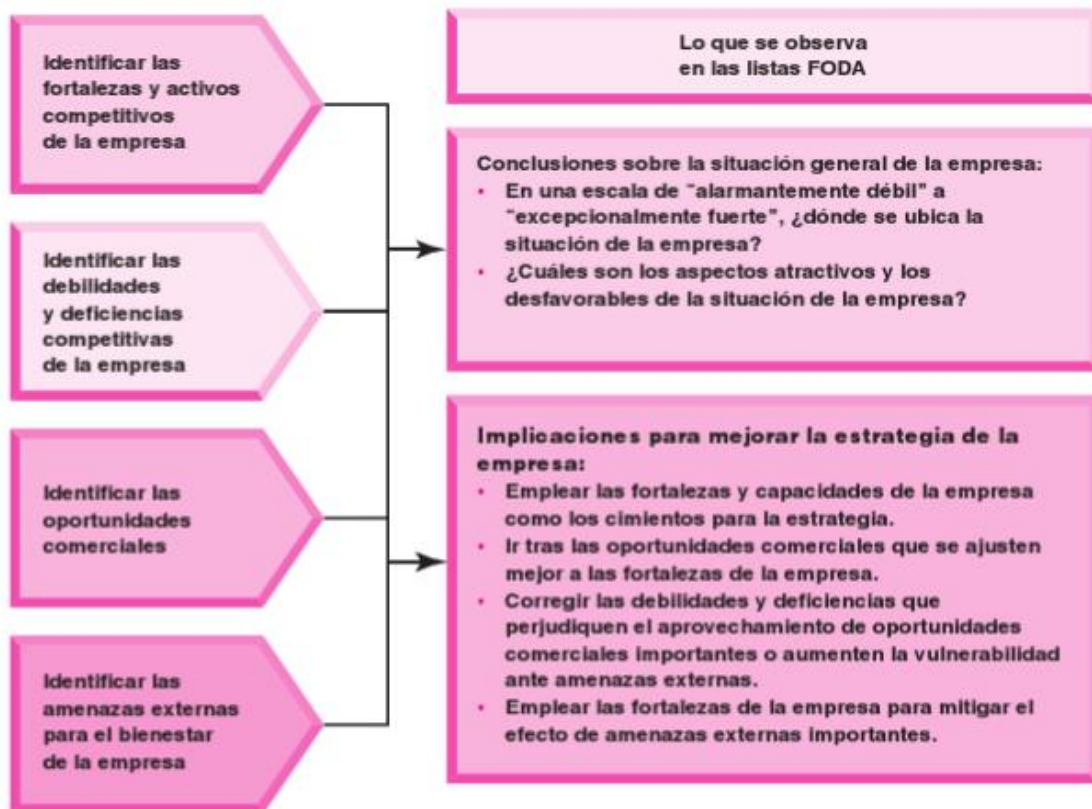


Figura 7. Pasos del análisis FODA.

Fuente: Thompson, A., et al., J. (2013).

2.2.5 Plan de Marketing

En el plan de marketing es necesario realizar un análisis situacional de la empresa con preguntas que garanticen la obtención de la información con respecto a las 4 p del marketing, para posterior a ello identificar la matriz FODA que es la parte final que permite identificar que estrategias se deben plantear, es así que Soria, M. (2017) manifiesta que:

El plan de marketing es el proceso mediante el cual se desarrollan técnicas de publicidad y promoción que vehiculan la difusión masiva de un mensaje de la manera más rentable y eficaz. Se puede llevar a cabo a través de uno o varios soportes mediáticos y conlleva un plan de inversión publicitaria. (p. 39)

Además, que un plan de marketing busca relacionar los objetivos de la organización referente al área comercial, por lo tanto, Hoyos, R. (2016) menciona que:

Es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece que objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y que debe hacer para alcanzar dichos objetivos. (p. 3)

Por otra parte, García, M. (2014) determina que “El plan de marketing es el instrumento que sirve de guía en la implantación de las distintas actividades comerciales de una empresa u organización”. (p. 8); el fin de diseñar un plan de marketing es establecer estrategias que busquen la fidelización del cliente hacia una empresa o un producto. En lo que respecta a la elaboración del plan de marketing se puede optar por el siguiente esquema que plantea García, M. (2014):

En este documento no deben faltar puntos como la formulación de los objetivos de marketing que se pretenden lograr, el detalle del método o estrategia con el que se van a alcanzar, los recursos necesarios que se utilizaran, así como el cronograma de las distintas actividades que se llevarán a cabo y los métodos de control de las mismas que se emplearán como medida de ajuste cuando sea preciso, para solventar cualquier desviación que se detecte en el menor tiempo posible. (p. 8)

2.2.6 Plan Técnico u Operativo

Luna, A. (2016) menciona que “El estudio técnico, también denominado estudio de producción, consiste en ubicar, analizar, definir, diseñar el tamaño y localización óptima, así como la investigación de necesidades de infraestructura, proceso de producción, activo fijo y micro y macro localización”. (p. 132)

Por lo tanto, es importante considerar las necesidades del área operativa para lograr obtener mejores resultados a nivel empresarial, es así que si no existe un buen análisis de la capacidad de planta como dice Pedraza, O. (2014) “se tendrán problemas que van desde la existencia de capacidades ociosas con sus respectivos costos; o, por el contrario, capacidades limitadas para enfrentar una demanda creciente. Ambas situaciones impactarían significativamente los resultados planeados”. (p. 206)

Se puede elegir varios caminos para realizar un correcto plan operativo, sin embargo, a través de la identificación de los siguientes puntos se puede cumplir con el objetivo planteado, entonces el primer paso es identificar la ubicación, contestando preguntas como: ¿Dónde estará ubicado su negocio?, ¿Qué superficie se necesita?, ¿Qué tipo de espacio es, oficina, almacén, industria o una combinación de varias cosas?, ¿Cuál es la ventaja, si es que la hay, de su locación?, ¿Cuándo las necesidades superarán las instalaciones descriptas?, ¿Hay un bosquejo de distribución en planta (lay-out) de las instalaciones?.

El segundo paso es analizar el equipamiento con el que cuenta la empresa, se puede plantear las siguientes preguntas: ¿Qué equipamiento es necesario?, ¿Cuánto cuesta?, ¿Se comprará el equipo o alquilará?, ¿Quiénes serán los proveedores?, ¿Están incluidos los vehículos, computadoras y equipamiento de oficina?

En tercer lugar, se debe establecer el personal con el que va a trabajar la empresa, de igual forma se puede tomar como referencia las siguientes preguntas: ¿Cuántos empleados necesitará?, ¿Cuántos por función? ¿Cuáles son las habilidades requeridas? ¿Qué salarios se pagarán en los distintos niveles? ¿Qué criterios se usan para contratar empleados?, todas estas preguntas a nivel operativo.

Finalmente no hay que dejar de lado los procesos de manufactura y servicios, por lo mismo se puede contestar las siguientes interrogantes para la obtención de la información respectiva, ¿Hay un flujo de proceso que explica las etapas necesarias?, ¿Dónde obtendrá y almacenará los insumos?, ¿Cómo serán los procesos de compra?, ¿Dónde se almacenarán los productos terminados?, ¿Cómo se distribuirán los productos o servicios terminados?, ¿Cuál es el tiempo promedio para el proceso total?, ¿Cómo se medirá, controlará y mejorará la calidad?, ¿Cómo se hará el control de inventario?, ¿Hay un calendario de actividades establecido?, entre otras.

2.2.7 Plan Organizacional o de Recursos Humanos

En el plan de recursos humanos se va a analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación

del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

Para Viniegra, S. (2007) “Un plan organizacional nos permite garantizar la correcta administración de nuestros recursos tanto humanos como materiales y, por ende, una mayor eficiencia de la empresa que a su vez se traduce en una mayor rentabilidad y vida en el mercado”. (p. 59)

Pedraza, O. (2014) hace mención lo siguiente:

El análisis del personal estratégico para el negocio parte desde concepción de la idea de invertir y de quienes la imaginaron. Un currículum corto de estas personas servirá para que los inversionistas conozcan al grupo y se aseguren de que la inversión tenga posibilidades de éxito. (p. 76)

Se puede anexar un currículum completo al final del plan de negocios, destacando:

- Estudios profesionales.
- Experiencia laboral.
- Experiencias en otros países.
- Experiencia en dirección y gestión de negocios.
- Habilidades y capacidades especiales.
- Capacidad para trabajar y colaborar en grupo.

2.2.8 Plan Financiero

En el diseño del plan financiero se toma en cuenta la aplicación de los indicadores financieros de rentabilidad para determinar si la inversión va a dar los resultados esperados y si cumplen con las expectativas en comparación con tasas del mercado, sin embargo, Pérez, F. (2017) manifiesta que:

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR). (p. 70)

Para el desarrollo del plan financiero se puede considerar cinco ejes fundamentales, los mismos que a continuación se presentan:

1.- Inversión inicial y su financiación. - Plan de inversiones cuantificando su valor (locales, maquinaria, etc.) y a continuación se indicarán las fuentes de financiación.

2.- Previsión de ventas y gastos. - La previsión de ventas se obtendrá del plan de marketing y a continuación se elabora la previsión de gastos para tres años.

3.- Estados financieros previstos. - Previsión del Balance de Situación, previsión de Pérdidas y Ganancias y previsión de tesorería.

4.- Análisis económico del proyecto. - A través del cálculo de los siguientes indicadores: punto de equilibrio y conocimiento de costes fijos y variables, estructura de costes y su porcentaje para analizar su importancia y otros datos como coste unitario de producción, coste total trabajador, fondo de maniobra, periodo de maduración, ratios y rotaciones, VAN, TIR, repercusiones financieras y fiscales de comprar o alquilar.

5.- Aplicación de resultados. - Política de aplicación de beneficios, si van a repartirse a los socios o reinvertirlos y que se va a hacer si las pérdidas superan las previsiones.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Cliente. - “Define al cliente como: aquel que pertenece al público objetivo al que nos dirigimos cuando definimos nuestro mercado y comercializamos nuestros productos” (Couso, R., 2005, p. 39). Para Rodríguez, C. (2007), “la palabra cliente proviene del griego antiguo, (Persona que depende de), es decir mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa pueda satisfacer”. (p. 114)

Comunicación. - “Gracias a la comunicación, las empresas pueden dar a conocer cómo sus productos o servicios pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo o las relaciones públicas”. (Fernández, A., 2017, pág. 16)

Distribución. - “En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de

venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía”. (Espinosa, R., 2014, p. 41)

Estrategia. - “El impacto de una estrategia en cualquier tipo de organización sólo puede apreciar o medir teniendo en cuenta los resultados o productos que genere y éstos están sujetos a la eficiencia y eficacia de las tácticas e instrumentos empleados en su ejecución.” (Prieto, J., 2012, pág. 162)

Marca. - “Marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y la diferencia de los competidores”. (Muñiz, R., 2010, p. 110)

Producto. - “Producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características”. (Espinosa, R., 2014, p. 39)

Precio. - “El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él”. (Espinosa, R., 2014, p. 40)

Posicionamiento. - “El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, o sea, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia”. (Vidal, Y., 2013, p. 79)

Segmentación de Mercado. - “La segmentación de mercados se define como el proceso de identificación y caracterización de subgrupos de consumidores, dentro de un mismo mercado, que presentan ser objeto de una oferta comercial diferencia. Consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños de consumidores, que presentan necesidades, características o comportamientos diferentes, y que podrían demandar productos o mezclas de marketing específicos”. (Talaya, A., 2013, p. 116)

2.4 IDEA A DEFENDER

El diseño de un plan de negocios para el emprendimiento OFAHÉR en el cantón Guano, provincia de Chimborazo mejorará el funcionamiento de cada una de las áreas y permitirá incrementar el posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se plantea analizar los factores que influyen en el emprendimiento “OFÁHER” a nivel de todas sus áreas, esto ayudará a la recopilación de datos e información que serán obtenidos aplicando algunas técnicas e instrumentos investigativos y mediante ello generar resultados medibles que ayuden al planteamiento de las propuestas, por lo tanto, dicha investigación es cualitativa y cuantitativa. La modalidad cualitativa se utilizará en el análisis de datos obtenidos a través de los antecedentes, citas bibliográficas e investigación de campo, mientras que la modalidad cuantitativa se utilizará al obtener los resultados numéricos en la investigación de mercado y plan financiero.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación exploratoria

Es de nivel exploratorio por que el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, por lo que la aplicación sirve para aumentar el grado de familiaridad con los fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación completa sobre un contexto particular de la vida real, también permite identificar el comportamiento de los individuos, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

3.2.2 Investigación descriptiva

Se refiere a la descripción de todos los hechos relevantes que se detecten en el micro emprendimiento, como la información disponible sobre el proceso de comercialización, la entrevista que se realice a las personas, entidades y empresas de las cuales se puede obtener información primaria y secundaria reciente sobre la oferta y demanda del micro emprendimiento del calzado del cantón Guano, es decir, esta investigación permite detallar toda la información de la organización haciendo el respectivo análisis.

3.2.3 Investigación bibliográfica

Consistió en la selección y recopilación de información de producción, financiera, venta de los últimos años, emitida por el representante del emprendimiento OFÁHER.

3.2.4. Investigación de campo

La investigación de campo se aplicó por medio de encuestas a las personas que realizan la compra de calzado en el cantón Guano.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental, por la razón de que para el proceso investigativo no se requiere de la utilización de laboratorios ni de simulaciones.

3.4 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es trasversal ya que está centrada en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado, también es adecuada para analizar la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo específico.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Identificación de la población

Según el tipo de investigación que se está realizando al emprendimiento ÓFAHER las personas a encuestar también son de otras provincias debido a la afluencia de turistas en el cantón, por lo tanto para el cálculo de la muestra se ha considerado la formula infinita para tener un valor apegado a la realidad de la investigación.

Fórmula de población infinita, según Lind, D (2015): $n = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2}$

Siendo:

n = Tamaño de la muestra

Z= Margen de Confiabilidad 95% = 1.96

p= Probabilidad que el evento ocurra (0,5)

e= Error muestral 5%

			Z² p(1-p)
		n =	—————
			e²
Z =	1.96		
Z ² =	3.8416		
p =	0.5		
1-p =	0.5		
e =	0.05		
e ² =	0.0025		
Z ² p (1-p) =	0.9604		
n =	384		

Figura 8. Pasos del análisis FODA.

Fuente: Lind, D. (2015).

3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1 Métodos

3.6.1.1 Método Inductivo

Estudio que va desde lo particular a lo general, es decir, el análisis empieza desde la parte interna del emprendimiento, porque se debe iniciar con la recolección de información de todos los procesos que tienen ÓFAHER y de ahí realizar una conclusión general del estado actual del emprendimiento en estudio.

3.6.1.2 Método Deductivo

Este método empieza su análisis de lo general a lo particular, por lo tanto, permite tener un enfoque más amplio sobre lo que puede estar afectando o favoreciendo a la microempresa, para después lograr vincular estos sucesos con las actividades y el funcionamiento de ÓFAHER y realizar un análisis completo que será muy útil para la investigación.

3.6.2 Técnicas

3.6.2.1 Observación

La técnica de la observación a través de su ficha de observación permite obtener información a través del análisis visual de los factores que intervienen en la investigación, por ejemplo, se debe observar en su totalidad el desenvolvimiento del emprendimiento y también de la competencia.

3.6.2.2 Entrevista

En la entrevista se debe utilizar como herramienta la guía de la entrevista para así obtener información de personas más cercanas al emprendimiento a través del planteamiento de diversas preguntas relacionadas con el tema de la investigación, es así que se obtiene valiosa información que luego es importante para el planteamiento de las estrategias.

3.6.2.3 Encuesta

La encuesta es una técnica importante que va vinculada con el segmento identificado en el estudio y que bajo la aplicación de su herramienta el cuestionario da la oportunidad de recaudar información sobre los gustos, preferencias y criterios que las personas tienen sobre el emprendimiento ÓFAHER.

3.6.3 Validación del cuestionario

La validación del cuestionario se lo realizó en base al método Alfa de Cronbach que permite verificar estadísticamente la fiabilidad de las respuestas obtenidas al momento de realizar la investigación de mercado con la aplicación del cuestionario a 386 ciudadanos que visitan el cantón Guano.

MÉTODO ALFA DE CRONBACH

$$\text{Fórmula de las varianzas: } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α = Alfa de Cronbach

K = Número de preguntas

Vi = Varianza de cada pregunta

Vt = Varianza del total

Estadísticos descriptivos

Preguntas	N	Varianza
Pregunta 1	384	1,048
Pregunta 2	384	2,606
Pregunta 3	384	,616
Pregunta 4	384	1,709
Pregunta 5	384	2,689
Pregunta 6	384	1,487
Pregunta 7	384	,205
Pregunta 8	384	1,949
Pregunta 9	384	1,724
Pregunta 10	384	1,375
Pregunta 11	384	2,540
Pregunta 12	384	1,030
Pregunta 13	384	,251
TOTAL		19,230
SUMA	384	94,320
N válido (por lista)	384	

Fuente: 384 encuestados; Julio / 2018.

$$\alpha = \frac{384}{384 - 1} \left[1 - \frac{19,230}{94,320} \right]$$

$$\alpha = 0,80$$

Interpretación: El análisis de la consistencia del cuestionario planteado es del 0,80 lo que quiere decir que es una relación buena según el método estadístico Alfa de Cronbach.

3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.7.1 Tabulación

Género

Tabla 1. Género

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Masculino	226	59%
Femenino	158	41%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

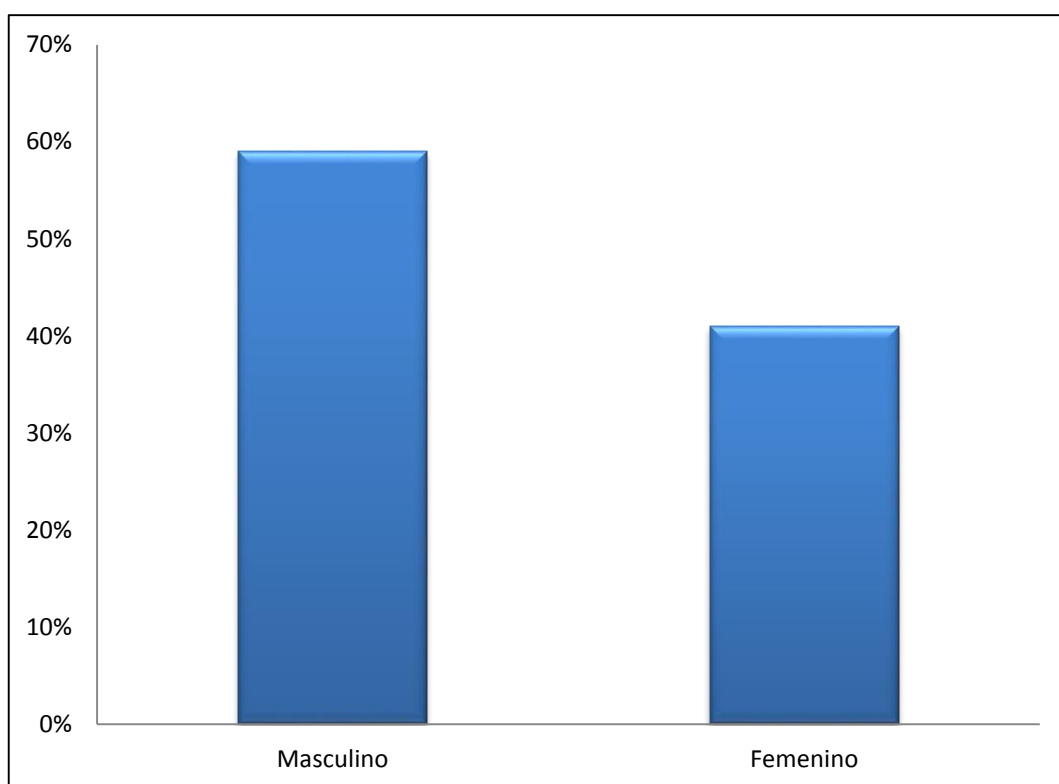


Gráfico 1. Género.

Fuente: Tabla 1.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: El 59% de personas que visitan el cantón Guano en calidad de turistas y que fueron encuestados pertenecen al género masculino y el 41% al femenino.

Interpretación: La mayoría de encuestados forman parte del género masculino, sin embargo, existe un porcentaje considerable del género femenino lo que permite obtener información con un criterio distinto sobre las empresas que se dedican a la venta de calzado a nivel del cantón Guano.

Ocupación

Tabla 2. Ocupación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Empleado	273	71%
Desempleado	111	29%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

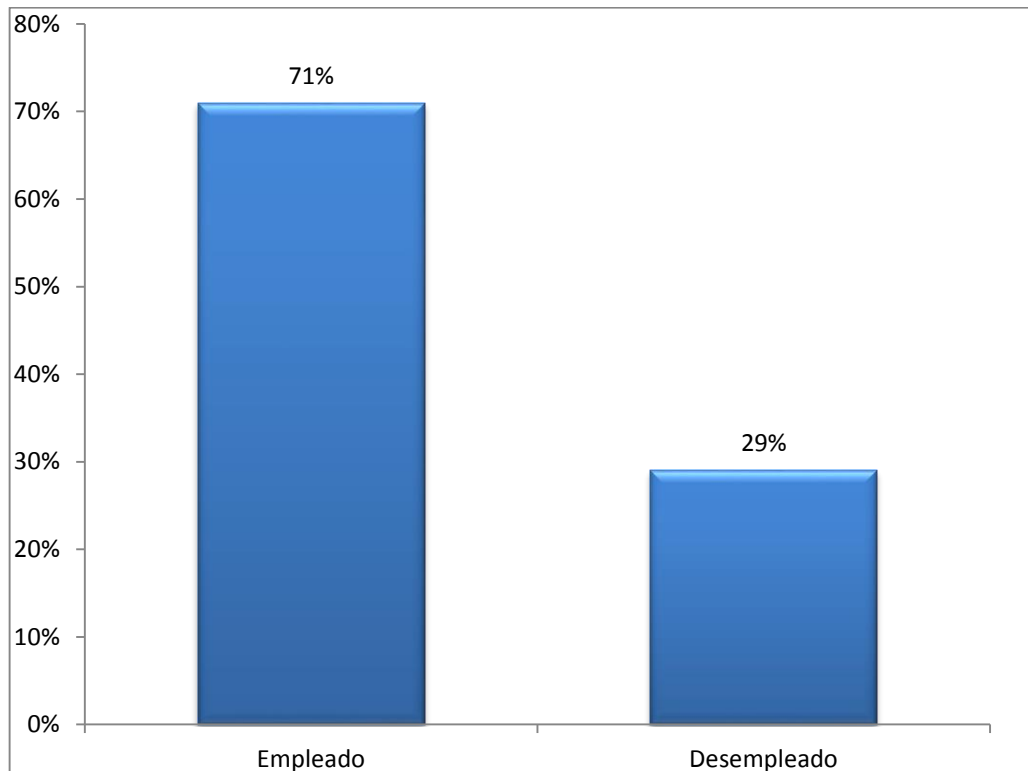


Gráfico 2. Ocupación.

Fuente: Tabla 2.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: De acuerdo a la investigación de campo realizada existe un 71% de las personas que cuentan con un empleo, mientras que el 29% de los encuestados son desempleados.

Interpretación: De los habitantes encuestados se puede determinar que la mayoría de la población ejerce distintas actividades como empleo, se deduce que las personas que se encuentran sin empleo pueden ser estudiantes.

1.- ¿ En qué periodo del año usted realiza la compra de calzado?

Tabla 3. Compra de calzado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Enero – Marzo	34	9%
Abril- Junio	65	17%
Julio- Septiembre	65	17%
Octubre- Diciembre	220	57%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

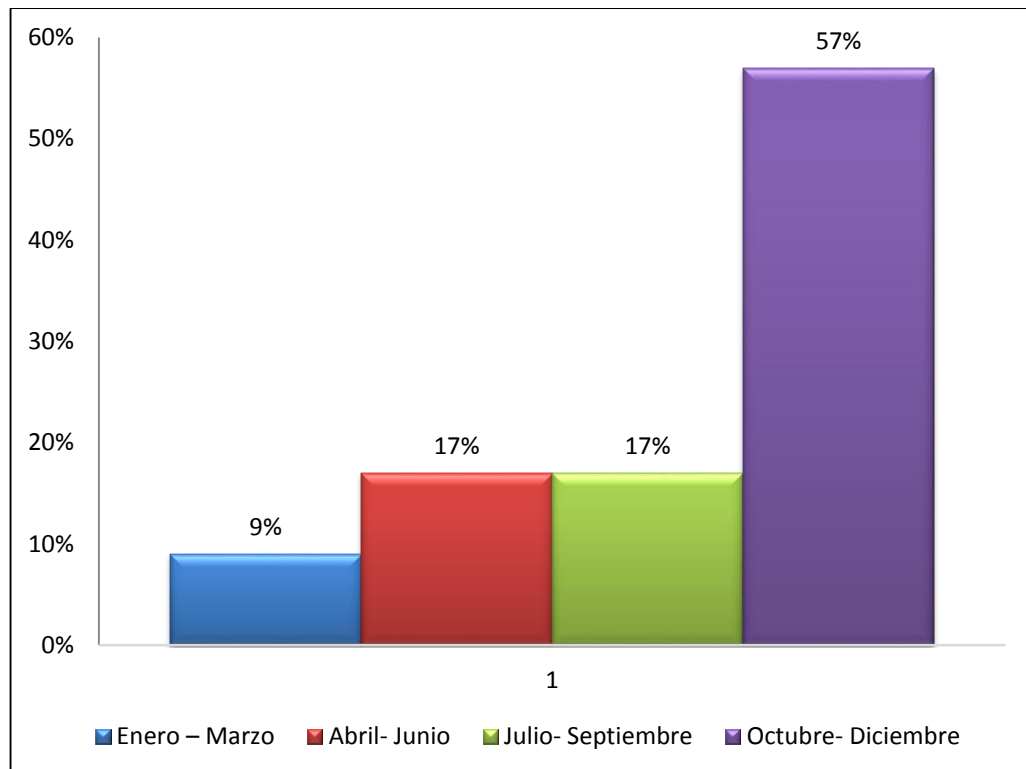


Gráfico 3. Compra de calzado.

Fuente: Tabla 3.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: El 57% de las personas encuestadas realizan la compra de zapatos en los meses comprendidos de octubre a diciembre, seguido por un 17% que compran de julio a septiembre, el mismo porcentaje adquieren zapatos entre abril y junio, y en los meses de enero a marzo solo un 9% de la población que realiza la compra.

Interpretación: En los meses de octubre a diciembre existe la mayor frecuencia de compra de calzado, los factores que influyen pueden ser el inicio de temporada escolar y las fiestas de fin de año, al contrario, los meses menos adquiridos son de enero a marzo.

2.- ¿Qué tipo de calzado suele comprar usted? Seleccione una opción.

Tabla 4. Tipo de calzado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Zapatos de trabajo	135	35%
Bota petrolera	30	8%
Media montaña (Trek King)	42	11%
Zapatos casuales	92	24%
Zapato de muñeca	85	22%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

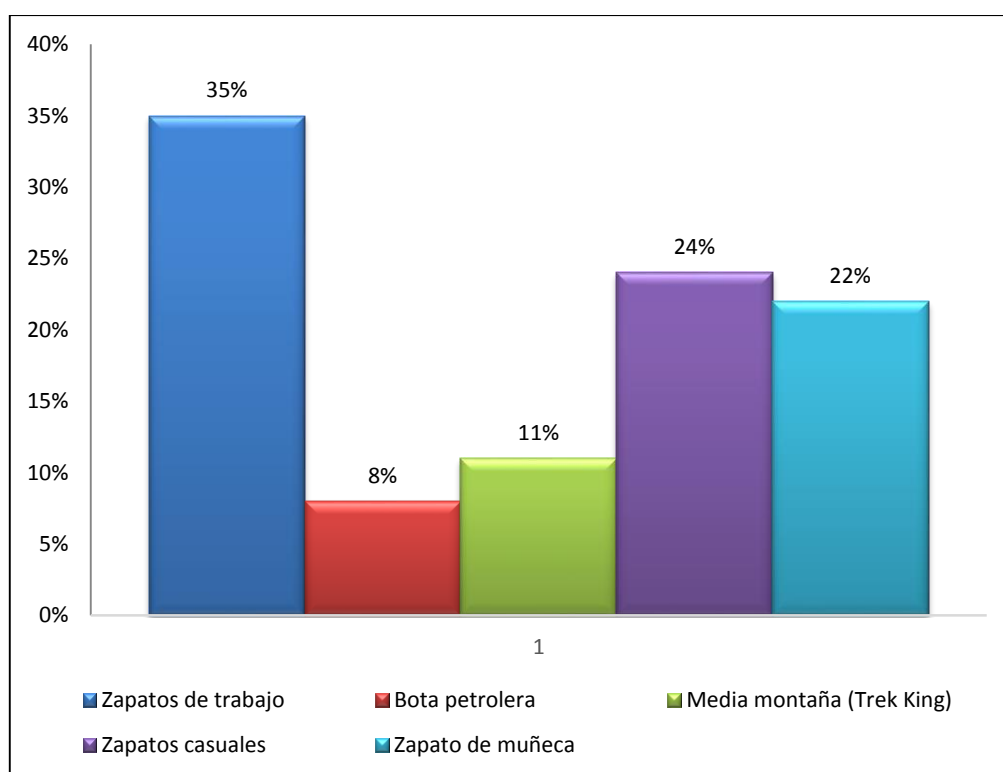


Gráfico 4. Tipo de calzado

Fuente: Tabla 4.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: De las personas encuestadas el 35% compran zapatos de trabajo, seguida por zapatos casuales con el 24%, el 22% zapatos de muñeca, un 11% media montaña y con un 8% la bota petrolera, siendo esta la menos adquirida.

