



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación  
Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA  
EMPRESA OFAHER FACTORY, DEL CANTÓN GUANO,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTOR:**

**BRYAN ALEXANDER ZAMBRANO CASTILLO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Bryan Alexander Zambrano Castillo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz

**DIRECTOR TRIBUNAL**

---

Ing. Wilian Enrique Pilco Mosquera

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo Bryan Alexander Zambrano Castillo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 06 de agosto de 2018

Bryan Alexander Zambrano Castillo

**C.C. 080346916-2**

## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo a mis padres Amarilis Castillo Bravo y Néstor Zambrano Herrera quienes han sido el pilar fundamental en mi vida, llenos de valores y sabiduría que supieron inculcarlos en mí, me apoyaron de manera incondicional en mi proceso de formación académica, personal y profesional, me brindaron la oportunidad de experimentar la vida y confían en las decisiones que tomo. A mis hermanos Dayana Zambrano y Steven Zambrano por ser personas maravillosas que me motivan a conseguir las metas que voy trazando en mi vida. A mi hermosa novia Mirian Roldan por entenderme en todo, gracias a ella porque en todo momento fue un apoyo incondicional en mi vida, es la felicidad encajada en una sola persona, es mi todo y la persona a la cual yo amo demasiado. A mis grandes amigos Suzane Reinoso, José Estrada, Cristhian Gaona, Adriana Núñez, Gissella Ramírez, Zulema Zabala con quienes encontré la verdadera amistad y apoyo en el transcurso de mi vida universitaria a todos los llevo en mi corazón y siempre les desearé lo mejor.*

*Bryan*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de encontrarme en tiempo y espacio con personas maravillosas, por darme vida para cumplir una meta más como lo son mis estudios.*

*A mis padres quienes son mi modelo a seguir que con su esfuerzo, dedicación, trabajo y sacrificio supieron brindarnos todo lo necesario a mis hermanos y a mí, siempre encaminándonos a alcanzar nuestras metas.*

*Agradezco a los ingenieros Mario Alfonso Arellano Díaz y Wilian Enrique Pilco Mosquera director y miembro del presente trabajo de titulación por su tiempo dedicación y aporte para la culminación de éste.*

*A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme instruido de manera profesional y sobre todo de manera personal, a los docentes que cada día nos han guiado por el buen camino través de sus enseñanzas, que servirán en nuestros respectivos campos profesionales.*

*Bryan*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema .....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Situación de la industria de calzado en el Ecuador .....	6
2.1.2 Situación actual del sector artesanal de calzado de guano .....	6
2.1.3 Antecedentes históricos de la empresa Ofaher Factory, del cantón Guano, provincia de Chimborazo.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.2.1 Planificación.....	12
2.2.2 Sistema de Comercialización .....	15
2.2.3 Distribución Comercial .....	16
2.2.4 Estudio de Mercado.....	18

2.2.5	Análisis Pest .....	22
2.2.6	Análisis de las cinco fuerzas de PORTER .....	24
2.3	FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		29
3.1	IDEA A DEFENDER .....	29
3.2	VARIABLES .....	29
3.3	MODALIDAD .....	29
3.3.1	Cualitativo .....	29
3.3.2	Cuantitativo .....	29
3.4	DISEÑO .....	30
3.4.1	No Experimental .....	30
3.5	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.5.1	Investigación Bibliográfica – Documental.....	30
3.5.2	La investigación descriptiva.....	30
3.5.3	Investigación de Campo .....	30
3.6	TIPO DE ESTUDIO .....	31
3.7	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	31
3.7.1	Métodos.....	31
3.7.2	Técnicas de la investigación.....	32
3.7.3	Instrumentos .....	33
3.8	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	33
3.9	TABULACIÓN DE ENCUESTAS .....	35
3.9.1	Investigación de campo.....	35
3.10	HALLAZGOS.....	48
3.11	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	49
3.11.1	Análisis Pest .....	49
3.11.2	Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.....	54
3.11.3	Elaboración y selección de estrategias .....	60
3.11.4	Matriz analítica de formación de estrategias.....	65
3.11.5	Matriz de perfil competitivo.....	67
CAPÍTULO VI. MARCO PROPOSITIVO .....		69
4.1	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	69
4.1.1	Establecimiento De Estrategias.....	69

4.1.2	Desarrollo de las estrategias.....	70
4.2	PROGRAMA DE ACCIÓN .....	95
4.2.1	Análisis Financiero.....	102
	CONCLUSIONES .....	106
	RECOMENDACIONES.....	107
	BIBLIOGRAFÍA .....	108
	ANEXOS .....	110



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Estilos de Calzado.....	9
Tabla 2:	Características del Calzado.....	10
Tabla 3:	Habitantes encuestados en el último censo.....	34
Tabla 4:	Género.....	35
Tabla 5:	Edad.....	36
Tabla 6:	Conocimiento de utilización de productos elaborados con cuero.....	37
Tabla 7:	Utilización de calzado de cuero.....	38
Tabla 8:	Frecuencia de uso de calzado de cuero.....	39
Tabla 9:	Aspectos para adquirir calzado de cuero.....	40
Tabla 10:	Frecuencia de compra de calzado de cuero.....	41
Tabla 11:	Preferencia del calzado.....	42
Tabla 12:	Precios por estilo de calzado de cuero.....	43
Tabla 13:	Lugar de adquisición del calzado de cuero.....	45
Tabla 14:	Medios para recibir información.....	46
Tabla 15:	Conocimiento sobre la empresa y sus actividades.....	47
Tabla 16:	Amenaza de nuevos competidores.....	54
Tabla 17:	Poder de negociación con los proveedores.....	55
Tabla 18:	Principales Proveedores.....	55
Tabla 19:	Poder de negociación con los clientes.....	56
Tabla 20:	Amenaza de productos sustitutos.....	56
Tabla 21:	Rivalidad entre competidores.....	57
Tabla 22:	Resultados.....	58
Tabla 23:	Criterio de calificación.....	58
Tabla 24:	Matriz Dafo.....	60
Tabla 25:	Matriz de factores estratégicos.....	62
Tabla 26:	Matriz analítica de formación de estrategias.....	65
Tabla 27:	Factores de valoración matriz de perfil competitivo.....	67
Tabla 28:	Matriz de perfil competitivo.....	67
Tabla 29:	Rediseño de imagen corporativa.....	70
Tabla 30:	Filosofía Corporativa.....	75
Tabla 31:	Precios unitarios y por volumen de la empresa Ofaher Factory.....	89

Tabla 32: Estrategia de captar nuevos distribuidores .....	90
Tabla 33: Punto de venta propio .....	91
Tabla 34: Estrategia de Gestión de Conocimiento.....	92
Tabla 35: Planeación de la capacitación .....	93
Tabla 36: Matriz Programa de acción .....	95

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Género.....	35
Gráfico 2: Edad .....	36
Gráfico 3: Conocimiento de utilización de productos elaborados con cuero.....	37
Gráfico 4: Utilización de calzado de cuero .....	38
Gráfico 5: Frecuencia de uso de calzado de cuero.....	39
Gráfico 6: Aspectos que determinan la decisión de compra de calzado de cuero .....	40
Gráfico 7: Frecuencia de compra de calzado de cuero .....	41
Gráfico 8: Preferencia del calzado .....	42
Gráfico 9: Precios por estilo de calzado de cuero .....	43
Gráfico 10: Lugar de adquisición del calzado de cuero.....	45
Gráfico 11: Medios para recibir información.....	46
Gráfico 12: Conocimiento sobre la empresa y sus actividades.....	47
Gráfico 13: Proyección de ventas .....	105

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Modelo de Encuesta.....	110
Anexo 2: Entrevista al propietario.....	112
Anexo 3: Fotografías de los equipos materiales y tecnológicos de Ofaher Factory...	113
Anexo 4: Matriz de operación de variables .....	117

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo realizar el diseño de un plan de comercialización para la empresa Ofaher Factory, del cantón Guano, provincia de Chimborazo, con la finalidad proporcionar estrategias comerciales fiables y viables para la empresa. La metodología de investigación utilizada es cualitativa y cuantitativa, los instrumentos que se utilizaron son la entrevista al propietario de la empresa y encuestas a la población, a través de esto se permitió el desarrollo del estudio de mercado, y análisis situacional de la empresa a través de varias matrices, que dio como resultado que la empresa Ofaher Factory carece de filosofía corporativa, bajo posicionamiento de su marca en el mercado, no desarrolla estrategias de distribución, publicidad y comercialización, sin embargo también se pudo determinar varias ventajas competitivas como son la experiencia en la elaboración de calzado de cuero, calidad en sus productos y contar con taller artesanal propio que pueden convertirse en grandes oportunidades para minimizar las debilidades y así lograr el aumento de sus ventas y el posicionamiento, aplicando estrategias óptimas a través del diseño adecuado del plan de comercialización. Finalmente se recomienda la aplicación de cada una de las estrategias y su control para alcanzar los objetivos propuestos que conlleven al incremento de las ventas y con ello al posicionamiento esperado en la empresa Ofaher Factory.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE COMERCIALIZACIÓN> <COMPETENCIA> <POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO> <CLIENTES> <GUANO (CANTÓN)>

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The objective of the present work was to design a marketing plan for the company Ofaher Factory, from Guano canton, province of Chimborazo, with the purpose of providing reliable and viable business strategies for the company. The research methodology used is qualitative and quantitative, the instruments that were used are the interview to the owner of the company and surveys to the population, through it, the development of market study was allowed, and the situational analysis of the company through several matrices, which resulted in the Ofaher Factory company lacking a corporate philosophy, under positioning of its brand in the market, it does not develop distribution, advertising and commercialization strategies, however it was also possible to determine several competitive advantages such as the experience in the production of leather footwear, quality in its products and having its own craft workshop that can become great opportunities to minimize the weaknesses and thus achieve an increase in sales and positioning, applying optimal strategies through the proper design of the plan of marketing. Finally, the application of each of the strategies and their control is recommended in order to achieve the proposed objectives that lead the increase in sales and thus to the expected positioning in the company Ofaher Factory.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>  
<COMMERCIALIZATION PLAN> <COMPETENCE> <POSITIONING IN THE MARKET> <CLIENTS> <GUANO (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

La industria del calzado ecuatoriano muestra claras señales de un crecimiento inminente en los últimos años, políticas gubernamentales han ayudado al fortalecimiento de este sector, para el presente trabajo de investigación se toma como objeto de estudio a una empresa productora y comercializadora de calzado de cuero de excelente calidad.

Ofaher Factory es la empresa que hace de objeto de estudio, la cual está ubicada en el cantón Guano, provincia de Chimborazo cuyo año de creación fue el 2009, el propietario de la misma es el Sr. Armando fajardo Landívar quién antes perteneció a la Asociación Tecnológica de Cuero y Calzado (ASOTECC), de la cual se desvinculó para el año 2008 con el fin de crear su propia empresa, la empresa en la actualidad cuenta con experiencia en la elaboración de calzado de cuero, excelente maquinaria y calidad en sus productos, pese a esto su crecimiento y posicionamiento en el mercado se han visto estancados.

Motivo por el cual la empresa Ofaher Factory requiere de un direccionamiento para poder captar más y nuevos clientes en busca del incremento de sus ganancias y la mejor forma de lograrlo es a través de la implementación de un plan de comercialización que perfile estrategias para generar una ventaja competitiva y así cumplir con el objetivo del crecimiento empresarial que Ofaher Factory requiere. Por ello el presente documento señala los pasos que se llevaron para realizar este plan de comercialización utilizando un análisis situacional, matriz de factores estratégicos, matriz de perfil competitivo en busca de acoplar los elementos del producto y servicio y así cubrir las necesidades de los clientes.

Capítulo I: El Problema.- en esta parte se describe el problema que enfrenta actualmente la empresa Ofaher Factory, en la industria del calzado, se delinea los objetivos del trabajo de investigación y la pertinente justificación de lo necesario y trascendental que es la propuesta del plan de comercialización en la empresa.

Capítulo II: Marco Teórico.- se puntualiza los antecedentes históricos en la investigación y la descripción del trabajo y conceptos empleados en la misma y todo lo que se desea lograr a través del plan de comercialización.

Capítulo III: Marco Metodológico.- se describe la idea que se defiende y las variables que intervienen tanto dependiente como independiente, se define la modalidad que se emplea en el trabajo de investigación que fue cualitativa y cuantitativa; así como el diseño de investigación que es no experimental y el tipo de investigación que es bibliográfica, descriptiva y de campo. Las técnicas de investigación usadas fueron la encuesta, entrevista.

Capítulo IV: Marco Propositivo.- a través de la investigación realizada y los resultados pertinentes se pudo obtener un precedente para el diseño del Plan de Comercialización de la empresa Ofaher Factory que tiene como fin el incremento de sus ventas y posicionamiento de la misma. En este capítulo se realiza el análisis situacional, elaboración de matrices, elaboración de estrategias, métodos de control.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ofaher Factory se encuentra ubicada en el cantón Guano de la provincia de Chimborazo, es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado de cuero, nace a través de la necesidad de mejorar su situación económica en el cantón Guano en el año 2009. Cuenta con maquinaria y experiencia en la elaboración de calzado de cuero de gran calidad, aunque su producción es mínima, la empresa muestra falencias en identificar el mercado donde comercializar los productos que elabora, ésta produce a través de pedidos hace 3 años distribuía a empresas de Guayaquil como de Pizar y Pony por la temporada escolar.

La empresa Ofaher Factory presenta en la actualidad un problema respecto a la comercialización del calzado, carece de buenos procesos comerciales, deficiente utilización de canales de distribución, dificultades en fijar puntos de venta y todo esto impide el crecimiento de la empresa con lo cual ocasiona pérdida de mercado y posterior a eso ganancias.

Las exigencias del mercado y el poder de decisión por parte de los consumidores, obligan a empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de calzado de cuero a enfrentar escenarios cada vez más competitivos. Es por esta razón que se desea diseñar un plan de comercialización que permita identificar las falencias de la empresa Ofaher Factory y proponer alternativas adecuadas para mejorar los procesos comerciales y con ello pueda crecer y perdurar en el tiempo.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera incidirá un plan de comercialización para incrementar las ventas de la empresa Ofaher Factory, del cantón Guano, provincia de Chimborazo?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

- a) Campo: Administrativo
- b) Aspecto: Diseño de un plan de comercialización.
- c) Delimitación espacial: Empresa Ofaher Factory del cantón Guano, provincia de Chimborazo.
- d) Tiempo: año 2017

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Con el plan de comercialización para la empresa Ofaher Factory del cantón Guano, provincia de Chimborazo, se pretende recoger las evidencias de la situación actual y plantear líneas de acción que permitan enfocar sus esfuerzos comerciales de manera factible y eficiente. La importancia del plan radica en que la empresa Ofaher Factory por primera vez tendrá un levantamiento de información sobre la situación interna y externa estudios analíticos del mercado, estrategias de comercialización y de marketing que le permitirán fidelizar clientes, generar clientes potenciales, crear identidad e imagen corporativa, optimizar recursos.

El plan de comercialización ayudará como un instrumento fundamental para que la empresa alcance el éxito. De igual manera servirá como una guía que facilita el crecimiento del negocio, ayudará a minimizar la incertidumbre y facilita el análisis de viabilidades de esta manera podremos apreciar una administración altamente efectiva, siendo también de gran importancia la determinación de la misión, visión, objetivos que busca alcanzarse.

Las empresas en general necesitan adaptarse a los cambios en su entorno, siendo el caso de la empresa Ofaher Factory se debe identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades enfocándose en lo que mejor sabe hacer, con ello aprovechar de la mejor manera las oportunidades y saber competir con las amenazas para así adaptarse a un nivel competitivo y económico.



## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de comercialización para incrementar las ventas de la empresa Ofaher Factory, del cantón Guano, provincia de Chimborazo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un diagnóstico situacional para la empresa Ofaher Factory, a nivel interno y externo.
- Realizar un estudio de mercado para detectar cualitativa y cuantitativamente la red comercial a la cual debe dirigirse las políticas de comercialización de los productos.
- Estructurar el plan de comercialización para la empresa Ofaher Factory, que permita captar mayor mercado.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Situación de la industria de calzado en el Ecuador**

La industria del calzado en el Ecuador se fortaleció durante los últimos años. Ciudadano (2016) afirma

La industria del calzado ecuatoriano muestra claras señales de un crecimiento iminente prueba de ellos son las exportaciones de este sector las cuales son de alrededor de 38,9 millones de dólares, donde sus principales mercados son Colombia, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos, el gobierno ha apoyado de manera significativa a este sector implementando proyectos de ayuda como el desarrollo de redes asociativas de micro y pequeños empresarios de calzado en la provincia de Tungurahua y el fortalecimiento de la Red Asociativa Empresarial de la Cadena del Cuero de las provincias del Tungurahua y Cotopaxi. Estos proyectos ayudan de manera significativa a la innovación de la producción de calzado de cuero.

Pese a que la industria del calzado ha mejorado en estos años, los pequeños productores siguen manteniendo impedimentos de mejora en sus procesos y la proliferación de la competencia ahonda mucho más ese problema, la ayuda del gobierno es recibida de manera positiva por los productores de calzado del país y con el pasar del tiempo se ha fortalecido a gran medida, Guano es prueba de ello pese a que el calzado nacional que se producía en este cantón estuvo amenazado por el ingreso de calzado asiático al país, la industria se vio reducida porque llegaban productos con bajos costos y era imposible competir con la producción nacional, este sector logró reactivarse gracias a políticas gubernamentales.

#### **2.1.2 Situación actual del sector artesanal de calzado de guano**

El cantón Guano de la provincia de Chimborazo es conocido como la capital artesanal del Ecuador, pero este trasfondo fue perdiendo fuerza en el pasar del tiempo, cuando el Ecuador sufrió la crisis de 1998 – 2000 este sector quedó totalmente devastado,

con pérdidas de capital, cerrado de talleres e incluso la migración de los artesanos y como si no fuera suficiente ello la introducción de calzado extranjero hizo más dramática la situación, ya que estos productos entraban a precios muy bajos a los cuales las personas no podían competir.

Ya hace unos años el sector textil y de cuero fue tomando nuevamente fuerzas y con ello se formaron grupos uno de ellos es la congregación de más de 120 artesanos en el cantón guano que se dedican a las diferentes ramas del sector textil y de cuero. Guano nuevamente estaba siendo potencia en la producción de calzado de cuero en el Ecuador y se acentuaba aún más ser llamada la capital artesanal del país.

### **2.1.3 Antecedentes históricos de la empresa Ofaher Factory, del cantón Guano, provincia de Chimborazo.**

En guano se sitúa la Asociación Tecnológica de Cuero y Calzado (ASOTECC), que agrupaba a 17 artesanos dedicados solamente a la fabricación de calzado. Uno de esos artesanos que pertenecía a la asociación es el Señor Armando Ruperto Fajardo Landívar quien en busca de otros objetivos personales e independencia fundó la empresa Ofaher Factory en el año 2009 desvinculándose por completo de la asociación a la que antes pertenecía.

El nombre de la empresa es Ofaher Factory, el mismo que se compone de las iniciales del nombre de su hijo, el Señor Armando Fajardo empezó vendiendo maquinaria para confeccionar zapatos ya que se tenía experiencia en arreglar maquinaria y por mucho tiempo le reflejó grandes retribuciones monetarias al paso de 3 años opta por implementar la venta de zapatos realizada por sí mismo, desde la compra de materia prima, confección y montado del calzado y su posterior venta.

Para el año 2015 la empresa Ofaher Factory 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.

## Localización de la empresa

Av. 20 de diciembre s/n, Frente al Campamento de la Cruz Roja.