Interpretación: Según los resultados obtenidos mediante la encuesta los zapatos de trabajo son los más comprados para el uso diario y el calzado que compran menos son las botas petroleras, debido a que no existen pozos petroleros en la zona.

3.- Marque la casilla en función a la importancia que le da usted a cada uno de los atributos a la hora de comprar un calzado. Para valorar cada pregunta se tomara en cuenta lo siguiente: 1 Indiferente, 2 nada importante, 3 poco importante, 4 importante, 5 muy importante.

Tabla 5. Importancia comprar calzado

Opciones	1 Indiferente	2 nada importante	3 poco importante	4 importante	5 muy importante
Atención al cliente	0	0	0	7	91
Modelo	0	0	0	10	9
Marca	0	0	30	10	16
Precio	0	0	20	6	110
Comodidad	0	0	10	7	9
Material de calzado	0	0	10	8	12
Color	0	0	0	7	12
Total	0	0	70	55	259

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

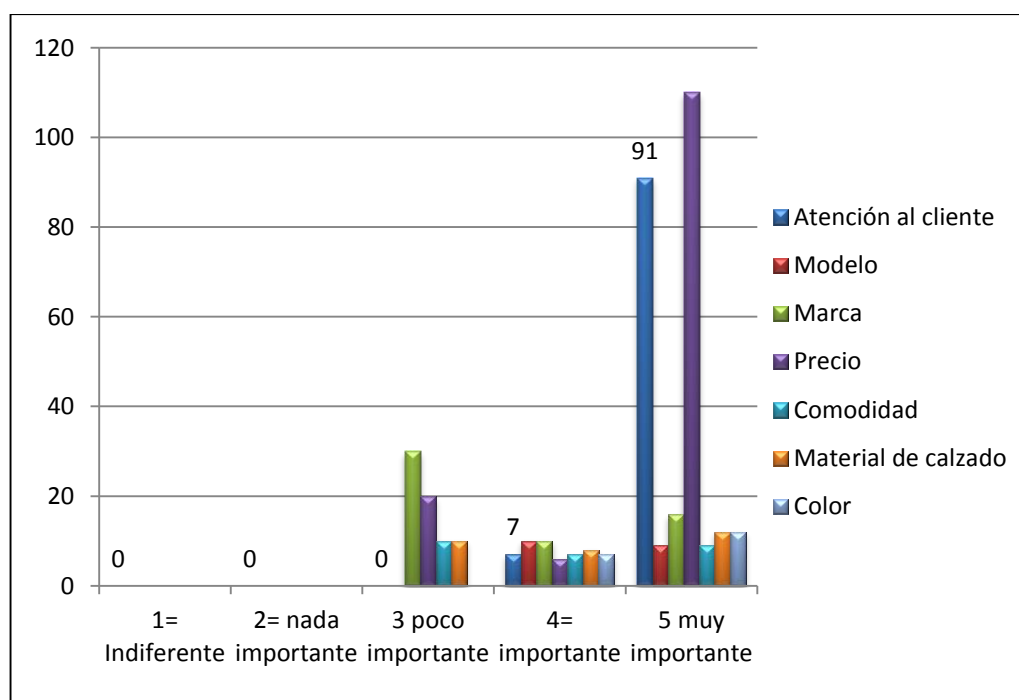


Gráfico 5. Importancia comprar calzado.

Fuente: Tabla 5.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: De las personas encuestadas se puede decir que el nivel de importancia para realizar una compra de calzado es la siguiente: el precio está en primer lugar, seguido de la atención al cliente y en menor porcentaje la marca; las demás opciones fueron seleccionadas, pero en bajos porcentajes.

4.- ¿Usted al momento de adquirir un calzado está dispuesto a comprar?

Tabla 6. Marca de calzado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Nike	100	26%
Adidas	44	11%
OFÁHER	27	7%
No es de interés	213	56%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

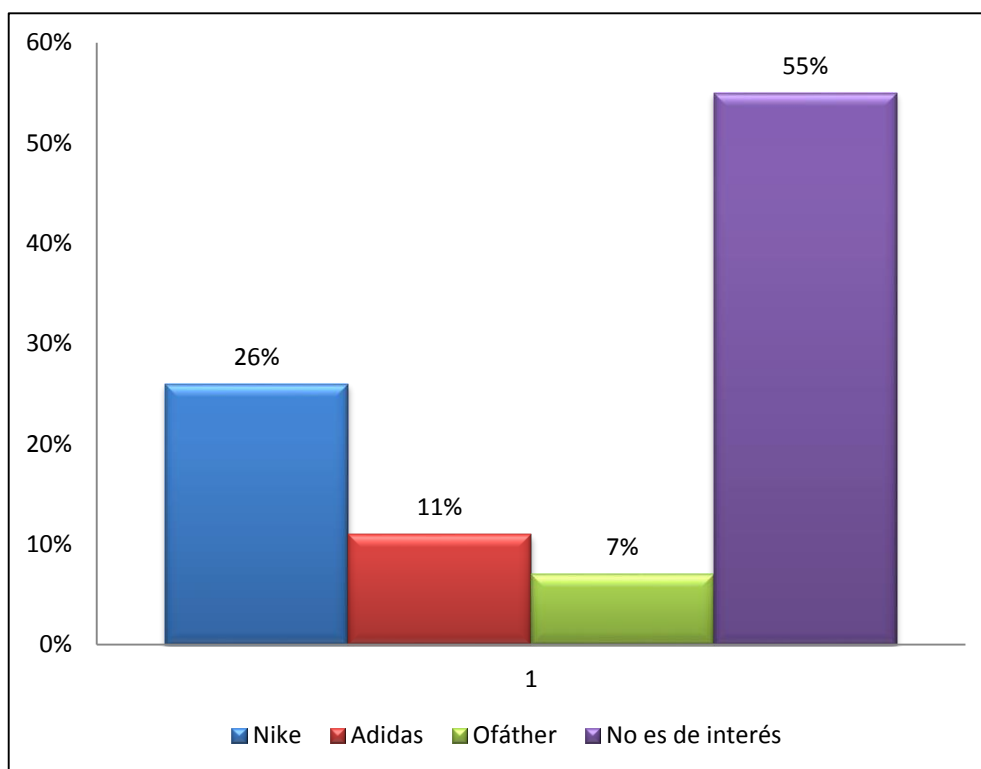


Gráfico 6. Marca de calzado.

Fuente: Tabla 6.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: Según los resultados obtenidos de la investigación de mercado el 56% de la población no le interesa una marca en específico, el 26% prefiere comprar la marca Nike, el 11% Adidas y el 7% Ofáther.

Interpretación: Al momento de realizar la compra de calzado el 56% de las personas encuestadas no muestran interés por una marca, se deduce que al momento de la compra el atributo relevante es la atención al cliente, calidad y precio.

5.-¿ A cuál de estos lugares suele acudir al momento de comprar su calzado?

Tabla 7. Lugar de compra de calzado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Calzado Guijarro	30	11%
Calzado Jefferson	0	0%
Calzado Marcos 2	0	0%
La Condamine	208	54%
Calzado OFÁHER	42	8%
Segovia Shoes	10	3%
Shopping	94	24%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

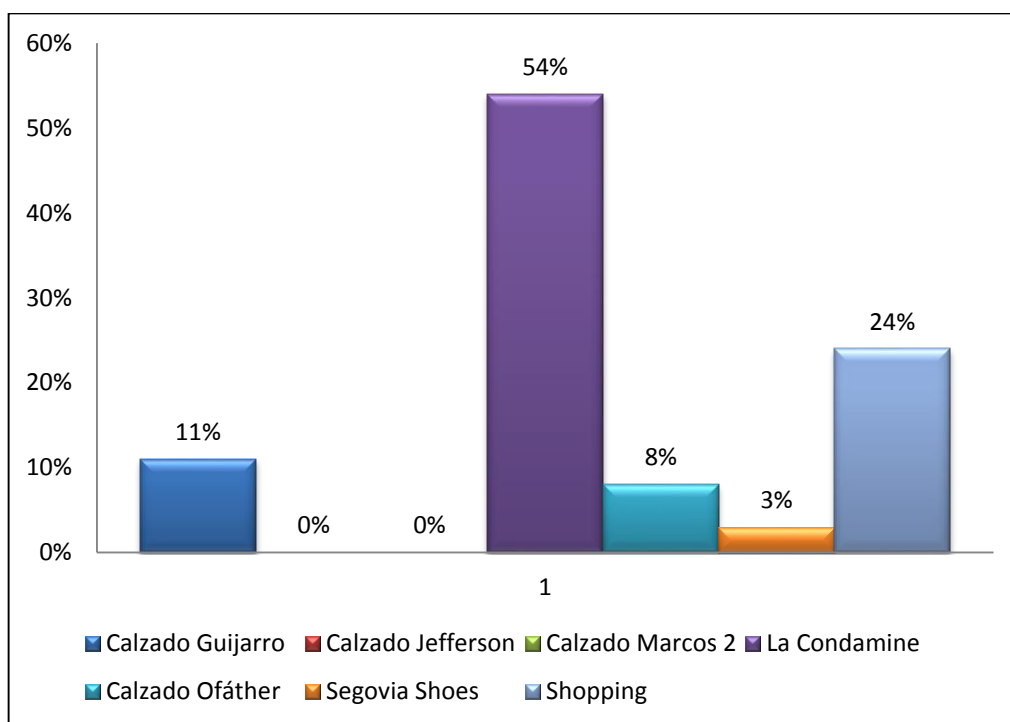


Gráfico 7. Marca de calzado.

Fuente: Tabla 7.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: El 54% de las personas encuestadas realizan la compra de calzado en la Condamine, seguida por el Shopping con un 24%, calzado Guijarro con un 11% y Ofáther el 8%.

Interpretación: Según los resultados obtenidos el lugar de preferencia para la compra de calzado es la Condamine por ser un mercado amplio y que permite el regateo, también han elegido los súper mercados ya que tienen los precios establecidos.

6.- ¿Qué es lo que más le llama la atención al momento de ingresar a un local de calzado? (para valorar cada pregunta se tomara en cuenta lo siguiente: 1= Indiferente, 2 = nada importante, 3 = poco importante, 4 = importante, 5 = muy importante)

Tabla 8. Que le llama la atención al momento de ingresar a un local de calzado

Importancia	1= Indiferente	2= nada importante	3 poco importante	4= importante	5 muy importante
Aroma	0	20	20	16	10
Música	0	14	20	25	9
Ambiente	0	10	13	15	16
Color	0	10	10	7	11
Diseño	0	0	0	10	110
Iluminación	10	10	0	6	12
Total	10	64	63	79	168

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

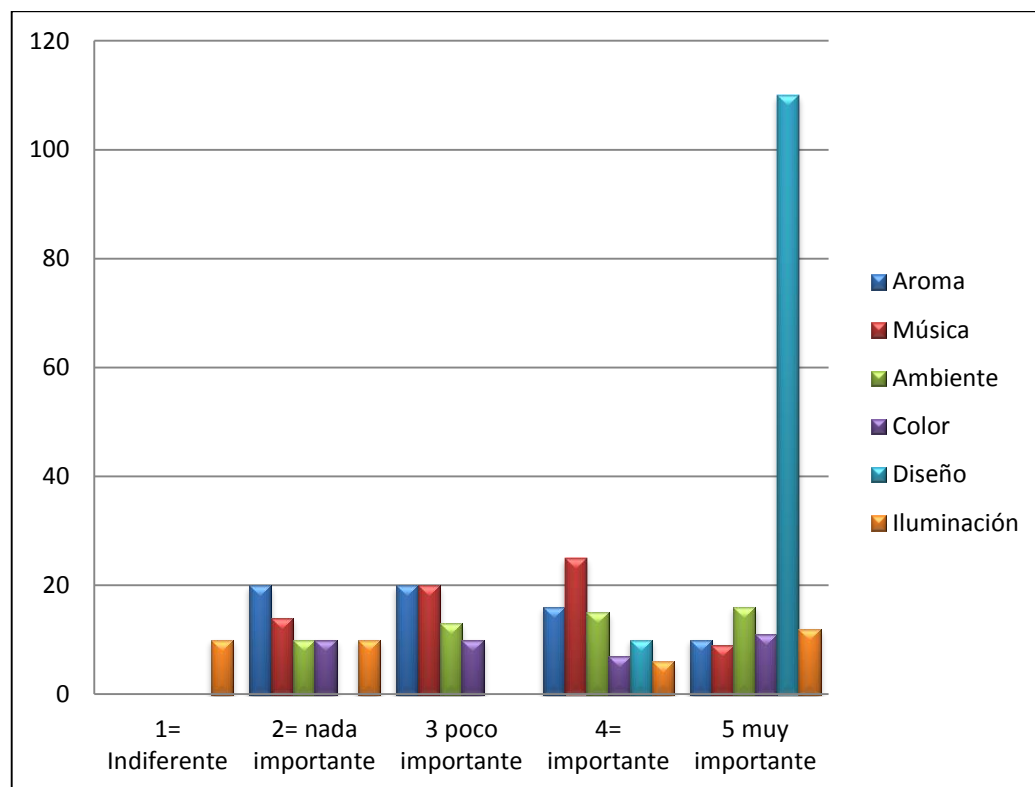


Gráfico 8. Que le llama la atención al momento de ingresar a un local de calzado.

Fuente: Tabla 8.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: La mayoría de personas encuestadas mencionan que lo primero que observan al ingresar a un local de calzado es el diseño, el siguiente factor en menor proporción es la música y las demás opciones han seleccionado en cantidades mínimas.

7.-¿Ha escuchado usted hablar de CALZADO OFÁHER? (Si su respuesta fue afirmativa, complete la pregunta 8 en caso de ser negativa pase a la pregunta)

Tabla 9. Ha escuchado hablar de calzado OFÁHER

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	110	29%
NO	274	71%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

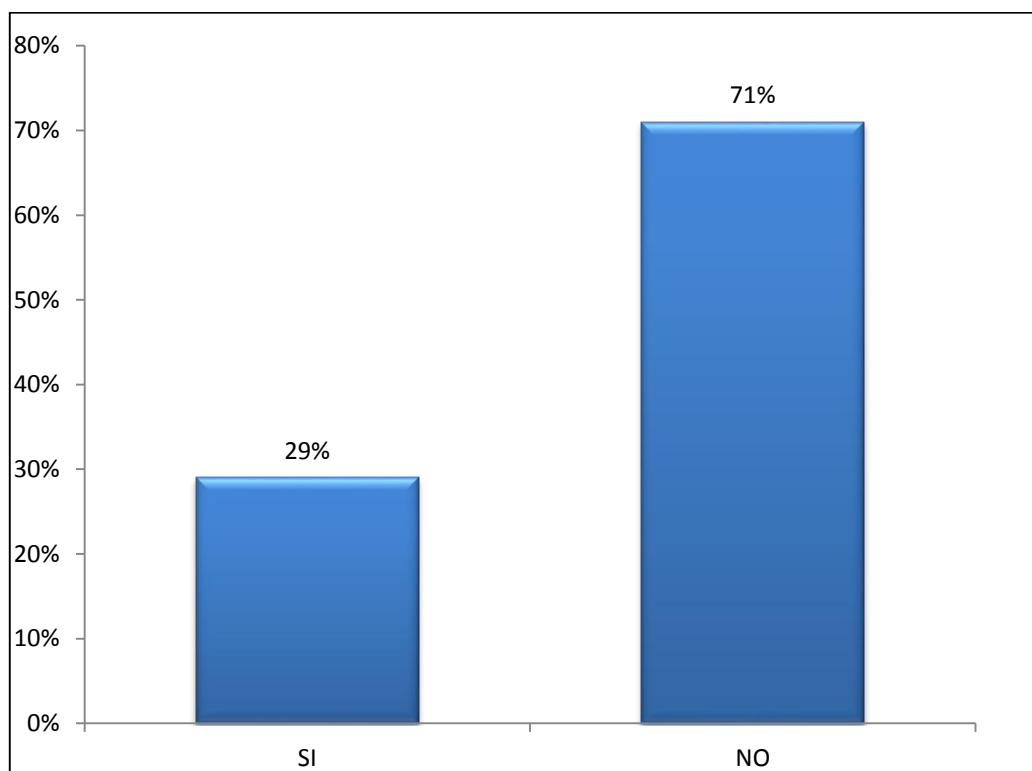


Gráfico 9. Escuchado hablar de calzado OFÁHER.

Fuente: Tabla 9.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: El 71% de las personas entrevistadas señalaron que no han escuchado hablar de la empresa de calzado OFÁHER y solo un 29% conocen acerca de dicha empresa.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos más del 70% manifestaron que no conocen a calzado OFÁHER, lo que muestra que la empresa debe incrementar publicidad acerca de los productos para poder llegar a más personas.

8.- ¿Cómo se enteró usted de calzado OFÁHER?

Tabla 10. Cómo se enteró de calzado OFÁHER

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Feria de emprendimiento	59	53%
Twitter	16	14%
Instagram	0	0%
Facebook	30	27%
Correo electrónico	0	0%
Tarjetas de presentación	2	2%
Cuñas radiales	5	4%
Recomendaciones	0	0%
TOTAL	112	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

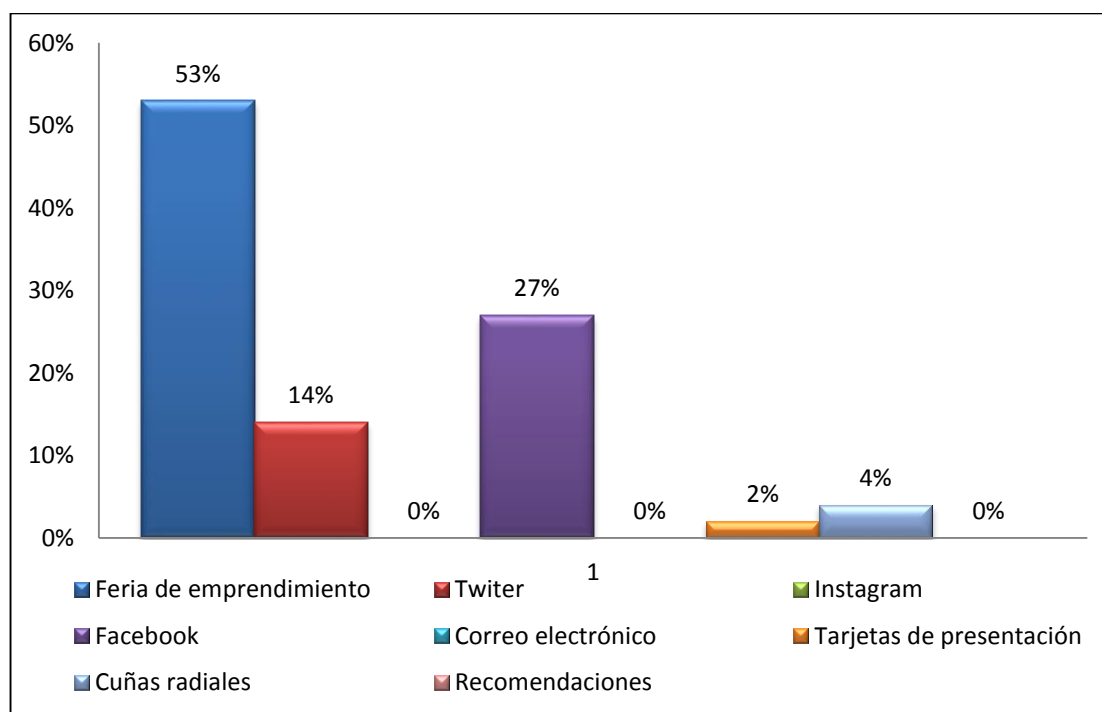


Gráfico 10. Cómo se enteró de calzado OFÁHER.

Fuente: Tabla 10.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: De 110 personas que respondieron esta pregunta el 53% señalaron que conocen a OFÁHER por medio de las ferias de emprendimiento, un 27% a través de Facebook, el 14% eligieron twitter y las demás opciones en menores porcentajes.

Interpretación: Las ferias de emprendimientos al cual calzado OFÁHER ha asistido es uno de los indicadores por el cual la mayoría de las personas reconocen la marca, poniendo en segundo lugar a Facebook aun cuando el emprendimiento no cuenta con una página oficial en redes sociales.

9.- ¿Cómo calificaría usted la publicidad que maneja la empresa de calzado OFÁHER para informar acerca de los productos que ofrece? (para valorar cada pregunta se tomara en cuenta lo siguiente: 1= Ninguna, 2 = Deficiente, 3 = Regular, 4 = Buena, 5 = Excelente).

Tabla 11. Calificación de la publicidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Ninguna	24	21%
Deficiente	22	20%
Regular	41	37%
Buena	25	22%
Excelente	0	0%
TOTAL	112	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

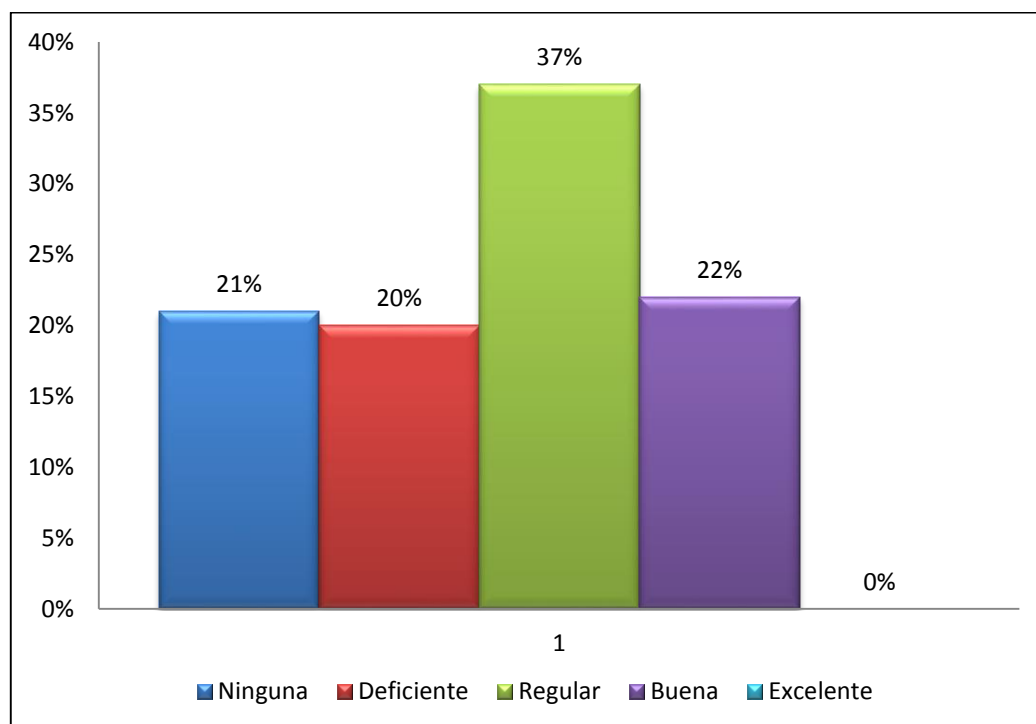


Gráfico 11. Calificación de la publicidad.

Fuente: Tabla 11.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 37% de las personas señalaron que la publicidad que maneja la empresa es regular, un 22% señaló que es buena, el 21% no respondieron y el 20% dijeron que es deficiente.

Interpretación: La calificación que le han dado las personas a la publicidad de la empresa de calzado OFÁHER es regular, por ende, se puede decir que la empresa no maneja una buena publicidad acerca de sus productos al público externo.

10.- ¿En qué lugarle gustaría comprar el calzado?

Tabla 12. Lugar de compra de calzado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Locales comerciales	156	41%
Tienda online	94	24%
Catálogos	52	14%
Centros comerciales	82	21%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

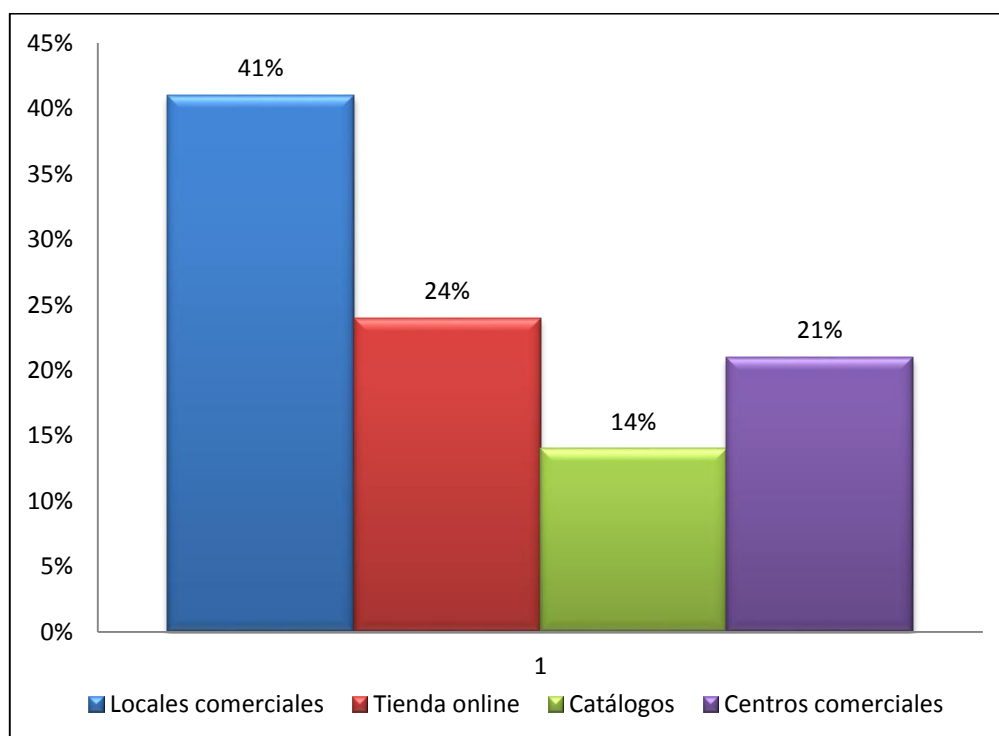


Gráfico 12. Lugar de compra de calzado

Fuente: Tabla 12.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: El 41% de las personas encuestadas nos manifestaron que les gustaría adquirir el producto en locales comerciales, un 24% online, el 21% en centros comerciales y con un bajo porcentaje del 14% a través de catálogos.

Interpretación: El lugar con un alto porcentaje son los locales comerciales donde les gustaría adquirir el calzado OFÀHER por ser un espacio físico donde se puede observar y palpar el producto de mejor manera, mientras que la venta a través de catálogo no es muy apreciada debido a la inseguridad de diversos factores que se presentan a la hora de hacer el pedido.

11.- ¿ Qué medios prefiere para informarse acerca de los productos y promociones que ofrece la empresa de calzado Ofáher seleccione una sola opción?

Tabla 13. Medios publicitarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Radio	80	21%
Facebook	163	42%
Instagram	60	16%
Twitter	28	7%
Correo Electrónico	28	7%
Página web	0	0%
Hojas volantes	25	7%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

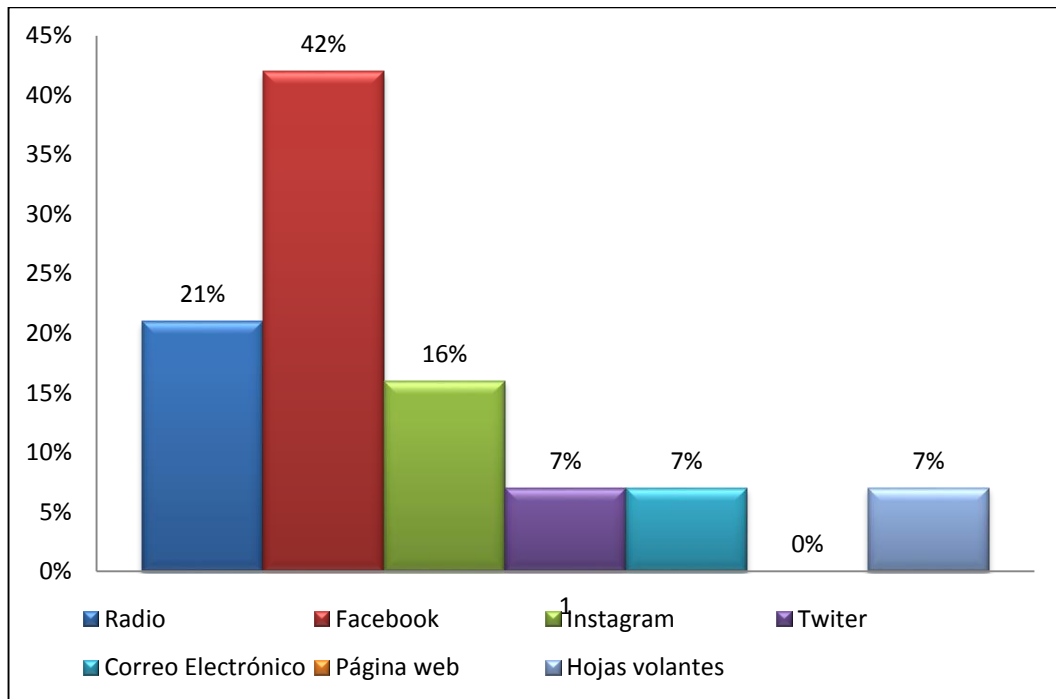


Gráfico 13. Medios publicitarios

Fuente: Tabla 13.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: Según los resultados obtenidos el 42% prefieren facebook como medio publicitario, seguido por el 21% que prefiere radio; el 16% señalaron instagram, un 7% fue seleccionado para correo electrónico, hojas volantes y twitter.

Interpretación: Facebook se encuentra como uno de los principales medios publicitarios para informar ya que es una de las redes sociales más utilizadas por el usuario. Por otro lado, tenemos como otro medio de publicidad radial mismo que es escuchado en locales.

12.- ¿ Qué tipo de redes sociales utiliza usted a diario?

Tabla 14. Redes sociales utiliza a diario

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Facebook	196	51%
Instagram	88	23%
Twitter	64	17%
Correo electrónico	36	9%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

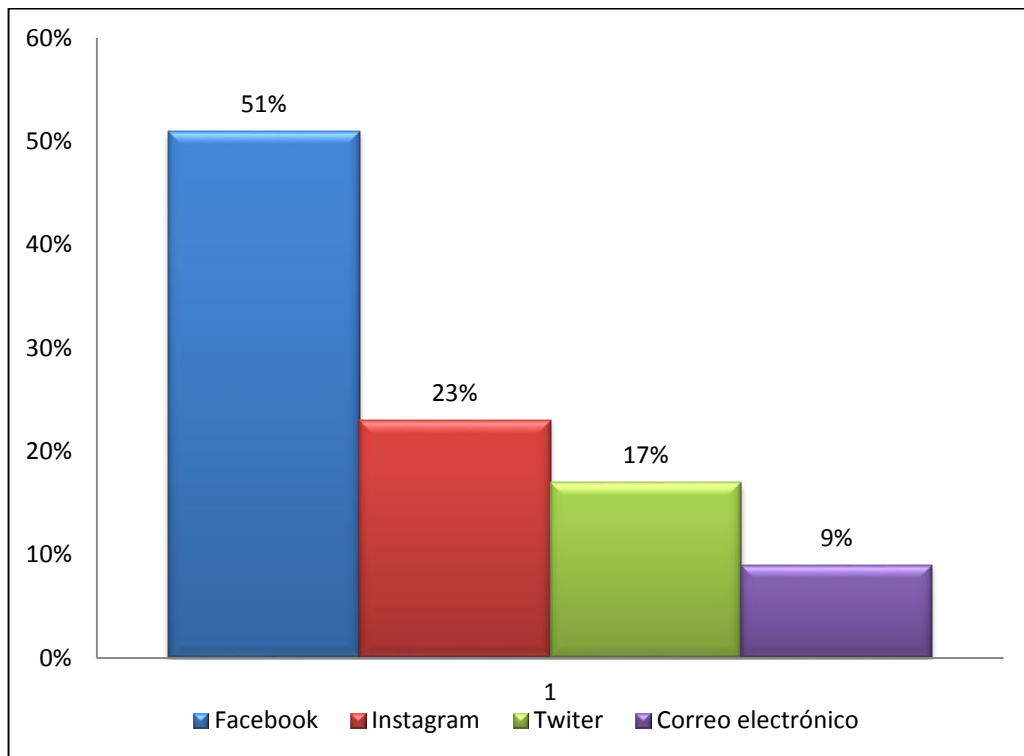


Gráfico 14. Redes sociales utiliza a diario.

Fuente: Tabla 14.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: De acuerdo a los resultados, Facebook muestra un 51% de ser la red social más utilizada, seguida por Instagram con un 23%, Twitter con un 17% y el mas bajo pero no menos importante el correo electrónico con un 9%.

Interpretación: De las personas encuestadas la mayoría de personas utilizan Facebook con frecuencia para realizar distintas actividades, el correo electrónico es muy poco utilizado por ser un medio poco comunicativo y no atractivo al cliente para ciertos clientes, pero no menos importante para ciertas actividades.

13.- ¿Considera atractivo el diseño de marca de calzado OFÁHER?

Tabla 15. Diseño de marca de calzado OFÁHER

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	192	50%
NO	192	50%
TOTAL	384	100%

Fuente: 384 encuestados; Julio /2018.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

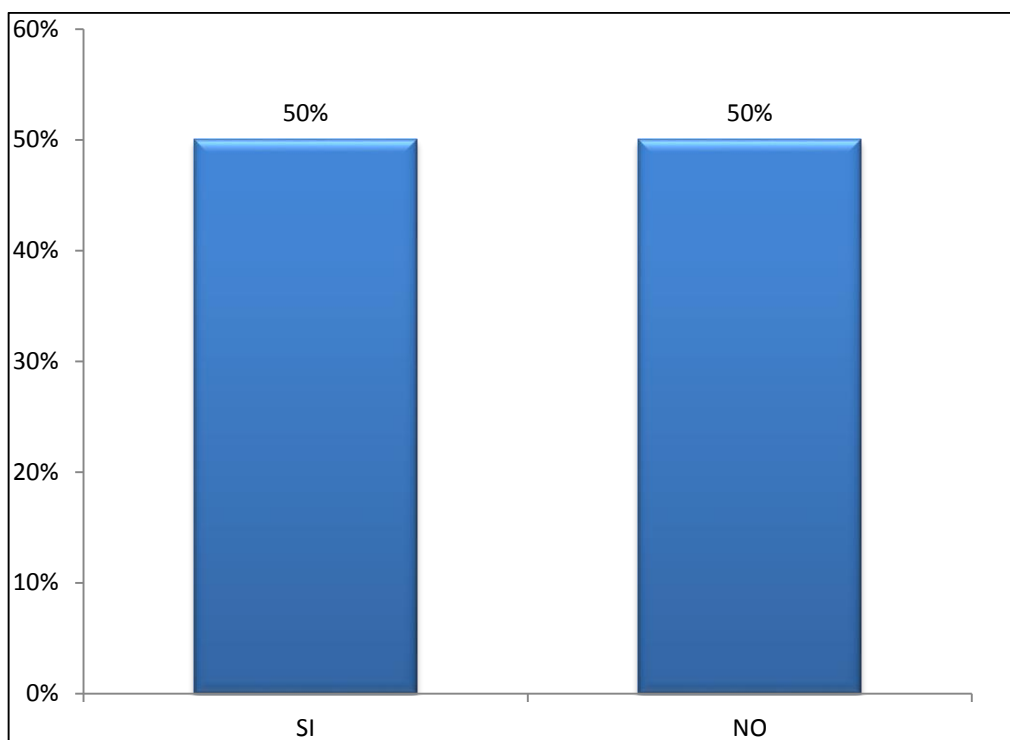


Gráfico 15. Diseño de marca de calzado OFÁHER.

Fuente: Tabla 15.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: El 50% de la población encuestada considera atractiva la marca y el otro 50% no les llama la atención.

Interpretación: Las personas encuestadas nos indicaron que la marca diseñada por la empresa es atractiva y les llama mucho la atención el diseño de la letra, y el otro porcentaje considera que no los colores y que sea remodelado con parámetros de atracción a la marca y en el lugar de origen del calzado.

3.7.2 Determinación de la demanda, oferta y demanda insatisfecha.

Tabla 16. Proyección de la demanda por el método de mínimos cuadrados

Años	Demanda Unidades	Precio Unitario Promedio	Demanda Dólares
2019	5943	\$ 35,00	\$ 207.987,50
2020	6276	\$ 35,14	\$ 220.521,07
2021	6609	\$ 35,28	\$ 233.151,58
2022	6942	\$ 35,42	\$ 245.879,61
2023	7275	\$ 35,56	\$ 258.705,73

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: La proyección nace de los datos históricos de investigaciones realizadas sobre el consumo de calzado en el cantón Guano y bajo la aplicación del método de mínimos cuadrados se logró proyectar la demanda en unidades para cinco años.

Tabla 17. Proyección de la oferta

Años	Oferta Unidades	Precio Unitario Promedio	Oferta Dólares
2019	2738	\$ 35,00	\$ 95.823,00
2020	2776	\$ 35,14	\$ 97.553,21
2021	2815	\$ 35,28	\$ 99.314,78
2022	2854	\$ 35,42	\$ 101.107,65
2023	2894	\$ 35,56	\$ 102.933,55

Fuente: Empresas de calzado cantón Guano.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: Para la oferta se consideró las ventas en unidades de las tres empresas de calzado más representativas del cantón Guano que en promedio fabrican 900 pares de calzado anualmente y la tasa de crecimiento poblacional del 1,4%; con estos datos se aplicó la fórmula del cálculo de la oferta para cada uno de los cinco años proyectados.

Tabla 18. Proyección de la Demanda Insatisfecha

Años	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha	Demanda a cubrir 35%	Precio Unitario Promedio	Dólares
2019	5.943	2.738	3.205	1.122	\$ 35,00	\$ 39.257,58
2020	6.276	2.776	3.499	1.225	\$ 35,14	\$ 43.038,76
2021	6.609	2.815	3.794	1.328	\$ 35,28	\$ 46.842,94
2022	6.942	2.854	4.087	1.430	\$ 35,42	\$ 50.670,12
2023	7.275	2.894	4.380	1.533	\$ 35,56	\$ 54.520,30

Fuente: Tabla 65 - 66.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: La demanda insatisfecha es la diferencia entre la demanda y la oferta dando como resultado el valor en unidades que esta por satisfacer en el mercado, por lo tanto, el emprendimiento OFÁHER está dispuesto a cubrir esa demanda en un 35% conforme su capacidad de producción.

3.7.3 Cálculo del Punto de Equilibrio del año 2019.

El cálculo del punto de equilibrio está dado en unidades y dólares, bajo la proyección del año 2019.

Tabla 19. Datos de proyección en ventas de OFÁHER

Ventas anual	\$ 83.049,58
Costo variable	\$ 36.563,17
Costo fijo	\$ 13.038,47
Precio de venta unitario (PVU)	\$ 35,00
Costo de venta unitario (CVU)	\$ 15,41

Fuente: Flujo de caja de OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

➤ **Fórmula del punto de equilibrio en valores monetarios:** $PE = \frac{COSTO FIJO}{1 - \frac{COSTO VARIABLE}{VENTAS}}$

$$PE = \frac{\$ 13.038,47}{1 - \frac{\$ 36.563,17}{\$ 83.049,58}} \Rightarrow \text{Punto de Equilibrio} = \$ 23.293,67 \text{ en ventas //}$$

➤ **Fórmula del punto de equilibrio en unidades:** $PE = \frac{COSTO FIJO}{PVU - CVU}$

$$PE = \frac{13.038,47}{35 - 15,41} \Rightarrow \text{Punto de Equilibrio} = 665,53 \text{ Unidades a producir //}$$

Representación del punto de equilibrio:

Tabla 20. Representación del punto de equilibrio

Costo fijo	Costo variable	Costo total	Ingreso total
\$ 13.038,47	\$ 0,00	\$ 13.038,47	\$ 0,00
\$ 13.038,47	\$ 8.546,01	\$ 21.584,47	\$ 19.411,40
\$ 13.038,47	\$ 9.400,61	\$ 22.439,07	\$ 21.352,54
\$ 13.038,47	\$ 10.255,21	\$ 23.293,67	\$ 23.293,67
\$ 13.038,47	\$ 11.109,81	\$ 24.148,28	\$ 25.234,81
\$ 13.038,47	\$ 11.964,41	\$ 25.002,88	\$ 27.175,95

Fuente: Flujo de caja de OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

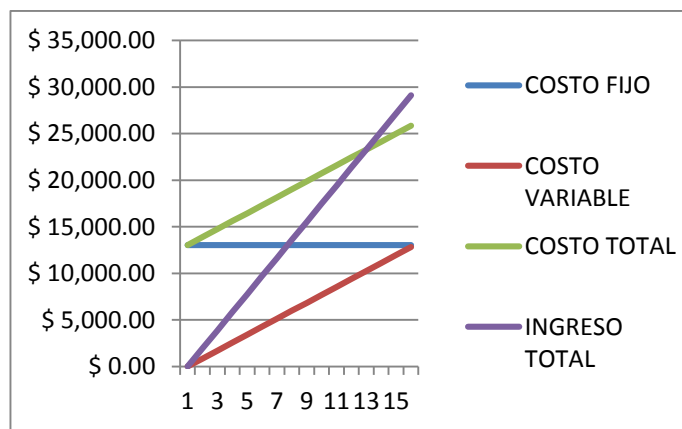


Gráfico 16. Representación del punto de equilibrio

Fuente: Punto de Equilibrio.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

3.8 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

3.8.1 Análisis Externo

En el análisis externo se considerará factores del macro entorno y micro entorno con el objetivo de identificar las posibles oportunidades y amenazas que tiene el emprendimiento OFÁHER.

3.8.1.1 Macro entorno

En el macro entorno se diseñará una matriz para la identificación de oportunidades y amenazas de cada factor, tomando como ejemplo las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas (PEST).

Tabla 21. Factor político

VARIABLES	INDICADOR	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Ley de Fomento Productivo	La Asamblea Nacional aprobó la ley que entró en vigencia el 21 de agosto del 2018	Esta ley busca reactivar la economía del país con la reducción de multas en pagos de impuestos, tasas, contribuciones y otros, favoreciendo a varios sectores del país.	X	
Subsidios	Reducción del subsidio de la gasolina súper	La reducción del subsidio incrementó el valor de la gasolina súper por lo tanto algunos productos subieron de precio por este suceso.		X
Elecciones seccionales	Elección popular en el 2019 de concejales, alcaldes y prefectos	Las elecciones seccionales en Ecuador serán el 24 de marzo del 2019, esto puede paralizar algunos proyectos en cada uno de los cantones.		X

Fuente: Página web de la República Nacional del Ecuador.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 22. Factor económico

VARIABLES	INDICADOR	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PIB Producto Interno Bruto	En el 2017 el PIB creció un 3 % y para el 2018 se espera un crecimiento similar	El PIB según los datos del Banco Central del Ecuador está en crecimiento, lo que genera estabilidad y confianza para inversionistas y la ciudadanía en general.	X	
Inflación	En septiembre la inflación fue del 0,39% según datos del BCE	La inflación es mínima no existe incremento en los precios de los productos, esto permite que el poder adquisitivo de las personas se mantenga constante.	X	
Desempleo	La tasa de desempleo se ubicó en marzo del 2018 en el 4,4% y su tendencia es creciente.	El índice de desempleo se ha incrementado en estos últimos meses debido a las políticas gubernamentales de austeridad, esto puede afectar la economía de las familias ecuatorianas.		X

Fuente: Banco Central del Ecuador e INEC.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 23. Factor social

VARIABLES	INDICADOR	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Actividad económica	El 15,7% de la población del cantón Guano se dedica a la industria manufacturera	De la población del cantón Guano un buen porcentaje se dedica a la industria manufacturera como a la producción de zapatos, chompas, alfombras, etc.	X	
Turismo	Según datos de la página oficial del cantón Guano, el turismo se ha incrementado en el 2018.	El incremento del turismo en el cantón Guano fortalece las ventas de cada uno de los locales y ayuda a la economía de las diferentes familias.	X	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos / Alcaldía del cantón Guano.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 24. Factor tecnológico

VARIABLES	INDICADOR	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Tecnología en celulares	Según el INEC el 92,4% de ciudadanos a nivel del Ecuador utilizan redes sociales desde sus celulares.	Este indicador es una pauta para poder orientar la publicidad e información de las empresas a través de redes sociales y así darse a conocer.	X	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

3.8.1.2 Micro entorno

El análisis del micro entorno está orientado a obtener información del mercado, los proveedores y la competencia, para esto se requiere aplicar las técnicas de la encuesta, entrevista y la observación directa para la recopilación de hallazgos.

3.8.1.2.1 Mercado

La información del mercado se la obtuvo con la aplicación de la encuesta a nivel del segmento identificado, en este punto se presentará los hallazgos a través de una matriz de forma resumida. (Ver anexo N° 01).

Tabla 25. Matriz de hallazgos de la investigación de mercado

PREGUNTAS	HALLAZGOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Meses de compra de calzado	El 57% compran entre octubre y diciembre, un 17% julio a septiembre, el mismo porcentaje entre abril y junio y apenas el 9% de enero a marzo.	X	
Tipo de calzado que compran	El 35% compran zapatos de trabajo, seguida por zapatos casuales con el 24%, el 22% zapatos de muñeca, un 11% media montaña.	X	
Lo más importante a la hora de comprar calzado	El precio está en primer lugar, seguido de la atención al cliente y en menor porcentaje la marca	X	
Marca de calzado	Al 56% de la población no le interesa una marca en específico, el 26% prefieren comprar la marca Nike, el 11% Adidas y el 7% Ofáher.		X

Lugar que asiste para comprar calzado	El 54% compran en la Condamine, en el Shopping un 24%, calzado Guijarro con un 11% y Ofáher el 8%.		X
Lo primero que observan al ingresar a un local	La mayoría observa el diseño y en menor proporción es la música.	X	
Ha escuchado de OFÁHER	El 71% no han escuchado hablar de la empresa de calzado OFÁHER y solo un 29% la conocen.		X
A través de que medio escuchó de OFÁHER	El 53% conocen a OFÁHER por medio de las ferias de emprendimiento, un 27% a través de Facebook, el 14% eligieron twitter.	X	
Publicidad de OFÁHER	Un 37% señalaron que la publicidad que maneja la empresa es regular, un 22% es buena, el 21% no respondieron y el 20% dijeron que es deficiente.		X
Preferencia para comprar el calzado	El 41% le gustaria adquirir el producto en locales comerciales, un 24% online, el 21% en centros comerciales y con un bajo porcentaje a través de catálogos.	X	
Medio de comunicación preferente	Un 42% prefiere facebook como medio publicitario, seguido por el 21% que seleccionó radio; el 16% señalaron instagram.	X	
Redes sociales que utiliza	Facebook muestra un 51% de ser la red social más utilizada, seguida por Instagram con un 23%, Twitter con un 17%.	X	
Diseños de la marca OFÁHER	El 50% de la poblacion encuestada considera atractiva la marca y el otro 50% no les llama la atención.		X

Fuente: 384 encuestados; Julio / 2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

3.8.1.2.2 Proveedores

En el análisis de los proveedores la fuente principal para obtener la información fue el gerente propietario de OFÁHER, a quien se le aplicó una entrevista para obtener la información respectiva. **(Ver anexo N° 02)**

Tabla 26. Matriz de hallazgos de Proveedores

PREGUNTAS	HALLAZGOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Número de proveedores	OFÁHER trabaja con dos proveedores		X
Recibe descuentos	Si, los descuentos se dan por temporadas o por compras en efectivo.	X	
Ciudad de los proveedores	Los proveedores son de Guayaquil y de Guaranda.		X
Tipo de pago	El pago es diferido a 3 meses.	X	
Los pedidos llegan a tiempo	Si, todos los pedidos han llegado el día acordado.	X	
Los proveedores son únicos	No, existen más proveedores pero bajo nuestro criterio tienen buenos precios.	X	
Los pedidos llegan a su local	Si, los pedidos de la materia prima llegan hasta el local sin recargos adicionales.	X	
Estaría dispuesto a cambiar de proveedores	Si podría ser una opción siempre y cuando existan mejores beneficios.	X	

Fuente: Gerente propietario de OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

3.8.1.2.3 Competencia

La competencia fue analizada con la aplicación de una guía de observación (**Ver anexo N° 03**) a cada local que se dedica a la producción y comercialización de calzado, de esta manera se logró identificar los siguientes hallazgos: **A= Alta; M= Media; B=**

Tabla 27. Matriz de hallazgos de la Competencia

PREGUNTAS	HALLAZGOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Tienen letreros publicitarios	Toda la competencia analizada tiene letreros publicitarios en sus instalaciones.		X
Colores que definen al local	En cada local existen colores llamativos que los identifica como empresa de calzado.		X
Higiene y aseo	Mantienen una adecuada higiene y aseo en sus instalaciones.		X
Los productos están ordenados por categorías	El 60% de la competencia analizada no tiene los productos ordenados por categorías.	X	

La atención al cliente es buena	La atención al cliente es buena a nivel de toda la competencia.		X
Aplican descuentos	En la mayoría aplican descuentos por compras en efectivo.		X
Se puede pagar con tarjeta de crédito	No cuentan con el sistema para pagos a través de tarjetas de crédito.	X	
Los precios son elevados en relación a OFÁHER	Si, en una relación general los precios de los productos son mayores a los que oferta la empresa en estudio.	X	
El personal tiene vestimenta que los identifica	No cuentan con una vestimenta que los identifique, sin embargo mantienen un vestuario presentable.	X	
Atención personalizada	Una sola empresa brinda atención personalizada y es Calzado Guijarro.	X	
Rapidez en la venta de productos	La rapidez en la venta de los productos es buena.		X
La distribución en planta es la adecuada	La única empresa que tiene buena distribución en planta es Calzado Guijarro.	X	
Cuentan con alguna red social	El 40% de las empresas tienen alguna red social para publicitar sus productos.	X	
Variedad en los productos	Existe variedad en los productos a nivel de toda la competencia analizada.		X
Tienen hojas volantes y tarjetas de presentación	Todas las empresas tienen hojas volantes y tarjetas de presentación.		X
Competencia principal	Después del análisis se logró determinar que la empresa que tiene una ventaja competitiva frente a las demás es Calzado Guijarro.		X

Fuente: Competencia de Calzado OFÁHER / Guano 2018.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

3.8.2 Análisis Interno

En el análisis interno del emprendimiento OFÁHER se aplicó la guía de la entrevista al personal interno de la empresa (**Ver anexo N° 04**) con el objetivo de obtener información importante que permita identificar fortalezas o debilidades de la empresa, además, se utilizó la técnica de la observación (**Ver anexo N° 05**) como complemento para la obtención de todos los hallazgos respectivos.

Tabla 28. Matriz de hallazgos del análisis interno

INFORMACIÓN DE MARKETING			
PREGUNTAS	HALLAZGOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Presupuesto para marketing	No tiene un presupuesto designado.		X
Publicidad radial, hojas volantes	No aplica ningún tipo de publicidad.		X
Página de Facebook	La empresa no tiene una página de Facebook.		X
Papelería de la empresa	Solo tienen tarjetas de presentación, no poseen hojas tipo y sobres.		X
Aplican descuentos	Si aplican en ventas en efectivo.	X	
Promociones	No aplican.		X
Obsequio de fin de año	No obsequian nada.		X
Ventas en línea	No tienen ningún canal de ventas en línea.		X
Pago con tarjetas de crédito	No tienen el Voucher para tarjetas de crédito.		X
Orden de los productos	No tienen de forma ordenada.		X
Caja propia del calzado	No tienen caja propia del calzado OFÁHER.		X
Letreros publicitarios	No tienen letreros publicitarios.		X
Colores corporativos	No poseen colores corporativos.		X
Atención al cliente	La atención al cliente es buena y personalizada.	X	
Precios	Los precios son normales en relación a la competencia.	X	
Vestimenta que los identifica	El personal no tiene vestimenta que los identifica.		X
Rapidez en la venta de productos	No existe rapidez en la venta de los productos.		X
INFORMACIÓN OPERATIVA			
Local propio o arrendado	El local es propio.	X	
Distribución en planta	La distribución en planta es adecuada.	X	

A= Alta; M= Media; B=

Controlan el inventario	Si existe el control de inventario respectivo.	X	
Inventario de maquinaria y accesorios	No tienen ningún inventario para controlar la maquinaria y accesorios.		X
Herramientas necesarias	Faltan herramientas para poder realizar una mejor producción.		X
Capacidad de producción	No conocen la capacidad máxima de producción.		X
Indumentaria apta para la producción	Si poseen para protegerse al momento de la producción.	X	
Personal operativo	No es suficiente para satisfacer la demanda de la producción.		X
Higiene y aseo	La higiene y el aseo no es lo más adecuado.		X
INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL			
Filosofía empresarial	No tiene filosofía empresarial.		X
Organigrama estructural	No cuentan con organigrama estructural.		X
Manual de funciones	No poseen.		X
Perfil del personal	No están definidos los perfiles de cargo.		X
Políticas internas	No existen políticas internas.		X
Control de asistencia	No tienen un control de asistencia.		X
Afiliación IESS	El personal no está afiliado al IESS.		X
Capacitaciones	No organizan capacitaciones.		X
Personal requerido	El personal requerido no es el suficiente.		X
Horario laboral	No tienen un horario laboral.		X
INFORMACIÓN FINANCIERA			
Sistema contable	Si cuentan con un sistema contable con una contadora externa.	X	
Estados Financieros	No toman las decisiones en base a los estados financieros.		X
Control de ingresos y egresos mes a mes	Si realizan un control de sus ingresos y egresos mes a mes.	X	

Utilidad empresarial	Si conocen su utilidad mes a mes.	X	
Valor de activos	Si conocen el valor total de sus activos.	X	
Pagos a tiempo	Los pagos se realizan a tiempo.	X	
Deuda financiera	No tienen una deuda financiera.	X	
Recursos económicos	No cuentan con recursos para reinvertir en la empresa.		X
Crédito financiero	Si estaría dispuesto asumir un crédito para reinvertir en su empresa.	X	
Revisión de estados financieros	No revisan los estados financieros mes a mes.		X
Conocimiento sobre análisis financiero	No tienen conocimiento, el manejo es empírico.		X

Fuente: Gerente propietario de OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

3.9 HALLAZGOS

3.9.1 Análisis externo

3.9.1.1 Macro entorno

- **Ley de Fomento Productivo.** - Esta ley busca reactivar la economía del país con la reducción de multas en pagos de impuestos, tasas, contribuciones y otros, favoreciendo a varios sectores del país.
- **Subsidios.** - La reducción del subsidio incrementó el valor de la gasolina súper por lo tanto algunos productos subieron de precio por este suceso.
- **Elecciones seccionales.** - Las elecciones seccionales en Ecuador serán el 24 de marzo del 2019, esto puede paralizar algunos proyectos en cada uno de los cantones.
- **Producto Interno Bruto.** - El PIB según los datos del Banco Central del Ecuador está en crecimiento, lo que genera estabilidad y confianza para inversionistas y la ciudadanía en general.
- **Inflación.** - La inflación es mínima no existe incremento en los precios de los productos, esto permite que el poder adquisitivo de las personas se mantenga constante.

- **Desempleo.** - El índice de desempleo se ha incrementado en estos últimos meses debido a las políticas gubernamentales de austeridad, esto puede afectar la economía de las familias ecuatorianas.
- **Actividad económica.** - De la población del cantón Guano un buen porcentaje se dedica a la industria manufacturera como a la producción de zapatos, chompas, alfombras, etc.
- **Turismo.** - El incremento del turismo en el cantón Guano fortalece las ventas de cada uno de los locales y ayuda a la economía de las diferentes familias.
- **Tecnología en celulares.** - Este indicador es una pauta para poder orientar la publicidad e información de las empresas a través de redes sociales y así darse a conocer.

3.9.1.2 Micro entorno

Análisis del Mercado

- El 59% de personas que visitan el cantón Guano en calidad de turistas y que fueron encuestados pertenecen al género masculino y el 41% al femenino.
- De acuerdo a la investigación de campo realizada existe un 71% de las personas que cuentan con un empleo, mientras que el 29% de los encuestados son desempleados.
- El 57% de las personas encuestadas realizan la compra de zapatos en los meses comprendidos de octubre a diciembre, seguido por un 17% que compran de julio a septiembre, el mismo porcentaje adquieren zapatos entre abril y junio, y en los meses de enero a marzo solo un existe un 9% de la población que realiza la compra.
- El 35% compran zapatos de trabajo, seguida por zapatos casuales con el 24%, el 22% zapatos de muñeca, un 11% media montaña y con un 8% la bota petrolera, siendo esta la menos adquirida.
- De las personas encuestadas se puede decir que el nivel de importancia para realizar una compra de calzado es la siguiente: el precio está en primer lugar, seguido de la atención al cliente y en menor porcentaje la marca; las demás opciones fueron seleccionadas, pero en bajos porcentajes.
- Según los resultados obtenidos de la investigación de mercado el 56% de la población no le interesa una marca en específico, el 26% prefiere comprar la marca Nike, el 11% Adidas y el 7% Ofáher.

- El 54% de las personas encuestadas realizan la compra de calzado en la Condamine, seguida por el Shopping con un 24%, calzado Guijarro con un 11% y Ofáher el 8%.
- La mayoría de personas encuestadas mencionan que lo primero que observan al ingresar a un local de calzado es el diseño, el siguiente factor en menor proporción es la música y las demás opciones han seleccionado en cantidades mínimas.
- El 71% de las personas entrevistadas señalaron que no han escuchado hablar de la empresa de calzado OFÁHER y solo un 29% conocen acerca de dicha empresa.
- De 110 personas que respondieron esta pregunta el 53% señalaron que conocen a OFÁHER por medio de las ferias de emprendimiento, un 27% a través de Facebook, el 14% eligieron twitter y las demás opciones en menores porcentajes.
- De acuerdo a los resultados obtenidos el 37% de las personas señalaron que la publicidad que maneja la empresa es regular, un 22% señaló que es buena, el 21% no respondieron y el 20% dijeron que es deficiente.
- El 41% de las personas encuestadas nos manifestaron que les gustaría adquirir el producto en locales comerciales, un 24% online, el 21% en centros comerciales y con un bajo porcentaje del 14% a través de catálogos.
- Según los resultados obtenidos el 42% prefieren facebook como medio publicitario, seguido por el 21% que prefiere radio; el 16% señalaron instagram, un 7% fue seleccionado para correo electrónico, hojas volates y twitter.
- De acuerdo a los resultados, Facebook muestra un 51% de ser la red social más utilizada, seguida por Instagram con un 23%, Twitter con un 17% y el mas bajo pero no menos importante el correo electrónico con un 9%.
- El 50% de la poblacion encuestada considera atractiva la marca y el otro 50% no les llama la atención.