Barrio Santa Teresita

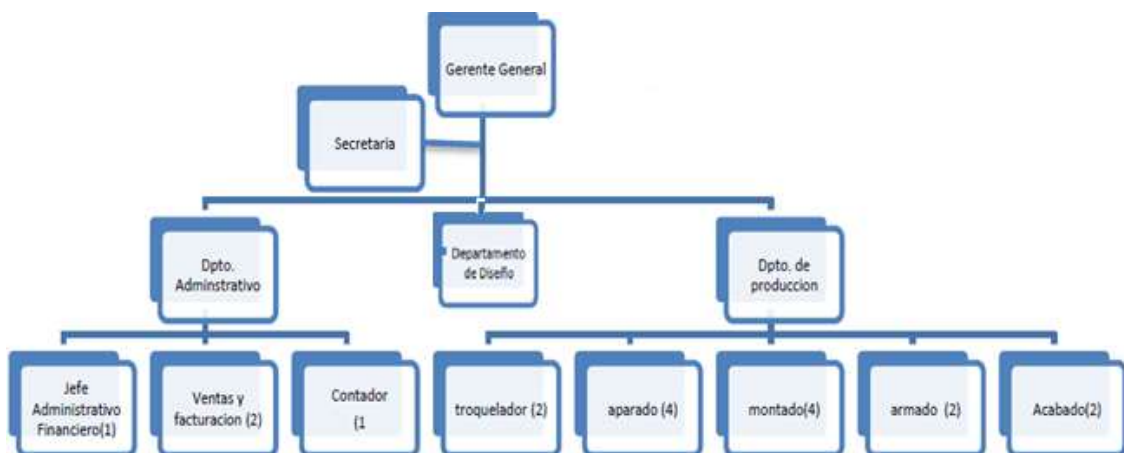
Guano - Ecuador

## Logotipo de la empresa Ofaher Factory



Fuente: Empresa Ofaher Factory

## ORGANIGRAMA



Fuente: Ofaher Factory

## Estilos de calzado

La empresa Ofaher Factory produce y comercializa en base a tres estilos de calzado: Estilo casual/Formal, estilo Trekking y el calzado de seguridad industrial.

**Tabla 1: Estilos de Calzado**

ESTILOS	IMAGEN
<b>Estilo Casual/Formal</b>	 A pair of light brown leather loafers, shown from a side profile. The shoes have a smooth, polished finish and a simple, elegant design.
<b>Estilo Trekking</b>	 A pair of brown leather hiking boots, shown from a side profile. The boots feature a rugged sole, laces, and a sturdy construction.
<b>Calzado de Seguridad Industrial</b>	 A pair of brown leather industrial safety boots, shown from a side profile. The boots are tall, with a thick sole and a protective toe cap, designed for industrial work.

**Fuente:** Empresa Ofaher Factory

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

## Características del calzado

Las características del calzado se las describirá de manera general en sus tres estilos de calzado con mayor relevancia en la empresa Ofaher Factory, ya que existen diferentes pieles, diferentes cueros, diferentes suelas y diferentes acabados, se pueden identificar el estilo casual/formal, estilo trekking y el calzado de seguridad industrial, mismos que tiene sus principales características a continuación:

**Tabla 2: Características del Calzado**

CARACTERÍSTICAS	Estilo Casual/ Formal	Estilo Trekking	Calzado de seguridad industrial
Capellada	Cuero de res	Cuero de res	Cuero de res
Forro	Textil/Cuero/Sintético	Textil/Cuero/Sintético	Textil/Cuero/Sintético
Plantilla	Cuero/ Sintético/Textil	Cuero/ Sintético/Textil	Cuero/ Sintético/Textil
Suela	PVC/TR/ Cuero/Caucho	PVC/TR/ Cuero	PVC/Caucho/Poliuretano

Fuente: Empresa Ofaher Factory

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

## Proceso de producción

### Diseño

El procedimiento inicia con la definición del diseño de calzado que se desea producir, aquí se realiza varios bocetos y dibujos hasta obtener el diseño definido.

### Modelaje

Una vez definido el diseño se dibuja el mismo y se realizan los correspondientes moldes en cartulina, en esta etapa se realiza el calzado que consiste en definir las distintas piezas que conformarán el modelo del calzado.

### Corte

Los patrones hechos en cartulina se colocan sobre la plancha de cuero y con un estilete se procede a corar las piezas que integrarán el nuevo zapato.

## **Desbaste**

Consiste en rebajar la contextura de los filos de las piezas de cuero para que puedan ser unidas entre sí con pegamento para calzado.

## **Costura**

En máquinas de coser, se une las partes y se procede con la costura de todas las piezas que integran el calzado, muchas veces se debe pasar la costura dos veces para que las partes queden correctamente unidas, luego se martilla para que todas las costuras queden planas.

## **Montaje**

Una vez cocido el zapato se coloca el forro y los avíos en la punta del zapato, esto le da forma y al mismo tiempo protege los dedos del pie y los contrafuertes que van ubicados en la talonera, dan forma y protegen el pie. Luego se colocan en la maquina formadora de contrafuertes que a través de calor y frío le dan la forma final.

## **Acabado**

Una vez fijado todos los aditamentos, se procede a quitar el pegamento sobrante que pueda existir sobre el calzado con una pulidora de pegamentos, con cremas se procede a dar brillo al calzado, se colocan las plantillas y el calzado está listo para ser embalado y comercializado.

### **Ilustración 1: Acabado bota Seguridad Industrial**



**Fuente:** Empresa Ofaher Factory

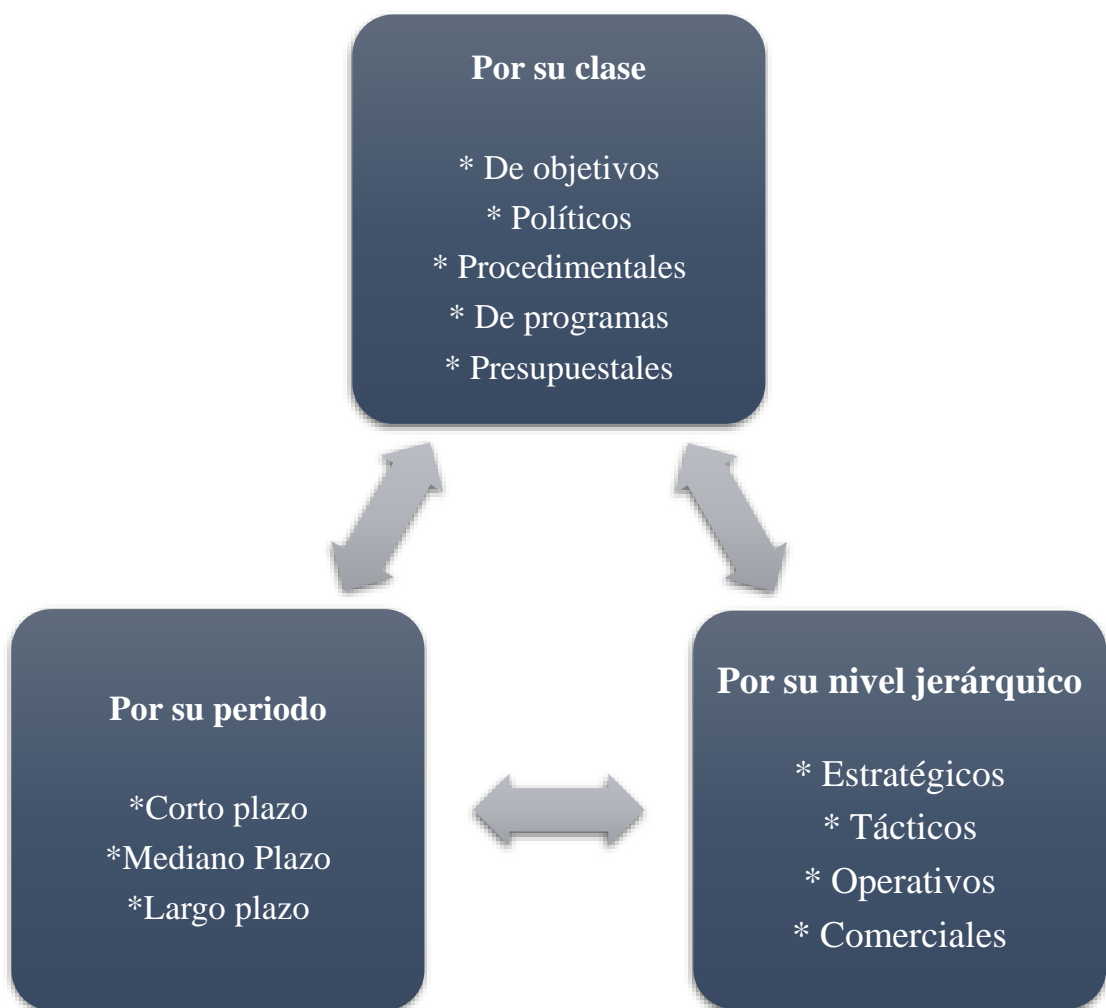
## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.2.1 Planificación

Según Escudero Serrano (2011) la planificación “es la forma de establecer los enlaces indispensables entre la innovación o el descubrimiento de una idea, con los objetivos esperados, y los recursos indispensables” (p. 78).

#### 2.2.1.1 Tipos de planes

Según Benavides (2004) define tres tipos de planes más importantes, acorde a la actividad en la que se desempeñe la empresa son:



**Fuente:** Libro Administración (Javier Benavides, 2004, p. 152)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo



## **POR SU CLASE**

Dentro de lo que enmarca los tipos de planes por su clase tenemos lo siguiente:

**De Objetivos:** Es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla con sus metas.

**Políticas:** Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.

**Procedimentales:** Planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.

**Programas:** Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.

**Presupuestales:** Es el instrumento de planeación que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica de flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de horas máquina esperada (Benavides , 2004, p. 153).

## **POR SU PERIODO**

Los planes tienen un tiempo de uso por ello se los clasifica por su periodo entre los que tenemos:

**Corto plazo:** se trata de meses a un año

**Mediano plazo:** es de uno a tres años

**Largo plazo:** se refiere a períodos de tres a cinco años (Benavides , 2004, p. 153).

## **POR SU NIVEL JERÁRQUICO**

En este nivel jerárquico los planes se clasifican en cuatro partes esenciales y estos son:

**Planes estratégicos:** Este tipo de planes consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

**Planes tácticos:** Parten de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

**Planes operativos:** Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

**Planes comerciales:** Permiten dar dirección a la gestión comercial al trazar los objetivos que se deben alcanzar de forma clara y precisa; son la guía para tener claro qué, cómo, cuándo, dónde y quién realizará la comercialización de los productos y/o servicios (Benavides , 2004, p. 153).

### **2.2.1.2 Plan de Comercialización**

“Es un instrumento básico para tomar decisiones en el seno de la empresa, nos permite conocer el mercado, el criterio u opinión de los consumidores y clientes de la empresa, productos y servicios de la misma” (Escudero Serrano, 2011, p. 125).

A través de la realización de un plan de comercialización se podrá evaluar la situación de la empresa, como realiza su proceso empresarial y como se evalúan los resultados, mediante esto se realiza la asignación óptima de los recursos para ponerlos en marcha.

### **2.2.1.3 Estructura del plan de Comercialización**

Un plan comercial es documento de trabajo donde se definen las unidades estratégicas de negocio que se van a desarrollar y los objetivos específicos que se pretenden conseguir. Según (Escudero Serrano, 2011) afirma:

Para elaborar un plan de comercialización, aun existiendo gran libertad de acción, debemos seguir un esquema de actuación que nos permita desarrollar una serie de grandes cuestiones sobre el proyecto que pondremos en marcha, pero básicamente el orden es el siguiente:

- Análisis de la situación (Interno y externo, competencia, análisis del mercado)
- Elaboración y selección de estrategias (Análisis Dafo, perfil competitivo, factores estratégicos)
- Plan de acción
- Sistema de control. (pp. 79 – 80).

## **2.2.2 Sistema de Comercialización**

La comercialización se enfoca básicamente en el almacenamiento, traslado y por su puesto presentación de los productos, un sistema de comercialización se encarga de realizar una planificación así como promover y distribuir productos y/o servicios siempre buscando que los clientes estén satisfechos y así cubran sus necesidades, de esta manera la empresa será rentable y crecerá.

### **2.2.2.1 Microcomercialización**

Según McCarthy (1983) “la microcomercialización es la realización de aquellas actividades que tratan de lograr los objetivos de una organización anticipándose a las necesidades del cliente y orientando un flujo de bienes y servicios que satisfacen necesidades del producto al cliente” (p.7).

### **2.2.2.2 Macrocomercialización**

Al igual que la micronivel, la macrocomercialización se ocupa del flujo de los bienes y servicios que satisfagan necesidades. McCarthy (1983) afirma que:

La macrocomercialización constituye un proceso socioeconómico que orienta un flujo de bienes y servicios de una economía desde los productores hasta los consumidores en una forma que haga corresponder de una manera efectiva las

heterogéneas capacidades de la oferta con una demanda heterogénea y que cumpla a la vez los objetivos a corto plazo de la sociedad (p. 8).

### **2.2.2.3 Venta Minorista**

Según McCarthy (1983) “la venta minorista consiste principalmente en la compra de un surtido satisfactorio de artículos para ciertos segmentos de mercado, poniendo esos artículos a disposición del público a precios razonables y a menudo convenciendo a los clientes potenciales de que los artículos los satisfarán” (p. 288).

### **2.2.2.4 Venta Mayorista**

Según McCarthy (1983) “la venta mayorista es muy importante en el proceso comercial, los mayoristas constituyen un vínculo fundamental en muchos sistemas de canales. Para comprender mejor su función, es necesario considerarlos esencialmente como miembros de los canales, antes que como entidades separadas” (p. 313).

### **2.2.3 Distribución Comercial**

Según De Juan Vigaray (2005) afirma que “la distribución comercial es un instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo, su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee” (p. 5).

Así la distribución comercial crea las utilidades de tiempo, lugar y posesión, las cuales son de gran importancia una empresa.

#### **Utilidad de tiempo**

La distribución pone el producto a disposición del consumidor en el momento en el que este precisa. El producto permanece en los almacenes, en las estanterías de los puntos de venta o en la web a la espera del momento en el que el consumidor lo solicite.

### **Utilidad de lugar**

La crea mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al sitio donde el consumidor necesite el producto.

### **Utilidad de posesión**

La entrega del producto para su consumo o disfrute. (De Juan Vigaray, 2005, p. 5)

### **Canal de distribución**

La razón básica de la comercialización es facilitar el acceso del consumidor al producto o servicio, poniéndolos a ambos en contacto. De Juan Vigaray (2005) afirma que:

Un canal de comercialización es el conjunto de protagonistas que interactúan para llegar el satisfactor desde el origen hasta el consumidor, es decir todos aquellos que hacen posible el que se produzca el contacto entre satisfactor y consumidor, el traslado del bien o servicio elaborado desde el productor al consumidor debe pasar a través de algún sistema o medio. Este medio es el canal de comercialización. La distribución comercial es el conjunto de actividades encaminadas a lograr que los productos lleguen desde el fabricante en tiempo y lugar exacto a los consumidores (pp. 14 – 15).

### **Tipos de canales de distribución**

Los canales de distribución pueden caracterizarse por el número de niveles que tienen.

- **Directo:** canal nivel dos (canal de marketing directo) consiste en un fabricante que vende directamente al cliente final.

Muchos pequeños productores creen conveniente este tipo de canal de distribución puesto que se produce y se vende de manera directa no necesita un detallista que les ayude. Es muy usual este tipo de canal de distribución en el ámbito de los servicios ya que se hace de manera directa al consumidor. Ofaher Factory debe identificar muy bien el canal de distribución que desee emplear para que los productos lleguen de la mejor manera al consumidor.



**Fuente:** Libro Comercialización y Reatiling (De Juan Vigaray, 2005, pp. 15 – 16)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

- **Corto:** Un canal nivel tres, se refiere a que existe un detallista, además del fabricante y el cliente final.

Este tipo de canal de distribución es uno de los más usados, ya que solo existe un único intermediario entre el fabricante y el consumidor final, Ofaher Factory debería orientarse por utilizar un intermediario para la venta de sus productos, esto será de gran utilidad para que mantenga una producción constante teniendo claro un punto de venta, en este caso un detallista.



**Fuente:** Libro Comercialización y Reatiling (De Juan Vigaray, 2005, pp. 15 – 16)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

- **Largo:** Los canales con más niveles se encuentran con menor frecuencia, en este canal de distribución existen muchos intermediarios y son óptimos para empresas muy grandes.



**Fuente:** Libro Comercialización y Reatiling (De Juan Vigaray, 2005, pp. 15 – 16)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

## 2.2.4 Estudio de Mercado

El estudio de mercado nos permite tener una visión amplia sobre el entorno donde se desempeñará la empresa, mediante la información y datos que se recopila con este estudio se busca determinar la cantidad de productos, calidad, precios tentativos que los

consumidores en su decisión de compra accederán, con el estudio de mercado se busca estimar la cantidad de bienes y servicios que la comunidad adquirirá a un determinado precio, en el caso de la empresa Ofaher Factory deberá estudiar la competencia, los precios de los zapatos en el mercado y tendencias actuales.

#### 2.2.4.1 Marketing

Según Kotler & Armstrong (2013) “marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás” (p. 51).

Marketing es la actividad que se encarga de identificar y analizar las necesidades y deseos de los clientes para ayudar a captar, retener y fidelizar a través de la satisfacción de aquellas necesidades.

#### Marketing Mix

Quizás una de las herramientas más usada en la elaboración de un plan de comercialización es el mix de marketing, lo podemos definir como un conjunto de herramientas eficaces necesarias en la mercadotecnia, ya que una organización hace uso de ellas para obtener una respuesta clara sobre el mercado en el que se enfoca para satisfacerlo de la mejor manera (Kotler & Armstrong, 2013)

#### Elementos del marketing mix

El marketing mix está conformado por cuatro “Ps” Producto, Precio, Plaza, Promoción (Comunicación).



**Fuente:** Libro Fundamentos de marketing (Kotler & Armstrong, 2013, p 51)

**Elaborado:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

La aplicación del marketing mix es muy importante para una empresa, puesto que se debe definir el segmento donde se comercializará los productos, mercado meta y clientes potenciales, se debe estimular la demanda de los productos a través del marketing mix.

A continuación se detalla cada uno de los elementos del marketing mix:

1. Producto. Se fijan las características que debe tener, algo que marque la diferencia en el mercado como: envase, presentación, calidad e identificación de la marca, ya que existe mucha competencia en el mercado.
2. Precio. Es un determinante en el proceso de la decisión de compra de un producto o servicio, la percepción que tengan los clientes acerca del precio debe ser en la relación de la calidad del producto.
3. Plaza (distribución). Se basa en la manera en que llegará el producto a los puntos de venta y posteriormente a los clientes, con lo cual se debe definir si se realiza una distribución directa o a través de intermediarios.
4. Promoción (Comunicación). Una vez diseñado el producto, fijado los precios y elegidos los puntos de venta y distribución, interviene un rol fundamental hacer conocer al producto o servicio, en este punto se utiliza medios de comunicación o redes sociales dependiendo del segmento en el que se dirija la empresa (Kotler & Armstrong, 2013, pp 51 – 52).

### **Estrategia para el producto**

El producto es el bien o servicio que la empresa ofrecerá en el mercado y del cual se espera obtener una rentabilidad, Ofaher Factory es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado de cuero, el diseño de estrategias de producto para la empresa debe ser orientado a un estudio de elementos comerciales como un análisis de las tendencias del mercado y moda siempre buscando una diferenciación con la competencia.



## **Estrategia para el precio**

El precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos para una empresa, es un factor importante ya que es uno de los determinantes de la decisión de compra de los productos en el mercado. Las estrategias de precio que debe enfocarse la empresa Ofaher Factory deberían ser a través de un estudio de la competencia, puesto que un precio alto genera ganancias para la empresa pero desanima a los consumidores a realizar más compras. La fijación de precio no es tarea fácil y se lo debe hacer de la mejor manera.

## **Estrategia para la distribución**

Está orientado a la búsqueda de lugares idóneos en donde el producto pueda ser ofertado, establecer estrategias de distribución debe ir acorde al segmento que hemos seleccionado y el canal de distribución óptimo para la empresa. Ofaher Factory debe orientarse a utilizar un canal de distribución corto en donde cuente con un intermediario que apoye en la venta de los productos.