Análisis a los proveedores

- OFÁHER trabaja con dos proveedores que brindan descuentos por temporadas o compras en efectivo, son de Guayaquil y de Guaranda, el pago de la compra es diferido a 3 meses, todos los pedidos han llegado el día acordado hasta el local sin recargos adicionales; se considera que se podría buscar una mejor opción en proveedores siempre y cuando existan mejores beneficios.

Análisis a la competencia

- Toda la competencia analizada tiene letreros publicitarios en sus instalaciones.
- En cada local existen colores llamativos que los identifica como empresa de calzado.
- Mantienen una adecuada higiene y aseo en sus instalaciones.
- El 60% de la competencia analizada no tiene los productos ordenados por categorías.
- La atención al cliente es buena a nivel de toda la competencia.
- En la mayoría aplican descuentos por compras en efectivo.
- No cuentan con el sistema para pagos a través de tarjetas de crédito.
- Si, en una relación general los precios de los productos son mayores a los que oferta la empresa en estudio.
- No cuentan con una vestimenta que los identifique, sin embargo, mantienen un vestuario presentable.
- Una sola empresa brinda atención personalizada y es Calzado Guijarro.
- La rapidez en la venta de los productos es buena.
- La única empresa que tiene buena distribución en planta es Calzado Guijarro.
- El 40% de las empresas tienen alguna red social para publicitar sus productos.
- Existe variedad en los productos a nivel de toda la competencia analizada.
- Todas las empresas tienen hojas volantes y tarjetas de presentación.
- Después del análisis se logró determinar que la empresa que tiene una ventaja competitiva frente a las demás es Calzado Guijarro.

3.9.2 Análisis interno

3.9.2.1 Análisis de marketing

- El emprendimiento OFÁHER no tiene un presupuesto de marketing designado, por lo tanto no realiza ningún tipo de publicidad, de igual forma no tiene una página de Facebook y a sus clientes les entregan tarjetas de presentación para mayor información.
- En lo que respecta a descuentos únicamente lo aplican en ventas en efectivo, no brindan promociones, el fin de año no obsequian nada, no existe un canal de ventas en línea, los clientes no pueden pagar con tarjetas de crédito.
- Los productos del emprendimiento no están ordenados de una forma correcta y el calzado no cuenta con caja propia de OFÁHER.

- En la parte externa se nota claramente que no tiene letreros publicitarios y no poseen colores corporativos que los identifique.
- La atención al cliente es buena y personalizada pero no existe rapidez en la venta de los productos, también se ha detectado que el personal no tiene vestimenta que los identifica.

3.9.2.2 Análisis operativo

- El local del emprendimiento es propio, la distribución en planta es adecuada, existe el control de inventario respectivo, pero no tienen ningún inventario para controlar la maquinaria y accesorios.
- En la producción se identificó que faltan herramientas, el personal posee vestimenta adecuada para protegerse al momento de la producción.
- Desconocen la capacidad máxima de producción, el personal no es suficiente para satisfacer la demanda de la producción y la higiene al igual que el aseo no es el más adecuado.

3.9.2.3 Análisis organizacional

- El emprendimiento OFÁHER no tiene filosofía empresarial, no cuenta con un organigrama estructural, no existe un manual de funciones, y los perfiles de cargo no están definidos.
- En el caso de las políticas internas se ha detectado que no posee, es así que no se contrata la asistencia del personal.
- El personal no está afiliado al IESS, no se organiza capacitaciones y el personal requerido no es el suficiente para cumplir con las actividades que se requiere.

3.9.2.4 Análisis financiero

- En la parte financiera se puede manifestar que el emprendimiento cuenta con un sistema contable y una contadora externa.
- La toma de decisiones no se base en el análisis de los estados financieros.
- El control de los ingresos y egresos lo realizan mes a mes, determinando su utilidad sin problema, gracias al sistema contable se conoce el valor total de sus activos.

- En el caso de los pagos pendientes que tiene el emprendimiento con terceros se lo realiza a tiempo, actualmente no tiene una deuda financiera, el gerente propietario manifestó que no cuenta con recursos para reinvertir en la empresa y que estaría dispuesto a asumir un crédito para reinvertir en su negocio.

3.10 Sustento de la idea a defender

Después del análisis situacional se determinó que el diseño de un plan de negocios para el emprendimiento OFAHÉR en el cantón Guano mejorará el funcionamiento de cada una de las áreas del emprendimiento y permitirá incrementar el posicionamiento en el mercado.

3.11 MATRIZ FODA

Tabla 29. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F.1 La atención al cliente es de calidad.</p> <p>F.2 El local de atención es propio y su distribución en planta es adecuada.</p> <p>F.3 Mantienen un control de inventario de calzado.</p> <p>F.4 Controlan los ingresos, egresos y utilidad que genera la empresa gracias al sistema contable que poseen.</p> <p>F.5 La empresa no está endeudada y tiene acceso a créditos en instituciones financieras.</p> <p>F.6 El pago a los proveedores es puntual.</p>	<p>O.1 Reactivación de la economía con la aplicación de la Ley de Fomento Productivo.</p> <p>O.2 El crecimiento del PIB genera estabilidad económica en el país.</p> <p>O.3 La inflación es mínima lo que permite mayor poder adquisitivo en las personas.</p> <p>O.4 El cantón Guano es reconocido por la producción artesanal de su gente.</p> <p>O.5 La tasa de turismo ha aumentado en los últimos años en el cantón Guano.</p> <p>O.6 El 92,4% de ecuatorianos utilizan sus celulares para revisar las redes sociales.</p> <p>O.7 La mayoría de personas compran zapatos de trabajo entre octubre y diciembre, considerando el precio y la atención como factores decisivos para la compra.</p> <p>O.8 La preferencia de compra de calzado es en locales y vía online.</p> <p>O.9 Los proveedores mantienen buena relación con OFÁHER, difieren los pagos, son responsables y brindan descuentos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D.1 No designan presupuesto para marketing.</p> <p>D.2 Falta de estrategias enfocadas en el producto, precio, plaza y promoción.</p> <p>D.3 La maquinaria y las herramientas no tienen un inventario.</p> <p>D.4 El personal operativo es insuficiente para cubrir con la producción.</p> <p>D.5 No existe una filosofía empresarial, manual de funciones, políticas internas y capacitaciones para el personal.</p> <p>D.6 El gerente propietario no tiene conocimientos financieros por lo tanto no toma las decisiones en base a los estados financieros.</p>	<p>A.1 La gasolina súper ha subido de precio por tal motivo algunos productos.</p> <p>A.2 Las elecciones del 2019 han paralizado algunos proyectos municipales.</p> <p>A.3 Incremento en la tasa de desempleo debido a políticas gubernamentales.</p> <p>A.4 La mayoría de encuestados compran el calzado sin fijarse en una marca en el centro comercial la Condamine.</p> <p>A.5 El 71% no conoce la empresa OFÁHER por la poca publicidad que utilizan.</p> <p>A.6 el 50 % de las personas encuestadas señalaron que la marca OFÁHER les parece poco atractiva.</p> <p>A.7 La competencia mantiene una buena imagen, brinda una buena atención al cliente y aplica descuentos en sus ventas.</p> <p>A.8 Calzado Guijarro es la competencia que sobresale entre las demás.</p>

Fuente: Análisis externo e interno OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

3.12 MATRIZ EFI

Tabla 30. Planteamiento de la Matriz EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
F.1 La atención al cliente es de calidad.	0,12	4	0,48
F.2 El local de atención es propio y su distribución en planta es adecuada.	0,15	4	0,6
F.3 Mantienen un control de inventario.	0,05	3	0,15
F.4 Controlan los ingresos, egresos y utilidad que genera la empresa gracias al sistema contable que poseen.	0,08	4	0,32
F.5 La empresa no está endeudada y tiene acceso a créditos en instituciones financieras.	0,05	3	0,15
F.6 El pago a los proveedores es puntual.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
D.1 No designan presupuesto para marketing.	0,12	1	0,12
D.2 Falta de estrategias enfocadas en el producto, precio, plaza y promoción.	0,12	1	0,12
D.3 La maquinaria y las herramientas no tienen un inventario.	0,05	2	0,1
D.4 El personal operativo es insuficiente para cubrir con la producción.	0,05	1	0,05
D.5 No existe una filosofía empresarial, manual de funciones, políticas internas y capacitaciones para el personal.	0,08	1	0,08
D.6 El gerente propietario no tiene conocimientos financieros por lo tanto no toma las decisiones en base a los estados financieros.	0,08	1	0,08
VALOR PONDERADO	1		2,4

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborador por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: La matriz EFI permite ponderar a las fortalezas y debilidades, por lo tanto, a mayor fortaleza se le asignará una calificación de 4, a menor fortaleza 3; en lo que respecta a las debilidades se ponderará con 2 a las de menor impacto y con 1 a las de mayor impacto; después de la aplicación ponderada se realiza la suma final de la puntuación que en este caso es de **2,4** lo que quiere decir que la empresa está por debajo de la media y sus factores analizados internamente son débiles.

3.13 MATRIZ EFE

Tabla 31. Planteamiento de la Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
O.1 Reactivación de la economía con la aplicación de la Ley de Fomento Productivo.	0,05	3	0,15
O.2 El crecimiento del PIB genera estabilidad económica en el país.	0,06	4	0,24
O.3 La inflación es mínima lo que permite mayor poder adquisitivo en las personas.	0,06	3	0,18
O.4 El cantón Guano es reconocido por la producción artesanal de su gente.	0,06	4	0,24
O.5 La tasa de turismo aumentado en los últimos años en el cantón Guano.	0,05	3	0,15
O.6 El 92.4% de ecuatorianos utilizan sus celulares para revisar las redes sociales.	0,06	3	0,18
O.7 La mayoría de personas compran zapatos de trabajo entre octubre y diciembre, considerando el precio y la atención como factores para la compra.	0,07	4	0,28
O.8 La preferencia de compra de calzado es en locales y vía online.	0,07	3	0,21
O.9 Los proveedores mantienen buena relación con OFÁHER, difieren los pagos, son responsables y brindan descuentos.	0,07	4	0,28
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
A.1 La gasolina súper ha subido de precio por tal motivo algunos productos.	0,05	2	0,1
A.2 Las elecciones del 2019 han paralizado algunos proyectos municipales.	0,05	2	0,1
A.3 Incremento en la tasa de desempleo debido a políticas gubernamentales.	0,05	1	0,05
A.4 La mayoría de encuestados compran el calzado sin fijarse en una marca en el centro comercial la Condamine.	0,06	2	0,12
A.5 El 71% no conoce la empresa OFÁHER por la poca publicidad que utilizan.	0,06	1	0,06
A.6 La marca OFÁHER para los que la conocen en un 50% es atractiva.	0,06	2	0,12
A.7 La competencia mantiene una buena imagen, brinda una buena atención al cliente y aplica descuentos en sus ventas.	0,06	1	0,06
A.8 Calzado Guijarro es la competencia que sobresale entre las demás.	0,06	1	0,06
VALOR PONDERADO	1		2,58

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborador por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: La ponderación final es de **2,58** que está por encima de la media lo que quiere decir que OFÁHER tiene mayores oportunidades que pueden ser aprovechadas.

3.14 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) permite realizar un comparativo entre el emprendimiento OFÁHER y su competencia con la finalidad de verificar quien tiene mayor ventaja competitiva entre ellas; para el diseño de esta matriz es necesario establecer factores críticos de análisis y plantear una ponderación que en su sumatoria sea igual a uno; las calificaciones serán consideradas de la siguiente forma:

1 = Mayor debilidad 3 = Menor fuerza
2 = Menor debilidad 4 = Mayor fuerza

El siguiente paso es multiplicar el peso asignado de cada factor crítico por la calificación establecida dando como resultado el peso ponderado, este proceso se lo debe realizar para cada una de las empresas consideradas en la matriz; finalmente la suma del peso ponderado es el indicador que debe ser comparado entre las empresas, si es superior a 2,5 está por encima de la media y se considera una empresa competitiva pero la que tiene realmente una ventaja competitiva es la que mayor ponderación llega a obtener.

Tabla 32. Planteamiento de la Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS	Peso	EMPRENDIMIENTO OFÁHER		CALZADO JEFFERSON		CALZADO GUIJARRO	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Localización	0,15	1	0,15	2	0,3	4	0,6
Competitividad de precios	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Calidad del producto	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Atención al cliente	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Publicidad	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Posicionamiento de marca	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45
Posición Financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
TOTAL	1,00		2,5		2,4		3,55

Fuente: Calzados del Cantón Guano.

Elaborador por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: La matriz de perfil competitivo demuestra que la empresa de calzado que mejor se encuentra en el mercado del cantón Guano es Calzado Guijarro que tiene una ponderación superior a la media con un valor de 3,55; en el caso del emprendimiento OFÁHER se puede observar que tiene 2,5 puntos siendo una ponderación promedio, por lo tanto, es necesario mejorar varios factores para pueda ser más competitivo.

3.15 MATRIZ BCG

Tabla 33. Aplicación de la matriz BCG

EMPRESAS	AÑO 2016		AÑO 2017		PARTICIPACIÓN RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
	VENTAS	% PARTICIPACIÓN	VENTAS	% PARTICIPACIÓN		
OFÁHER	\$ 24.315,24	29,06%	\$ 25.658,85	29,53%	0,76	5,53%
CALZADO GUIJARRO	\$ 32.513,55	38,86%	\$ 33.850,42	38,95%	1,24	4,11%
CALZADO JEFFERSON	\$ 26.845,65	32,08%	\$ 27.387,30	31,52%	0,81	2,02%
TOTALES	\$ 83.674,44	100,00%	\$ 86.896,57	100,00%		3,85%

Fuente: Página del SRI (Impuesto a la renta).

Elaborador por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

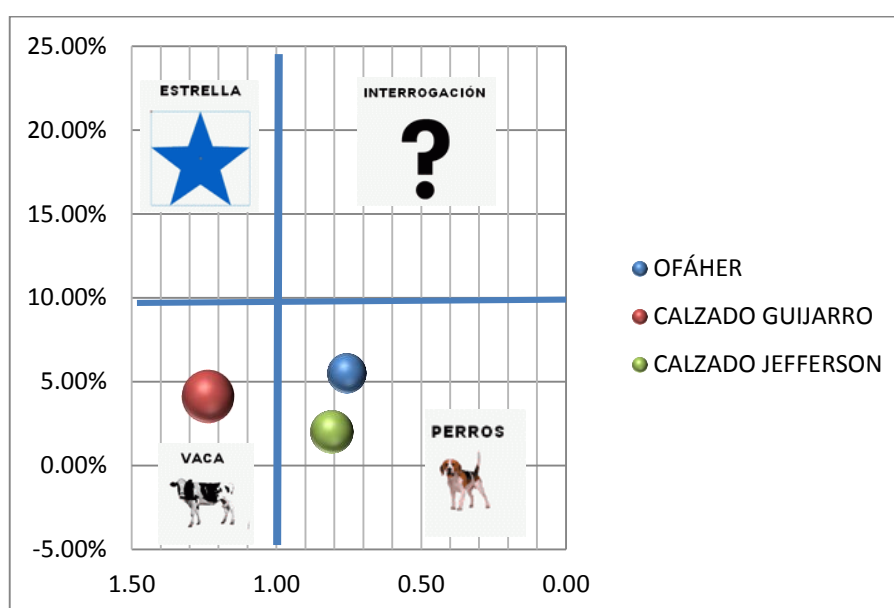


Gráfico 17. Matriz BCG.

Fuente: Tabla 28.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis: La matriz BCG permite ubicar a las empresas en cuadrantes según sus ventas anuales y la aplicación de los pasos que se establece en la matriz, es así que se puede evidenciar que Calzado Guijarro se encuentra en el cuadrante de la vaca lo que significa madurez empresarial y gracias a ello recibe utilidades a consecuencia de la inversión que ha realizado en años anteriores y que actualmente le permite ser una empresa de calzado posicionada en el cantón Guano; por otro lado calzado OFÁHER y Jefferson se encuentran en el cuadrante perro que significa la etapa del declive y es muy probable que quiebren sino aplican estrategias de forma inmediata; en el caso del emprendimiento en estudio es indispensable la aplicación de una estrategia de posicionamiento lo que generará el incremento en sus ventas, cambiando así su realidad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.6 PLAN DE MARKETING

4.6.1 Introducción

El presente plan tiene un enfoque en base a las 4 P del marketing (producto, precio, plaza y publicidad) siendo el propósito fortalecer el posicionamiento de la marca OFÁHER en el cantón Guano y en los turistas que cada fin de semana visitan el lugar. Es importante mencionar que para el planteamiento de cada estrategia y táctica se consideró el análisis desarrollado a la empresa en estudio tanto a nivel externo como interno, es decir, que según las necesidades detectadas se han diseñado cada una de las tácticas, buscando de esta forma solucionar los problemas que tiene OFÁHER.

La primera estrategia es la de producto en la que se pretende mejorar la presentación del empaque posicionando así la marca del calzado OFÁHER; la siguiente estrategia es la de precio que busca mantener un valor competitivo para el mercado; la tercera estrategia es de plaza o distribución que planteará los canales que se utilizarán para comercializar los productos y finalmente la estrategia de publicidad la misma que tiene el objetivo de llegar a más personas con la información de la empresa. Finalmente se debe mencionar que la o las tácticas planteadas en cada estrategia están orientadas a la realidad del emprendimiento OFÁHER.

4.6.2 Objetivos

4.6.2.1 Objetivo General

Fortalecer el posicionamiento de la marca OFÁHER en los turistas y los ciudadanos del cantón Guano con la aplicación de las estrategias enfocadas al producto, precio, plaza y publicidad para incrementar así su participación en el mercado.

4.6.2.2 Objetivos Específicos

- Plantear la estrategia de producto para mejorar la presentación del calzado que fabrica el emprendimiento OFÁHER.
- Diseñar la estrategia de precio con la finalidad de mantener valores competitivos.
- Enfocar las tácticas a la plaza buscando los mejores canales de comercialización.
- Desarrollar la estrategia de publicidad para llegar a más personas con la información del emprendimiento OFÁHER.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Táctica N° 01: Propuesta de imagotipo de la marca OFÁHER.

Tabla 34. Diseño del imagotipo de OFÁHER

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Mejorar el imagotipo actual que tiene el emprendimiento OFÁHER para utilizarlo en los productos que oferta.		
Responsable/s	Promotores de la investigación.		
Alcance	Clientes actuales y clientes potenciales.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar el imagotipo utilizando el nombre y los colores que le identifican a OFÁHER. ➤ Utilizar el imagotipo en cada parte estratégica que permita identificar a la empresa frente a sus clientes actuales y potenciales. ➤ Aprobar el imagotipo y utilizarlo en cada táctica planteada. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Diseño de imagotipo, se requiere presupuesto si se realiza alguna corrección sobre lo propuesto.	\$ 300,00	Valor referencial

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia de producto.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).



Figura 9. Propuesta del imagotipo a blanco - negro y a color.

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia de producto.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 02: Enfoque de producción sobre el calzado preferente.

Tabla 35. Enfoque del calzado preferente

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Informar al gerente propietario sobre el calzado que más rota según lo que la mayoría de encuestados manifestaron con la finalidad de que la producción sea enfocada a esos modelos.		
Responsable/s	Gerente propietario.		
Alcance	Clientes actuales y potenciales.		
Tiempo aplicable	4 veces al año.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerar la producción de zapatos de trabajo y casuales que son los tipos de calzado que más compran en el mercado. ➤ Se debe realizar varios diseños con el enfoque a estos dos tipos de calzados con la finalidad de brindar más modelos para los potenciales compradores. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Materia prima para realizar los prototipos de calzado.	\$ 250,00	Valor aproximado

Fuente: Enfoque de calzado / Estrategia de producto.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

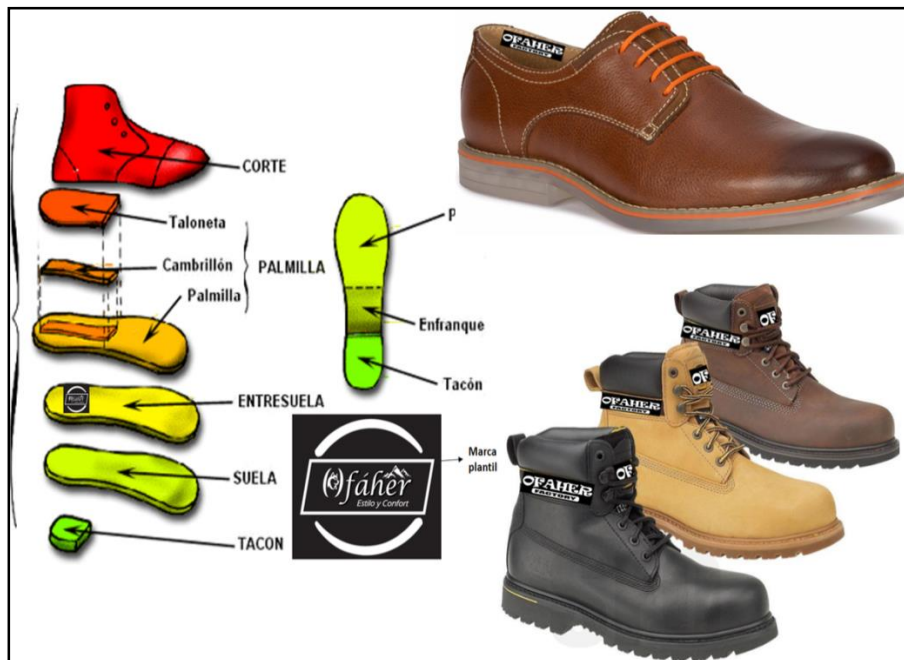


Figura 10. Prototipos de calzado que más rota.

Fuente: Enfoque de calzado / Estrategia de producto.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 03: Implementación de cajas de cartón y fundas con la marca OFÁHER.

Tabla 36. Cajas y fundas con la marca OFÁHER

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Mejorar la presentación del producto a través de la implementación de cajas de cartón y fundas que tengan la marca OFÁHER para brindar así una mejor atención al cliente.		
Responsable/s	Gerente propietario.		
Alcance	A todos los clientes.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratar una empresa para que elabore las cajas de cartón y las fundas con el diseño de la marca OFÁHER. ➤ Después de la fabricación del calzado se debe ubicar el producto en su caja respectiva con los datos necesarios. ➤ En cada venta del producto se debe entregar los zapatos en su caja y adicional guardarlo en una funda. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1000	Cajas de cartón personalizadas a 0,75ctvs. cada una.	\$ 750,00	Valores promedios
1000	Fundas de plástico personalizadas a 20ctvs. cada una.	\$ 200,00	
	TOTAL	\$ 950,00	

Fuente: Estrategia de producto.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).



Figura 11. Prototipo de la caja de cartón OFÁHER.

Fuente: Estrategia de producto.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 04: Orden de los productos (merchandising).

Tabla 37. Aplicación de merchandising

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Brindar una mejor presentación del punto de venta de calzado OFÁHER a través de la aplicación de merchandising para captar mayor afluencia de clientes.		
Responsable/s	Atención al cliente.		
Alcance	A todos los clientes.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener impecable el espacio físico donde reposan los productos para la venta. ➤ Decorar el local de tal forma que llame la atención de los posibles clientes, es recomendable enfocarse en colores llamativos. ➤ La ubicación de los productos es fundamental al momento de ponerlos a la venta es por ello que se debe clasificar por líneas de calzado para mejor búsqueda de los clientes. ➤ Los productos deben tener señalética en cada estantería, también se requiere destinar un sitio para las promociones que se establezcan. ➤ Brindar una atención personalizada a los clientes buscando la satisfacción total de aquellos que visiten las instalaciones. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Gasto en impresiones y documentación.	\$ 50,00	Valor promedio

Fuente: Estrategia de producto.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).



Figura 12. Modelo de la aplicación de merchandising.

Fuente: Estrategia de producto.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

ESTRATEGIA DE PRECIO

Táctica N° 01: Modelo para establecer el costo y precio unitario del calzado.

Tabla 38. Descripción del modelo de costo y precio unitario

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Brindar un modelo de costo y precio para que el gerente propietario pueda establecer el costo y precio unitario del calzado.		
Responsable/s	Promotores de la investigación.		
Alcance	A todo la producción de calzado.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El gerente propietario deberá establecer el costo unitario del calzado con el uso del presente modelo. ➤ Para fijar el precio unitario se debe considerar el margen porcentual de utilidad que el gerente propietario lo asigne sin dejar a un lado el precio de la competencia. ➤ Para registrar el costo de cada cuenta se debe considerar el uso específico de materia prima y en el caso de las otras cuentas se debe estimar las horas que se destinó producir el calzado. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Gasto papelería e impresiones.	\$ 50,00	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia de precio.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 39. Modelo de costo y precio unitario del calzado

COSTO UNITARIO POR ESTIMACIÓN (5 horas de producción)			
CUENTAS CONTABLES		VALORES	
C. VARIABLES			\$ 23,56
MATERIA PRIMA DIRECTA		\$ 13,16	
Cuero	\$ 9,16		
Suela del calzado	\$ 4,00		
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 8,15	
Sueldo del productor	\$ 8,15		
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		\$ 2,25	
Materia prima indirecta (cordones, pega, caja, etc.)	\$ 2,25		
Mano de obra indirecta	---		
C. FIJOS			\$ 0,74
MANTENIMIENTO		\$ 0,34	
Mantenimiento Maquinaria	\$ 0,34		
SERVICIOS BÁSICOS		\$ 0,40	
Luz eléctrica	\$ 0,35		
Agua	\$ 0,05		
		Costo unitario	\$ 24,30
		44% utilidad	\$ 10,70
		Precio Unitario	\$ 35,00

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia de precio.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 02: Pago a través de tarjetas de crédito.

Tabla 40. Pago con tarjetas de crédito

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Fortalecer las ventas brindando una opción adicional de pago a los clientes a través de la implementación de un voucher para que puedan pagar con tarjeta de crédito.		
Responsable/s	Atención al cliente.		
Alcance	Clientes actuales y potenciales.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contactar a DATAFAST para establecer el convenio para el cobro a través de tarjetas de crédito. ➤ Ubicar el voucher en un lugar estratégico cercano a la caja de cobro. ➤ Solicitar a la institución financiera la capacitación respectiva para el uso del voucher en los cobros con tarjetas de crédito. ➤ Realizar un análisis mensual sobre el uso de este recurso con la finalidad de determinar si está dando resultados. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Presupuesto para trámites, solicitud y afiliación a DATAFAST.	\$ 100,00	Valor promedio

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia de precio.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

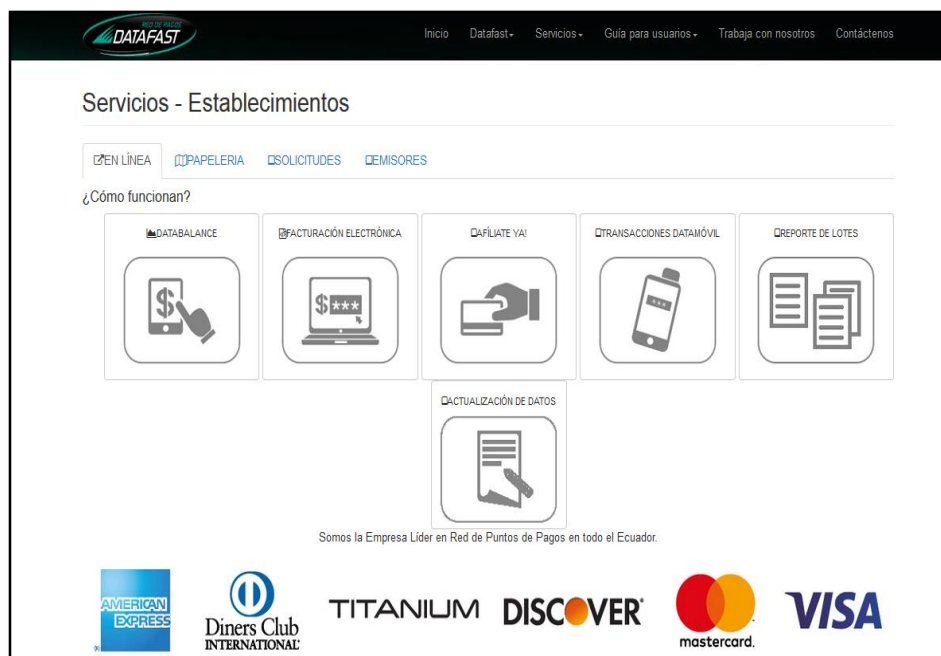


Figura 13. Página para solicitar DATAFAST.

Fuente: Página web DATAFAST / Estrategia de precio.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

ESTRATEGIA DE PLAZA

Táctica N° 01: Distribución de calzado al por mayor.

Tabla 41. Venta del calzado al por mayor

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Ampliar el mercado de venta del calzado OFÁHER en los principales centros comerciales de Riobamba.		
Responsable/s	Gerente propietario.		
Alcance	Cantón Riobamba.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer el precio del calzado para vender al por mayor a los diferentes centros comerciales del cantón Riobamba. ➤ Considerar que la mayoría de encuestados manifestaron que compran calzado en el Centro Comercial la Condamine y en el paseo Shopping. ➤ Se sugiere que la distribución sea directa, es decir, del emprendimiento OFÁHER directo a los centros comerciales para que no existan intermediarios. ➤ Considerar la propuesta de las políticas de venta al por mayor que se establece en la presente táctica. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Gasto en logística y papelería.	\$ 60,00	

Fuente: Investigación de mercado / Estrategia de plaza.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 42. Propuesta de políticas de venta al por mayor

POLÍTICAS DE VENTA AL POR MAYOR
<p>1.- Canal de distribución. - Directo: Empresa OFÁHER a Centros Comerciales del cantón Riobamba.</p> <p>2.- Margen de utilidad. - La utilidad para la venta al por mayor no deberá exceder el 12% con la finalidad de posicionar el producto en el mercado local.</p> <p>3.- Distribución. – Los lunes y martes se receptorán los pedidos de los diferentes clientes y la distribución serán todos los días viernes.</p> <p>4.- Ventas a crédito. – Las ventas a crédito serán de 30 a 45 días con la finalidad de que exista circulación del efectivo para cumplir con los pagos respectivos.</p> <p>5.- Formas de pago. – El pago puede ser en efectivo, transferencias o giros de cheques en el caso de las ventas a crédito.</p> <p>6.- Devolución. – La devolución de los productos de calzado se darán siempre y cuando exista motivo justificable y no esté fuera de los 7 días de la adquisición.</p>

Fuente: Investigación de mercado / Estrategia de plaza.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 02: Ventas en línea a nivel nacional.

Tabla 43. Propuesta de ventas en línea a nivel nacional

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Ofertar el producto de calzado a nivel nacional a través del uso de la página de Facebook de OFÁHER para incrementar las ventas.		
Responsable/s	Gerente propietario.		
Alcance	A nivel nacional.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicitar a través de la página de Facebook las ventas de calzado a nivel nacional. ➤ En la página de Facebook se debe ingresar toda la información de la empresa para generar garantías. ➤ El envío se lo puede realizar a nivel nacional previo deposito del dinero por el producto que el cliente ha seleccionado y además el valor para realizar el envío por servientrega. ➤ Realizar un catálogo digital con las fotos del calzado que se oferta para la venta. ➤ Para realizar el catálogo digital se sugiere que se lo desarrolle de forma gratuita en la página Shopify. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
15	Publicaciones pagadas en la página de Facebook a 20,00 c/u.	\$ 300,00	Valor promedio

Fuente: Estrategia de plaza.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).



Figura 14. Página Shopify para la creación del catálogo digital.

Fuente: Página web Shopify.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

ESTRATEGIA PUBLICITARIA

Táctica N° 01: Creación de redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube e Instagram).

Tabla 44. Creación de redes sociales

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Brindar información a la ciudadanía en general sobre los productos que oferta el emprendimiento OFÁHER a través de las redes sociales.		
Responsable/s	Atención al cliente.		
Alcance	A nivel nacional.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear las diferentes cuentas de Facebook, twitter, YouTube e Instagram con el nombre del emprendimiento OFÁHER. ➤ En Facebook se debe crear una página que permita tener datos estadísticos de todas las publicaciones que se realice. ➤ Subir a todas las redes sociales creadas la información completa sobre la empresa (dirección, contactos, etc.). ➤ Publicar el catalogo digital del calzado a través de Instagram y la página de Facebook. ➤ Realizar publicaciones a través de las diferentes redes sociales. ➤ Crear videos publicitarios para subirlos a YouTube. ➤ Postear 2 publicaciones a la semana a través de la página de Facebook para tener mayor alcance. ➤ El personal de OFÁHER deberá compartir las diferentes publicaciones para llegar a más personas con la información. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
96	Publicaciones posteadas a través de la página de Facebook a 15usd c/u.	\$ 1440,00	Este valor es anual

Fuente: Gustos y preferencias de la ciudadanía / Estrategia publicitaria.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

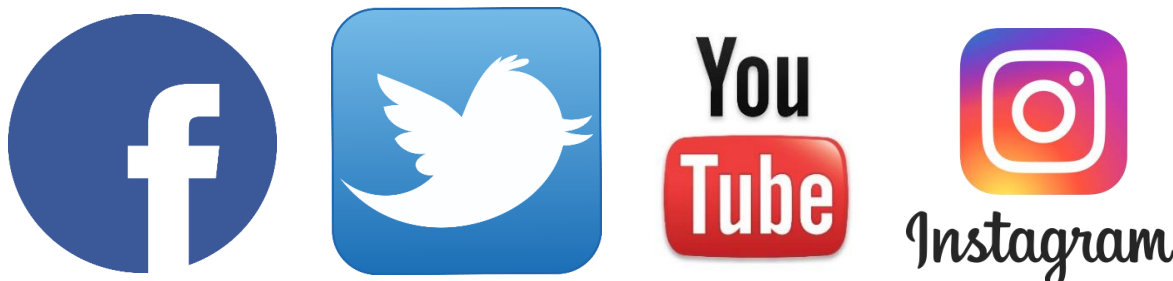


Figura 15. Imágenes de las redes sociales que se van a crear.

Fuente: Página web imágenes google.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 02: Letreros publicitarios.

Tabla 45. Implementación de letreros publicitarios

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Fortalecer el posicionamiento del nuevo diseño de la marca a través de la implementación de letreros publicitarios externos e internos.		
Responsable/s	Gerente propietario.		
Alcance	Clientes actuales y potenciales.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratar una agencia publicitaria para que diseñe y elabore un letrero publicitario luminoso para la parte externa y tres letreros normales para la parte interna. ➤ En los letreros publicitarios debe estar claramente el nuevo diseño de la marca OFÁHER y algunos productos que oferta. ➤ El letrero luminoso será ubicado en la parte externa y los otros en el interior de la empresa en lugares estratégicos y visibles para los clientes. ➤ Las medidas de referencia para los letreros serían 1,5 metros de ancho y 2,5 metros de largo para el letrero luminoso y su modelo sería horizontal; en el caso de los tres letreros internos serían 1 metro de ancho y 2 metros de largo pero su modelo sería dos verticales y uno horizontal. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Letrero luminoso de 1,5 metros de ancho y 2,5 metros de largo.	\$ 400,00	Valor aproximado
3	Letreros no luminosos con estructura de metal de 1 metro de ancho y 2 metros de largo.	\$ 250,00	
TOTAL		\$ 650,00	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia publicitaria.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).



Figura 16. Prototipo de letrero luminoso para el exterior del local.

Fuente: Página web imágenes google.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 03: Vestimenta identificativa para el personal interno de OFÁHER.

Tabla 46. Vestimenta identificativa para el personal de OFÁHER

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Proporcionar camisetas y gorras para el personal interno de la empresa con la finalidad de mejorar la imagen visual al momento que ingresen los clientes.		
Responsable/s	Gerente propietario.		
Alcance	Personal interno.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratar una empresa para que borde el imagotipo de OFÁHER en las camisetas y gorras respectivamente. ➤ Las camisetas deben ser modelo polo y sus colores azul marino, azul eléctrico y blanco. ➤ El modelo de las gorras será de malla y tendrá los mismos colores de las camisetas. ➤ Se entregará tres camisetas y tres gorras a cada trabajador de la empresa y deberán usar todos los días laborables alternando los colores según el acuerdo que lleguen entre ellos. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
24	Camisetas tipo polo con borde de 5 de ancho por 10 centímetros de largo en la parte posterior y en la parte delantera un pequeño logo.	\$ 360,00	Valor aproximado
24	Gorras de malla con bordado en la parte delantera.	\$ 200,00	
	TOTAL	\$ 560,00	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia publicitaria.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).



Figura 17. Diseño de camisetas y gorras.

Fuente: Página web imágenes google.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 04: Participación en ferias de emprendimiento.

Tabla 47. Presentación del calzado en ferias de emprendimiento

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Promocionar el calzado OFÁHER en las ferias de emprendimiento con el propósito de fortalecer la participación en el mercado.		
Responsable/s	Gerente propietario.		
Alcance	Ciudadanía en general.		
Tiempo aplicable	Una vez al año.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contactar e inscribirse en las ferias de emprendimiento que organiza la cámara de la pequeña industria de Chimborazo. ➤ En el stand debe estar los productos que oferta OFÁHER ordenados y con sus cajas de cartón incluidas. ➤ El personal que vaya a promocionar los productos deberá estar con las camisetas y gorras respectivamente de la empresa. ➤ Se distribuirá hojas volantes a las personas interesadas y tarjetas de presentación. ➤ Para mejorar la presentación del stand se requiere de un banner que contenga la publicidad del emprendimiento. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Pago de inscripción para la participación en las ferias.	\$ 500,00	Valor aproximado
1	Banner de 2 metros de largo por 0,80 centímetros de ancho.	\$ 200,00	
TOTAL		\$ 700,00	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia publicitaria.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).



Figura 18. Prototipo del banner.

Fuente: Página web imágenes google.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 05: Entrega de hojas volantes en lugares transitados.

Tabla 48. Entrega de hojas volantes en lugares transitados

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Publicitar el emprendimiento OFÁHER a través de la entrega de hojas volantes en lugares transitados del cantón Guano para fortalecer su participación en el mercado.		
Responsable/s	Atención al cliente.		
Alcance	Ciudadanía en general.		
Tiempo aplicable	Un año.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recopilar la información correspondiente a los productos que oferta la empresa, su dirección, contactos, etc. ➤ Contratar una agencia publicitaria para que diseñe las hojas volantes con la información recopilada y aplicando los nuevos diseños de la marca OFÁHER. ➤ Entregar las hojas volantes en lugares transitados como el parque central o aledaño al museo; para esta actividad se requiere de dos personas que repartan las hojas volantes en una hora todos los domingos durante un año. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
5000	Hojas volantes en papel couche A5 full color.	\$ 250,00	Valor promedio

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia publicitaria.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).



Figura 19. Propuesta de hoja volante.

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 06: Obsequio de calendarios personalizados OFÁHER.

Tabla 49. Obsequio de calendarios OFÁHER

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Fortalecer el posicionamiento de la marca OFÁHER obsequiando calendarios a los clientes que visiten el emprendimiento.		
Responsable/s	Atención al cliente.		
Alcance	Clientes actuales y potenciales.		
Tiempo aplicable	Noviembre, diciembre y enero.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los calendarios deben ser de pared con el diseño personalizado de la empresa OFÁHER. ➤ Contratar una imprenta para que realice el diseño y la impresión de los calendarios. ➤ En los meses de noviembre, diciembre y enero se debe entregar los calendarios a nivel de todos los clientes que visiten las instalaciones y realicen alguna compra. ➤ La persona de atención al cliente es la encargada de entregar un calendario después de cada venta. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
2000	Calendarios de pared A3 en impresión a full color.	\$ 480,00	Valor aproximado

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia publicitaria.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).



Figura 20. Prototipo de calendarios personalizados.

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 07: Llaveros con la marca OFÁHER.

Tabla 50. Llaveros con la marca OFÁHER

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Obsequiar un llavero en ventas superiores a 100usd con la finalidad de fortalecer el posicionamiento de la marca OFÁHER.		
Responsable/s	Atención al cliente		
Alcance	Clientes actuales y potenciales.		
Tiempo aplicable	Un año.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratar la empresa que diseñe y realice los llaveros de material plástico o de caucho. ➤ El llavero debe tener claramente el nombre del emprendimiento a través de su imagotipo. ➤ Los llaveros deben ser entregados a los clientes que superen los 100usd de compras. ➤ La entrega de los llaveros estará vigente todo el año o hasta agotar stock. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1000	Llaveros en material de caucho o conocido como goma personalizado.	\$ 1250,00	Valor promedio

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia publicitaria.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).



Figura 21. Prototipo de llaveros personalizados.

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 08: Papelería personalizada (Hojas tipo, sobres y tarjetas de presentación).

Tabla 51. Papelería personalizada

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Mejorar la imagen que trasmite OFÁHER a través de la utilización de la papelería personalizada para los trámites que se presenten.		
Responsable/s	Atención al cliente.		
Alcance	Clientes actuales y potenciales.		
Tiempo aplicable	Un año.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratar una imprenta para que realice el diseño de las hojas tipo, sobres y tarjetas de presentación con los colores y el logotipo de la marca OFÁHER. ➤ Las hojas tipo son membretadas y serán utilizadas para realizar solicitudes, certificados y oficios que requiera la empresa. ➤ Los sobres darán un mejor realce al momento de entregar un documento de los mencionados anteriormente. ➤ Las tarjetas de presentación serán entregados a clientes actuales y potenciales que requieran el contacto de OFÁHER. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
2000	Hojas tipo formato A4 impreso a un lado a full color laser.	\$ 200,00	Valor Promedio
2000	Sobres impresos a un lado con el logotipo de la empresa.	\$ 180,00	
2000	Tarjetas de presentación en papel coushe impresas a color.	\$ 270,00	
TOTAL		\$ 650,00	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER / Estrategia publicitaria.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).



C Figura 22. Prototipo de papelería OFÁHER.

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

3.16 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	EJECUCION POR CUATRIMESTRES			RESPONSABLE	FINANCIADO		INDICADORES	RESULTADOS
			1ER	2DO	3ER		UNIDAD	PRECIO		
Propuesta de imagotipo	Mejorar el imagotipo actual que tiene el emprendimiento OFÁHER para utilizarlo en los productos que oferta.	Hasta el mes de diciembre del año 2019 se elaborara el imagotipo de la emprendimiento en un 100%			X	Gerente propietario	1	300	$I = \frac{\text{TOTAL EJECUTADO}}{\text{TOTAL PLANIFICADO}} * 100$	100%
Línea de producción (Prototipo)	Informar al gerente propietario sobre el calzado que más rota según lo que la mayoría de encuestados manifestaron con la finalidad de que la producción sea enfocada a esos modelos.	Hasta el mes de julio del 2019 se propondrá los modelos de calzado en el emprendimiento con un 100%		x		Gerente propietario	4	0	PROPONER MODELOS DE CALZADO	100%
Costo y precio unitario	Brindar un modelo de costo y precio para que el gerente propietario pueda establecer el costo y precio unitario del calzado.	Hasta el mes de febrero del año 2019 se proporcionara el modelo costo y precio para el emprendimiento en un cumplimiento del 100%	X			Gerente propietario	1	0	MODELO DE COSTO Y PRECIO	100%

Creación de redes sociales	Brindar información a la ciudadanía en general sobre los productos que oferta el emprendimiento OFÁHER a través de las redes sociales.	Hasta el mes de marzo del año 2019 se realizara la creación de redes sociales para el emprendimiento o con el cumplimiento del 100%	X			Dpto. Marketing	4	0	CREACION DE REDES SOCIALES	100%
Letreros publicitarios	Fortalecer el posicionamiento del nuevo diseño de la marca a través de la implementación de letreros publicitarios externos e internos.	Hasta el mes de marzo del año 2019 los letreros publicitarios se lo realizara para el emprendimiento o con un cumplimiento total del 100%	X			Dpto. Marketing	4	650	VENTAS/COSTO DE PUBLICIDAD	100%
Camisetas y gorras	Proporcionar camisetas y gorras para el personal interno de la empresa con la finalidad de mejorar la imagen visual al momento que ingresen los clientes.	hasta el mes de junio del año 2019 se realizara las camisetas y gorras en un 100%		x		Gerente propietario	48	560	VOLUMEN DE PRODUCCION CONFORME/VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO*100	100%
Llaveros	Obsequiar un llavero en ventas superiores a 100usd con la finalidad de fortalecer el	Hasta el mes de mayo del año 2019 se realizara el cumplimiento		x		Atención al cliente	1000	1250	I= TOTAL EJECUTADO /TOTAL PLANIFICADO*100	100%

	posicionamiento de la marca OFÁHER.	de llaveros para el emprendimiento con un 100%								
Papelería	Mejorar la imagen que trasmite OFÁHER a través de la utilización de la papelería personalizada para los trámites que se presenten.	Hasta el mes de agosto del año 2019 se cumplirá con la estrategia de papelería en el emprendimiento con un 100%			X	Dpto. Marketing	2000	650	I= TOTAL EJECUTADO /TOTAL PLANIFICADO*100	100%
Registro y control de asistencia	Establecer el horario de atención a los clientes y controlar la asistencia del personal del emprendimiento OFÁHER.	Hasta el mes de febrero del año 2019 se le otorgara el registro y control de asistencia al emprendimiento con un cumplimiento de un 100%	X			Atención al cliente	1	0	MODELO DE CONTROL DE ASISTENCIA	100%
Capacitación al personal	Mantener al personal capacitado y motivado para que brinden una mejor atención a todos los clientes.	Hasta el mes de octubre del año 2019 se realizaron la capacitaciones en el emprendimiento con un 100%			X	Gerente propietario	1	1550	PORCENTAJE DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	100%

Cajas y fundas con la marca OFÁHER	Mejorar la presentación del producto a través de la implementación de cajas de cartón y fundas que tengan la marca OFÁHER para brindar así una mejor atención al cliente.	Hasta el mes de agosto del año 2019 se cumplirá con la implementación de cajas y fundas para emprendimiento o al 100% de cumplimiento		x		Dpto. Marketing	1000	950	VENTAS REALIZADAS POR SEMANA*100/VISITAS REALIZADAS POR SEMANA	100%
------------------------------------	---	---	--	---	--	-----------------	------	-----	--	------

Fuente: Plan de negocios OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018)

3.17 COMO SE VA EVALURA EL CUMPLIMIENTO DEL POA

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ESCALA DE LIKERT			
		1	2	3	4
Propuesta de imagotipo	Mejorar el imagotipo actual que tiene el emprendimiento OFÁHER para utilizarlo en los productos que oferta.				
Línea de producción (Prototipo)	Informar al gerente propietario sobre el calzado que más rota según lo que la mayoría de encuestados manifestaron con la finalidad de que la producción sea enfocada a esos modelos.				
Costo y precio unitario	Brindar un modelo de costo y precio para que el gerente propietario pueda establecer el costo y precio unitario del calzado.				
Creación de redes sociales	Brindar información a la ciudadanía en general sobre los productos que oferta el emprendimiento OFÁHER a través de las redes sociales.				
Letreros publicitarios	Fortalecer el posicionamiento del nuevo diseño de la marca a través de la implementación de letreros publicitarios externos e internos.				
Camisetas y gorras	Proporcionar camisetas y gorras para el personal interno de la empresa con la finalidad de mejorar la imagen visual al momento que ingresen los clientes.				
Llaveros	Obsequiar un llavero en ventas superiores a 100usd con la finalidad de fortalecer el posicionamiento de la marca OFÁHER.				
Papelería	Mejorar la imagen que trasmite OFÁHER a través de la utilización de la papelería personalizada para los trámites que se presenten.				
Registro y control de asistencia	Establecer el horario de atención a los clientes y controlar la asistencia del personal del emprendimiento OFÁHER.				
Capacitación al personal	Mantener al personal capacitado y motivado para que brinden una mejor atención a todos los clientes.				
Cajas y fundas con la marca OFÁHER	Mejorar la presentación del producto a través de la implementación de cajas de cartón y fundas que tengan la marca OFÁHER para brindar así una mejor atención al cliente.				

Fuente: Plan de negocios OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018)

Para evaluar el cumplimiento del POA de cada estrategia propuesta se tomara en consideración la escala de Likert donde 1 tendrá la valoración de malo, 2 regular, 3 bueno y 4 excelente lo que permitirá calificar el plan de Marketing.

4.7 PLAN OPERATIVO

4.7.1 Introducción

El plan operativo se relaciona directamente con el área de producción del emprendimiento OFÁHER, por lo tanto, bajo el análisis respectivo se ha determinado la necesidad de fortalecer el área operativa con la aplicación de diferentes tácticas.

La estrategia planteada tiene el nombre de fortalecimiento operativo en la que se presenta varias tácticas para solucionar la problemática que tiene el emprendimiento en estudio. Las actividades diseñadas son en base a la necesidad encontrada después de realizar el análisis del área operativa. Una de las tácticas propuestas es el planteamiento de una nueva distribución de planta para mejorar el área general del emprendimiento OFÁHER; otra táctica es el diseño de flujogramas de procesos para las diferentes actividades como por ejemplo para la producción de calzado, compra a proveedores y atención al cliente; la siguiente táctica es la elaboración de una acta de entrega recepción de las herramientas, maquinarias y mobiliario de forma personal a cada uno de los trabajadores dependiendo su puesto laboral con la finalidad de salvaguardar los recursos que tiene la empresa; también se determinó la capacidad de planta máxima y la capacidad utilizada actualmente con el propósito de que el gerente propietario tome las mejores decisiones y por último la presentación de normas de higiene y seguridad para mejorar varios aspectos de la empresa.

4.7.2 Objetivos

4.7.2.1 Objetivo General

Mejorar el funcionamiento del área operativa del emprendimiento OFÁHER a través del diseño de diferentes tácticas que busquen solucionar la problemática detectada.

4.7.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar una nueva distribución de planta y sus respectivos flujogramas de procesos de producción, compra a proveedores y atención al cliente.
- Proponer la entrega de las herramientas, maquinarias y mobiliario a través de un acta firmada a los trabajadores de la empresa.
- Realizar el cálculo de la capacidad máxima y utilizada de producción.
- Implementar normas de higiene y seguridad para el emprendimiento OFÁHER.

ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO OPERATIVO

Táctica N° 01: Propuesta de distribución de la planta operativa.

Se presenta un boceto de la distribución de planta que debe llevar el emprendimiento OFÁHER para una mejor organización.

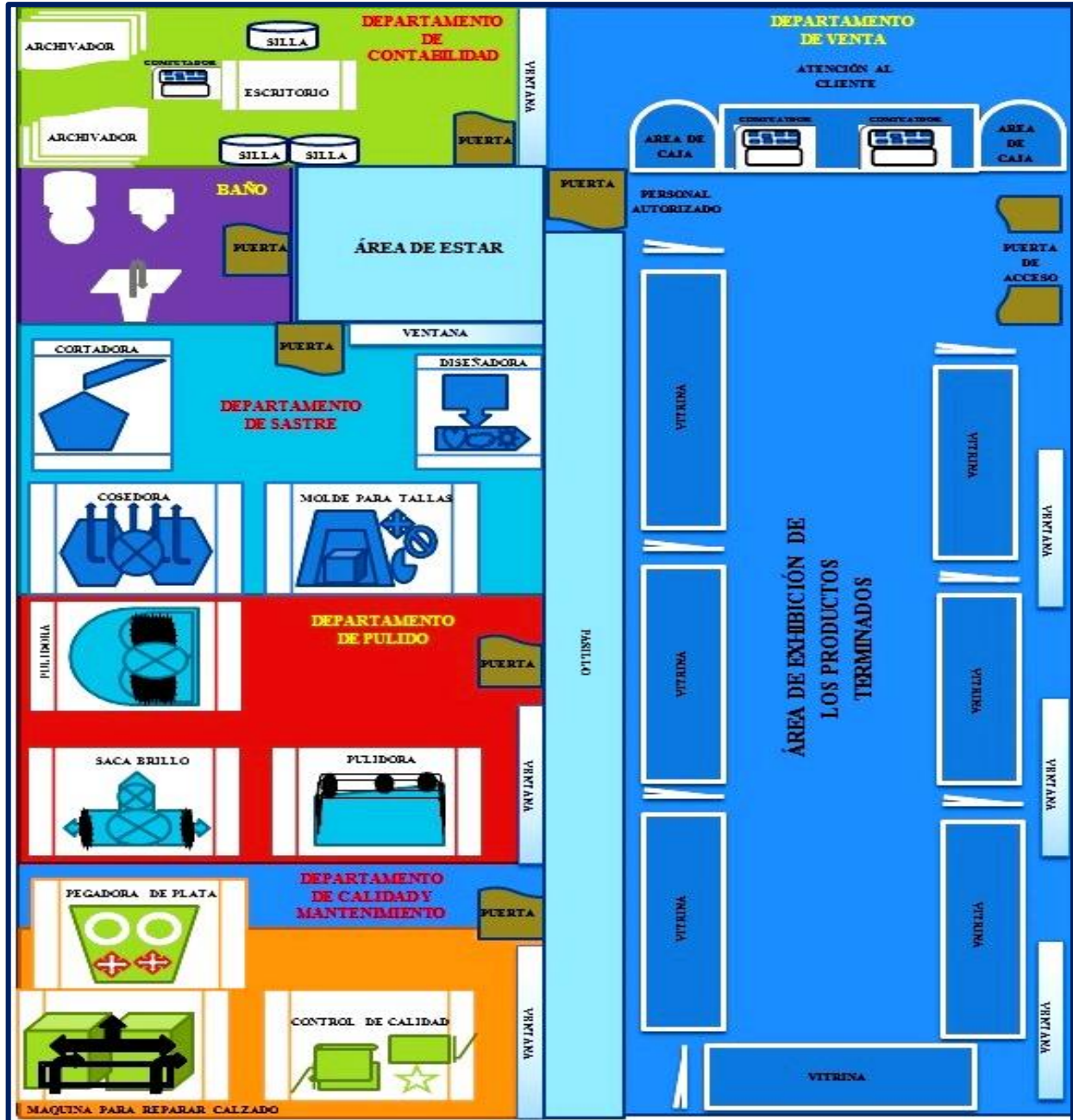


Figura 23. Propuesta de distribución de planta.

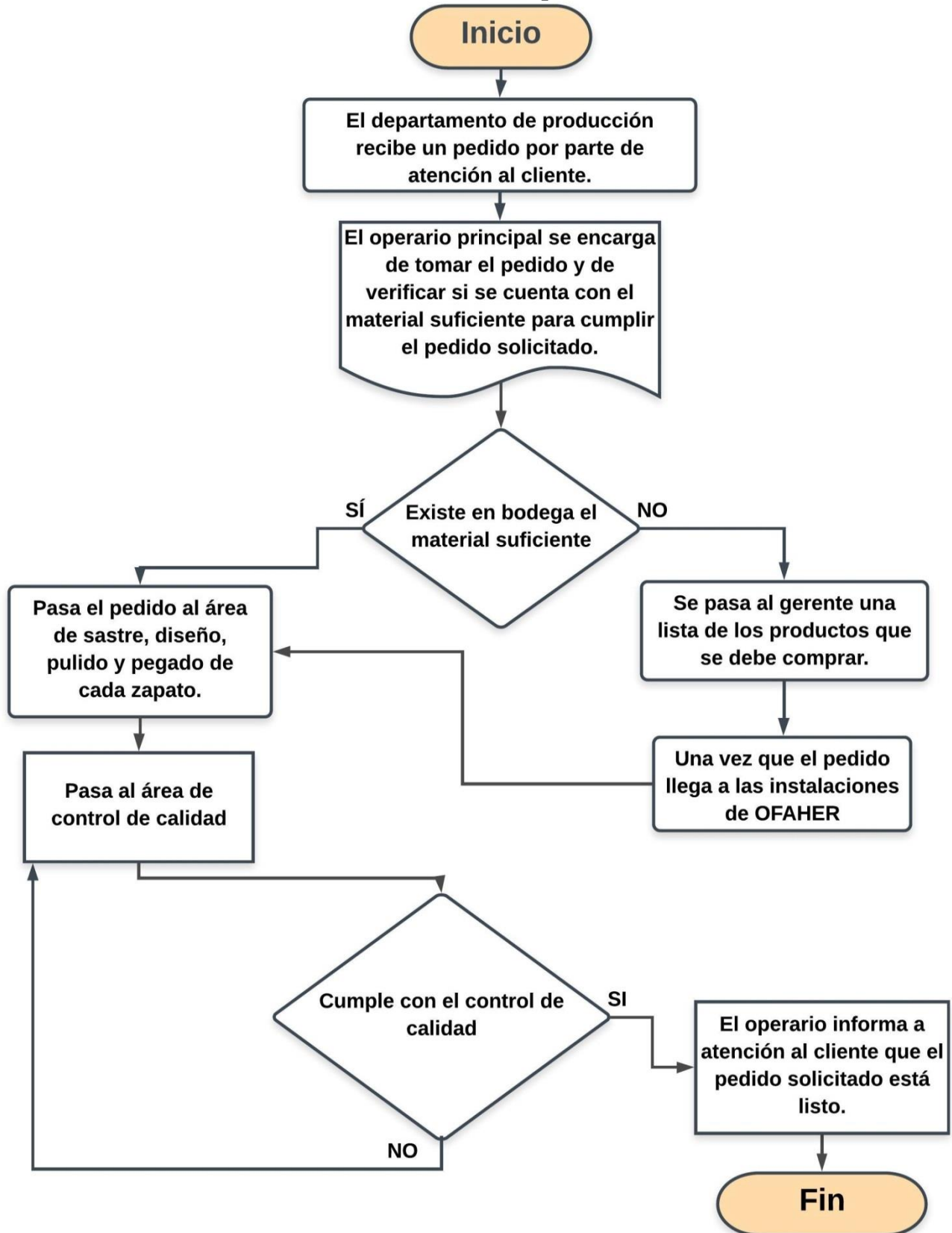
Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Remodelación según la distribución de planta propuesta.	\$ 20.000,00	

Táctica N° 02: Flujograma de proceso de producción.