## **Estrategia para la comunicación**

La comunicación es el último elemento del marketing mix es la encargada de dar el límite de alcance para que los consumidores conozcan y se interesen por el producto se basa en brindar información a los consumidores acerca de las ventajas del producto y especificaciones y con ello llamar la atención de los mismos.

Las estrategias de comunicación en la actualidad están enfocadas en redes sociales, pero todo debe ir de la mano con el segmento al cual nos vamos a enfocar, en el caso de los productos de la empresa Ofaher Factory debe definir un segmento por línea de producto y con ello establecer estrategias de comunicación para hacerlos conocer.

### **2.2.4.2 Análisis DAFO**

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). Martínez & Milla (2012) afirman que:

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

**La perspectiva interna:** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.

**La perspectiva externa:** mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

- Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.
- Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
- Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
- Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior (pp. 50 – 61).

### **2.2.5 Análisis Pest**

Hay cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. Martínez & Milla (2012) definen como:

#### **Factores Políticos**

Se hace énfasis a que las decisiones políticas influyen en el entorno a cual las empresas llegan a desarrollarse dependiendo de cada sector. Estas decisiones del

gobierno pueden ayudar o perjudicar a los intereses de una empresa como por ejemplo:

- Cambios políticos previstos
- Cambios en la legislación laboral
- Ayudas e incentivos por parte del Gobierno
- Legislación fiscal y de seguridad social
- Legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos
- Legislación referente a la protección del consumidor
- Incentivos públicos

### **Factores Económicos**

Los autores indican que la evolución de varios indicadores económicos puede de una u otra manera influir en el crecimiento del sector en el que se encuentra la sociedad, las empresas se ven envueltas en estos indicadores económicos ya que han gozado la influencia en su entorno. Existen muchos factores económicos que tienen relevancia en el sector o entorno de la sociedad y las empresas escogerán los indicadores cuya evolución puede resultar útil, algunos factores económicos:

- La evolución del PIB y del ciclo económico
- La demanda del producto
- El empleo
- La inflación
- Los costes de las materias primas

### **Factores Sociales**

Los cambios de la sociedad y su entorno suele ser simple de entender o incluso cuantificar, llamada también entorno demográfico es esencial en el estudio externo de la empresa, aquí algunos factores demográficos:

- Nivel de riqueza de la sociedad
- Composición étnica de la sociedad

- Nuevos estilos de vida y tendencias.
- Perfiles de los clientes
- Grupos de edades

### **Factores Tecnológicos**

La tecnología nos ha ayudado a la creación de nuevas formas de relacionarnos, acortando distancias, la creación de nuevos productos y servicios, sin lugar a dudas la tecnología ha sumado para las empresas en gran medida y en la actualidad gran parte de empresas la emplea para ser competitiva en el mercado, Algunos de estos factores tecnológicos son:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet
- Comercio virtual (pp. 34 – 37).

#### **2.2.6 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER**

Es la herramienta analítica más utilizada para reconocer el entorno competitivo. Martínez & Milla (2012) describen al entorno competitivo en cinco fuerzas competitivas básicas las cuales son:

La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).

El poder de negociación con los clientes.

El poder de negociación con los proveedores.

La amenaza de productos y servicios sustitutivos.

La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de ellas tiene gran importancia para una empresa ya que analiza desde varias perspectivas la competitividad en un mercado definido. Las cinco fuerzas actúan constantemente en contra de la rentabilidad del sector (p. 39).



**Fuente:** Libro La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral ( Martínez & Milla, 2012, 2012, p. 39)

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

## **LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES (BARRERAS DE ENTRADA)**

Analizar las barreras de entrada es muy importante para las empresas porque llegan a ser competencia directa para las mismas.

Con este tipo de análisis se busca establecer diferentes tipos de restricciones que están presentes y afectan a una compañía o pequeño negocio que desee penetrar a un sector de mercado determinado. Si las barreras de entrada son altas y/o el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desalientan a nuevos competidores. (Martínez & Milla, 2012, p. 40)

### **Economías de Escala**

Las economías de escala se refieren a la posible reducción de los costes de producción cuando aumenta la escala de producción, es decir, el número de unidades producidas. Martínez & Milla (2012) definen como:

El coste de una unidad de producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en un determinado período de tiempo. Esto disuade la entrada, ya que obliga al entrante a introducirse produciendo a gran escala, arriesgándose a una fuerte reacción por parte de las empresas existentes o si no, a introducirse a pequeña escala, aceptando entonces una desventaja en costes (p. 41).

Diferenciación del producto

Necesidades de capital

Acceso a los canales de distribución

## **EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES**

Los clientes son la razón de ser de las empresas y el poder de negociación que se tenga es de vital importancia. Martínez & Milla (2012) afirman:

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores, un grupo de compradores tiene poder cuando se dan algunas de las siguientes condiciones:

El grupo de clientes se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor

Los productos que compra el cliente son estándares o indiferenciados

Los compradores obtienen pocos beneficios (p. 42).

## **EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES**

Según Martínez & Milla (2012) “los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera expresar la rentabilidad de un sector” (p. 43 – 44).

## **PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Los productos sustitutos representan una gran competencia en el mercado e identificarlos ayuda mucho a comprender el mismo. Martínez & Milla (2012) afirman:

Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo (p. 44).

## **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

La rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud de la que goza un sector. Martínez & Milla (2012) afirman:

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores, esto es lo que menciona. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición (p. 45).

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

Algunos conceptos a tratar en la presente investigación en referencia a los términos de un plan Comercial.

**Mercado.-** “Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 7).

**Mercado meta.-** “El proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 49).

**Segmentación del mercado.-** “Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 49).

**Posicionamiento.-** “Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores

meta. Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 49).

**Comercialización del producto.-** “Es un proceso que hace posible que el productor haga llegar el bien o servicio proveniente de su unidad productiva al consumidor o usuario en las condiciones óptimas del lugar y tiempo” (Fleitman, 2000, p. 37).

**Competencia.-** “Mercado en que muchos compradores y vendedores negocian con una mercancía uniforme; no hay un comprador o vendedor que ejerza mucha influencia en el precio corriente del mercado” (Kotler & Keller, 2012, p. 51).

**Muestra.-** “Selección de unidades representativas de una población total” (M.Pride & Ferrel, 1997, p. 157).

**Ingresos.-** “Son incrementos en el patrimonio de la empresa durante el ejercicio, ya sea de entradas o aumentos en el valor de activos, o disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones monetarias o no, de los socios o propietarios” (Andrade, 2005, p. 29).

**Producto.-** “Cualquier cosa que se oferte en un mercado para la libre adquisición uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad, también involucra creación o alteración de empaques y nombres de marca” (M.Pride & Ferrel, 1997, p. 18).

**Cliente.-** “Es quién periódicamente compra y consume un producto, marca, empresa, o lo hace en un mismo lugar de ventas” (Vicente, 2009, p. 21).

**Calidad.-** Enmarca el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio en mira a satisfacer necesidades establecidas (Kotler & Armstrong, 2001).

**Estrategia.-** Habilidad para combinar diferentes medios de actuación de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos fijados.



## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 IDEA A DEFENDER**

La elaboración del plan de comercialización para la empresa Ofaher Factory, del cantón Guano, provincia de Chimborazo, permitirá el incremento de sus ventas y con ello se logrará una mayor participación en el mercado.

### **3.2 VARIABLES**

**Variable dependiente.-** Incrementar las ventas de la empresa Ofaher Factory.

**Variable Independiente.-** Diseño de un plan de comercialización.

### **3.3 MODALIDAD**

El enfoque de la presente investigación es mixto ya que se empleará un enfoque cuantitativo y cualitativo por las variables utilizadas en la investigación.

#### **3.3.1 Cualitativo**

Según Del Cid, Méndez, & Sandoval (2011) “el enfoque cualitativo se enfoca en comprender un determinado fenómeno, es decir, establecer como se relaciona un aspecto con otro” (p. 24).

Dentro de la empresa Ofaher Factory se realizará la descripción y explicación de las cualidades del problema, para conocer diferentes aspectos dentro del desarrollo de la investigación tales como: los gustos y preferencias del mercado, entre otros.

#### **3.3.2 Cuantitativo**

Según Del Cid, Méndez, & Sandoval (2011) “la investigación cuantitativa es seria y elegante; los datos cuantitativos permiten hacer tablas y graficas que ilustren adecuadamente un fenómeno” (p. 23).

En el presente trabajo de investigación se empleará un enfoque cuantitativo ya que se obtendrá información numérica derivada de las encuestas, a esta información se le aplicará un análisis estadístico para medir las variables.

### **3.4 DISEÑO**

#### **3.4.1 No Experimental**

La investigación no experimental se la puede definir como una indagación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido ya que no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio (Kerlinger & Lee, 2002).

### **3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1 Investigación Bibliográfica – Documental**

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de indagar, profundizar, comparar y conocer los diferentes antecedentes relacionados al problema y se utilizará para crear la fundamentación teórica por medio de uso de publicaciones como: libros, revistas, páginas web que han sido desarrolladas por diversos autores.

#### **3.5.2 La investigación descriptiva**

La investigación descriptiva nos ayudará a conocer la situación de la empresa Ofaher Factory, un análisis general de lo que ocurre para así llegar a una clara comprensión del problema y analizar e interpretar los fenómenos dentro un estudio.

#### **3.5.3 Investigación de Campo**

Se desarrollará esta investigación ya que permite estudiar la situación de la empresa identificando las necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos a través de la observación, el cuestionario y la entrevista.

### **3.6 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que utilizará en la investigación es de tipo transversal ya que está diseñado para medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico.

Diseño de un plan de comercialización para incrementar las ventas de la empresa Ofaher Factory, del cantón Guano, provincia de Chimborazo.

### **3.7 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.7.1 Métodos**

En la presente investigación se utilizará varios métodos como son: método inductivo, método deductivo, método analítico, método sintético.

#### **Método Inductivo**

Es aquel método que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este método se empleará en la presente investigación a través del trabajo de campo en donde se realizará las encuestas pertinentes para la obtención de información que ayude a llegar a las conclusiones.

#### **Método Deductivo**

El método deductivo se utiliza para inferir de lo general a lo específico, interviene dentro de la investigación cuando se realiza la recopilación de información en libros o artículos científicos en la formulación del marco teórico, con lo cual da una guía a seguir para realizar la investigación.

#### **Método Analítico**

Éste método consiste en la separación de las partes con el fin de estudiar las relaciones por las cuales se unen, cuando identificamos o separamos la variable dependiente de la

independiente estamos utilizando un método analítico ya que se estudia cada una de ellas y como se relaciona la una con la otra.

### **Método Sintético**

Se realizará un análisis de todas las partes que componen la investigación con el propósito de comprender en totalidad su esencia. Será utilizado para analizar la realización de un plan comercial y como influye en el incremento de las ventas de la empresa para llegar a la comprensión de la esencia de la investigación.

### **3.7.2 Técnicas de la investigación**

#### **Encuestas**

La encuesta es considerada una técnica utilizada con el fin de investigar diferentes cuestionarios para un número considerable de personas, donde se pueden realizar preguntas abiertas o cerradas, fundamentales para desarrollo de un trabajo de investigación (Grasso, 2006).

Nos permitirá analizar y recopilar información a través de la opinión de los clientes sobre los productos que ofrece la empresa Ofaher Factory enfocándose siempre en el área comercial.

#### **Entrevista**

Según Barrera (2010) considera que la entrevista “es un diálogo que se desarrolla entre dos personas, donde se encuentra el entrevistador y el entrevistado, con el único fin de recolectar la información necesaria para el desarrollo de un tema específico” (p. 63).

Es un método que a través de la comunicación solicita información sobre el tema a investigar de una manera directa, y por ello se realizará propietario y colaboradores de la empresa Ofaher Factory para analizar su situación.

### **3.7.3 Instrumentos**

#### **Cuestionario**

Para Aparicio, y otros (2014) denominan al cuestionario como un instrumento utilizado en la investigación a través de la encuesta, en la cual se recopila la información brevemente ordenada.

#### **Guía de entrevista**

El sector en el cual se desempeña la empresa Ofaher Factory es muy competitivo por esta razón se desea saber las exigencias por parte de los clientes en su claro poder de decisión de compra y también a los puntos de venta como locales comerciales.

#### **Observación**

A través del uso de nuestro sentido podremos realizar una búsqueda de los datos que necesitamos para resolver el problema de investigación.

## **3.8 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

Es necesario establecer la población, objeto de investigación para así poder orientar las estrategias al segmento de mercado apropiado. La población que se va a tomar en cuenta para esta investigación son las personas que están comprendidas en las edades de 18 a 50 años es de 110608, deben ser personas que cuenten con solvencia económica para la adquisición de los productos.

Nos basaremos en los datos encuestados que registran el último Censo de población y vivienda en el 2010 en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

**Tabla 3: Habitantes encuestados en el último censo**

CANTÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Riobamba	44031	52150	96181

Fuente: Censo 2010

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

Proyección de la población.

$$P^n = P_0(1 + i)^n$$

$$P^n = 96181(1 + 0.02)^7$$

$$P^n = 96181(1.15)$$

$$P^n = 110608$$

### Muestra

Debido a la población alta la investigación va a emplear una muestra de trabajo, por lo tanto se aplicará la muestra estadística con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N * P * Q}{e^2 (N - 1) + Z^2 P * Q}$$

<b>N = Tamaño de la población</b>	110608
<b>P = Probabilidad de que el evento ocurra.</b>	P = 0,50
<b>Q = Probabilidad de que el evento no ocurra.</b>	Q = 0,50
<b>e = Error de estimación o error muestral</b>	E = 0,05 (5%)
<b>Z = Margen de confiabilidad</b>	Z = 1.96

Fuente: Censo 2010

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

$$n = \frac{(1,96^2)(110608) * 0,5 * 0,5}{0,05^2(110608 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{106227.92}{276.51 + 0.9604}$$

$$n = \frac{106227.92}{277.47}$$

$$n = 384$$

El número total de encuestas que se va aplicar en la ciudad de Riobamba es de 384

### 3.9 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

#### 3.9.1 Investigación de campo

La siguiente encuesta se realizó a personas que frecuentan tiendas independientes de venta de calzado en la ciudad de Riobamba entre las que tenemos: Toty Boutique – “ El Cuero” – Pacsum – Calzado Carrasco – Calzado El Dorado – La casa de las chompas y calzado americano – Vaquero Jean Sport y la empresa de venta de calzado de seguridad industrial “Protección industrial”, con el objetivo de determinar el grado de aceptación del calzado elaborado por la empresa Ofaher Factory y el posicionamiento que tiene la misma en el mercado.

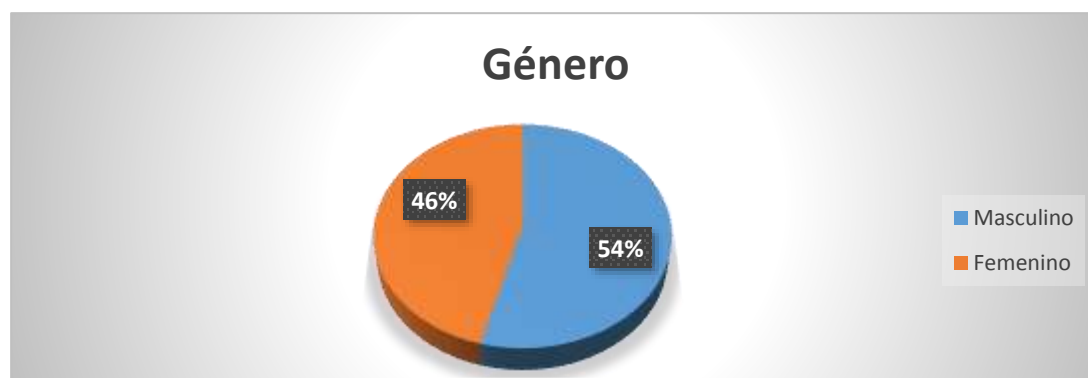
**Tabla 4: Género**

Variable	Número	Porcentaje
Masculino	208	54%
Femenino	176	46%
TOTAL	384	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 1: Género**



**Fuente:** Tabla 4

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** Se determina que el **54%** de las personas encuestadas pertenece al género masculino mientras que el género femenino nos refleja un **46%**, lo cual es muy positivo para la empresa Ofaher Factory porque se establece que su público objetivo son hombres.

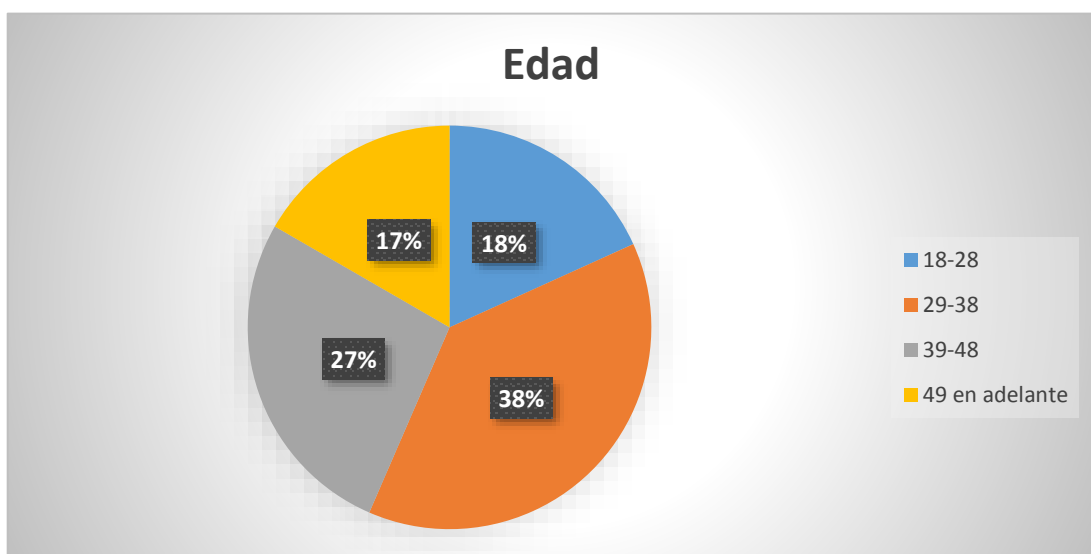
**Tabla 5: Edad**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
18-28	70	18%
29-38	147	38%
39-48	103	27%
49 en Adelante	64	17%
TOTAL	384	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 2: Edad**



**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** Se evidencia que las personas que más realizan compras de calzado pertenecen a las edades de 29 a 38 años representando un **38%**, mientras que las personas de 39 a 48 años de edad muestran un **27%**, con un **18%** se encuentran las personas de 18 a 28 años de edad y por ultimo las personas de más de 49 años de edad reflejan un **17%**. Se determina que el mercado potencial de interesados en el calzado que produce la empresa Ofaher Factory se encuentran las personas que tienen un rango de edad de 29-38 años.



## 1.- ¿Utiliza usted productos elaborados con cuero?

**Tabla 6: Conocimiento de utilización de productos elaborados con cuero**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	366	95%
No	18	5%
TOTAL	384	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 3: Conocimiento de utilización de productos elaborados con cuero**



**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** Se determina que el **95%** de personas utiliza productos elaborados con cuero, por lo tanto nos da una referencia positiva sobre la percepción que tienen las personas de usar productos elaborados con este material.

## 2.- ¿Utiliza usted calzado de cuero?

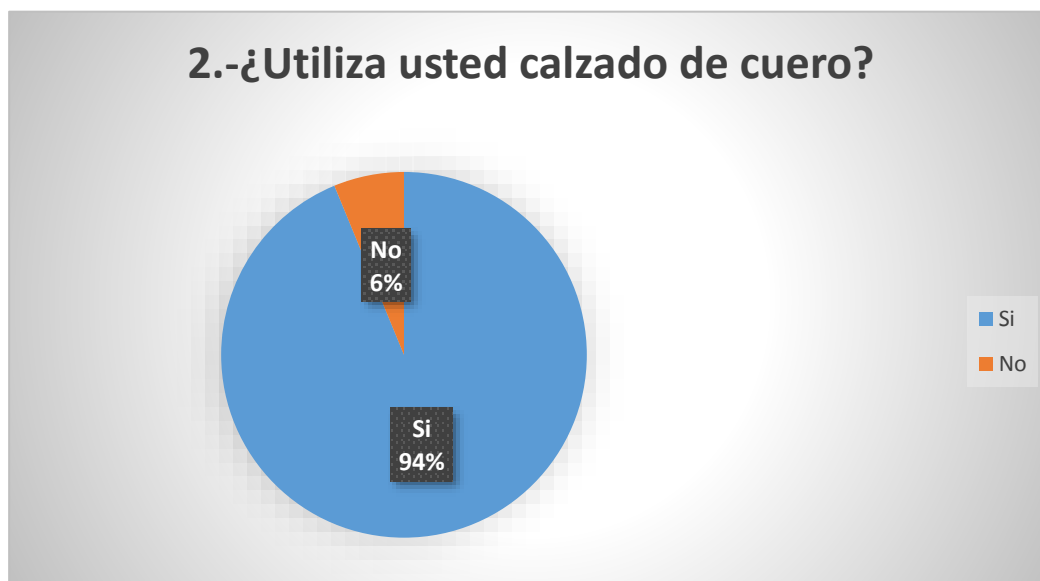
**Tabla 7: Utilización de calzado de cuero**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	360	94%
No	24	6%
TOTAL	384	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 4: Utilización de calzado de cuero**



**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** Se determina que el **94%** de las personas encuestadas usa calzado de cuero normalmente, lo cual es importante para la empresa Ofaher Factory ya que nos muestra un mercado potencial en el que las personas en su libre poder de decisión prefieren adquirir calzado de cuero.

### 3.- ¿Qué tipo de calzado usted utiliza con mayor frecuencia?

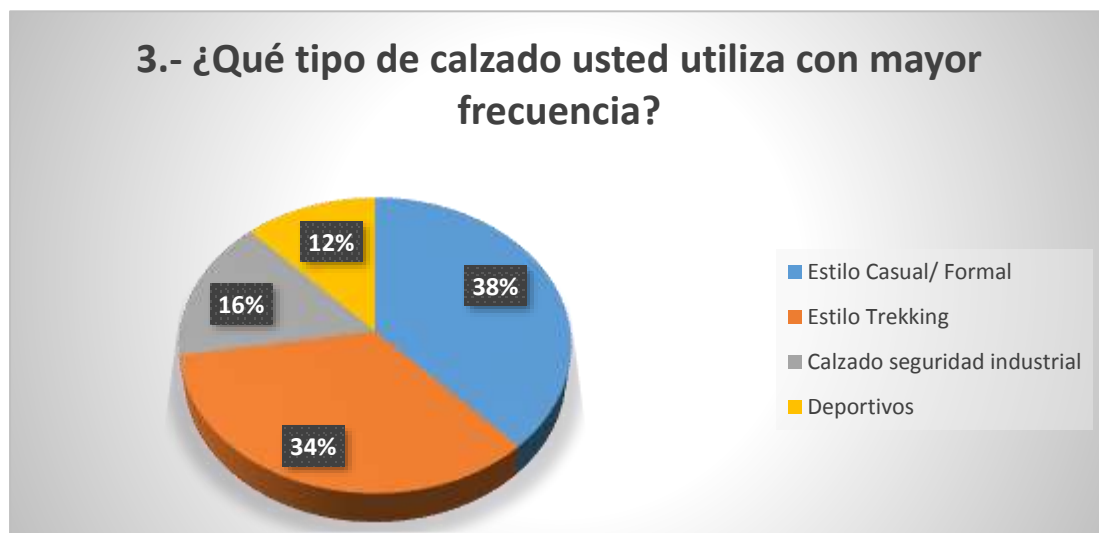
**Tabla 8: Frecuencia de uso de calzado de cuero**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Estilo Casual/ Formal	168	38%
Estilo Trekking	152	34%
Calzado seguridad industrial	69	16%
Otros (Deportivo)	53	12%
TOTAL	442	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 5: Frecuencia de uso de calzado de cuero**



**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** En consecuencia la investigación nos da una clara muestra que del total de la población el **38%** utiliza con mayor regularidad el calzado Casual/Formal, mientras que el calzado estilo trekking representa un **34%**, con un **16%** se encuentra el calzado de seguridad industrial y el **12%** de la población manifestó que usa con mayor frecuencia el calzado deportivo. Esta información es muy importante para la empresa Ofaher Factory porque se determina los gustos en estilos de calzado de la población encuestada.

#### 4.- ¿Qué aspecto considera usted importante al momento de adquirir calzado?

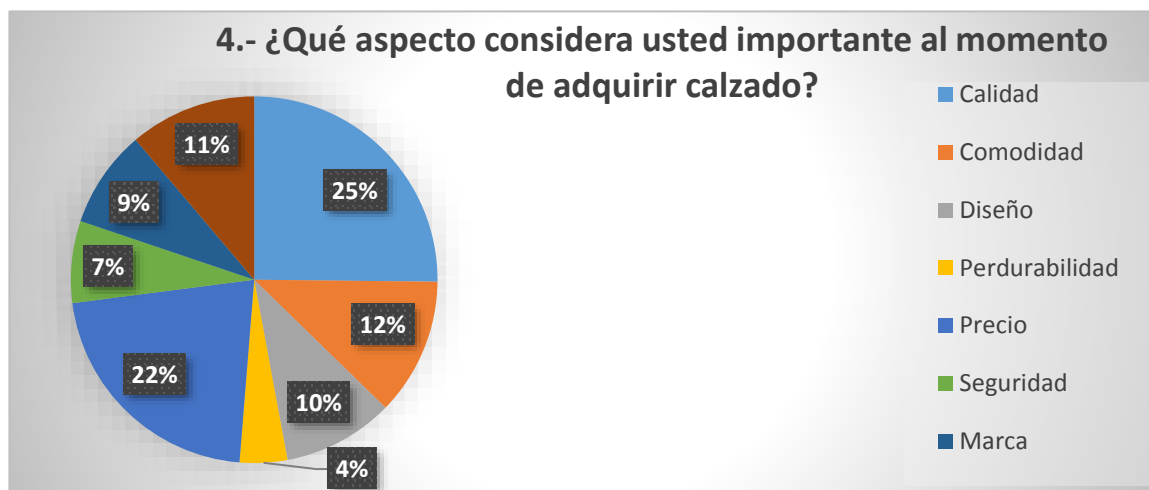
**Tabla 9: Aspectos para adquirir calzado de cuero**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	108	25%
Comodidad	52	12%
Diseño	42	10%
Perdurabilidad	18	4%
Precio	93	22%
Seguridad	31	7%
Marca	37	9%
Tendencia de la moda	48	11%
TOTAL	429	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 6: Aspectos que determinan la decisión de compra de calzado de cuero**



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** La elección de compra de un producto está determinado por varios factores, de la población encuestada el 27% de las personas considera que el aspecto más importante al momento de adquirir calzado es la calidad, mientras que un 22% manifiesta que el precio es el aspecto más representativo, la comodidad del calzado refleja un 12%, el 11% de las personas están expectantes a tendencias de la moda, mientras que el 9% afirma que es el diseño del calzado, al final quedaron aspectos muy importantes como lo es la marca con un 8%, la seguridad del calzado con el 7% y la perdurabilidad del calzado en el tiempo con un 4%. Se determina que las personas consideran a la calidad el aspecto más importante al momento de adquirir calzado y en segundo lugar el precio, manifiestan que los productos deben poseer una buena relación calidad – precio, lo cual resulta muy positivo para la empresa Ofaher Factory ya que nos da muestra que la población posee conductas de compra y gran parte de ellos consideran cualidades muy importante sobre el calzado antes de adquirirlo.

## 5.- ¿Con que frecuencia adquiere zapatos de cuero?

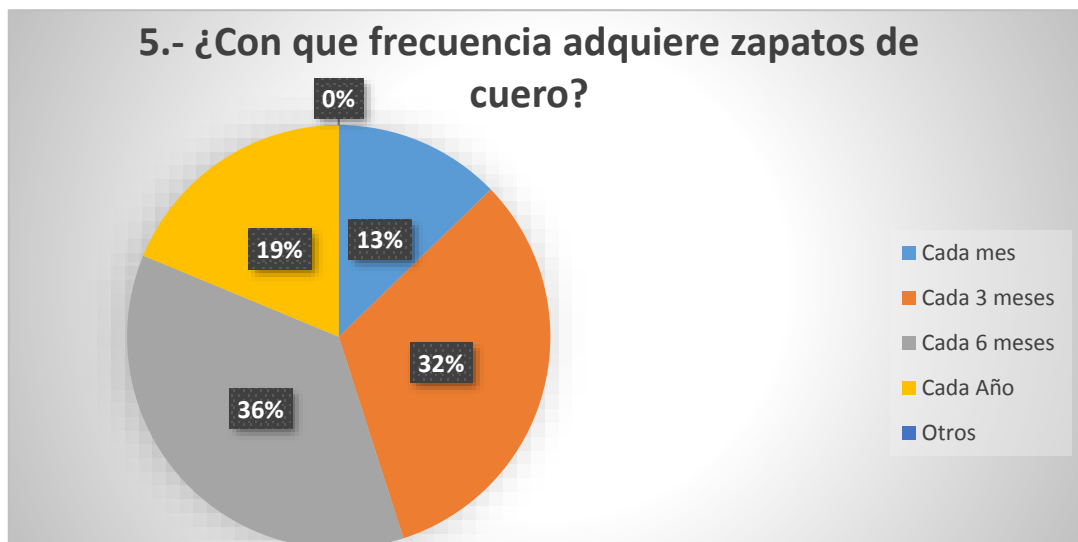
**Tabla 10: Frecuencia de compra de calzado de cuero**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes	49	13%
Cada 3 meses	124	32%
Cada 6 meses	139	36%
Cada Año	72	19%
Otros		0%
TOTAL	384	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 7: Frecuencia de compra de calzado de cuero**



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** El **36%** de la población afirma que realiza compras de calzado de cuero cada seis meses, mientras que el **32%** cada tres meses, el **19%** cada año y el **13%** restante cada mes. Se puede determinar una referencia sobre la compra del calzado compra y así estimar una demanda potencial, lo cual es muy positivo para la empresa Ofaher Factory.

## 6.- ¿Cuándo usted adquiere calzado de cuero prefiere?

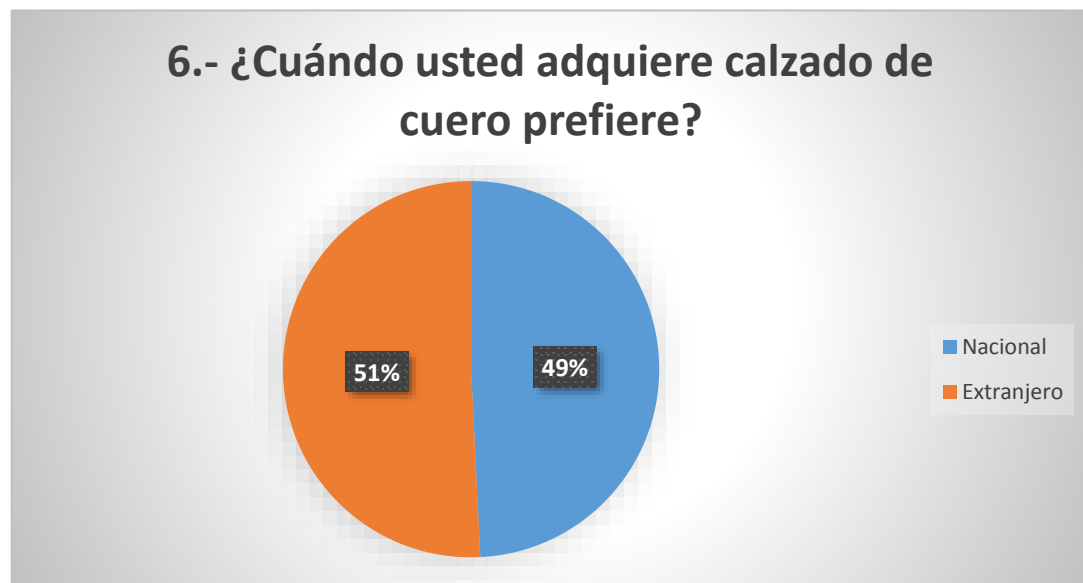
**Tabla 11: Preferencia del calzado**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Nacional	189	49%
Extranjero	195	51%
TOTAL	384	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 8: Preferencia del calzado**



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** Se determinó que un **51%** de las personas prefieren el calzado importado mientras que el **49%** el calzado nacional.

**Porqué:** Muchas personas consideran que el calzado importado tiene mejor relación calidad – precio y esto se convierte en un determinante para la elección de compra, mientras que otras personas consideran que el calzado nacional posee buena calidad y que existe tendencia al crecimiento y que para ello necesita el apoyo local.

**7.- ¿Indique el precio que usted estaría dispuesto a pagar por un calzado de cuero?**

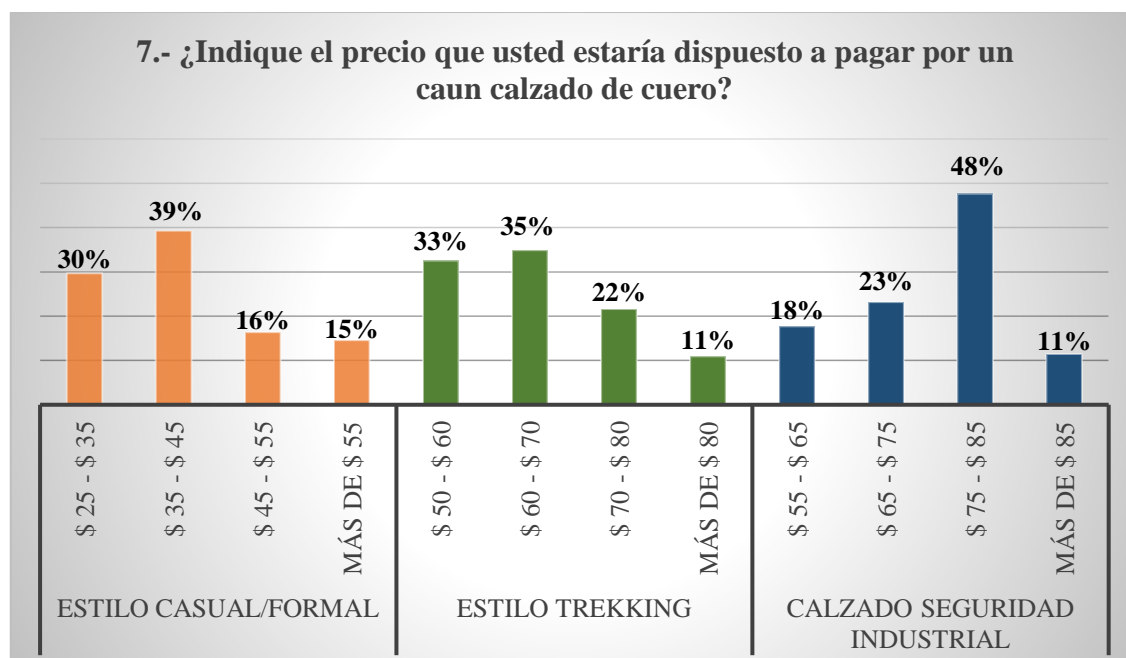
**Tabla 12: Precios por estilo de calzado de cuero**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
<b>Estilo Casual / Formal</b>	\$ 25 - \$ 35	114 30%
	\$ 35 - \$ 45	151 39%
	\$ 45 - \$ 55	63 16%
	Más de \$ 55	56 15%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>
<b>&lt;Estilo Trekking</b>	\$ 50 - \$ 60	125 33%
	\$ 60 - \$ 70	134 35%
	\$ 70 - \$ 80	83 22%
	Más de \$ 80	42 11%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>
<b>Calzado seguridad industrial</b>	\$ 55 - \$ 65	68 18%
	\$ 65 - \$ 75	89 23%
	\$ 75 - \$ 85	183 48%
	Más de \$ 85	44 11%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 9: Precios por estilo de calzado de cuero**



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

## **Interpretación:**

**Estilo casual/ formal;** Se determinó que **39%** de las personas consideran que el calzado estilo casual/formal lo adquirirían por un precio de 35 a 45 dólares, el **30%** optó por precios de entre 25 a 35 dólares, un **16%** se sentiría cómodo adquirir este calzado a un precio de 45 a 55 dólares y el restante **15%** estaría de acuerdo en pagar más de 55 dólares.

**Estilo Trekking;** Las personas optan por adquirir el calzado estilo trekking a un precio de 60 a 70 dólares reflejando un **35%**, mientras que el **33%** afirma que podría adquirir este tipo de calzado a un precio de 50 a 60 dólares, un **22%** adquiriría este tipo de calzado a un precio de 70 a 80 dólares y un **11%** estaría dispuesto en comprarlos en más de 80 dólares.

**Calzado seguridad industrial;** Las personas afirman que estarían dispuestas en adquirir este tipo de calzado a un precio de 75 a 85 dólares reflejando un **48%**, el **23%** manifiestan que estarían de acuerdo en pagar de 65 a 75 dólares, mientras que un **18%** optaría por comprar este calzado a un precio de 55 a 65 dólares y un **11%** restante estaría dispuesto a pagar más de 85 dólares.



## 8.- ¿En qué lugares le gustaría adquirir calzado de cuero?

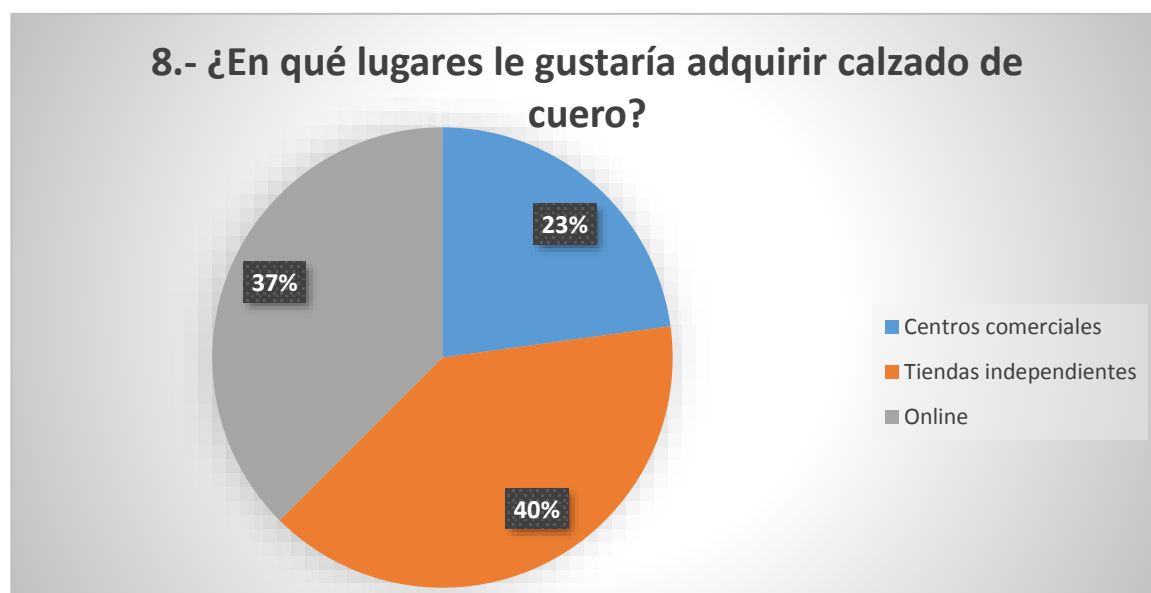
**Tabla 13: Lugar de adquisición del calzado de cuero**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Centros comerciales	126	23%
Tiendas independientes	219	40%
Online	207	38%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>552</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 10: Lugar de adquisición del calzado de cuero**



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** En relación al lugar donde les gustaría adquirir calzado de cuero, el **40%** de las personas se siente atraído por las compras en tiendas independientes, el **37%** afirman que les gustaría adquirir calzado de cuero a través de una plataforma online, mientras que un **23%** optan en adquirir calzado de cuero en centros comerciales. Se determinó que las personas optan por realizar la adquisición del calzado en tiendas independientes y en segundo lugar a través de plataformas online, esta es una información importante para la empresa Ofaher Factory la cual debe establecer relaciones comerciales con tiendas independientes para distribuir el calzado y realizar estrategias comerciales a través de la implementación de redes sociales y una página web oficial.