Tabla 52. Proceso de producción

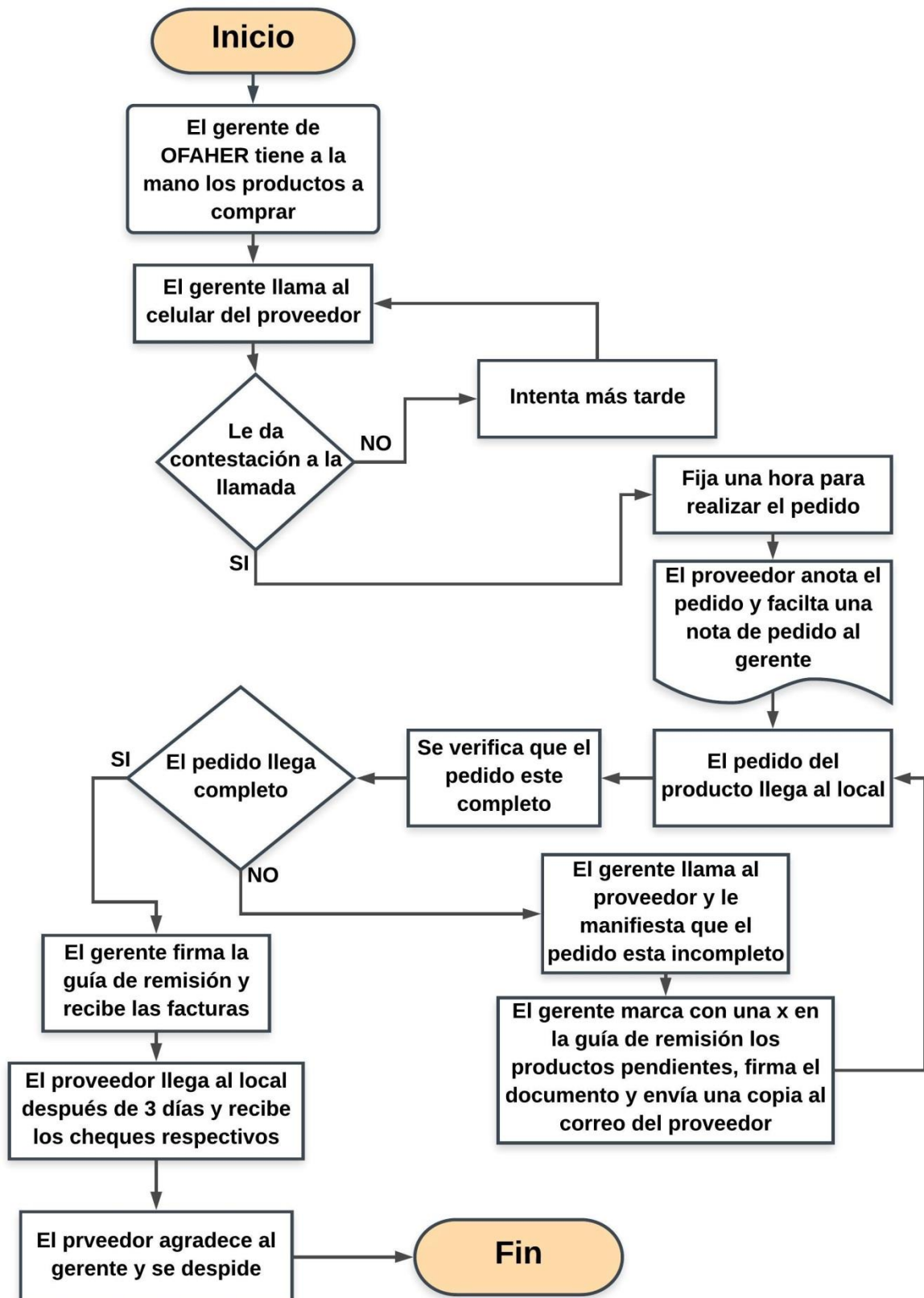


Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 03: Flujo de proceso de compra a proveedores.

Tabla 53. Proceso de compra a proveedores

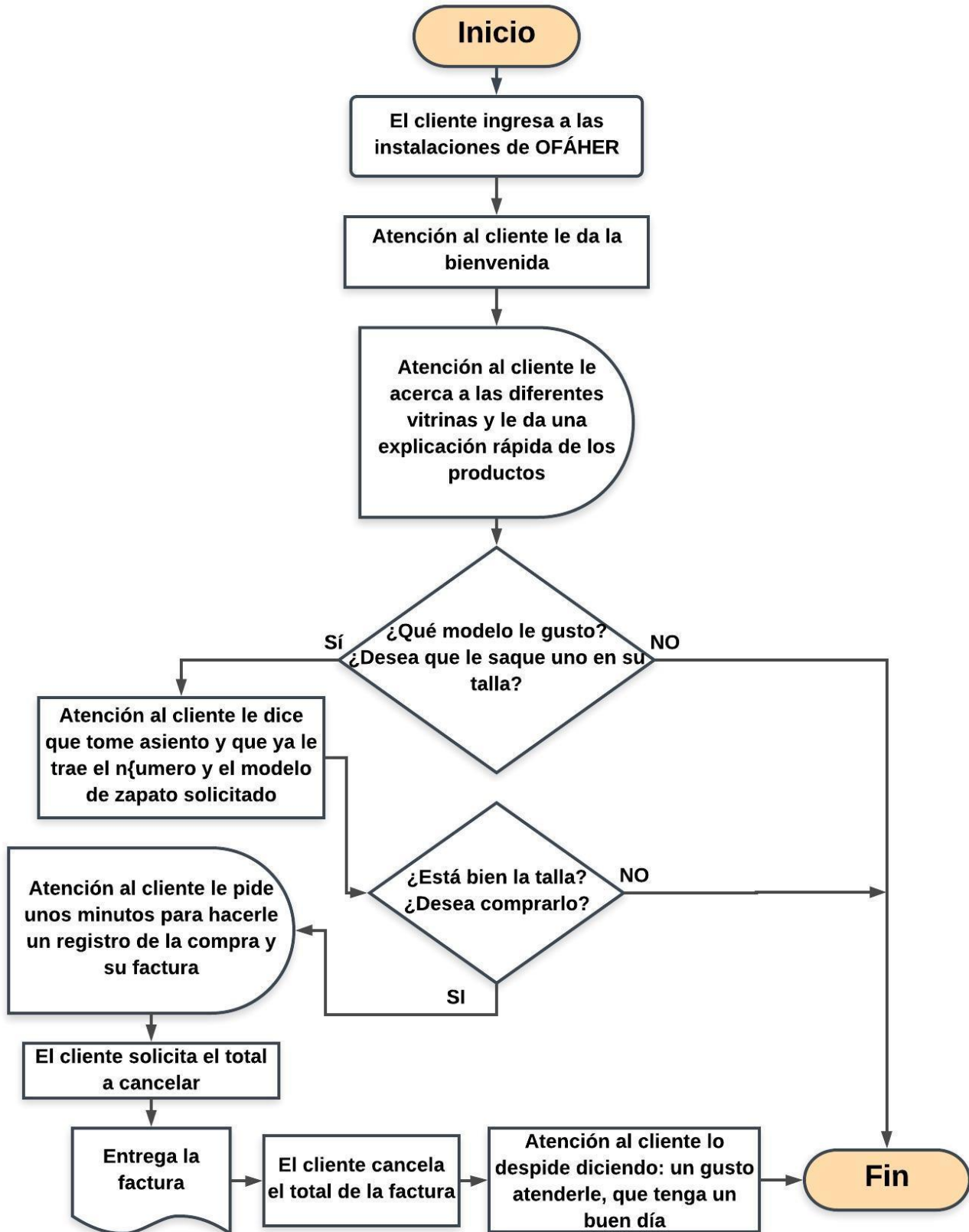


Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 04: Flujograma de proceso de atención al cliente.

Tabla 54. Proceso de atención al cliente



Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 04: Inventario de las herramientas, maquinaria y mobiliario de OFÁHER.

Tabla 55. Inventario del equipamiento operativo

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Salvaguardar el equipamiento operativo a través del acta de entrega recepción de las herramientas, maquinaria y mobiliario a los trabajadores de OFÁHER.		
Responsable/s	Gerente propietario.		
Alcance	Personal del emprendimiento OFÁHER.		
Tiempo aplicable	Dos veces al año.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Digitalizar todo el equipamiento que tiene el emprendimiento OFÁHER con la creación de una base de datos bien detallada. ✓ Asignar códigos numéricos a cada herramienta, máquina y mobiliario. ✓ Imprimir y pegar los códigos en cada equipo. ✓ Realizar la entrega recepción de las herramientas, máquinas y mobiliarios al personal de cada área respectivamente. ✓ Mantener un control de inventario de forma semestral. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Gasto impresiones y copias.	\$ 30,00	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 56. Propuesta del acta de entrega recepción

Código	Cantidad	Equipamiento	Estado
<p>EMPRESA  EMPRESA OFÁHER ACTA ENTREGA RECEPCIÓN</p> <p>En el cantón Guano, a los _____, del mes de _____, del año _____, se hace la entrega al Sr. (a) _____, trabajador del emprendimiento OFÁHER con el cargo de _____, el siguiente inventario:</p>			
<p>Lo que se detalla anteriormente está a cargo del Sr. _____ siendo el custodio total de los bienes, si se pierde o daña algo deberá sustituir el mismo.</p>			
<p>_____ Sr. Ruperto Fajardo GERENTE PROPIETARIO</p>		<p>_____ Sr. _____ TRABAJADOR</p>	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 05: Determinación de la capacidad máxima y utilizada de planta.

Tabla 57. Capacidad máxima de planta

Tipo de calzado	Tiempo proceso (Minutos)	Producción máxima diaria por calzado	Distribución Porcentual	Calzado máximo diario	Calzado máximo mensual (20días)
Niños	40	12,00	25%	3,00	60
Niñas	50	9,60	25%	2,40	48
Caballeros	35	13,71	25%	3,43	69
Damas	50	9,60	25%	2,40	48
Minutos al día (8horas)	480		100%		

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Interpretación.- En el emprendimiento OFÁHER se trabaja ocho horas al día que transformado en minutos serían 480 minutos, entonces, como se puede observar al fabricar solo calzado de niños se lograría llegar a un máximo de 12 pares y así sucesivamente según la tabla, pero realizando una distribución equitativa porcentual del 25% para cada tipo de calzado se fabricaría 60 pares de calzado de niños, 48 pares de calzado de niñas, 69 pares de calzado de caballeros y 48 pares de calzado de damas siendo la producción máxima al mes.

Tabla 58. Capacidad utilizada de planta

Tipo de calzado	Calzado máximo de producción mensual	Calzado de producción real	Relación porcentual
Niños	60	14	23,33%
Niñas	48	15	31,25%
Caballeros	69	49	71,46%
Damas	48	23	47,92%
		PROMEDIO	43,49%

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Interpretación.- Según datos estadísticos proporcionados por el gerente propietario del emprendimiento OFÁHER la producción promedio mensual real es de 14 pares de calzado de niños, 15 pares de calzado de niñas, 49 pares de calzado de caballeros y 23 pares de calzado de damas, estos datos divididos para la producción máxima nos proporciona el porcentaje utilizado en cada tipo de calzado y al realizar un promedio entre todos se puede determinar que la capacidad utilizada de la maquinaria es de **43,49%** sobre el 100%.

Táctica N° 06: Aplicación de normas de higiene y seguridad.

Tabla 59. Aplicación de normas de higiene y seguridad

NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD			
Uso adecuado de la energía eléctrica		Mantener aseado las instalaciones	
<p>Objetivo: Ahorrar el consumo de energía eléctrica.</p> <p>Acciones a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar pendiente de las instalaciones eléctricas como, interruptores, fusibles, tomacorrientes, etc. ➤ Utilizar la luz solo cuando lo necesite. ➤ Cambiar los focos normales por focos ahorradores de energía. ➤ Apagar las luces de los cuartos o lugares que no se estén ocupando. ➤ Usar en lugares no tan transitados focos con sensor de movimiento. ➤ Desconectar todos los equipos electrónicos al culminar el día laboral. 		<p>Objetivo: Mantener en orden y limpio las instalaciones del trabajo.</p> <p>Acciones a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar todos los días una limpieza en el local. ➤ Colocar los residuos sólidos en el contenedor correspondiente. ➤ No botar basura o residuos en la calle. ➤ Botar la basura directamente en el recolector. ➤ No botar basura en el sistema de drenaje de aguas lluvia. ➤ Unos 15 minutos antes de la salida de los trabajadores deben dejar impecable su puesto de trabajo. 	
Limpieza del baño		Señalización de áreas	
<p>Objetivo: Mantener el baño limpio.</p> <p>Acciones a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar la limpieza diariamente a los trabajadores en turnos semanales. ➤ Realizar una limpieza minuciosa del baño, pisos y pared con detergente y desinfectantes. 		<p>Objetivo: Salvaguardar el cuidado de los trabajadores y clientes.</p> <p>Designar colores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Amarillo y negro para indicar condiciones de peligro, escaleras, postes y elementos sobresalientes. ➤ Rojo y blanco para equipos contra incendios. ➤ Verde y blanco para áreas de seguridad, evacuación y botiquín. <p>Colocar señales para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicar la salida de emergencia ➤ Áreas restringidas ➤ Prohibido fumar ➤ Extintor ➤ Piso resbaladizo ➤ Áreas de descanso 	
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Letreros de señalética en las diferentes áreas de OFÁHER.	\$ 300,00	Valor promedio

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

4.8 PLAN ORGANIZACIONAL

4.8.1 Introducción

El plan organizacional ayuda a mejorar el desenvolvimiento del personal, da las pautas necesarias para que la empresa tenga un horizonte a donde ir y fortalece las relaciones entre todos los integrantes de la organización, sean internos o externos.

Para el diseño del presente plan fue indispensable el análisis situacional del emprendimiento OFÁHER con un enfoque relacionado a la parte organizativa, es así que se detectó varios problemas que a través del planteamiento de estrategias y tácticas se darán solución.

Las estrategias planteadas son la corporativa y de mejoramiento laboral, cada una tiene diversas tácticas, por ejemplo, el diseño de la misión, visión y valores corporativos, implementación del organigrama estructural, perfiles de puestos de trabajo, manual de funciones, registro de asistencia y el desarrollo de capacitaciones para todo el personal.

4.8.2 Objetivos

4.8.2.1 Objetivo General

Fortalecer el ámbito organizativo del emprendimiento OFÁHER a través de la aplicación de las estrategias planteadas para mejorar las relaciones del personal, clientes y empresa.

4.8.2.2 Objetivos Específicos

- Crear la misión, visión y valores corporativos en base a la información recopilada de la empresa de lo que fue, es y quiere llegar a ser.
- Plantear un modelo de organigrama estructural y perfiles de puestos de trabajo según la necesidad empresarial.
- Establecer un manual de funciones en relación a los puestos de trabajos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Proponer el control laboral a través de una matriz diaria de asistencia.
- Capacitar al personal de OFÁHER en temas de atención al cliente y motivación personal para mejorar las relaciones internas y con los clientes del emprendimiento.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Táctica N° 01: Propuesta de misión, visión y valores corporativos.

Tabla 60. Creación de la misión

COMPONENTES	PREGUNTAS Y RESPUESTAS		DECLARACIÓN DE LA MISIÓN
	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
Identidad	¿Quiénes somos?	OFÁHER es un emprendimiento artesanal dedicado a la fabricación de todo tipo de calzado	OFÁHER es un emprendimiento artesanal dedicado a la fabricación de todo tipo de calzado con el propósito de satisfacer las necesidades de todos los cliente, ofreciendo productos modernos y exclusivos en todo tipo de calzado de damas, caballeros y niños con la finalidad de fabricar el mejor calzado del cantón Guano comprometidos socialmente y trabajando con un equipo responsable, puntual e innovador.
Propósito	¿Para qué existimos?	para satisfacer las necesidades de todos los clientes	
Acciones Institucionales	¿Qué hacen?	Brindan productos de calidad, modernos y con estilos únicos	
Productos	¿Cuáles son los productos más relevantes?	Todo tipo de calzado de damas, caballeros y niños	
Beneficios directos	¿Para qué trabajamos?	Para fabricar el mejor calzado del cantón Guano.	
Principios	¿Por qué lo hacemos?	Porque estamos comprometidos con la sociedad trabajando en equipo con responsabilidad, puntualidad e innovación.	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Misión: OFÁHER es un emprendimiento artesanal dedicado a la fabricación de todo tipo de calzado con el propósito de satisfacer las necesidades de todos los clientes brindando productos de calidad, modernos y exclusivos en todo tipo de calzado de damas, caballeros y niños con la finalidad de fabricar el mejor calzado del cantón Guano comprometidos socialmente y trabajando con un equipo responsable, puntual e innovador.

Tabla 61. Creación de la visión

COMPONENTES	CUALES SERAN LOS BENEFICIARIOS		DECLARACIÓN DE LA VISIÓN
	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
Características de la entidad en relación a su entorno	¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?	Ser para el año 2022 una empresa líder en el cantón Guano en la fabricación de todo tipo de calzado	Ser para el año 2022 una empresa líder en el cantón Guano en la fabricación de todo tipo de calzado de alta calidad, con un equipo de trabajo responsable, honrado, capacitado y con amplio conocimiento en los productos que la empresa oferta para así satisfacer las necesidades de los clientes locales y nacionales.
Características de sus productos	¿Cómo esperamos que sean los productos?	de alta calidad	
Características de la entidad en relación a la organización interna	¿Con qué tipo de personas deseamos contar?	Con un equipo de trabajo responsable, honrado, puntual, capacitado y con amplio conocimiento en los productos que la empresa oferta para así satisfacer las necesidades de los clientes	
Beneficiarios	¿Cuáles serán los beneficiarios?	Ciudadanía local y nacional.	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Visión: Ser para el año 2022 una empresa líder en el cantón Guano en la fabricación de todo tipo de calzado de alta calidad, con un equipo de trabajo responsable, honrado, puntual, capacitado y con amplio conocimiento en los productos que la empresa oferta para así satisfacer las necesidades de los clientes locales y nacionales.

VALORES CORPORATIVOS

- Transparencia
- Honestidad
- Compromiso
- Puntualidad
- Confianza
- Responsabilidad

Táctica N° 02: Organigrama estructural y perfiles de trabajo.

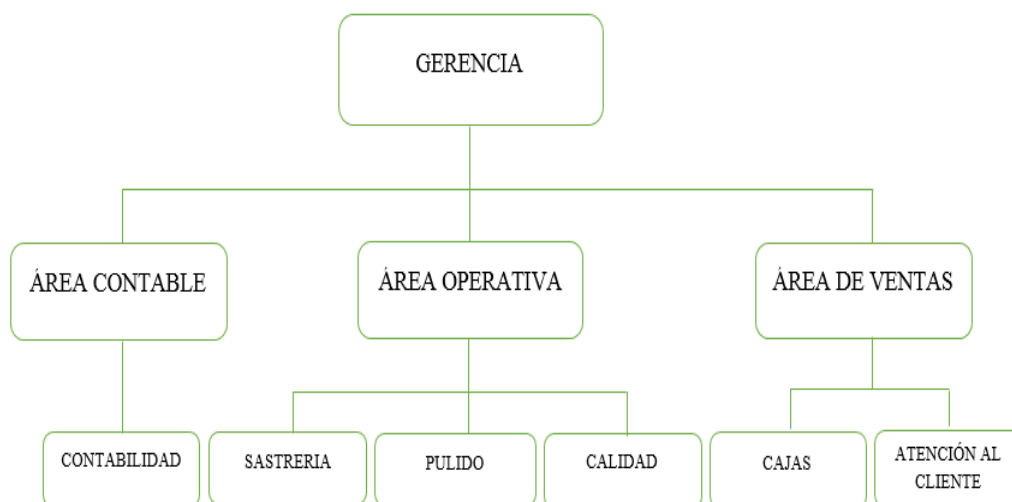


Figura 24. Organigrama estructural.

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 62. Perfiles de puesto de trabajo

Gerente Administrativo	Título	Administración de Empresas o afines
	Experiencia	1 año
	Edad	25 a 35 años
	Aptitudes	Liderazgo, solucionador de problemas, trabajo en equipo
	Sueldo	\$ 600.00
Contador	Título	Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría
	Experiencia	6 meses
	Edad	24 a 35 años
	Aptitudes	Analítico, responsable, puntual, transparente
	Sueldo	\$ 250.00 Medio tiempo
Personal Operativo	Título	Bachiller General (Conocimiento en fabricación de calzado)
	Experiencia	6 meses
	Edad	18 a 40 años
	Aptitudes	Honesto, puntual, ágil y responsable
	Sueldo	\$ 394.00
Atención al cliente y cajas	Título	Bachiller en ciencias administrativas o afines
	Experiencia	6 meses
	Edad	18 a 35 años
	Aptitudes	Sociable, carismático, responsable y honesto
	Sueldo	\$ 394.00

Fuente: Google puestos de trabajo / OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 63. Rol de pagos

CARGO	SUELDO	12,15% IESS	SALIDA DE EFECTIVO MENSUAL	DECIMO TERCER S.	DECIMO CUARTO S.	FONDOS RESERVA	SALIDA EFECTIVO AÑO 1	SALIDA EFECTIVO AÑO 2 + F. RESERVA
Gerente Administrativo	\$ 600.00	\$ 72.90	\$ 672.90	\$ 600.00	\$ 394.00	\$ 600.00	\$ 9,068.80	\$ 9,668.80
Contador	\$ 250.00	\$ 30.38	\$ 280.38	\$ 250.00	\$ 394.00	\$ 250.00	\$ 4,008.50	\$ 4,258.50
2 Personas Operativas	\$ 788.00	\$ 95.74	\$ 883.74	\$ 788.00	\$ 394.00	\$ 788.00	\$ 11,786.90	\$ 12,574.90
Atención al cliente	\$ 394.00	\$ 47.87	\$ 441.87	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 6,090.45	\$ 6,484.45
Cajas	\$ 394.00	\$ 47.87	\$ 441.87	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 6,090.45	\$ 6,484.45
TOTAL							\$ 37,045.11	\$ 39,471.11


Fuente: Tabla 57.


Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).


Interpretación: En la tabla anterior se puede observar el rol de pagos proyectado a dos años, en el que consta los perfiles de trabajo requeridos para el emprendimiento OFÁHER y todos los beneficios de ley; en el segundo año se suma el fondo de reserva, es así que el gasto en sueldos y salarios para el primer año es de \$ 37,045.11 y para el segundo aumenta por el fondo de reserva dando un valor de \$ 39,471.11.

Táctica N° 03: Implementación de un manual de funciones.

Tabla 64. Manual de funciones

	MANUAL DE LA EMPRESA “OFÁHER”	Fecha: Guano, 06 de enero del 2019
	Manual descriptiva de funciones	Pág.: 1 de 3
<p>I. GERENTE</p> <ol style="list-style-type: none">1. Planificar y diseñar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.2. Organizar la estructura de la empresa actual y futura; como también de las funciones y los cargos.3. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.4. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.5. Coordinar reuniones con el personal para definir estrategias, buscar la mejora de la calidad de los productos, realizar las compras de materia prima y resolver la problemática detectada.6. Contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.7. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.8. Realizar informes de la actividad mensual de la empresa para mantener datos estadísticos archivados. <p>II. CONTADOR</p> <ol style="list-style-type: none">1. Llevar, organizar, coordinar y supervisar todas las operaciones contables que se efectúen, de acuerdo a las políticas, normas técnicas y principios de contabilidad general.2. Mantener actualizado el sistema contable.3. Realizar las declaraciones tributarias en las fechas indicadas.4. Brindar reportes mensuales sobre la actividad contable.		

	MANUAL DE LA EMPRESA “OFÁHER”	Fecha: Guano, 06 de enero del 2019
	Manual descriptiva de funciones	Pág.: 2 de 3
<ol style="list-style-type: none"> 5. Informa cualquier cambio en las políticas tributarias. 6. Dar asesoramiento al gerente cuando sea necesario. 7. Otras que el gerente propietario lo asigne. <p>III. OPERARIOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el puesto de trabajo limpio e impecable diariamente. 2. Realizar el pedido de materia prima para cumplir con la fabricación de los productos solicitados. 3. Cumplir con el proceso respectivo de fabricación en el área correspondiente. 4. Entregar los pedidos a tiempo conforme lo solicitado. 5. Dar mantenimiento a la maquinaria y herramientas que estén a su cargo. 6. Controlar que la maquinaria esté funcionando normalmente. 7. Otras que el gerente propietario lo asigne. <p>IV. ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el local de los productos limpio e impecable; el inventario del calzado es su responsabilidad. 2. Brindar atención al cliente de forma personalizada. 3. Dar el calzado que el cliente requiera y volver a ubicar los productos en su lugar. Acomodar el calzado de tal forma que sea visible para la venta, ubicar los productos de forma ordenada. 4. Realizar una lista de los productos que más rotan o que los clientes solicitan para que el área operativa los fabrique bajo autorización del gerente. 5. En todo momento ser amable con los clientes brindándoles la confianza y buscando satisfacer sus necesidades de compra. 6. Empacar el calzado y entregar a cajas para que realice la facturación correspondiente. 7. Recibir la materia prima que se compre a los proveedores. 8. Otras que el gerente propietario lo asigne. 		

	MANUAL DE LA EMPRESA “OFÁHER”	Fecha: Guano, 06 de enero del 2019
	Manual descriptiva de funciones	Pág.: 3 de 3
<p>V. CAJAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener limpio e impecable las vitrinas y el espacio de facturación. 2. El inventario del calzado es responsabilidad de atención al cliente y cajas. 3. Verificar que la entrega de calzado a los clientes sea la correcta. 4. Entregar la factura de venta a todos los clientes. 5. Realizar un control de inventario aleatorio una vez al mes para verificar las existencias del calzado. 6. Al finalizar el día se debe realizar un arqueo de caja para realizar la entrega del efectivo al gerente propietario. 7. Las facturas físicas deben ser archivadas y entregadas al área contable. 8. Otras funciones que sean asignadas por el gerente propietario. 		

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Nota: De ser necesario incluir más funciones el gerente propietario tiene la potestad de hacerlo el momento que lo requiera.

ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO LABORAL

Táctica N° 01: Registro y control de asistencia laboral.

Tabla 65. Registro y control de asistencia laboral

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Establecer el horario de atención a los clientes y controlar la asistencia del personal del emprendimiento OFÁHER.		
Responsable/s	Gerente propietario / Atención al cliente.		
Alcance	Personal del emprendimiento OFÁHER.		
Tiempo aplicable	Permanente.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La atención del local será de martes a domingo sin cerrar el medio día en horario de 08h00 a 18h00; en la hora del almuerzo se realizarán turnos para que el local permanezca abierto. ✓ El horario de trabajo del personal será rotativo, considerando que el día domingo el personal de atención al cliente y cajas trabajará de forma obligatoria. ✓ Todo el personal debe cumplir 8 horas diarias y trabajar 5 días a la semana. ✓ Diseñar un registro de asistencia del horario de trabajo para que el personal firme diariamente su ingreso y su salida laboral. ✓ El personal de atención al cliente y cajas serán los responsables de controlar la asistencia. ✓ Mensualmente el gerente propietario verificará los registros para tomar las mejores decisiones. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
1	Gasto impresiones y copias.	\$ 30,00	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 66. Propuesta del registro de asistencia

		EMPRENDIMIENTO OFÁHER REGISTRO DE ASISTENCIA							
Nombre del personal: _____				Cargo: _____					
Mes: _____				Control de asistencia: Sr. (a) _____					
N°	Fecha	Ingreso	Firma	Salida	Firma	Entrada	Firma	Salida	Firma
Sr. (a) _____ PERSONAL DE CONTROL					Sr.(a) _____ TRABAJADOR OFÁHER				

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 02: Capacitación al personal del emprendimiento OFÁHER.

Tabla 67. Capacitación al personal

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Mantener al personal capacitado y motivado para que brinden una mejor atención a todos los clientes.		
Responsable/s	Gerente propietario.		
Alcance	Personal del emprendimiento OFÁHER.		
Tiempo aplicable	1 vez al año.		
Actividades o acciones a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los temas propuestos para la capacitación serían sobre atención al cliente y motivación al personal. ✓ La capacitación se realizaría el último viernes del primer mes de ejecución del presente plan. ✓ Buscar una hostería en Guano para realizar la capacitación que incluiría un refrigerio y almuerzo respectivamente. ✓ El inicio de la capacitación está programado a partir de las 09h00 de la mañana. ✓ Solicitar a través de la web las proformas de los capacitadores para elegir la mejor propuesta. ✓ El día de la capacitación será considerado como un día laborable para que el personal se comprometa; además se recomienda que después de la capacitación se realice juegos de integración para unir lazos de amistad entre todos. 		
PRESUPUESTO DESTINADO			
Cantidad	Descripción	Valor	Observaciones
2	Profesionales que impartan la capacitación en atención al cliente y motivación personal.	\$ 1100,00	Valor aproximado
1	Contratación de una hostería para 12 personas, incluye refrigerio, almuerzo y la sala de capacitación.	\$ 450,00	
	TOTAL	\$ 1550,00	

Fuente: Personal del emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

4.9 PLAN FINANCIERO

4.9.1 Introducción

El plan financiero permite tener la información económica y financiera de la empresa, sus proyecciones, indicadores económicos para verificar la viabilidad de la inversión y demás datos dependiendo el tamaño de la empresa.