**9.- ¿En qué medios de comunicación le gustaría informarse sobre calzado de cuero?**

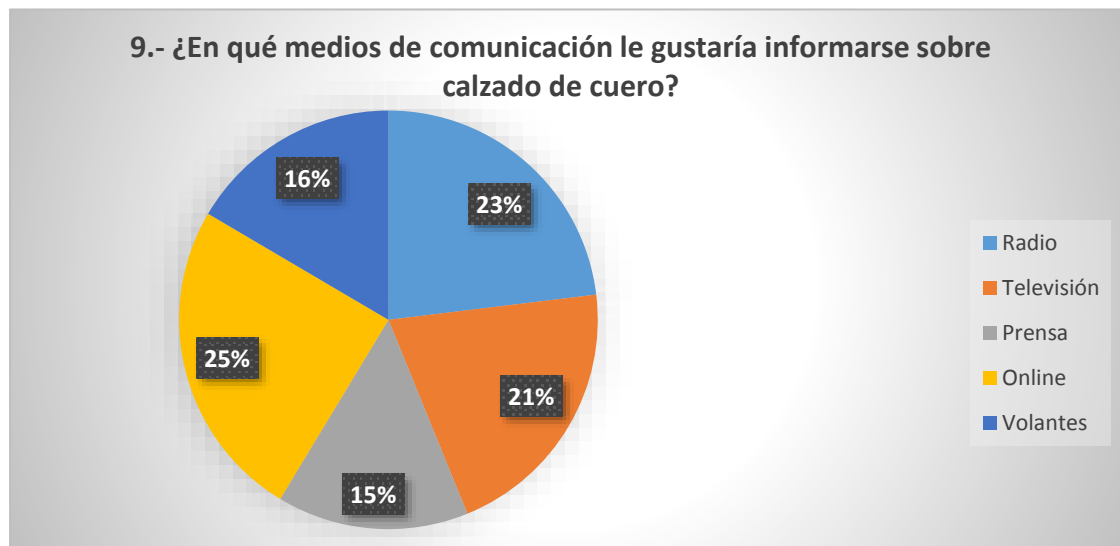
**Tabla 14: Medios para recibir información**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Radio	120	23%
Televisión	108	21%
Prensa	77	15%
Online	129	25%
Volantes	86	17%
TOTAL	520	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 11: Medios para recibir información**



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** El **25%** de la población encuestada manifestó que le gustaría recibir información referente a calzado de cuero de manera online en medios digitales (redes sociales, correo electrónico y páginas web), mientras que un **23%** les gustaría recibir dicha información a través de la radio, con un **21%** a través de la televisión, el **15%** afirmó que desearía recibir información a través de la prensa y el **16%** de las personas considera recibir información mediante volantes.

## 10.- ¿Conoce la empresa de calzado de cuero Ofaher Factory del cantón Guano?

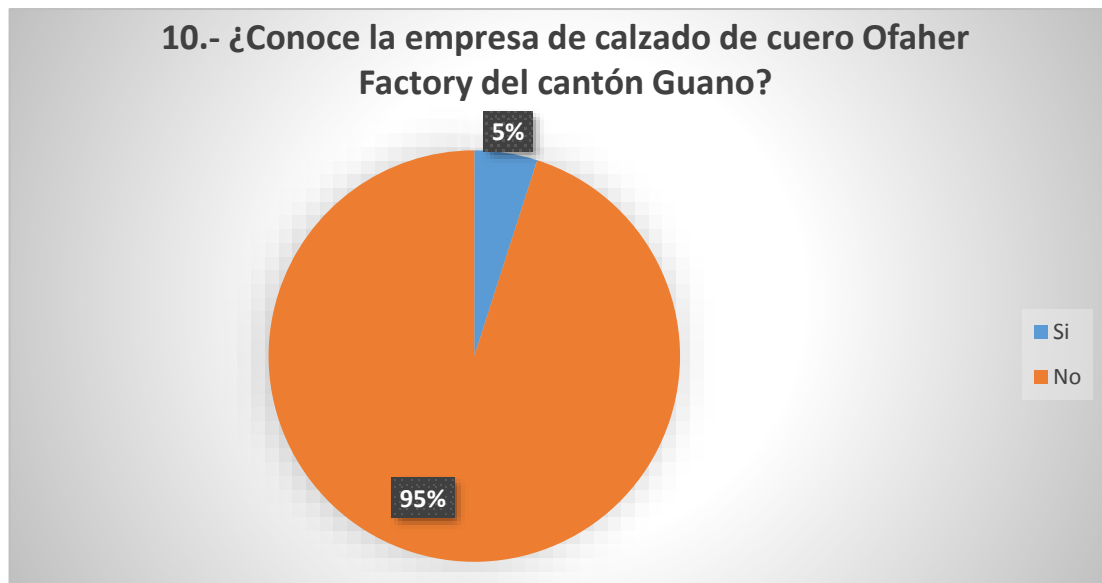
**Tabla 15: Conocimiento sobre la empresa y sus actividades**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	5%
No	365	95%
TOTAL	384	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Gráfico 12: Conocimiento sobre la empresa y sus actividades**



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Bryan Zambrano Castillo

**Interpretación:** Se determinó que el **5%** de la población encuestada conoce la empresa de calzado Ofaher Factory del cantón Guano, mientras que el **95%** la desconoce completamente,

La empresa posee muy poca presencia en el mercado y esto demuestra la importancia de informar a los clientes sobre las actividades que realiza la empresa y de esta manera aumentar la cuota de mercado.

### 3.10 HALLAZGOS

- ✚ Se determinó que el público objetivo para la empresa Ofaher Factory son hombres en su mayoría con un rango de edad de los 29 a 38 años, es una población que actualmente también está inmersa en el uso de plataformas digitales, prueba de ello el (25%) manifestó que desearía recibir información sobre calzado de cuero de manera online.
- ✚ El (94%) de las personas afirma usar calzado de cuero con normalidad, un dato muy positivo para la empresa ya que existe un mercado potencial, y de acuerdo con los resultados el (38%) de las personas usan con mayor regularidad el calzado estilo casual/formal y esto nos da una guía sobre los gustos del mercado.
- ✚ El aspecto fundamental para elección de compra de calzado de cuero es la calidad reflejando un (25%), en segundo lugar está el precio con un (22%).
- ✚ El (51%) de las personas prefieren adquirir calzado importado, puesto que lo consideran más seguros, cómodos y de excelente calidad en comparación a la producción nacional.
- ✚ Las personas desearían adquirir calzado de cuero en tiendas independientes reflejando un (40%), en segundo lugar se encuentran las compras en línea.
- ✚ Existe una carente utilización de la imagen de la empresa y con ello un bajo posicionamiento en el mercado, solo el (5%) de las personas conoce o ha escuchado hablar de la empresa Ofaher Factory del cantón Guano.

### 3.11 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### ENTORNO

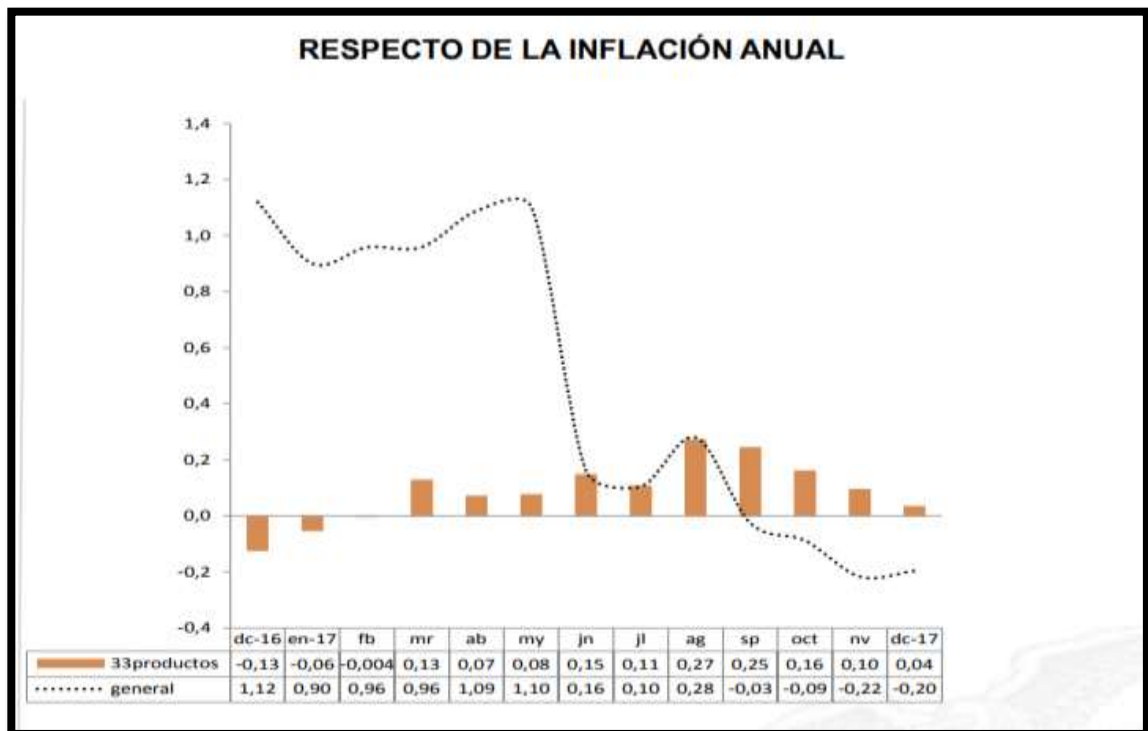
##### 3.11.1 Análisis Pest

###### Factores Políticos

- **Ley de protección al consumidor:** Es creada para enfocarse en la población ecuatoriana que innumerables veces son estafados o soportan abusos por parte de empresas públicas y privadas. A través de esta ley se busca orientar a que las empresas realicen buenas prácticas y que los consumidores posean el conocimiento necesario para poder denunciar en caso de que alguna empresa intente abusar o estafar con sus productos.
- **Ley de regulación y control del poder de mercado:** Esta ley se encarga de proteger a los consumidores, dueños de compañías, pero en particular a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas. De esta manera se garantiza reglas claras a las empresas y transparentes para competir en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales.
- **Inestabilidad Política:** En la actualidad la situación política del Ecuador es un tanto complicada debido a todas las diferencias que se encuentran entre la orientación de Derecha y de Izquierda, y las decisiones que el gobierno toma y que la oposición cataloga de injustas además de que ha tomado fuertes medidas políticas y económicas para mejorar la situación del país.
- **Ley de la economía popular y solidaria:** Esta ley está integrada por organizaciones que llegan acuerdos de relaciones de solidaridad y colaboración siempre en la búsqueda de un interés o beneficio mutuo. Está enfocada en el tercer sector de la economía que corresponde a las microempresas.

## Factores Económicos

- **Inflación:** Este es uno de los índices de mayor relevancia en las empresas ya que afecta directamente a los precios de los productos. La inflación hasta diciembre del año 2017 fue negativa cerrando con un -0,20, el menor porcentaje registrado desde el año 2006, lo que significa que el valor de la canasta de consumo básica para un consumidor representativo promedio disminuyó en dicho porcentaje.



**Fuente:** (Ecuador, 2018)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

- **Tasas de interés:** La tasa de interés activa del año 2017 fue de 7.83% en caso que la empresa desee optar por un crédito bancario y la tasa pasiva fue de 4.95% en caso que la empresa desee ahorrar.
- **Salario Básico unificado:** Para el año 2017 el salario básico se situó en \$375 dólares, y hubo un incremento de \$11 para el año 2018 ascendiendo a \$386.



Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
• Saldo	240	264	292	318	340	354	366	375
• Incremento del SBU	10,09%	10,00%	10,61%	8,90%	6,92%	4,12%	3,39%	2,45%

Fuente: (Ecuador, 2018)

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

### Factores Sociales

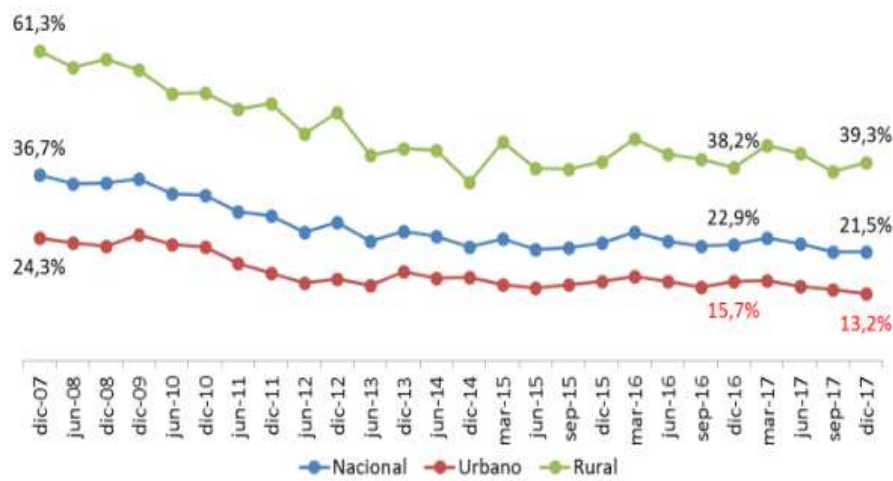
- **Desempleo:** La tasa de desempleo tuvo una leve disminución respecto del año 2016 al 2017, en el 2016 cerró el año con 5.2% mientras que el año 2017 con un 4,6 %, el cierre de empresas y el despido de muchas personas de sus empresas se reflejan en estas cifras de lo que va del año 2018 se mantiene esa tendencia.



Fuente: (Ecuador, 2018)

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

- **Pobreza:** Al finalizar el año 2017 la pobreza en Ecuador mostró un 21,25%, es una cifra significativa dándonos una muestra clara que existen muchas personas pobres.



**Fuente:** (Ecuador, 2018)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

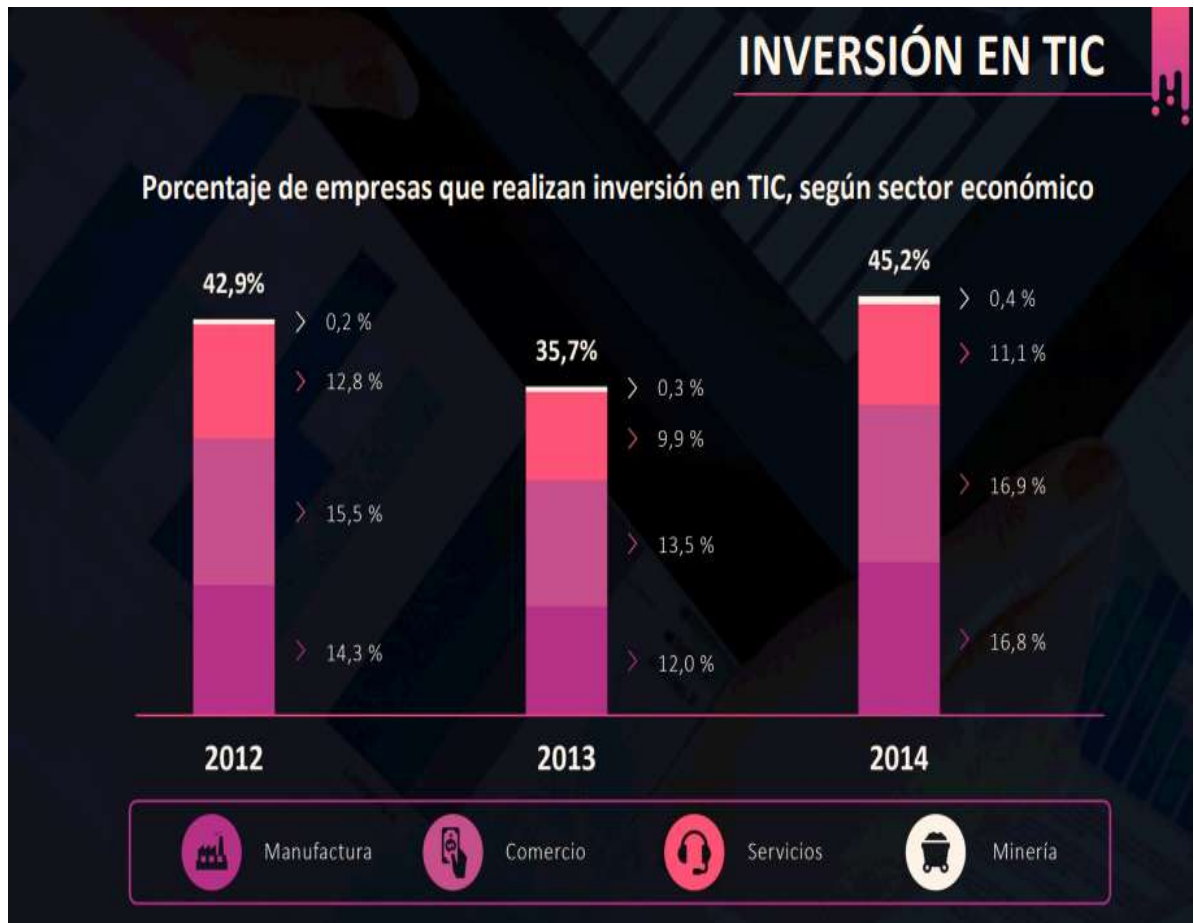
- **Canasta Familiar Básica:** Para el año 2017 el costo de la canasta básica familiar fue de \$708,98, mientras que la canasta familiar vital tuvo un costo de \$498,89.

### Factores Tecnológicos

- **Maquinaria:** La innovación en equipos tecnológicos y maquinaria necesaria para la producción de calzado es un punto fundamental en la empresa Ofaher Factory, actualmente cuenta con maquinaria que la ayuda a disminuir tiempos de producción.
- **Tecnologías de la Información y la Comunicación:** También conocidas como las Tics se enmarcan en la utilización de campos como la informática o telecomunicaciones, en la actualidad muchas empresas realizan inversiones en Tic's para mejorar las formas de producción, comercialización y comunicación de los productos y servicios que estas ofrecen, son una herramienta que facilita el envío, paso y tratamiento de la información. Ofaher Factory actualmente no cuenta con algún software administrativo o de control que le facilite el almacenamiento y traslado de datos.



## Inversión en TIC's por sector en Ecuador



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

**Redes Sociales:** Las redes sociales tienen gran influencia en los compradores en la actualidad, muchas empresas hacen uso de estas plataformas para publicitarse y tener mayor representación en el mercado, entre las aplicaciones que tienen mayor relevancia están: Facebook, Instagram, WhatsApp. Ofaher Factory cuenta con un fan page al cual se le dará otro enfoque, al igual que la creación de una página web donde se ofertarán el catálogo de los productos con sus precios.

## DINTORNO

Para analizar el dintorno es necesario la utilización de un modelo, en este caso las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Este modelo es un instrumento de gran utilidad para el análisis de la empresa y su entorno, ya que lo realiza de forma más ordenada.

### 3.11.2 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

#### A. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado de calzado de la ciudad de Riobamba es muy atractivo y comercial para diferentes giros de negocio. La amenaza de competidores es alta, compiten directamente en el segmento al cual se enfoca la empresa Ofaher Factory, los cuales centran sus esfuerzos en captar mayor cantidad de mercado día tras día, mejorando sus diseños y en ocasiones abaratando el precio del calzado.

**Tabla 16: Amenaza de nuevos competidores**

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES							
Economías de Escala	Pequeñas	1	2	3	4	5	Grandes
Diferenciación del producto con nuevos diseños	Escasa	1	2	3	4	5	Importante
Capital fresco para invertir	Bajos	1	2	3	4	5	Altos
Ventajas en costos de comercialización	Pequeñas	1	2	3	4	5	Grandes
Apoyo gubernamental	Inexistente	1	2	3	4	5	Alta
Empresas pre-establecidas tiendas de calzado	Pocas	1	2	3	4	5	Muchas

**Fuente:** Libro la elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (Martínez & Milla, 2012, 40)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

#### B. NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

Está determinada por la capacidad y calidad de los proveedores de materia prima e insumos, la disponibilidad de los mismos y el precio que se fijan. Los proveedores de Ofaher Factory se encuentran ubicados en la ciudad de Ambato y Quito, con los que mantiene una relación estable y sólida. Cada uno de los proveedores que tiene la empresa son de gran importancia, predomina la ética profesional y la lealtad, muchos de estos proveedores abastecen de diferentes tipos de cuero para la producción del calzado, también suelas y agujetas.

**Tabla 17: Poder de negociación con los proveedores**

PODER DE NEGOCIACIÓN LOS PROVEEDORES							
Imposiciones de condiciones	Escasos	1	2	3	4	5	Muchos
Disponibilidad de la materia prima e insumos	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Existencia de proveedores potenciales	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Relación con el/los proveedores	Mala	1	2	3	4	5	Excelente
Facilidad de cambiar de proveedor	Baja	1	2	3	4	5	Alta

**Fuente:** Libro la elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (Martínez & Milla, 2012, 43 – 44)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

## Proveedores

**Tabla 18: Principales Proveedores**

PROVEEDOR	INSUMOS
Curtimbre Ortiz (Ambato)	Materia Prima CUERO
Representación Garza	Punteras de acero, suelas y cordones
Euromaquinas	Pegamento, Plantillas, Forros

**Fuente:** Ofaher Factory

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

## C. NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

El poder de negociación con los clientes está dado por el conocimiento que tienen al realizar su elección de calzado de cuero, los clientes que compran calzado de cuero son muy selectivos con los mismos, analizan y observan el material con el que se realiza, conocen mucho el cuero tratado y después del ello decide realizar la compra.

### Descripción del tipo de clientes

El calzado que oferta la empresa Ofaher Factory está dirigido en su mayoría a personas de un status social medio- medio alto que cuenten con la capacidad adquisitiva para comprarlos y gustos por modelos de calzado excelentes y cómodos. Y entre los que destacan:

## Tipos de Clientes

- **Clientes con alto volumen de compras:** En este se enmarcan instituciones como el Municipio de Riobamba, colegios, empresas de seguridad, empresas de construcción, todos estos cubren su necesidad a través del calzado de cuero y realizan compras de gran volumen.
- **Clientes con bajo volumen de compras:** Son los clientes que realizan la adquisición del calzado en las ferias de inclusión, o en tiendas independientes donde distribuya el calzado la empresa sus compras son unitarias.

**Tabla 19: Poder de negociación con los clientes**

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES							
Sustitución del calzado	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
Poder de compra	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
Estándares de calidad	Bajo	1	2	3	4	5	Alto

**Fuente:** Libro la elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (Martínez & Milla, 2012, 42)  
**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

## D. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El mercado de calzado de cuero vive una constante amenaza de productos sustitutos, gran parte del calzado proveniente de Brasil y china, cuentan con precios relativamente más bajos y mala calidad en comparación al calzado de Ecuador ya que no usan 100% cuero sus calzados y estos productos sustitutos siempre son perjudiciales para las pequeñas empresas del país.

**Tabla 20: Amenaza de productos sustitutos**

AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos	1	2	3	4	5	Pocos
Sustitutos Extranjeros	Altos	1	2	3	4	5	Bajos
Agresividad de productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	Baja
Valor/precio Sustituto	Alto	1	2	3	4	5	Baja

**Fuente:** Libro la elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (Martínez & Milla, 2012, 44)  
**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

## E. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad que existe entre los competidores de la industria de la producción y comercialización de calzado es alta e intensa, con lo cual existe un alto impacto en los márgenes de utilidad de los productos. Actualmente en la ciudad de Riobamba el mercado se abastece a través de marcas ya posicionadas y con mucha presencia a nivel nacional pero los nichos de mercado representan las oportunidades para los pequeños productores y en esos nichos de mercado debemos hacernos fuerte, las oportunidades en los nichos crecen en relación a la medida que crece el mercado. Los principales competidores de la empresa Ofaher Factory son:

- De Paul Guano – Chimborazo
- Luigi Baldini
- EL ALCE
- Timberland
- Gamos
- Búfalo

**Tabla 21: Rivalidad entre competidores**

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
N° de competidores en equilibrio	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Planta de producción propia	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Diferenciación de clientes	Alto	1	2	3	4	5	Bajo
Intereses estratégicos	Medios	1	2	3	4	5	Bajo
Medios publicitarios	Alta	1	2	3	4	5	Bajo
Canales estratégicos de comercialización	Alto	1	2	3	4	5	Medio
Volumen de ventas	Altas	1	2	3	4	5	Bajas
Personal calificado	Alto	1	2	3	4	5	Bajo

**Fuente:** Libro la elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (Martínez & Milla, 2012, 45)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 22: RESULTADOS**

CALIFICACIÓN	
EVALUACIÓN GENERAL	PUNTAJE PROMEDIO
NUEVOS COMPETIDORES	3.33
PODER DE NEGOCIACIÓN LOS PROVEEDORES	2.80
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES	3.57
AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS	2.75
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	3.00
<b>TOTAL</b>	<b>15.45</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.09</b>

**Fuente:** Libro la elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (Martínez & Milla, 2012, 46)  
**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 23: CRITERIO DE CALIFICACIÓN**

CRITERIO DE CALIFICACIÓN			
PROMEDIO	ATRACTIVO BAJO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ALTO
	1 - 2.33	2.34 – 3.67	3.68 – 5
EVALUACIÓN GENERAL		3.09	

**Fuente:** Libro la elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (Martínez & Milla, 2012, 46)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

### ANÁLISIS:

El impacto al analizar las 5 fuerzas de Porter nos da como resultado un atractivo medio, la empresa Ofaher Factory necesita establecer estrategias que le diferencien de su competencia, poseer el plus que oriente la decisión de compra de los clientes y atraer más clientes, existe una competencia muy marcada en el mercado muchas empresas desean ocupar cada vez más de él.

### NUEVOS COMPETIDORES

Existe una competencia muy marcada, el sector del calzado se vuelve vulnerable al fenómeno de competidores nacionales o extranjeros, formales o informales.

Las políticas establecidas por el actual gobierno, dan muchas facilidades de apertura de nuevas PYMES y facilidades de crédito y financiamiento, por lo cual se puede concluir que no existen barreras de entrada para la competencia en la venta de calzado, lo cual se determina como una amenaza para la empresa Ofaher Factory

### **PODER DE NEGOCIACIÓN LOS PROVEEDORES**

El poder que tiene los proveedores varía dependiendo de la captación del mercado que tenga la empresa, mismo que está en relación directa a la demanda de la materia prima; por tanto en muchas ocasiones suben los precios o disminuyen especificaciones por lo tanto la empresa deberá la calidad de la materia prima y procurar mantener condiciones de negociación.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES**

Los clientes tienen la libertad de elección de compra y su poder negociador depende de la capacidad que tenga para enfrentar a una empresa con otra con el fin de disminuir precios, obtener una calidad superior o comprar más artículos por el mismo valor, esto va de la mano con el poder adquisitivo de las personas y su gusto.

### **AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En la actualidad un mercado que posee muchos productos sustitutos ya sean reales o potenciales, representan una gran amenaza para las pequeñas empresas, la situación empeora cuando aquellos productos están avanzados en calidad y con precios bajos. Ofaher Factory debe estar a la vanguardia innovando en diseños y prestando el mejor servicio manteniendo precios competitivos para el mercado.

### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Existe una rivalidad directa entre competidores, Riobamba es un sector muy atractivo y competitivo, en Guano existen varias empresas productoras y comercializadoras de calzado o algún otro producto textil, con lo cual se puede expresar que mientras mayor sea el número de competidores en un sector, más intensa será la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte del mercado. Es así que la empresa

Ofaher Factory, cuenta con un gran número de competidores siendo una amenaza de alto impacto.

### 3.11.3 Elaboración y selección de estrategias

#### 3.11.3.1 Matriz DAFO

**Tabla 24: Matriz Dafo**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1.- Experiencia en la elaboración de calzado de cuero	O1.- Crecimiento del segmento de mercado de calzado
F2.- Productos de alta calidad con materia prima óptima	O2.- Nuevas máquinas para la elaboración del calzado
F3.- Mantiene precios competitivos	O3.- Aprovechamiento de las TIC'S
F4.- Variedad los diseños de calzado	O4.- Alianzas estratégicas con instituciones
F5.- Taller artesanal propio para la producción de calzado	O5.- Apoyo del estado a los emprendedores PYMES
F6.- Excelente relación con sus proveedores	O6.- Posibilidad de ampliar la gama de productos
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1.- No posee un mercado fijo para posicionar y comercializar los productos	A1.- Ingreso de nuevas marcas al mercado de calzado de cuero
D2.- Infraestructura poco adecuada	A2.- Crecimiento acelerado de la competencia de productos sustitutos
D3.- Débil participación en mercado	A3.- Competencia desleal
D4.- Poca cartera de cliente para la comercialización de calzado	A4.- Incertidumbre frente a la situación política del País
D5.- Carencia de procesos de producción continuos	A5.- Decisiones gubernamentales que puedan afectar a la producción y comercialización de calzado de cuero
D6.- Carente filosofía empresarial	A6.- Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores

**Fuente:** Libro la elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (Martínez & Milla, 2012, 50 – 51)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo



### **3.11.3.2 Matriz de Factores Estratégicos**

Ofaher Factory necesita de una evaluación de la situación interna que contempla las fortalezas, debilidades y la situación externa, que comprende Oportunidades y Amenazas.

Para la evaluación se procede a utilizar los siguientes puntos para la calificación:

- 1.- Asignar una calificación entre 0 y 5, en orden de importancia, donde el 0 es una respuesta nula, 1 es una respuesta baja, 3 es una respuesta media y 5 es una respuesta considerada alta.
- 2.- Después de la realización de la suma y posterior a eso el promedio, si el resultado es mayor o igual a 3 se considerará como factor estratégico, por lo cual se establecerá estrategias para ayudar a la empresa.

**Tabla 25: Matriz de factores estratégicos**

		<b>FI</b>						<b>DEBILIDADES</b>						<b>SUMA</b>	<b>PROMEDIO</b>
		<b>FORTALEZAS</b>													
<b>FE</b>		F1.- Experiencia en la elaboración de calzado de cuero	F2.- Productos de alta calidad con materia prima óptima	F3.- Mantiene precios competitivos	F4.- Variedad de diseños de calzado	F5.- Taller artesanal propio para la producción de calzado	F6.- Excelente relación con sus proveedores	D1.- No posee un mercado fijo para comercializar y posicionar los productos	D2.- Infraestructura poco adecuada	D3.- Débil participación en mercado	D4.- Poca cartera de cliente para la comercialización de calzado	D5.- Carencia de procesos de producción continuos	D6.- Carente Filosofía Empresarial		
<b>AMENAZAS</b>	A1.- Ingreso de nuevas marcas al mercado de calzado de cuero	1	3	3	1	1	1	5	5	5	5	3	3	36	3
	A2.- Crecimiento acelerado de la competencia	3	3	3	1	1	1	5	5	5	5	3	3	38	3.17
	A3.- Competencia desleal	3	3	5	1	3	3	5	3	5	5	5	1	42	3.5

	A4.- Incertidumbre frente a la situación política del País	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	3	20	1.67
	A5.- Decisiones gubernamentales que puedan afectar a la producción y comercialización de calzado de cuero	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1	3	22	1.83
	A6.- Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores	3	3	5	5	1	3	5	3	5	3	3	3	42	3.5
<b>OPORTUNIDADES</b>	O1.- Crecimiento del segmento de mercado de calzado	5	3	3	1	3	3	5	1	5	5	3	3	40	3.33
	O2.- Capacitaciones constantes por parte del MIES	5	5	1	3	3	3	1	3	3	1	1	3	32	2.67

O3.- Aprovechamiento de las TIC'S	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	50	4.17
O4.- Apoyo del estado a los emprendedores PYMES	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	24	2
O5.- Alianzas estratégicas con instituciones	5	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	5	38	3.17
O6.- Posibilidad de ampliar la gama de productos	5	5	5	5	5	3	3	3	5	1	3	3	46	3.83
SUMA	40	40	36	28	34	28	46	34	42	36	30	36		
PROMEDIO	3.33	3.33	3	2.33	2.83	2.33	3.83	2.83	3.5	3	2.5	3		

**Fuente:** Análisis del entorno

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

### 3.11.4 Matriz analítica de formación de estrategias

Tabla 26: Matriz analítica de formación de estrategias

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>FO</b>	F1.- Experiencia en la elaboración de calzado de cuero
	F2.- Productos de alta calidad con materia prima optima	D3.-Débil participación en el mercado	
<b>DA</b>	F3.- Mantiene precios competitivos	D4.- Poca cartera de clientes para la comercialización de calzado	
		D6.- Carente filosofía empresarial	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
O1.- Crecimiento del segmento del mercado de calzado	O1-F1,F2,F3 Estrategia de precios diferenciados	O3- D3;D4 Estrategia de Marketing de influencers	
O3.- Aprovechamiento de las Tic's	O3-F1;F2 Estrategia de posicionamiento ( Diseño de página web institucional, redes sociales, Diseño de catálogo)	O1-D5 Diseño de Filosofía Corporativa( Creación de una filosofía corporativa, Misión Visión, Valores)	

O5.- Alianzas estratégicas con instituciones		
O6.- Posibilidad de ampliar la gama de productos		D4-O6 Estrategia de diversificación de producto( Integración de un nuevo estilo de calzado de cuero a la cartera)
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
A1.- Ingreso de nuevas marcas al mercado de calzado de cuero	F1-A2;A3 Estrategia capacitación laboral ( Fortalecer el conocimiento técnico para el mejor desempeño de las actividades laborales)	A1;A2-D4 Estrategia de distribución ( Ampliar la cartera de distribuidores del calzado de la empresa)
A2.- Crecimiento acelerado de la competencia de productos sustitutos	A1;A2;A6-F3;F1 Punto de venta propio	
A3.- Competencia desleal		
A6.- Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores		

**Fuente:** Matriz de factores estratégicos

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

### 3.11.5 Matriz de perfil competitivo

Esta matriz identifica los principales competidores de la empresa Ofaher Factory, así como sus fuerzas y debilidades. La identificación y evaluación de sus objetivos, debilidades y fortalezas de los competidores, es una parte fundamental para la formulación de estrategias.

Esta herramienta nos permite resumir la información decisiva sobre los competidores de la empresa, aquella empresa con mayor peso será la mayor competencia.

**Tabla 27: Factores de valoración matriz de perfil competitivo**

FACTORES DE VALORACIÓN	
FACTOR	VALORACIÓN
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad Mayor	1

**Fuentes:** Libro Planeación y Gestión Estratégica (Gómez, 1994)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 28: Matriz de perfil competitivo**

FACTORES	P E S O	Ofaher Factory		El Alce		De Paul Guano	
		CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.
Participación en el mercado	0,30	2	0.6	4	1.2	2	0.6
Competitividad de precios	0,15	2	0.30	3	0.45	2	0.6
Imagen corporativa apoyada en publicidad	0,09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Calidad del Servicio	0,10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Lealtad de los Clientes	0,15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Nivel de ventas	0,11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Ubicación de la empresa	0,10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.6</b>		<b>3.66</b>		<b>2.56</b>

**Fuente:** Libro Planeación y Gestión Estratégica (Gómez, 1994)

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

## **Interpretación matriz de perfil competitivo**

Como resultado se puede observar que la empresa productora y comercializadora EL ALCE es la más competitiva entre las empresas analizadas, teniendo como resultado un calificación ponderada alta.

La empresa “El ALCE” alcanza un peso de 3.66, actualmente esta empresa cuenta con mayor experiencia en el mercado y procesos más tecnificados, lo que le ha permitido abarcar más mercado mientras que la empresa “OFAHER FACTORY” tuvo un peso de 2.60, la empresa debe implementar buenas estrategias acorde a las necesidades de la misma para poder obtener mayor participación del mercado e incrementar sus ventas y por último la empresa “De Paul Guano” tuvo un peso de 2.56. A lo cual podemos constatar que la empresa El Alce es la más competitiva y tiene mucha presencia en el mercado, se deberá trabajar en posicionar a la empresa, aumentar cartera de clientes, estrategias competitivas en precios para así llegar a tener mayor participación en el mercado.



## CAPÍTULO VI: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El público objetivo de Ofaher Factory en su gran mayoría son hombres comprendidos en el rango de edad de 29 a 38 años, los mismos que pertenecen a un status social medio – medio alto y con un poder de capacidad adquisitiva que sobre pasa el salario básico.

Dentro del planteamiento estratégico se busca desarrollar las estrategias enfocadas a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, matriz DAFO, matriz de perfil competitivo, matriz de factores estratégicos y matriz analítica de formación de estrategias. Una vez definidas las estrategias se precisa un plan de acción donde se describen las tácticas y actividades enfocadas al cumplimiento de los objetivos trazados en el plan. A continuación las estrategias:

#### 4.1.1 Establecimiento De Estrategias

- ✚ Rediseño de imagen corporativa( Rediseño de Marca, Identidad Global Corporativa)
- ✚ Diseño de Filosofía Corporativa( Creación de una filosofía corporativa, Misión Visión, Valores)
- ✚ Estrategias de posicionamiento ( Diseño de página web institucional, Fan page, diseño de catálogo)
- ✚ Estrategia de Marketing de influencers
- ✚ Estrategia de diversificación de producto( Integración de un nuevo estilo de calzado de cuero a la cartera)
- ✚ Estrategia de Precios diferenciados( Precios al por mayor y precios unitarios, descuento)
- ✚ Punto de venta propio
- ✚ Estrategia de distribución (Establecer relación comercial con varias tiendas independientes de calzado)
- ✚ Capacitación laboral

#### 4.1.2 Desarrollo de las estrategias

**Tabla 29: Rediseño de imagen corporativa**

<b>ESTRATEGIA N° 1:</b>	
<b>Nombre</b>	Rediseño de imagen corporativa
<b>Objetivo</b>	Cambiar la percepción de la imagen visual de la empresa Ofaher Factory
<b>Responsable</b>	Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar
<b>Periodicidad</b>	Cada 5 años
<b>Tácticas política de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se contratará a un profesional de diseño gráfico (imagen corporativa), quien se encargará de diseñar y crear el nuevo logotipo.</li><li>• Organizar una reunión entre el profesional de diseño gráfico, el propietario de la empresa Ofaher Factory, los colaboradores y agente vendedor con el fin de intercambiar ideas para el rediseño del logotipo de la marca.</li><li>• Diseñar el logotipo propuesto para la empresa Ofaher Factory, otorgar personalidad al diseño con formas, colores y tipografía.</li><li>• Informar a los colaboradores y el agente vendedor sobre el cambio del logotipo de la marca, para que exista una buena comunicación</li><li>• Comunicar en las redes sociales sobre los beneficios del rediseño del logotipo y por qué deberían adquirir el calzado que produce la empresa Ofaher Factory.</li><li>• Incorporar la nueva marca tanto en la publicidad empleada por la empresa y también en papelería.</li></ul>

<b>Presupuesto</b>	Cantidad	Descripción	Valor total
	1	Diseño del logo	\$200
	1	Impresión del Manual de marca	\$10
	120	Tarjetas de presentación	\$25
	TOTAL		\$235

**Sistema de evaluación y control** y Imagen Visual =  $\frac{\text{Número de seguidores actuales} \times \text{periodo}}{\text{Número de seguidores esperados} \times \text{periodo}} \times 100$

La imagen visual de la empresa será evaluada a través del reconocimiento de la misma en redes sociales. Si está brindando un buen impacto se verá reflejado en el número de seguidores y en el aumento de sus ventas.