En el presente plan financiero se planteó las siguientes estrategias: la de proyección financiera, viabilidad de la reinversión y finalmente la de financiamiento, cada una tienen distintas tácticas que buscan cumplir con el objetivo de brindar las garantías necesarias para que el gerente propietario ejecute el presente plan de negocios. En la primera estrategia se planteó el análisis vertical del estado de resultados del año 2017, después se realizó la proyección de las ventas, costo de ventas, utilidad bruta en ventas y los gastos que incluyen los del plan de marketing, con esta información se estableció el flujo de caja proyectado a cinco años; en la siguiente estrategia de viabilidad de la reinversión se realizó el cálculo del valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de retorno de la inversión (PIR) con los datos del flujo de caja presentado anteriormente y en la última estrategia de financiamiento se propone la opción de un crédito financiero para tener el efectivo necesario para ejecutar el plan de negocios y como última táctica se considera un nuevo flujo de caja con el ingreso de dinero del crédito para tener el efectivo y así cumplir con los respectivos pagos.

4.9.2 Objetivos

4.9.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad financiera del plan de negocio a través de la presentación de las proyecciones, los indicadores financieros y la propuesta de financiamiento.

4.9.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar las proyecciones financieras con análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
- Brindar una propuesta de financiamiento para la ejecución del plan de negocios.
- Demostrar la viabilidad de la inversión con el cálculo de los indicadores VAN, TIR y PRI.

ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN FINANCIERA ACTUAL

Táctica N° 01: Presentación y análisis vertical del balance general del año 2018.

Tabla 68. Balance general del año 2018

<i>EMPRESARIATO OFÁHER</i>		
<i>BALANCE GENERAL 2018</i>		
<i>Al 31 de Diciembre del 2018</i>		
ACTIVO CORRIENTE	Dólares	%
CAJA	\$ 1.578,00	2,15%
BANCOS	\$ 2.700,00	3,68%
SUMINISTROS	\$ 355,00	0,48%
CRÉDITO TRIUTARIO	\$ 1.546,00	2,11%
EXISTENCIAS DE MATERIA PRIMA	\$ 4.785,00	6,52%
EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 9.472,00	12,91%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 20.436,00	27,85%
ACTIVO NO CORRIENTE		
EDIFICIOS	\$ 45.000,00	61,33%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 17.750,00	24,19%
MOBILIARIOS	\$ 6.230,00	8,49%
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 3.165,00	4,31%
HERRAMIENTAS	\$ 738,00	1,01%
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA EDIFICIOS	\$ 9.000,00	12,27%
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 7.100,00	9,68%
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA MOBILIARIOS	\$ 2.492,00	3,40%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 1.055,00	1,44%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA HERRAMIENTAS	\$ 295,20	0,40%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 52.940,80	72,15%
TOTAL ACTIVO	\$ 73.376,80	100,00%
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS POR PAGAR	\$ 578,62	0,79%
PROVEEDORES	\$ 2.546,00	3,47%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3.124,62	4,26%
TOTAL PASIVO	\$ 3.124,62	4,26%
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	\$ 74.416,56	101,42%
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 0,00	
RESULTADO EJERCICIO VIGENTE	-\$ 4.164,38	-5,68%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 70.252,18	95,74%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 73.376,80	100,00%

Fuente: Contabilidad del emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis e interpretación: El emprendimiento OFÁHER tiene su mayor concentración en el activo no corriente siendo justificable ya que su actividad económica es de producción, en lo que respecta a existencias se puede constatar que su porcentaje es del 19,43% entre materia prima y productos terminados, finalmente se puede observar que el emprendimiento se encuentra capitalizado.

Táctica N° 02: Presentación y análisis vertical del estado de resultados del año 2018.

Tabla 69. Estado de resultado del año 2018

<i>EMPRESA OFÁHER</i>		
<i>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</i>		
<i>AÑO 2018</i>		
INGRESOS	Dólares	Porcentajes
Ventas	\$ 43.792,00	100%
< Costo de producción >	\$ 29.078,00	66,40%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 14.714,00	33,60%
<-> GASTOS		
G. Suministros	\$ 180,00	0,41%
G. Sueldos y salarios	\$ 11.933,58	27,25%
G. Servicios básicos	\$ 988,00	2,26%
G. Depreciación Activos Fijos	\$ 5.776,80	13,19%
TOTAL GASTOS	\$ 18.878,38	43,11%
UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 4.164,38	-9,51%

Fuente: Contabilidad del emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Análisis e interpretación: El emprendimiento OFÁHER es una pequeña empresa que se dedica a la fabricación de calzado de forma artesanal por lo tanto sus ventas de año a año crecen en un porcentaje mínimo. En la tabla anterior se puede observar el estado de resultados o de pérdidas y ganancias del año 2018 gracias a los datos proporcionados por la persona encargada de llevar la contabilidad de OFÁHER, en el que realizando un análisis vertical en relación a sus ventas se puede notar que el 66,40% representa el costo de ventas (materia prima directa e indirecta, mano de obra directa e indirecta y costos indirectos de fabricación), la utilidad bruta en ventas es del 33,60% que es el porcentaje que debe solventar los gastos que en general son del 43,11%, por esta razón existe pérdida del ejercicio considerando que el gasto depreciación es la causa para que se de este suceso. Se debe mencionar que los gastos de sueldos y salarios representa el pago de dos trabajadores. Bajo estos porcentajes se puede decir que para incrementar la utilidad se debería renegociar con los proveedores para disminuir en cierta manera el costo de ventas y establecer estrategias para aumentar las ventas con un enfoque a la demanda insatisfecha del cantón Guano.

ESTRATEGIA DE ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

Táctica N° 01: Determinación de los costos de producción.

Tabla 70. Costo unitario en materia prima directa

Cantidad	Medida	Producto	Valor Total	Valor Unitario
0,25	Metros	1 metro de cuero	\$ 18,60	\$ 4,65
0,20	Metros	1 metro de descarnar (cuero resistente)	\$ 16,10	\$ 3,22
1	Unidad	1 suela taco	\$ 1,80	\$ 1,80
1	Unidad	1 suela de planta	\$ 2,30	\$ 2,30
0,20	Metros	1 metro de forro badana	\$ 2,40	\$ 0,48
0,25	Metros	1 metro de lienzo (Forro)	\$ 2,85	\$ 0,71
TOTAL			\$ 13,16	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 71. Costo unitario en materia prima indirecta

Cantidad	Medida	Producto	Valor Total	Valor Unitario
0,05	Litros	1 litro de pegamento	\$ 4,75	\$ 0,24
0,05	Litros	1 litro de acabado de suela	\$ 7,25	\$ 0,36
0,07	Rollo	1 rollo de hilo de rosca nylon	\$ 2,45	\$ 0,17
0,05	Caja	1 caja de clavos de 3/4 pulgadas	\$ 1,80	\$ 0,09
0,20	Metros	1 metro de cordones	\$ 1,65	\$ 0,33
0,15	Unidad	1 lija fina	\$ 0,70	\$ 0,11
1	Unidad	Caja de cartón	\$ 0,75	\$ 0,75
1	Unidad	Funda de plástico	\$ 0,20	\$ 0,20
TOTAL			\$ 2,25	

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 72. Costos indirectos de fabricación y gastos por áreas funcionales

Gastos	Valor Mensual	Valor Anual	Administración		Producción		Ventas		TOTAL
			%	Valor	%	Valor	%	Valor	
Luz eléctrica	\$ 93,34	\$ 1.120,08	15%	\$ 168,01	55%	\$ 616,04	30%	\$ 336,02	\$ 1.120,08
Agua Potable	\$ 9,25	\$ 111,00	34%	\$ 37,74	32%	\$ 35,52	34%	\$ 37,74	\$ 111,00
Internet	\$ 28,00	\$ 336,00	40%	\$ 134,40	0%	\$ 0,00	60%	\$ 201,60	\$ 336,00
Mantenimiento de la maquinaria	\$ 50,00	\$ 600,00	0%	\$ 0,00	100%	\$ 600,00	0%	\$ 0,00	\$ 600,00
Suministros	\$ 20,00	\$ 240,00	40%	\$ 96,00	20%	\$ 48,00	40%	\$ 96,00	\$ 240,00
Permisos y patentes	\$ 10,00	\$ 120,00	100%	\$ 120,00	0%	\$ 0,00	0%	\$ 0,00	\$ 120,00

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 05: Presentación de los gastos a nivel de todo el plan de negocios.

Tabla 73. Gastos sueldos y salarios primero y segundo año

CARGO	ÁREA	SUELDO	12,15% IESS	SALIDA EFECTIVO MENSUAL	XIII	XIV	SALIDA EFECTIVO AÑO 1	FONDOS RESERVA	SALIDA EFECTIVO AÑO 2
Gerente	Administrativa	\$ 675,00	\$ 82,01	\$ 757,01	\$ 675,00	\$ 394,00	\$ 10.153,15	\$ 675,00	\$ 10.828,15
Contador	Administrativa	\$ 394,00	\$ 47,87	\$ 441,87	\$ 394,00	\$ 394,00	\$ 6.090,45	\$ 394,00	\$ 6.484,45
Personal operativo	Producción	\$ 394,00	\$ 47,87	\$ 441,87	\$ 394,00	\$ 394,00	\$ 6.090,45	\$ 394,00	\$ 6.484,45
Atención al cliente	Ventas	\$ 394,00	\$ 47,87	\$ 441,87	\$ 394,00	\$ 394,00	\$ 6.090,45	\$ 394,00	\$ 6.484,45
TOTAL							\$ 28.424,51	TOTAL	\$ 30.281,51

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 74. Gastos sueldos y salarios tercer año en adelante

CARGO	ÁREA	SUELDO	12,15% IESS	SALIDA EFECTIVO MENSUAL	XIII	XIV	SALIDA EFECTIVO AÑO 3	FONDOS RESERVA NUEVO PERSONAL	SALIDA EFECTIVO AÑO 4
Gerente	Administrativa	\$ 675,00	\$ 82,01	\$ 757,01	\$ 675,00	\$ 394,00	\$ 10.828,15	\$ 0,00	\$ 10.828,15
Contador	Administrativa	\$ 394,00	\$ 47,87	\$ 441,87	\$ 394,00	\$ 394,00	\$ 6.484,45	\$ 0,00	\$ 6.484,45
Personal operativo	Producción	\$ 394,00	\$ 47,87	\$ 441,87	\$ 394,00	\$ 394,00	\$ 6.484,45	\$ 0,00	\$ 6.484,45
Personal operativo	Producción	\$ 394,00	\$ 47,87	\$ 441,87	\$ 394,00	\$ 394,00	\$ 6.090,45	\$ 394,00	\$ 6.484,45
Atención al cliente	Ventas	\$ 394,00	\$ 47,87	\$ 441,87	\$ 394,00	\$ 394,00	\$ 6.484,45	\$ 0,00	\$ 6.484,45
Cajero	Ventas	\$ 394,00	\$ 47,87	\$ 441,87	\$ 394,00	\$ 394,00	\$ 6.090,45	\$ 394,00	\$ 6.484,45
TOTAL							\$ 42.462,41	TOTAL	\$ 43.250,41

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Interpretación: En la tabla 73 se muestra los sueldos y salarios del año uno y dos conforme las necesidades de OFÁHER, pero para el tercer año en adelante se propone la contratación de más personal para cubrir la demanda insatisfecha al igual que los puestos de trabajo conforme la remodelación de planta del emprendimiento.

Tabla 75. Gasto en publicidad

N°	DETALLE DE LOS GASTOS	VALOR
1	Diseño de Imagotipo	\$ 300,00
2	Prototipo de nuevo calzado	\$ 250,00
3	Orden de productos gasto impresiones	\$ 50,00
4	Propuesta de precio unitario	\$ 50,00
5	Implementación de Boucher	\$ 100,00
6	Propuesta de calzado al por mayor	\$ 60,00
7	Publicidad pauta para ventas online	\$ 300,00
8	Publicaciones de Facebook	\$ 1.440,00
9	Letreros publicitarios	\$ 650,00
10	Camisetas y gorras	\$ 560,00
11	Participación en ferias de emprendimiento	\$ 700,00
12	Hojas volantes	\$ 250,00
13	Calendarios	\$ 480,00
14	Llaveros	\$ 1.250,00
15	Papelería (hoja tipo, sobres y tarjetas)	\$ 650,00
16	Inventario de herramientas y equipos	\$ 30,00
17	Letreros de Señalética	\$ 300,00
18	Registro de asistencia	\$ 30,00
19	Capacitación al personal	\$ 1.550,00
	SUMA TOTAL	\$ 9.000,00

Fuente: Plan de negocios OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 76. Maquinaria y equipos

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR
Troqueladora	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Etiquetadora de cuero	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Máquina de costura Recta	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Conformadora	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Vaporizador de puntas	1	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Armadora de puntas	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Horno reactivador	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Armadora de talones	1	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00
Desarrugadora de cuero	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Horno envejecedor	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Cardadora y pulidora	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Prensadora de suelas	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Compresor	1	\$ 800,00	\$ 800,00
		TOTAL	\$ 17.750,00

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 77. Mobiliario

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Escritorio	4	\$ 180,00	\$ 720,00
Silla giratoria	3	\$ 90,00	\$ 270,00
Sillas de metal	10	\$ 30,00	\$ 300,00
Archivadores	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Perchas	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00
Vitrinas	12	\$ 220,00	\$ 2.640,00
Mesas de trabajo	8	\$ 70,00	\$ 560,00
TOTAL			\$ 6.230,00

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 78. Equipo de Computo

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Computadoras de mesa	3	\$ 750,00	\$ 2.250,00
Computadora portátil	1	\$ 880,00	\$ 880,00
Impresora Epson	1	\$ 35,00	\$ 35,00
TOTAL			\$ 3.165,00

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 79. Herramientas

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Pinzas	3	\$ 40,00	\$ 120,00
Cortafrío	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Martillo	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Mechero	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Moldes de troquelado	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Hormas	6	\$ 28,00	\$ 168,00
Juego de llaves	1	\$ 40,00	\$ 40,00
TOTAL			\$ 738,00

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 80. Gasto depreciación primer año

DEPRECIACIÓN LINEAL DE ACTIVOS FIJOS				
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	VIDA ÚTIL		VALOR	DEPRECIACIÓN
	AÑOS	PORCENTAJE		
EDIFICIOS	20	5%	\$ 45.000,00	\$ 2.250,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	10	10%	\$ 17.750,00	\$ 1.775,00
MOBILIARIO	10	10%	\$ 6.230,00	\$ 623,00
EQUIPO DE COMPUTO	3	33,33%	\$ 3.165,00	\$ 1.055,00
HERRAMIENTAS	10	10%	\$ 738,00	\$ 73,80

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 81. Gasto depreciación segundo año en adelante

DEPRECIACIÓN LINEAL DE ACTIVOS FIJOS				
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	VIDA ÚTIL		VALOR	DEPRECIACIÓN
	AÑOS	PORCENTAJE		
EDIFICIOS	20	5%	\$ 65.000,00	\$ 3.250,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	10	10%	\$ 17.750,00	\$ 1.775,00
MOBILIARIO	10	10%	\$ 6.230,00	\$ 623,00
EQUIPO DE COMPUTO	3	33,33%	\$ 3.165,00	\$ 1.055,00
HERRAMIENTAS	10	10%	\$ 738,00	\$ 73,80

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Interpretación: En el segundo año de la ejecución del presente plan de negocios se invierte \$ 20.000,00 en remodelar conforme la distribución de planta propuesto en el plan operativo, siendo un valor que incrementa a la cuenta contable edificios como se puede observar entre la tabla 80 y 81 respectivamente.

Tabla 82. Resumen de financiamiento

FINANCIACIÓN	
Inversión Inicial	\$ 0,00
Capital Propio	\$ 4.000,00
Préstamo Bancario	\$ 5.000,00
TOTAL	\$ 9.000,00


Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Táctica N° 01: Crédito en una Institución Financiera.

Tabla 83. Tabla de amortización método Alemán

<i>INSTITUCIÓN FINANCIERA REFERENCIAL</i>					
<i>CRÉDITO FINANCIERO</i>					
CLIENTE	Emprendimiento OFÁHER				
MONTO	\$ 5.000,00				
TASA INTERÉS	15,50%				
PLAZO (Meses)	24				
FECHA INICIAL	01/01/2019				
Nª Cuota	Fecha Vencimiento	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0					\$ 5.000,00
1	01/02/2019	\$ 208,33	\$ 64,58	\$ 272,92	\$ 4.791,67
2	04/03/2019	\$ 208,33	\$ 61,89	\$ 270,23	\$ 4.583,33
3	04/04/2019	\$ 208,33	\$ 59,20	\$ 267,53	\$ 4.375,00
4	05/05/2019	\$ 208,33	\$ 56,51	\$ 264,84	\$ 4.166,67
5	05/06/2019	\$ 208,33	\$ 53,82	\$ 262,15	\$ 3.958,33
6	06/07/2019	\$ 208,33	\$ 51,13	\$ 259,46	\$ 3.750,00
7	06/08/2019	\$ 208,33	\$ 48,44	\$ 256,77	\$ 3.541,67
8	06/09/2019	\$ 208,33	\$ 45,75	\$ 254,08	\$ 3.333,33
9	07/10/2019	\$ 208,33	\$ 43,06	\$ 251,39	\$ 3.125,00
10	07/11/2019	\$ 208,33	\$ 40,36	\$ 248,70	\$ 2.916,67
11	08/12/2019	\$ 208,33	\$ 37,67	\$ 246,01	\$ 2.708,33
12	08/01/2020	\$ 208,33	\$ 34,98	\$ 243,32	\$ 2.500,00
13	08/02/2020	\$ 208,33	\$ 32,29	\$ 240,63	\$ 2.291,67
14	10/03/2020	\$ 208,33	\$ 29,60	\$ 237,93	\$ 2.083,33
15	10/04/2020	\$ 208,33	\$ 26,91	\$ 235,24	\$ 1.875,00
16	11/05/2020	\$ 208,33	\$ 24,22	\$ 232,55	\$ 1.666,67
17	11/06/2020	\$ 208,33	\$ 21,53	\$ 229,86	\$ 1.458,33
18	12/07/2020	\$ 208,33	\$ 18,84	\$ 227,17	\$ 1.250,00
19	12/08/2020	\$ 208,33	\$ 16,15	\$ 224,48	\$ 1.041,67
20	12/09/2020	\$ 208,33	\$ 13,45	\$ 221,79	\$ 833,33
21	13/10/2020	\$ 208,33	\$ 10,76	\$ 219,10	\$ 625,00
22	13/11/2020	\$ 208,33	\$ 8,07	\$ 216,41	\$ 416,67
23	14/12/2020	\$ 208,33	\$ 5,38	\$ 213,72	\$ 208,33
24	14/01/2021	\$ 208,33	\$ 2,69	\$ 211,02	\$ 0,00
TOTALES		5000,00	807,29	5807,29	

Fuente: Contabilidad del emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Conclusión: Lo más óptimo para la ejecución del presente plan de negocios es la obtención de un crédito bancario según lo verificado en los estados financieros y la aceptación del gerente propietario, además que el interés promedio es de 15,50% y las cuotas se pueden pagar según el flujo de efectivo de OFÁHER.

ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN FINANCIERA

Táctica N° 01: Proyección a cinco años de las ventas y los costos de producción.

Tabla 84. Ventas proyectadas

AÑO	VENTAS 2018 OFÁHER			DEMANDA INSATISFECHA			TOTAL DE VENTAS PROYECTADAS		
	Unidades	PVP	Total	Unidades	PVP	Total	Unidades	PVP	Total
2019	1251	\$ 35,00	\$ 43.792,00	1.122	\$ 35,00	\$ 39.257,58	2373	\$ 35,00	\$ 83.049,58
2020	1251	\$ 35,14	\$ 43.967,17	1.225	\$ 35,14	\$ 43.038,76	2476	\$ 35,14	\$ 87.005,93
2021	1251	\$ 35,28	\$ 44.143,04	1.328	\$ 35,28	\$ 46.842,94	2579	\$ 35,28	\$ 90.985,98
2022	1251	\$ 35,42	\$ 44.319,61	1.430	\$ 35,42	\$ 50.670,12	2682	\$ 35,42	\$ 94.989,73
2023	1251	\$ 35,56	\$ 44.496,89	1.533	\$ 35,56	\$ 54.520,30	2784	\$ 35,56	\$ 99.017,19

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Análisis e interpretación: En la proyección de las ventas se consideró las ventas del 2018 y además el 35% que se pretende cubrir de la demanda insatisfecha siendo el resultado total las unidades que se proyecta y esto multiplicado por el precio que a su vez tiene un incremento de año a año del 0,40% por la inflación según el INEC se obtiene finalmente el valor en dólares proyectado a los cinco años.

Tabla 85. Costo de materia prima directa proyectada

AÑO	MATERIA PRIMA DIRECTA		
	Unidades	Precio Unitario	Total
2019	2373	\$ 13,16	\$ 31.232,57
2020	2476	\$ 13,22	\$ 32.720,44
2021	2579	\$ 13,27	\$ 34.217,23
2022	2682	\$ 13,32	\$ 35.722,92
2023	2784	\$ 13,37	\$ 37.237,54

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 86. Costo de materia prima indirecta proyectada

AÑO	MATERIA PRIMA INDIRECTA		
	Unidades	Precio Unitario	Total
2019	2373	\$ 2,25	\$ 5.330,60
2020	2476	\$ 2,26	\$ 5.584,54
2021	2579	\$ 2,26	\$ 5.840,00
2022	2682	\$ 2,27	\$ 6.096,98
2023	2784	\$ 2,28	\$ 6.355,49

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Táctica N° 02: Proyección de los estados financieros a cinco años.

Tabla 87. Estado de Resultados proyectado a cinco años

<i>EMPRESAMIENTO OFÁHER</i>					
<i>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</i>					
<i>PROYECCIÓN A 5 AÑOS</i>					
INGRESOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 83.049,58	\$ 87.005,93	\$ 90.985,98	\$ 94.989,73	\$ 99.017,19
< Costo de producción >	\$ 36.563,17	\$ 38.304,98	\$ 40.057,23	\$ 41.819,91	\$ 43.593,03
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 46.486,41	\$ 48.700,95	\$ 50.928,75	\$ 53.169,82	\$ 55.424,17
<-> GASTOS	\$ 46.290,80	\$ 39.837,68	\$ 50.803,49	\$ 51.668,51	\$ 51.852,30
G. ADMINISTRATIVOS	\$ 19.049,75	\$ 21.120,98	\$ 21.192,46	\$ 21.264,23	\$ 21.336,29
G. Sueldos y salarios	\$ 16.243,60	\$ 17.312,60	\$ 17.381,85	\$ 17.451,38	\$ 17.521,19
G. Servicios básicos	\$ 340,15	\$ 341,51	\$ 342,88	\$ 344,25	\$ 345,63
G. Suministros	\$ 96,00	\$ 96,38	\$ 96,77	\$ 97,16	\$ 97,55
G. Permisos y Patentes	\$ 120,00	\$ 120,48	\$ 120,96	\$ 121,45	\$ 121,93
G. Depreciación Edificios	\$ 2.250,00	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00
G. DE PRODUCCIÓN	\$ 9.238,82	\$ 9.638,01	\$ 15.733,69	\$ 16.132,93	\$ 16.190,06
G. Sueldos y salarios	\$ 6.090,45	\$ 6.484,45	\$ 12.574,90	\$ 12.968,90	\$ 13.020,78
G. Servicios básicos	\$ 651,56	\$ 654,17	\$ 656,79	\$ 659,41	\$ 662,05
G. Suministros	\$ 48,00	\$ 48,19	\$ 48,38	\$ 48,58	\$ 48,77
G. Manten. de maquinaria	\$ 600,00	\$ 602,40	\$ 604,81	\$ 607,23	\$ 609,66
G. Depre. Maqui. y Equipo	\$ 1.775,00	\$ 1.775,00	\$ 1.775,00	\$ 1.775,00	\$ 1.775,00
G. Depre. Herramientas	\$ 73,80	\$ 73,80	\$ 73,80	\$ 73,80	\$ 73,80
G. DE VENTAS	\$ 17.439,82	\$ 8.836,50	\$ 13.874,65	\$ 14.271,36	\$ 14.325,95
G. Sueldos y salarios	\$ 6.090,45	\$ 6.484,45	\$ 12.574,90	\$ 12.968,90	\$ 13.020,78
G. Servicios básicos	\$ 575,36	\$ 577,67	\$ 579,98	\$ 582,30	\$ 584,63
G. Suministros	\$ 96,00	\$ 96,38	\$ 96,77	\$ 97,16	\$ 97,55
G. Publicidad	\$ 9.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
G. Depre. E. de Computo	\$ 1.055,00	\$ 1.055,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
G. Depre. Mobiliario	\$ 623,00	\$ 623,00	\$ 623,00	\$ 623,00	\$ 623,00
G. FINANCIERO	\$ 562,41	\$ 242,19	\$ 2,69	\$ 0,00	\$ 0,00
G. Interés	\$ 562,41	\$ 242,19	\$ 2,69	\$ 0,00	\$ 0,00
UTILIDAD O PÉRDIDA	\$ 195,61	\$ 8.863,27	\$ 125,26	\$ 1.501,31	\$ 3.571,86
15 % A TRABAJADORES	\$ 29,34	\$ 1.329,49	\$ 18,79	\$ 225,20	\$ 535,78
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 166,27	\$ 7.533,78	\$ 106,47	\$ 1.276,11	\$ 3.036,09
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 41,57	\$ 1.883,44	\$ 26,62	\$ 319,03	\$ 759,02
UTILIDAD NETA	\$ 124,70	\$ 5.650,33	\$ 79,86	\$ 957,09	\$ 2.277,06

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 88. Balance General proyectado a cinco años

<i>EMPRENDIMIENTO OFÁHER</i>					
<i>BALANCE GENERAL</i>					
<i>PROYECCIÓN A 5 AÑOS</i>					
ACTIVO CORRIENTE	2019	2020	2021	2022	2023
CAJA	\$ 5.155,13	\$ 1.125,99	\$ 3.363,31	\$ 6.034,87	\$ 9.234,41
BANCOS	\$ 7.732,70	\$ 1.688,98	\$ 5.044,97	\$ 9.052,30	\$ 13.851,62
SUMINISTROS	\$ 240,00	\$ 240,96	\$ 241,92	\$ 242,89	\$ 243,86
CRÉDITO TRIUTARIO	\$ 1.240,00	\$ 1.244,96	\$ 1.250,00	\$ 1.255,00	\$ 1.846,00
EXIS. MATERIA PRIMA	\$ 6.228,13	\$ 9.705,35	\$ 5.171,79	\$ 3.971,52	\$ 3.842,32
EXIS. PRO. TERMINADOS	\$ 8.104,11	\$ 10.627,62	\$ 8.097,67	\$ 9.601,01	\$ 9.907,44
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 28.700,07	\$ 24.633,85	\$ 23.169,67	\$ 30.157,59	\$ 38.925,66
ACTIVO NO CORRIENTE					
EDIFICIOS	\$ 45.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00
MAQUINARIAS Y EQUI.	\$ 17.750,00	\$ 17.750,00	\$ 17.750,00	\$ 17.750,00	\$ 17.750,00
MOBILIARIOS	\$ 6.230,00	\$ 6.230,00	\$ 6.230,00	\$ 6.230,00	\$ 6.230,00
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 3.165,00	\$ 3.165,00	\$ 3.165,00	\$ 3.165,00	\$ 3.165,00
HERRAMIENTAS	\$ 738,00	\$ 738,00	\$ 738,00	\$ 738,00	\$ 738,00
(-) D. A. EDIFICIOS	\$ 11.250,00	\$ 14.500,00	\$ 17.750,00	\$ 21.000,00	\$ 24.250,00
(-) D. A. MAQUINARIA E.	\$ 8.875,00	\$ 10.650,00	\$ 12.425,00	\$ 14.200,00	\$ 15.975,00
(-) D. A. MOBILIARIOS	\$ 3.115,00	\$ 3.738,00	\$ 4.361,00	\$ 4.984,00	\$ 5.607,00
(-) D. A. EQUIPOS COMPU.	\$ 2.110,00	\$ 3.165,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) D. A. HERRAMIENTAS	\$ 369,00	\$ 442,80	\$ 516,60	\$ 590,40	\$ 664,20
TOTAL A. NO CORRIENTE	\$ 47.164,00	\$ 60.387,20	\$ 57.830,40	\$ 52.108,60	\$ 46.386,80
TOTAL ACTIVO	\$ 75.864,07	\$ 85.021,05	\$ 81.000,07	\$ 82.266,19	\$ 85.312,46
PASIVO CORRIENTE					
CUENTAS POR PAGAR	\$ 578,62	\$ 580,93	\$ 583,26	\$ 585,59	\$ 587,93
PROVEEDORES	\$ 2.546,00	\$ 2.699,98	\$ 4.056,00	\$ 4.072,22	\$ 4.088,51
IMPUESTO POR PAGAR	\$ 70,91	\$ 3.212,93	\$ 45,41	\$ 544,22	\$ 1.294,80
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3.195,53	\$ 6.493,85	\$ 4.684,67	\$ 5.202,04	\$ 5.971,25
PASIVO NO CORRIENTE					
PRESTAMO POR PAGAR	\$ 2.291,67	\$ 2.500,00	\$ 208,33	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.291,67	\$ 2.500,00	\$ 208,33	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVO	\$ 5.487,19	\$ 8.993,85	\$ 4.893,00	\$ 5.202,04	\$ 5.971,25
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 74.416,56	\$ 74.416,56	\$ 74.416,56	\$ 74.416,56	\$ 74.416,56
R. EJER. ANTERIORES	-\$ 4.164,38	-\$ 4.039,68	\$ 1.610,66	\$ 1.690,51	\$ 2.647,60
RES. EJERCICIO VIGENTE	\$ 124,70	\$ 5.650,33	\$ 79,86	\$ 957,09	\$ 2.277,06
TOTAL PATRIMONIO	\$ 70.376,88	\$ 76.027,21	\$ 76.107,07	\$ 77.064,15	\$ 79.341,22
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 75.864,07	\$ 85.021,06	\$ 81.000,07	\$ 82.266,19	\$ 85.312,46

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Tabla 89. Flujo de efectivo o caja proyectado a cinco años

EMPRENDIMIENTO OFÁHER					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS					
CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS DE EFECTIVO	\$ 88.049,58	\$ 87.005,93	\$ 90.985,98	\$ 94.989,73	\$ 99.017,19
INGRESOS DE RESULTADOS	\$ 83.049,58	\$ 87.005,93	\$ 90.985,98	\$ 94.989,73	\$ 99.017,19
Ventas	\$ 83.049,58	\$ 87.005,93	\$ 90.985,98	\$ 94.989,73	\$ 99.017,19
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Crédito Financiero	\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
EGRESOS DE EFECTIVO	\$ 79.439,74	\$ 97.078,80	\$ 85.392,66	\$ 88.310,85	\$ 91.018,33
COMPRAS	\$ 36.563,17	\$ 38.304,98	\$ 40.057,23	\$ 41.819,91	\$ 43.593,03
Compras de Materia Prima	\$ 36.563,17	\$ 38.304,98	\$ 40.057,23	\$ 41.819,91	\$ 43.593,03
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 16.799,75	\$ 17.870,98	\$ 17.942,46	\$ 18.014,23	\$ 18.086,29
G. Sueldos y salarios	\$ 16.243,60	\$ 17.312,60	\$ 17.381,85	\$ 17.451,38	\$ 17.521,19
G. Servicios básicos	\$ 340,15	\$ 341,51	\$ 342,88	\$ 344,25	\$ 345,63
G. Suministros	\$ 96,00	\$ 96,38	\$ 96,77	\$ 97,16	\$ 97,55
G. Permisos y Patentes	\$ 120,00	\$ 120,48	\$ 120,96	\$ 121,45	\$ 121,93
GASTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 7.390,02	\$ 7.789,21	\$ 13.884,89	\$ 14.284,13	\$ 14.341,26
G. Sueldos y salarios	\$ 6.090,45	\$ 6.484,45	\$ 12.574,90	\$ 12.968,90	\$ 13.020,78
G. Servicios básicos	\$ 651,56	\$ 654,17	\$ 656,79	\$ 659,41	\$ 662,05
G. Suministros	\$ 48,00	\$ 48,19	\$ 48,38	\$ 48,58	\$ 48,77
G. Mantenimiento maquinaria	\$ 600,00	\$ 602,40	\$ 604,81	\$ 607,23	\$ 609,66
GASTOS EN VENTAS	\$ 15.761,82	\$ 7.158,50	\$ 13.251,65	\$ 13.648,36	\$ 13.702,95
G. Sueldos y salarios	\$ 6.090,45	\$ 6.484,45	\$ 12.574,90	\$ 12.968,90	\$ 13.020,78
G. Servicios básicos	\$ 575,36	\$ 577,67	\$ 579,98	\$ 582,30	\$ 584,63
G. Suministros	\$ 96,00	\$ 96,38	\$ 96,77	\$ 97,16	\$ 97,55
G. Publicidad	\$ 9.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.854,08	\$ 2.742,19	\$ 211,02	\$ 0,00	\$ 0,00
Cuotas de créditos	\$ 2.854,08	\$ 2.742,19	\$ 211,02	\$ 0,00	\$ 0,00
OTROS EGRESOS	\$ 70,91	\$ 23.212,93	\$ 45,41	\$ 544,22	\$ 1.294,80
Remodelación Edificio	\$ 0,00	\$ 20.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuestos	\$ 70,91	\$ 3.212,93	\$ 45,41	\$ 544,22	\$ 1.294,80
FLUJO NETO CAJA	\$ 8.609,83	\$ 10.072,87	\$ 5.593,32	\$ 6.678,89	\$ 7.998,86
S. EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 4.278,00	\$ 12.887,83	\$ 2.814,96	\$ 8.408,29	\$ 15.087,17
SALDO FINAL	\$ 12.887,83	\$ 2.814,96	\$ 8.408,29	\$ 15.087,17	\$ 23.086,04

Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

ESTRATEGIA DE VIABILIDAD

Táctica N° 01: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

Tabla 90. Valor Actual Neto

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO PROYECTADO A 5 AÑOS
<p>El valor actual neto permite traer al presente el efectivo futuro de la empresa considerando un valor del costo de capital invertido. Para el cálculo del VAN se consideró el flujo de caja de los 5 años proyectados y la tasa de interés pasiva que las instituciones pagan por inversiones o pólizas.</p>
<p>Fórmula VAN:</p>
$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+i)^1} + \frac{Q_2}{(1+i)^2} + \frac{Q_3}{(1+i)^3} + \frac{Q_4}{(1+i)^4} + \frac{Q_5}{(1+i)^5}$
<p>A= Inversión inicial (\$ 9.000,00)</p>
<p>Q= Flujo de caja de cada año (5 años)</p>
<p>i= Tasa de interés (15.50%) promedio.</p>
$VAN = -\$ 9.000,00 + \frac{\$ 8.609,83}{(1+0,155)^1} + \frac{-\$ 10.072,87}{(1+0,155)^2} + \frac{\$ 5.593,32}{(1+0,155)^3} + \frac{\$ 6.678,89}{(1+0,155)^4} + \frac{\$ 7.998,86}{(1+0,155)^5}$
$VAN = -\$ 9.000,00 + \frac{\$ 8.609,83}{1,155} + \frac{-\$ 10.072,87}{1,334} + \frac{\$ 5.593,32}{1,541} + \frac{\$ 6.678,89}{1,780} + \frac{\$ 7.998,86}{2,055}$
$VAN = -\$ 9.000,00 + \$ 7.454,40 - \$ 7.550,73 + \$ 3.630,14 + \$ 3.752,98 + \$ 3.891,51$
$VAN = \$ 2.178,30 //$

Fuente: Flujo de caja de OFÁHER.

Elaborado por: Chafra, L. & Romero, K. (2018).

Conclusión: Si después de realizar el cálculo respectivo del VAN el resultado es superior a cero se considera que la inversión es viable, si el valor es menor a cero se determina que no es viable y si es igual a cero queda bajo el criterio del inversionista. En este caso se puede observar que el VAN es de \$ 2.178,30 valor que es superior a cero, por lo tanto, se manifiesta que la inversión o reinversión es viable.

Táctica N° 02: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 91. Tasa Interna de Retorno

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO A 5 AÑOS
La tasa interna de retorno permite verificar el rendimiento porcentual que generará la inversión realizada, tomando como referencia un VAN de cero. La TIR se calculará con los datos del flujo proyectado a 5 años.
$0 = -A + \frac{Q}{(1+i)^n}$
$0 = -9.000,00 + \frac{18.808,04}{(1+i)^5}$
TIR= i = 23,46%

Fuente: Flujo de caja de OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Conclusión: La tasa interna de retorno es del 23,46% que es un porcentaje superior a la tasa de interés pasiva que paga una institución financiera por invertir el dinero a través de una póliza, es así que se considera viable la reinversión del dinero en el presente plan de negocios.

Táctica N° 03: Cálculo del Periodo de Retorno de la Inversión (PRI).

Tabla 92. Periodo de Retorno de la Inversión

CÁLCULO DEL PERÍODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN A 5 AÑOS
Para el período de retorno de la inversión se aplicó la siguiente formula:
$P = a + \left(\frac{I_0 - b}{Q} \right)$
a = Número de períodos que precede a la recuperación de la inversión.
I₀ = Inversión Inicial
b = Suma de flujos que precede a la recuperación de la inversión.
Q = Flujo de caja del año que se recupera la inversión.
$P = 1 + \left(\frac{9.000,00 - 4.130,29}{6.678,89} \right)$
$P = 3,73 \Rightarrow 3 \text{ años}$
$P = 0,73 * 12 \text{ meses} = 8,76 \Rightarrow 8 \text{ meses}$
$P = 0,76 * 30 \text{ días} = 22,80 \Rightarrow 22 \text{ días}$

Fuente: Flujo de caja de OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Conclusión: El Período de Retorno de la Inversión es en 3 años, 8 meses y 22 días según el flujo de efectivo proyectado.

Táctica N° 03: Determinación del costo beneficio.

Tabla 93. Costo beneficio

CÁLCULO DEL COSTO BENEFICIO A 5 AÑOS	
Para la determinación del costo beneficio se aplicó la siguiente fórmula:	
$CB = \frac{VAI}{VAE}$	
CB = Costo Beneficio.	
VAI = Valor actual ingresos.	
VAE = Valor actual egresos.	
$CB = \frac{\$ 293.054,18}{\$ 281.875,88}$	
$CB = 1,04 //$	

Fuente: Flujo de caja de OFÁHER.

Elaborado por: Chafla, L. & Romero, K. (2018).

Conclusión: El costo beneficio es una herramienta financiera que evalúa la rentabilidad de una empresa; en este caso se puede notar que por cada dólar que invierta el emprendimiento OFÁHER recibirá una rentabilidad de 0,04 centavos

CONCLUSIONES

- El emprendimiento OFÁHER en la actualidad posee varias deficiencias respecto a temas de marketing, organizacionales, operacionales y financieros en este sentido la presente investigación y la propuesta se orientan a dar una solución concreta y sostenible en el tiempo, para que el emprendedor pueda tomar decisiones acertadas en base a la información.
- Entre los hallazgos más importantes de la investigación de mercados se encontró que los clientes potenciales requieren ampliar la información y conocer al emprendimiento haciendo uso de medios tecnológicos y digitales que se encuentran a su alcance, de la investigación se desprende que el 42 % de usuarios afirman que desean conocer las promociones y publicidad mediante la red social Facebook.
- La investigación determino que se planteen estrategias encaminadas a incrementar las ventas a través de la publicidad y como consecuencia posicionar la marca, en aspectos organizacionales se propuso la filosofía empresarial, dentro de lo financiero se plantea la reinversión como estrategia para cubrir los costos del plan de negocios, la reestructuración de los espacios de trabajo se evidencian en el plan operativo.
- El plan de negocios permite organizar todas las áreas y funciones del emprendimiento, permitiéndole posicionar la marca, además incrementará sus ventas según los resultados obtenidos a través de los indicadores financieros.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se aplique todas las estrategias realizadas con cada una de sus planes ya que cada estrategia fue elaborada en base a las necesidades detectadas y además que se ponga énfasis en lo que manifiestan los clientes potenciales que son la razón de ser de la empresa.

- Iniciar programa de mejoramiento de la producción, para los trabajadores a través del uso de nuevas técnicas para el proceso de producción de calzado, y a su vez implementar un mantenimiento constante, para el uso de la maquinaria, de esa manera asegurar la inversión realizada, y a su vez el proceso de producción no sea interrumpida por algún descuido de las maquinas.

- El emprendimiento Ofáher debería implementar los departamentos de Marketing, organizacional, operacional y financiero para mejorar el funcionamiento tanto interno como externo.

- Es necesaria de la aplicación del plan de negocios en su totalidad para fortalecer cada una de las áreas del emprendimiento OFÁHER, considerando que el presente trabajo no tiene mayor inversión para su ejecución, por lo tanto su aplicación le ayudara a posicionarse e incrementar sus ventas tal y como se respalda en el plan financiero.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 4ª ed. Bogotá: Pearson Educación.
- Couso, R. (2005). *Servicio al cliente*. Madrid: Ideaspropias S.L.
- Espinosa, R. (2014). *Marketing Mix*. Recuperado de: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Eyssautier, M. (2016). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias aplicadas*. México: Trillas.
- Fernández, A. (2017). *UF0084 - Comercialización de productos y servicios turísticos locales*. Madrid: Paraninfo S. A.
- García, M. (2014). *Plan e informes de marketing internacional (uf1783)*. Andalucía: IC.
- Hoyos, R. (2016). *Plan de marketing diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios: La película*. Buenos Aires: Pluma Digital.
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Lind, D., Marchal, W., Wathen, S. (2015). *Estadística aplicada a los Negocios y la Economía*. 16ª ed. México: McGraw-Hill.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Patria.
- Maho, R. (2015). *Plan estratégico de negocios: gas LP para la carburación*. México: Simsa.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Análisis interno (capacidades estratégicas)*. Madrid: Díaz de Santos.
- Montiel, H. (2014). *De la idea de negocio a la alerta empresarial: precursores del plan de negocios*. México: Patria.
- Munch, L. (2015). *Métodos y técnicas de investigación*. 5ª ed. México: Trillas.

- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>.
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*. México: Patria.
- Pérez, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa: uf1820*. Madrid: CEP S. L.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de mercados*. 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, C. (2007). *Marketing de Clientes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=kR3EDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+Marketing+electr%C3%B3nico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSyZX4qtHaAhUySN8KHYYvaCDIQ6AEIKjAB#v=onepage&q=que%20es%20Marketing%20electr%C3%B3nico&f=false>.
- Soria, M. (2017). *Plan de marketing empresarial: uf2392*. Madrid: CEP.
- Thompson, A., Gamble, J., Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. 18ª ed. México: McGraw-Hill.
- Torres, Z. & Torres, H. (2014). *Planeación y control: Una visión integral de la administración*. México: Patria.
- Vidal, Y. (2013). *Posicionamiento: Un lugar en la mente del consumidor de los servicios educativos*. Madrid: Académica Española.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de Negocios*. Madrid: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado al mercado



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING



ENCUESTA PARA EL EMPRENDIMIENTO OFÁHER

El propósito de esta encuesta es obtener información relevante para el diseño de un plan de negocios en el emprendimiento Ofáher cantón Guano, provincia de Chimborazo.

INSTRUCCIONES GENERALES

- Marque con una “X” su respuesta

DATOS GENERALES

GÉNERO **OCUPACIÓN:** **CIUDAD:**

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

1.- ¿En qué periodo del año usted realiza la compra de calzado?

Enero- Marzo	Abril-Junio	Julio-septiembre	Octubre-Diciembre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Qué tipo de calzado suele comprar usted? Seleccione una opción.

Zapatos de trabajo	<input type="checkbox"/>
Bota petrolera	<input type="checkbox"/>
Media montaña (Trek King)	<input type="checkbox"/>
Zapatos casuales	<input type="checkbox"/>
Zapato de muñeca	<input type="checkbox"/>

3.- Marque la casilla en función a la importancia que le da usted a cada uno de los atributos a la hora de comprar un calzado. (para valorar cada pregunta se tomará en cuenta lo siguiente: 5= muy importante- 4= importante- 3=poco importante- 2=nada importante- 1= indiferente).

ATRIBUTOS	5	4	3	2	1
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modelo	<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"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material del calzado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Color	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Usted al momento de adquirir un calzado está dispuesto a comprar?

Nike	
Adidas	
Ofáher	
No es de interés	

5.- ¿A cuál de estos lugares suele acudir al momento de comprar su calzado?

Calzado Guijarro	
Calzado Jefferson	
Calzado Marcos 2	
La Condamine	
Calzado Ofáher	
Segovia Shoes	
Shopping	

6.- ¿Qué es lo que más le llama la atención al momento de ingresar a un local de calzado? (para valorar cada pregunta se tomará en cuenta lo siguiente: 5= muy importante- 4= importante- 3=poco importante- 2=nada importante- 1= indiferente).

IMPORTANCIA	5	4	3	2	1
AROMA					
MUSICA					
AMBIENTE					
COLOR					
DISEÑOS					
ILUMINACIÓN					

7.- ¿Ha escuchado usted hablar de CALZADO OFÀHER (¿Si su respuesta fue afirmativa, complete la pregunta 8? (en caso de ser negativa pase a la pregunta 10)

SI

NO

8.- ¿Cómo se enteró Ud. de calzado Ofáher?

Feria de emprendimiento	
Twitter	
Instagram	
Facebook	
Correo electrónico	
Tarjetas de presentación	
Cuñas radiales	
Recomendaciones	

9.- ¿Cómo calificaría usted la publicidad que maneja la empresa de Calzado OFÁHER para informar acerca de los productos que ofrece? (para valorar cada pregunta se tomará en cuenta lo siguiente: 5= Excelente- 4=Bueno-3= Regular- 2=Deficiente-1= Ninguna.

5	4	3	2	1

10.- ¿En qué lugar le gustaría comprar el calzado Ofáher?

Locales comerciales	
Tienda online	
Catálogos	
Centros comerciales	

Otros:

11.- ¿Qué medios prefiere para informarse acerca de los productos y promociones que ofrece la empresa de calzado Ofáher seleccione una sola opción?

Radio	
Facebook	
Instagram	
Twitter	
Correo electrónico	
Página web	
Hojas Volantes	

12.- ¿Qué tipo de redes sociales utiliza usted a diario?

Facebook	
Instagram	
Twitter	
Correo electrónico	

13.- ¿Considera atractiva el diseño de marca de Calzado Ofáher



SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Guía de observación para la competencia

GUÍA DE OBSERVACIÓN COMPETENCIA

Objetivo: Recopilar información sobre la competencia que tiene el emprendimiento OFÁHER en el cantón Guano a través de la aplicación de la guía de observación.

Empresa analizada: _____

Fecha y hora: _____

Matriz de recolección de información

N ^a	VARIABLES	SI	NO
1	El local tiene letreros publicitarios		
2	Existen colores que definen al local		
3	Es adecuada la higiene y el aseo		
4	Los productos están ordenados por categorías		
5	La atención que brindan al cliente es buena		
6	Aplican descuentos por la compra de productos		
7	Se puede pagar con tarjeta de crédito		
8	Desde una perspectiva general los precios de los productos se encuentran elevados en relación a OFÁHER.		
9	El personal del almacén tiene vestimenta que los identifica		
10	Brindan atención personalizada a sus clientes		
11	Existe rapidez en la venta de los productos		
12	La distribución de planta es adecuada		
13	Tiene alguna red social para publicitar la empresa		
14	Hay variedad en los productos que venden		
15	Cuentan con hojas volantes y tarjetas de presentación		

Nota: A continuación, está un espacio libre para anotar algún dato adicional observado en la competencia fuera de las preguntas planteadas.

Anexo 3. Guía de observación para OFÁHER

GUÍA DE OBSERVACIÓN OFÁHER

Objetivo: Recopilar información sobre OFÁHER a través de la aplicación de la guía de observación.

Fecha y hora: _____

Matriz de recolección de información

N ^a	VARIABLES	SI	NO
1	El local tiene letreros publicitarios		
2	Existen colores que definen al local		
3	Es adecuada la higiene y el aseo		
4	Los productos están ordenados por categorías		
5	La atención que brindan al cliente es buena		
6	Aplican descuentos por la compra de productos		
7	Se puede pagar con tarjeta de crédito		
8	Desde una perspectiva general los precios en relación a la competencia se encuentran elevados.		
9	El personal del almacén tiene vestimenta que los identifica		
10	Brindan atención personalizada a sus clientes		
11	Existe rapidez en la venta de los productos		
12	La distribución de planta es adecuada		
13	Tiene alguna red social para publicitar la empresa		
14	Hay variedad en los productos que venden		
15	Cuentan con hojas volantes y tarjetas de presentación		

Nota: A continuación, está un espacio libre para anotar algún dato adicional observado en la empresa fuera de las preguntas planteadas.

Anexo 4. Guía de la entrevista propietarios

GUÍA DE LA ENTREVISTA PROPIETARIOS DE LA EMPRESA

Objetivo: Obtener información directa de la empresa en estudio OFÁHER con la aplicación de la guía de la entrevista a los propietarios del emprendimiento.

Entrevistado: _____

Fecha y hora: _____

Matriz de recolección de información

N ^a	INFORMACIÓN DE MARKETING	SI	NO	Datos adicionales
1	¿El emprendimiento tiene un presupuesto destinado para Marketing?			
2	¿Pagan publicidad radial para anunciar el negocio?			
3	¿Cuenta la empresa con una página de Facebook?			
4	¿Distribuyen hojas volantes en lugares transitados para darse a conocer?			
5	¿Tienen papelería como por ejemplo hojas tipo, sobres y tarjetas de presentación?			
6	¿Aplican descuentos en las ventas realizadas?			
7	¿Mantienen alguna promoción para incrementar las ventas?			
8	¿Regalan algún obsequio por fin de año?			
9	¿Se realiza ventas en línea con distribución a nivel nacional?			
10	¿Los clientes pueden pagar con tarjetas de crédito?			
11	¿Los productos están ordenados de forma estratégica para la venta?			
12	¿Al momento de vender un par de zapatos, les entregan en caja propia de la marca OFÁHER?			
N ^a	INFORMACIÓN OPERATIVA	SI	NO	Datos adicionales
1	¿El local es propio o arrendado?			
2	¿Desde su punto de vista la distribución de planta de OFÁHER es la más adecuada?			

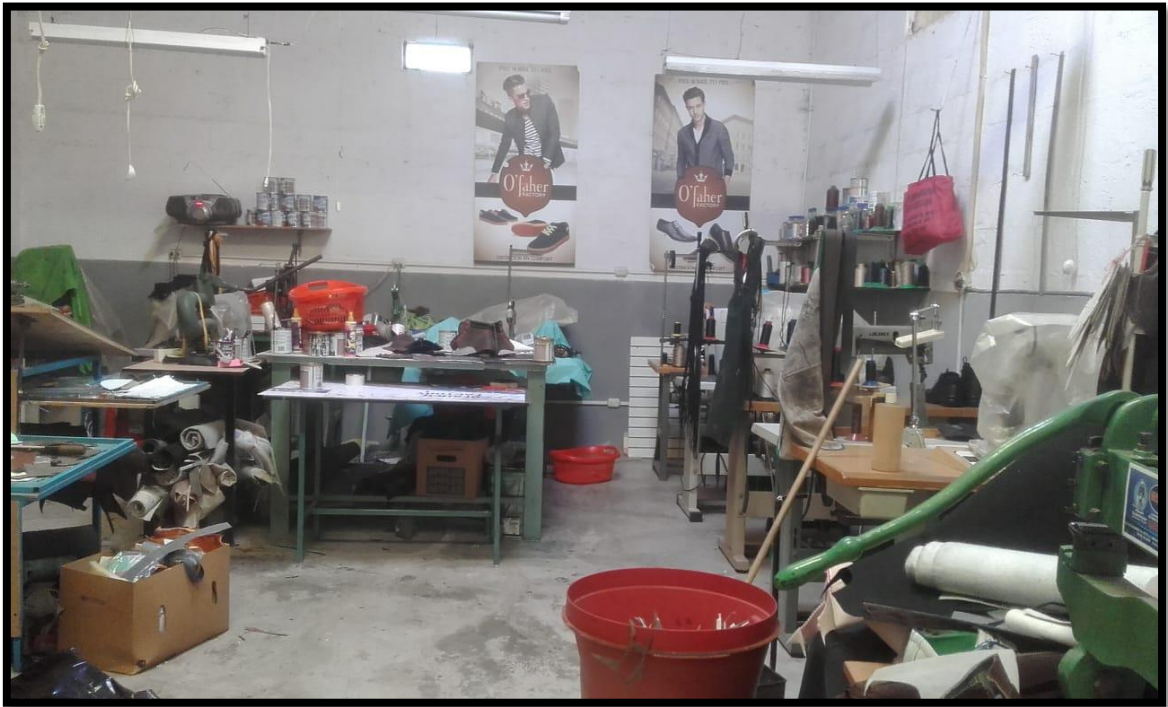
3	¿Controlan el inventario de todos los productos terminados que tienen en el local?			
4	¿Tienen un registro de toda la maquinaria y accesorios de la empresa?			
5	¿Cuentan con todas las herramientas necesarias para fabricar los productos?			
6	¿Conocen cuál es su capacidad máxima de producción?			
7	¿Usan indumentaria apta para protegerse al momento de realizar la producción?			
8	¿Considera que el personal actual es suficiente para cubrir la demanda de los productos que fabrica?			
N^a	INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	SI	NO	Datos adicionales
1	¿La empresa tiene visión, misión y objetivos institucionales?			
2	¿Existe un organigrama estructural?			
3	¿Tienen un manual de funciones?			
4	¿El perfil del personal para los diferentes cargos está definido?			
5	¿Cuentan con políticas internas?			
6	¿Registran la asistencia de entrada y salida laboral?			
7	¿El personal se encuentra afiliado al IESS?			
8	¿Buscan capacitar al personal en temas relacionados con la actividad empresarial?			
9	¿Actualmente cuenta con el personal requerido para atender la demanda del mercado?			
10	¿Está definido el horario de atención del local?			
N^a	INFORMACIÓN FINANCIERA	SI	NO	Datos adicionales
1	¿Cuentan con un sistema contable?			
2	¿Toma las decisiones en base a los estados financieros?			
3	¿Controla mes a mes los ingresos y egresos que tiene la empresa?			
4	¿Sabe cuál es la utilidad que le genera la empresa mes a mes?			

5	¿Conoce el valor total de sus activos?			
6	¿Cumple con sus pagos en el tiempo acordado?			
7	¿Actualmente tiene una deuda financiera a largo plazo?			
8	¿Cuenta con recursos económicos para reinvertir en el negocio?			
9	¿Estaría dispuesto a gestionar un crédito para reinvertirlo en la empresa?			
10	¿Revisa los estados financieros de forma mensual?			
11	¿Tiene conocimientos sobre análisis e interpretación financiera?			
N^a	INFORMACIÓN PROVEEDORES	Respuestas		
1	¿Con cuántos proveedores trabaja?			
2	¿Recibe descuentos en las compras que realiza?			
3	¿De qué ciudades son los proveedores?			
4	¿El pago de la materia prima es en efectivo o a cuantos meses le difieren el pago?			
5	¿Los pedidos de la materia prima llegan en el tiempo acordado?			
6	¿Son únicos estos proveedores o usted puede elegir a quién comprar?			
7	¿Los pedidos le llegan a su local o usted tiene que ir a ver la materia prima en otros lugares?			
8	¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedores o desde su punto de vista está satisfecho con los que tiene?			

Nota: A continuación, está un espacio libre para anotar algún dato adicional importante fuera de las preguntas planteadas en la entrevista.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5. Fotos del local operativo OFÁHER



Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

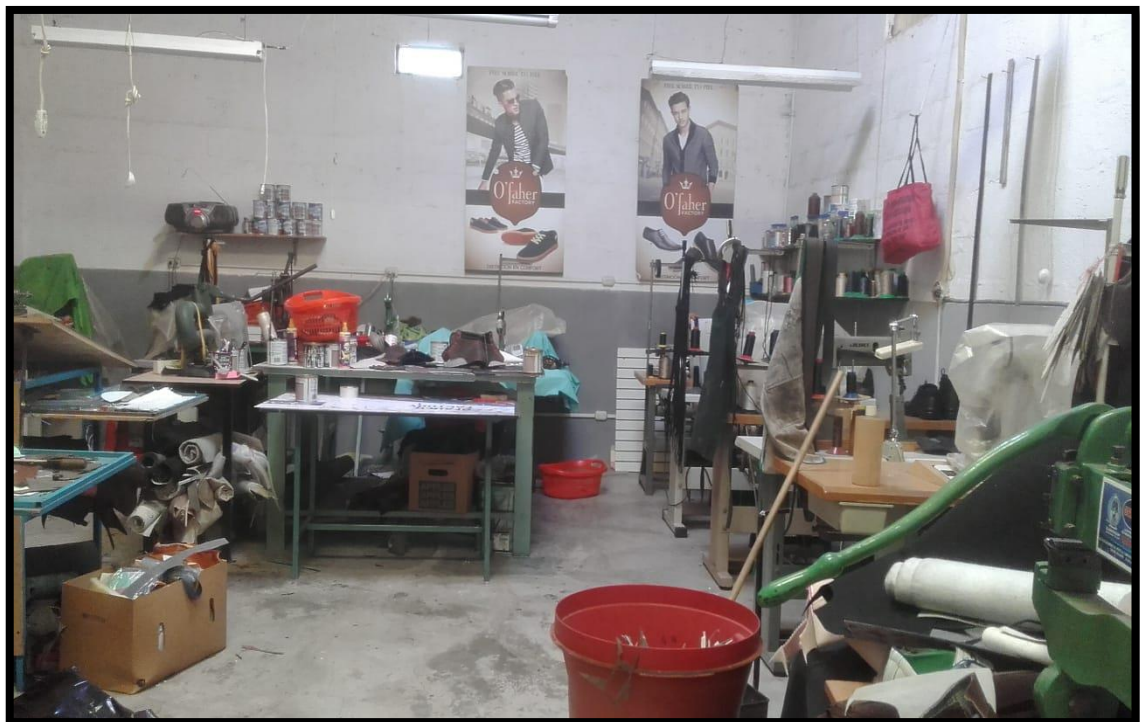


Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Anexo 6. Fotos de la maquinaria OFÁHER



Fuente: Emprendimiento OFÁHER.



Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Anexo 7. Fotos del local de ventas OFÁHER



Fuente: Emprendimiento OFÁHER.



Fuente: Emprendimiento OFÁHER.

Anexo 8. Fotos de la aplicación de encuestas



Fuente: Ciudadanía en general / Cantón Guano.



Fuente: Ciudadanía en general / Cantón Guano.