**Fuente:** Factores estratégicos

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

## LOGOTIPO ACTUAL DE LA MARCA



Fuente: Empresa Ofaher Factory

**Propuesta**

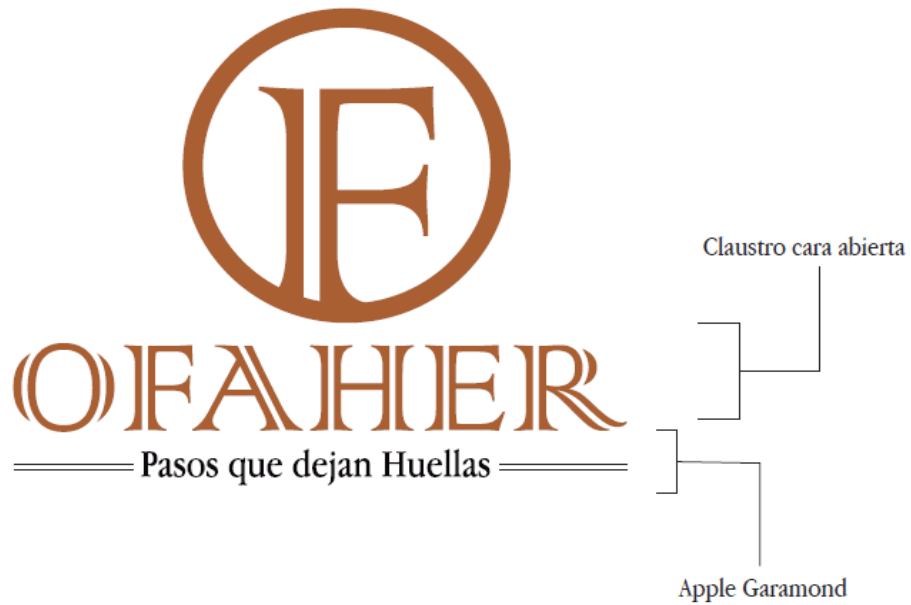


**Elaborado por:** Luis Miguel Tupiza Fuertes



**Elaborado por:** Luis Miguel Tupiza Fuertes

## Tipografía



Elaborado por: Luis Miguel Tupiza Fuertes

## Colores corporativos



Se utilizó el color café o marrón para hacer referencia directa al material principal el cual es el cuero.

Elaborado por: Luis Miguel Tupiza Fuertes

# Diseño

Isologotipo



Monograma: Corresponde a una variante de logotipo el cual se genera con una o varias iniciales del nombre de la marca.

**Elaborado por:** Luis Miguel Tupiza Fuertes

**Tabla 30: Filosofía Corporativa**

<b>ESTRATEGIA N° 2</b>										
<b>Nombre</b>	Diseño de Filosofía Corporativa									
<b>Objetivo</b>	Enfocar los esfuerzos del equipo de trabajo hacia las metas de la empresa									
<b>Responsable</b>	Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar									
<b>Periodicidad</b>	5 años									
<b>Tácticas de política de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar una reunión en la empresa entre el propietario, los colaboradores y agente vendedor con el fin de informar sobre la creación de la filosofía corporativa.</li> <li>✓ Desarrollar de la misión, visión, objetivo y valores de la empresa a través de matrices de gestión estratégica.</li> <li>✓ Enmarcar la misión y visión en la empresa en un lugar donde puedan observarlos tanto colaboradores como clientes.</li> <li>✓ Socializar la misión, visión , objetivo y valores de la empresa</li> </ul>									
<b>Presupuesto</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Cantidad</th> <th style="width: 50%;">Descripción</th> <th style="width: 30%;">Valor total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Impresión en vinilo adhesivo sobre soporte de sintra formato A3</td> <td style="text-align: center;">\$20</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>\$20</b></td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad	Descripción	Valor total	2	Impresión en vinilo adhesivo sobre soporte de sintra formato A3	\$20	<b>Total</b>		<b>\$20</b>
Cantidad	Descripción	Valor total								
2	Impresión en vinilo adhesivo sobre soporte de sintra formato A3	\$20								
<b>Total</b>		<b>\$20</b>								
<b>Sistema de evaluación y control</b>	<p> <b>Filosofía = <math>\frac{N^{\circ} \text{ colaboradores que conocen la filosofía de la empresa}}{N^{\circ} \text{ Colaboradores totales de la empresa}} \times 100</math></b> </p>									

**Fuente:** Factores estratégicos

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

## Prototipo

### MISIÓN

Somos la empresa “Ofaher Factory”, ubicada en el cantón Guano de la provincia de Chimborazo, nos encargamos de la producción y comercialización de calzado de cuero de gran calidad para hombres mujeres y niños con el fin de aportar al desarrollo y mejora de la comunidad.

### VISIÓN

En los próximos 5 años ser una empresa sólida, rentable, competitiva y solidaria al servicio de la comunidad, mediante la aplicación de procesos y sistemas de control adecuado a la gestión y tecnología innovadora, ofertando calzado de cuero de gran calidad para hombres mujeres y niños.

### OBJETIVO

Ser una empresa solida, rentable, competitiva y solidaria, orientada a captar la mayor cantidad de clientes que gocen del uso de nuestros productos, brindando nuestro mejor servicio y precios accesibles y así generar un desarrollo en la comunidad.

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo



## VALORES CORPORATIVOS

- Respeto.- Refiriéndonos de manera respetuosa ante las personas en cualquier situación que se presente, y de esa manera construir un buen ambiente.
- Transparencia.- Ser íntegros, brindar confianza y lealtad en cada una de nuestras acciones.
- Calidad.- Damos constancia de la calidad material con la que trabajamos y por supuesto por el servicio que brindamos
- Trabajo en equipo.- Colaboramos y compartimos esfuerzos entre quienes conforman Ofaher Factory para así multiplicar logros.
- Responsabilidad.- Cumplimos con las obligaciones adquiridas tanto con la empresa como con proveedores y clientes.

---

### MATRIZ ESTRATÉGICA MISIÓN

---

<b>Preguntas estratégicas</b>	<b>Respuestas estratégicas</b>
<b>¿Quiénes somos?</b>	Empesa "Ofaher Factory"
<b>¿Qué producimos u Ofrecemos?</b>	Nos encargamos de la producción y comercialización de calzado de cuero de gran calidad para hombres mujeres y niños
<b>¿Dónde estamos ubicados?</b>	En el cantón Guano, provincia de chimborazo
<b>¿Para quién producimos o a quien servimos?</b>	Con el fin de aportar al desarrollo y mejora de la comunidad

---

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

---

## **MATRIZ ESTRATÉGICA VISIÓN**

---

<b>Preguntas Directrices</b>	<b>Respuestas Directrices</b>
<b>¿En cuánto tiempo?</b>	En los próximos 5 años
<b>¿Qué ofrecemos?</b>	Ofrecemos calzado de cuero de gran calidad para hombres mujeres y niños.
<b>¿Con que lo haremos?</b>	Mediante de la aplicación de procesos y sistemas de control adecuado a la gestión y tecnología innovadora
<b>¿Para qué lo haremos?</b>	Para ser una empresa sólida, rentable, competitiva y solidaria al servicio de la comunidad

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

---

## **MATRIZ ESTRATÉGICA OBJETIVOS**

---

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>¿Qué quiero ser?</b>	Ser una empresa sólida, rentable, competitiva y solidaria
<b>¿Hacia dónde quiero llegar?</b>	A captar la mayor cantidad de clientes que gocen del uso de nuestros productos
<b>¿Cómo?</b>	brindando nuestro mejor servicio y precios accesibles
<b>¿Para qué o por qué?</b>	Para generar un desarrollo en la comunidad.

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 32: Estrategia de posicionamiento**

<b>ESTRATEGIA N° 3</b>	
<b>Nombre</b>	Estrategia de posicionamiento
<b>Objetivo</b>	Generar un reconocimiento de la empresa y el calzado que produce en el mercado online.
<b>Responsable</b>	Propietario de la empresa Ofaher Factory - Armando Fajardo Landívar
<b>Periodicidad</b>	1 año
<b>Tácticas de política de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de un administrador de páginas y redes sociales para la empresa</li> <li>• Diseñar una página web donde se muestre información de la empresa, catálogo de calzado, especificaciones, descuentos, contactos, recomendaciones, entre otras opciones.</li> <li>• Interactuar en la red social más popular (Facebook) y creación de fan page con contenido explícito de la empresa Ofaher Factory en donde se realizarán publicaciones 3 veces a la semana, específicamente los días miércoles y viernes.</li> <li>• Creación de un catálogo físico donde se especifiquen los productos que la empresa comercializa.</li> <li>• Se mantendrá una interacción directa con los usuarios</li> <li>• Revisará las estadísticas de visitas e interacción de la fanpage y pagina Web cada 15 días.</li> </ul>

<b>Presupuesto</b>	Cantidad	Descripción	Valor total
	1	Dominio de página web	\$5
	1	Catálogo de productos de la empresa	\$200
	1	Contratación del administrador	100
	<b>TOTAL</b>		<b>\$305</b>

**Sistema de evaluación y control** y Posicionamiento =  $\frac{\text{Visitas e interacciones realizadas } \times \text{ periodo}}{\text{Visitas e interacciones esperadas } \times \text{ periodo}} \times 100$

Revisar periódicamente (semanalmente) las estadísticas de aceptación e interacción tanto de la página como de las publicaciones, hacer una retroalimentación de las publicaciones con menor interacción.

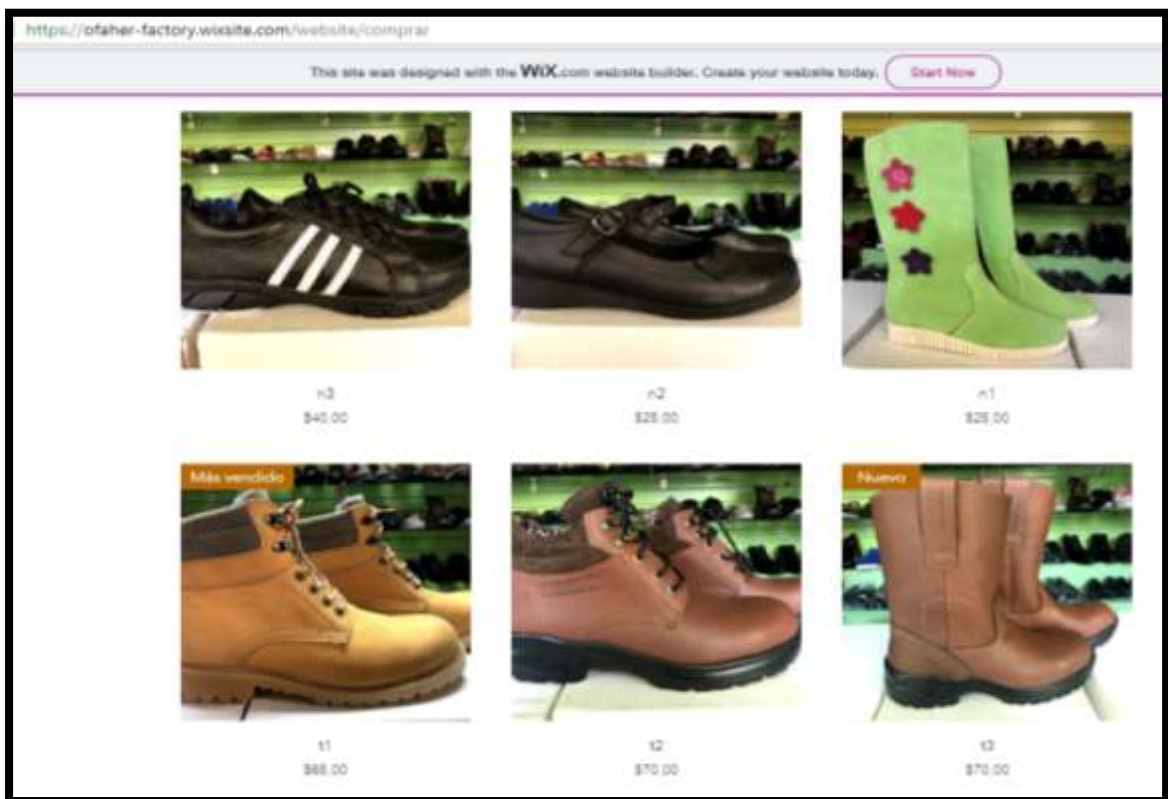
**Fuente:** Factores estratégicos

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

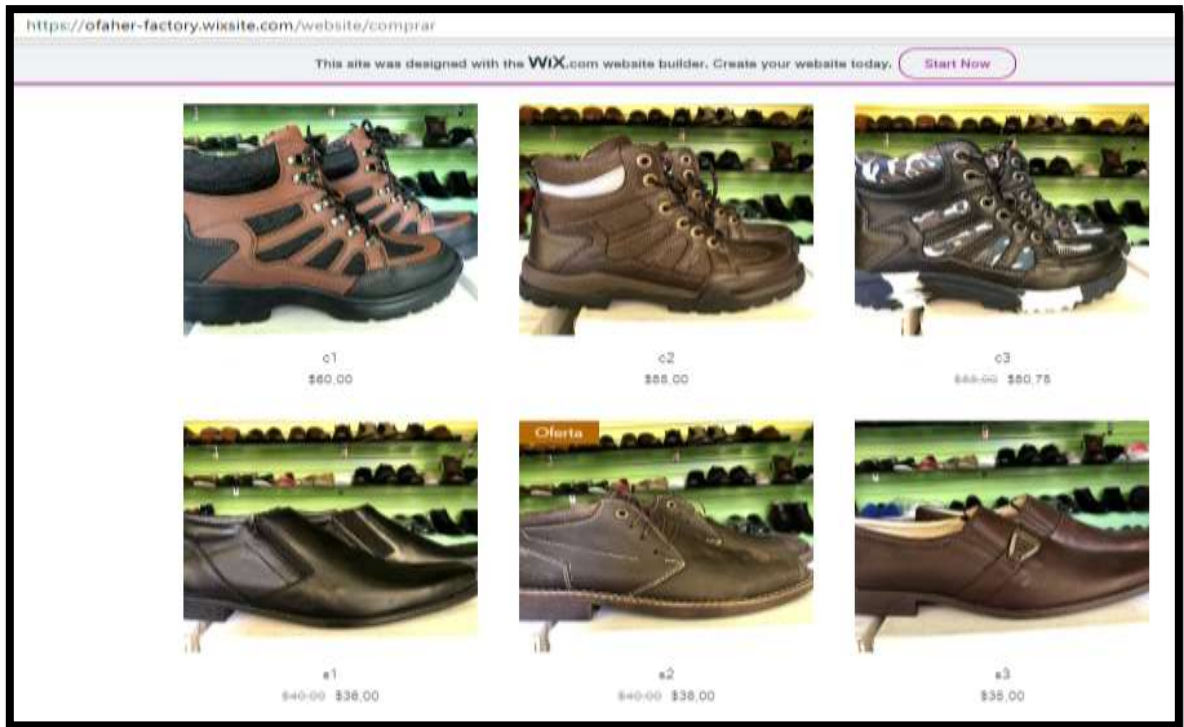
## Página web y catalogo digital



Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

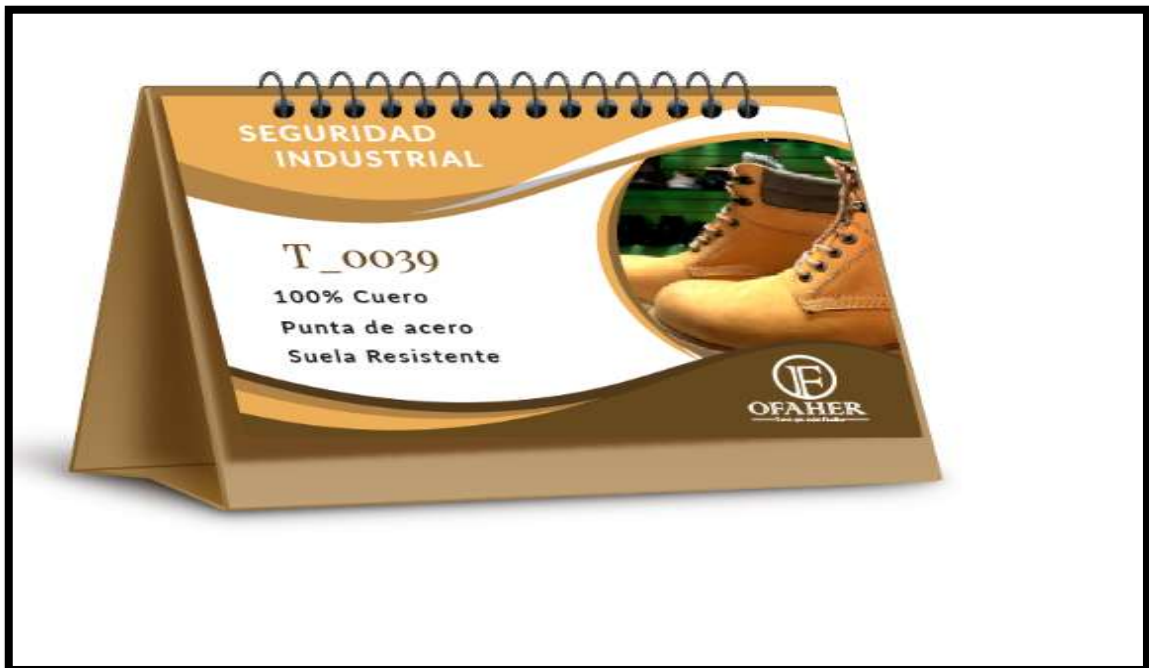


Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo



Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

### Prototipo Catalogo Físico



Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo



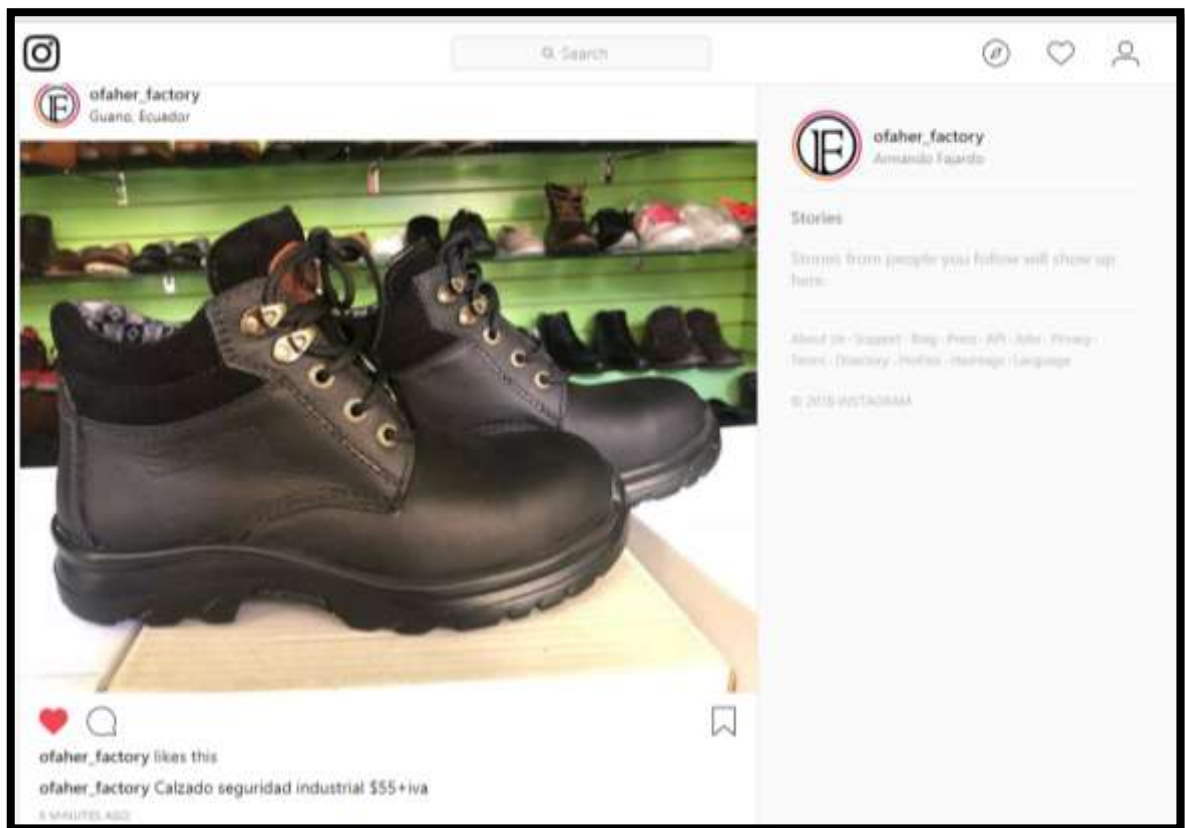
Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

FAN PAGE



Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

## INSTAGRAM



Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 33: Estrategia de marketing de influencers o fans de marca**

<b>ESTRATEGIA N° 4</b>													
<b>Nombre</b>	Estrategia de marketing de influencers o fans de marca												
<b>Objetivo</b>	Fidelizar clientes través de la utilización de influencers con el fin de aumentar las ventas y el posicionamiento de la empresa mejorando la relación con los clientes												
<b>Responsable</b>	Propietario de la empresa Ofaher Factory- Armando Fajardo Landívar												
<b>Periodicidad</b>	2 meses												
<b>Tácticas – política de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar una reunión en la empresa entre el propietario, los colaboradores y agente vendedor con el fin de informar sobre la contratación de un influencer que ayudará a atraer más clientes.</li> </ul> <p>Se contratará el influencer idóneo para la empresa, el cual tiene su público y es a quien deseamos fidelizar.</p> <p>Se realizará un acuerdo donde se establecerán beneficios mutuos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se le obsequiará 1 par de calzado a su elección a el/la influencer.</li> <li>Se realizará publicidad de los productos de la empresa Ofaher Factory y los lugares donde se los puede adquirir, con menciones diarias en sus redes sociales.</li> <li>La relación tendrá una duración de dos meses, el influencer decidirá si el pago lo desea canjear por producto de la empresa o en efectivo.</li> </ul>												
<b>Presupuesto</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Cantidad</th> <th style="width: 50%;">Descripción</th> <th style="width: 30%;">Valor total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Calzado</td> <td style="text-align: right;">\$50</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Influencer</td> <td style="text-align: right;">\$340</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: right;"><b>\$390</b></td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad	Descripción	Valor total	1	Calzado	\$50	1	Influencer	\$340	<b>TOTAL</b>		<b>\$390</b>
Cantidad	Descripción	Valor total											
1	Calzado	\$50											
1	Influencer	\$340											
<b>TOTAL</b>		<b>\$390</b>											
<b>Sistema de evaluación y control</b>	$\text{Índice comercial} = \frac{\text{Venta de producto } \times \text{ periodo}}{\text{Ventas totales periodo}} \times 100$												

**Fuente:** Factores estratégicos

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo



**Tabla 34: Estrategia de diversificación de producto**

<b>ESTRATEGIA N° 5</b>			
<b>Nombre</b>	Estrategia de diversificación de producto		
<b>Objetivo</b>	Ampliar la cartera de productos de la empresa Ofaher Factory a través del diseño de calzado deportivo de cuero		
<b>Responsable</b>	Propietario de la empresa Ofaher Factory- Armando Fajardo Landívar Jefe de producción		
<b>Periodicidad</b>	1 año		
<b>Tácticas – política de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar una reunión en la empresa entre el propietario, el jefe de producción y agente vendedor con el fin intercambiar ideas sobre el nuevo estilo de calzado que integrará la empresa Ofaher Factory.</li> <li>• Analizar la aceptación de integrar el estilo de calzado deportivo de cuero a la cartera de productos de la empresa a los clientes, este análisis se lo realizará a través de las cuentas oficiales</li> <li>• Diseñar prototipos de calzado deportivo de cuero</li> <li>• Realizar la producción del calzado deportivo de cuero</li> <li>• Comunicar a los clientes sobre el nuevo estilo de calzado que producirá la empresa Ofaher Factory a través de los medios utilizados por la empresa</li> </ul>		
<b>Presupuesto</b>	Cantidad	Descripción	Valor total
	1	Diseño del calzado deportivo de cuero	\$10
	1	Producción del calzado deportivo de cuero	\$40
	<b>TOTAL</b>		<b>\$50</b>

**Sistema de evaluación y control**

$$\text{Diversificación} = \frac{\text{Producto lanzado al mercado}}{\text{Ingresos por venta de nuevo producto}}$$

$$\text{Producción} = \frac{\text{Volumen de producción de producto x periodo}}{\text{Volumen de producción total x periodo}} \times 100$$

Se evaluará la producción y venta del calzado deportivo de cuero, y sus variaciones mes a mes en los primeros 6 meses, para analizar su impacto.

**Fuente:** Factores estratégicos

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 35: Estilos de calzado que integran la cartera de productos de la empresa Ofaher Factory**

ESTILOS	IMAGEN
<b>Estilo Casual/Formal</b>	
<b>Estilo Trekking</b>	
<b>Calzado de Seguridad Industrial</b>	

**Fuente:** Ofaher Factory

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 36: Nuevo estilo que integrará la cartera**

Estilo deportivo de cuero

ESTILO	IMAGEN	PRECIO PROMEDIO
<p>Estilo deportivo de cuero</p>		<p>Por mayor \$ 35 + IVA</p> <p>Unitario 40 + IVA</p>
		

Fuente: Ofaher Factory

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

CARACTERÍSTICAS	DEPORTIVO DE CUERO
<b>Capellada</b>	Cuero de res
<b>Forro</b>	Textil/Cuero/Sintético
<b>Plantilla</b>	Sintético/Textil
<b>Suela</b>	Goma

Fuente: Ofaher Factory

Elaborado por: Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 37: Estrategia de Precio**

<b>ESTRATEGIA N° 6</b>	
<b>Nombre</b>	Estrategia de Precio diferenciado
<b>Objetivo</b>	Fidelizar a los clientes a través del incentivo de descuento a la compra de los productos de la empresa Ofaher Factory
<b>Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario de la empresa Ofaher Factory- Armando Fajardo Landívar</li> <li>• Jefe de producción</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	6 meses
<b>Tácticas – política de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar una reunión en la empresa entre el propietario, el jefe de producción y agente vendedor con el fin de establecer cuáles serán los precios por volumen de producto y el descuento que se podría hacer a una unidad de calzado</li> <li>• La empresa establecerá precios unitarios y precios por pedidos mayores a 12 pares.</li> <li>• Diseñar una tabla en la cual se establezcan precios unitarios y por volumen respectivamente al estilo de calzado.</li> <li>• Para el público que realice pedidos unitarios se realizará la promoción, por la compra de 2 pares de calzado de cuero (Estilo casual, Estilo botas, Estilo deportivo de cuero, calzado de seguridad industrial), el tercer par tendrá un 20% de descuento, esta promoción tendrá una duración de 2 meses.</li> </ul>

<b>Presupuesto</b>			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Valor total
1	Descuento	\$273	\$273*2= <b>\$546</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$546</b>

**Sistema de evaluación y control**

$$\text{Ventas} = \frac{\text{Ventas realizadas} \times \text{periodo}}{\text{Ventas esperadas} \times \text{periodo}} \times 100$$

Se evaluará las ventas totales de cada mes Diferenciando los pedidos en gran volumen o al por mayor y los pedidos pequeños o al por menor, se realizará la comparación mes a mes.

**Fuente:** Factores estratégicos  
**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 31: Precios unitarios y por volumen de la empresa Ofaher Factory**

<b>ESTILOS</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio por volumen mayores a 12 pares</b>	<b>Promoción</b>
<b>Estilo casual/Formal</b>	\$ 40 + IVA	\$ 35 + IVA	Por la compra de 2 pares el tercer par tendrá un 20% de descuento.
<b>Estilo Trekking</b>	\$ 60 + IVA	\$ 55 + IVA	Por la compra de 2 pares el tercer par tendrá un 20% de descuento.
<b>Calzado de Seguridad Industrial</b>	\$ 65 + IVA	\$ 55 + IVA	Por la compra de 2 pares el tercer par tendrá un 20% de descuento.
<b>Estilo deportivo de cuero</b>	\$ 35 + IVA	40 + IVA	Por la compra de 2 pares el tercer par tendrá un 20% de descuento.

**Fuente:** Ofaher Factory

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 32: Estrategia de captar nuevos distribuidores**

<b>ESTRATEGIA N° 7</b>										
<b>Nombre</b>	Estrategia captar nuevos distribuidores									
<b>Objetivo</b>	Captar mayor número de tiendas independientes que distribuyan calzado de la empresa Ofaher Factory para incrementar el volumen de venta de la empresa.									
<b>Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario de la empresa Ofaher Factory - Armando Fajardo Landívar</li> <li>• Agente vendedor</li> </ul>									
<b>Periodicidad</b>	1 año									
<b>Tácticas – política de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de un agente vendedor</li> <li>• Diseño de rutas o sectores a los cuales debe recorrer el vendedor para saber el número de tiendas independientes de calzado que existen.</li> <li>• Se le ofertará a las tiendas independientes el calzado que produce la empresa Ofaher Factory, a través del catálogo físico y el vendedor contará con muestras del calzado, se especificarán las políticas de relación comercial, formas y tiempos de pago.</li> </ul>									
<b>Presupuesto</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Cantidad</th> <th style="width: 50%;">Descripción</th> <th style="width: 25%;">Valor total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Vendedor</td> <td style="text-align: right;">\$386</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: right;"><b>\$386</b></td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad	Descripción	Valor total	1	Vendedor	\$386	<b>TOTAL</b>		<b>\$386</b>
Cantidad	Descripción	Valor total								
1	Vendedor	\$386								
<b>TOTAL</b>		<b>\$386</b>								
<b>Sistema de evaluación y control</b>	<p>Distribuidores = <math>\frac{N^{\circ} \text{ de distribuidores vinculados } \times \text{ periodo}}{N^{\circ} \text{ de distribuidores esperados } \times \text{ periodo}} \times 100</math></p> <p>100</p> <p>Análisis del número de distribuidores al final de cada periodo, se realizará una evaluación comparando un periodo con otro, y así constatar si existe aumento de los distribuidores y si no es así reenfocar la estrategia.</p>									

**Fuente:** Factores estratégicos

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 33: Punto de venta propio**

<b>ESTRATEGIA N° 8</b>	
<b>Nombre</b>	Punto de venta propio
<b>Objetivo</b>	Ofrecer de manera directa el producto al cliente final
<b>Responsable</b>	Propietario de la empresa Ofaher Factory - Armando Fajardo Landívar
<b>Periodicidad</b>	1 año
<b>Tácticas – política de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de un local con el nombre Ofaher Factory en el cantón Guano</li> <li>• La empresa cuenta con el lugar apropiado, ya que será en la parte frontal de la área de producción, la cual es propiedad del Sr. Armando Fajardo Landívar</li> <li>• Se debe analizar costos de muebles enseres y utensilios</li> <li>• Se colocará una valla publicitaria la cual permitirá que los clientes tengan información de la empresa, estará ubicada en la entrada del Cantón guano, medirá 2,5 m. X 1,5 m. (ancho por alto).</li> </ul>

**Presupuesto**

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Valor total
1	Servicios básicos	\$60 mensual	\$720
1	Adecuación	\$900	\$900
1	Valla	\$300	\$300
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1920</b>

**Sistema de evaluación y control**

$$\text{Clientes} = \frac{\text{Clientes que frecuenten el punto de venta } x \text{ periodo}}{\text{Clientes esperados que frecuenten el punto de venta } x \text{ periodo}} \times 100$$

Analizar el número de clientes que frecuenten el local comercial realizando la comparación de un periodo con otro.

**Fuente:** Factores estratégicos

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

**Tabla 34: Estrategia de Gestión de Conocimiento**

<b>ESTRATEGIA N°9</b>	
<b>Nombre</b>	Capacitación laboral
<b>Objetivo</b>	Mejorar los procesos de producción y calidad del calzado a través de capacitaciones a los colaboradores de la empresa.
<b>Responsable</b>	Propietario de la empresa Ofaher Factory Armando Fajardo Landívar
<b>Periodicidad</b>	5 días
<b>Tácticas – política de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el conocimiento técnico, necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.</li> <li>• Las capacitaciones están dirigidas a los colaboradores de la empresa Ofaher Factory.</li> <li>• El principal tema propuesto es sobre Planeación y control de producción va de acuerdo a las necesidades de la empresa, los demás temas complementarán las capacitaciones.</li> <li>• Contratación de un capacitador experto en los temas propuestos.</li> <li>• Desarrollar un cronograma donde se defina horarios y fechas.</li> <li>• Estas capacitaciones deben realizarse por lo menos una vez al año.</li> </ul>

**Presupuesto**

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Valor total
1	Planeación y control de producción	\$840	\$840
	Gestión empresarial y mercadeo		
	Seguridad y salud en el trabajo		
<b>TOTAL</b>			<b>\$840</b>

**Sistema de evaluación y control**

$$\text{Asistencia} = \frac{\text{Número de personas convocadas}}{\text{Número de personas efectivamente asistieron al curso}} \times 100$$

**Fuente:** Factores estratégicos

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo



## Propuesta

### Planeación de la capacitación

La capacitación es una herramienta muy importante en las empresas ya que con ella permite el desarrollo de la organización y ayuda a lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica dentro de la misma.

**Objetivo:** Promover el conocimiento necesario a los colaboradores de la empresa Ofaher Factory a través de la implementación de la capacitación otorgando herramientas prácticas y teóricas.

**Metodología:** Trabajo en equipo, participación y talleres prácticos.

**Tabla 35: Planeación de la capacitación**

TEMAS	ACTIVIDADES	NÚMERO DE PERSONAS	DIRIGIDO	DÍA/TIEMPO	HORAS	LUGAR	HORARIO
Seguridad y salud en el trabajo	Seguridad y salud en el trabajo	6	Propietario y colaboradores	Lunes/ 40 minutos	2	Planta de producción de la empresa Ofaher Factory	17H00 P.M - 17H40 P.M
	Prevención de Accidentes			Lunes/ 40 minutos			17H40 P.M - 18H20 P.M
	Prevención de enfermedades			Lunes/ 40 minutos			18H20 P.M - 19H00 P.M
Planeación y control de producción	Administración de la cadena de suministros			Martes/ 30 minutos		Planta de producción de	17H00 P.M - 17H30 P.M
	Administración y control de la producción			Martes/ 30 minutos			17H30 P.M - 18H00 P.M
	Planeación maestra			Miércoles/ 30			17H00 P.M -

	de producción	6	Propietario y colaboradores	minutos	2	la empresa Ofaher Factory	17H30 P.M
	Administración de la capacidad de ambientes			Miércoles/ 30 minutos			17H30 P.M - 18H00 P.M
Gestión empresarial y mercadeo	Direccionamiento estratégico	6	Propietario y colaboradores	Jueves/ 30 minutos	2	Planta de producción de la empresa Ofaher Factory	17H00 P.M - 17H30 P.M
	Mercadeo			Jueves/ 30 minutos			17H30 P.M - 18H00 P.M
	Mejoramiento continuo			Viernes/ 30 minutos			17H00 P.M - 17H30 P.M
	Finanzas			Viernes/ 30 minutos			17H30 P.M - 18H00 P.M
Evaluación	Medir los conocimientos impartidos en la capacitación	6	Propietario y colaboradores	Viernes/ 1 hora	1	Planta de producción de la empresa Ofaher Factory	18H00 P.M - 19H00 P. M

**Aprobado por:**

Armando Fajardo Landívar  
**Propietario**

## 4.2 PROGRAMA DE ACCIÓN

**Tabla 36: Matriz Programa de acción**

ESTRATEGIA	TÁCTICAS –POLÍTICA DE FUNCIONAMIENTO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO ANUAL
Rediseño de imagen corporativa( Rediseño de Marca, Identidad Global Corporativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contratará a un profesional de diseño gráfico (imagen corporativa), quien se encargará de diseñar y crear el nuevo logotipo.</li> <li>• Organizar una reunión entre el profesional de diseño gráfico, el propietario de la empresa Ofaher Factory, los colaboradores y agente vendedor con el fin de intercambiar ideas para el rediseño del logotipo de la marca.</li> <li>• Diseñar el nuevo logotipo propuesto para la empresa Ofaher Factory, otorgar personalidad al diseño con formas, colores y tipografía.</li> <li>• Informar a los colaboradores y el agente vendedor sobre el cambio del logotipo de la marca, para que exista una buena comunicación</li> <li>• Comunicar en las redes sociales sobre los</li> </ul>	Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar	Cada 5 años	\$235

	<p>beneficios del rediseño del logotipo y por qué deberían adquirir el calzado que produce la empresa Ofaher Factory.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la nueva marca tanto en la publicidad empleada por la empresa y también en papelería.</li> </ul>			
Filosofía Corporativa( Creación de una filosofía corporativa, Misión Visión, Valores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar una reunión en la empresa entre el propietario, los colaboradores y agente vendedor con el fin de informar sobre la creación de la filosofía corporativa.</li> <li>• Desarrollar de la misión, visión, objetivo y valores de la empresa a través de matrices de gestión estratégica.</li> <li>• Enmarcar la misión y visión en la empresa en un lugar donde puedan observarlos tanto colaboradores como clientes.</li> <li>• Socializar la misión, visión , objetivo y valores de la empresa</li> </ul>	Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar	5 años	\$20
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una página web donde se muestre información de la empresa, catálogo de calzado, especificaciones,</li> </ul>		1 año	\$305

<p>Estrategias de comunicación( Diseño de página web institucional, Fan page, diseño de catálogo)</p>	<p>descuentos, contactos, recomendaciones, entre otras opciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactuar en la red social más popular (Facebook) y creación de fan page con contenido explícito de la empresa Ofaher Factory en donde se realizarán publicaciones 3 veces a la semana, específicamente los días miércoles y viernes.</li> <li>• Creación de un catálogo físico donde se especifiquen los productos que la empresa comercializa.</li> <li>• Se mantendrá una interacción directa con los usuarios</li> <li>• Revisará las estadísticas de visitas e interacción de la fanpage y pagina Web cada 15 días.</li> <li>• Contratación de un administrador de páginas y redes sociales para la empresa</li> </ul>	<p>Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar</p>		
<p>Estrategia de Marketing de influencers</p>	<p>✓ Organizar una reunión en la empresa entre el propietario, los colaboradores y agente vendedor con el fin de informar sobre la contratación de un influencer que ayudará a atraer más clientes.</p> <p>Se contratará el influencer idóneo para la empresa, el cual tiene su público y es a quien deseamos fidelizar.</p> <p>Se realizará un acuerdo donde se establecerán</p>	<p>Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar</p>	<p>2 meses</p>	<p>\$390</p>

	<p>beneficios mutuos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se le obsequiará 1 par de calzado a su elección a el/la influencer.</li> <li>✓ Se realizará publicidad de los productos de la empresa Ofaher Factory y los lugares donde se los puede adquirir, con menciones diarias en sus redes sociales.</li> </ul> <p>La relación tendrá una duración de dos meses, el influencer decidirá si el pago lo desea canjear por producto de la empresa o en efectivo.</p>			
<p>Estrategia de diversificación de producto( Integración de un nuevo estilo de calzado de cuero a la cartera)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la aceptación de integrar el estilo de calzado deportivo de cuero a la cartera de productos de la empresa a los clientes, este análisis se lo realizará a través de las cuentas oficiales</li> <li>• Diseñar prototipos de calzado deportivo de cuero</li> <li>• Realizar la producción del calzado deportivo de cuero</li> <li>• Comunicar a los clientes sobre el nuevo estilo de calzado que producirá la empresa Ofaher Factory a través de los medios utilizados por la empresa</li> </ul>	<p>Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar</p> <p>Jefe de producción</p>	<p>1 año</p>	<p>\$50</p>

<p>Estrategia de Precios diferenciados ( Precios al por mayor y precios unitarios, descuento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa establecerá precios unitarios y precios por pedidos mayores a 12 pares.</li> <li>• Diseñar una tabla en la cual se establezcan precios unitarios y por volumen respectivamente al estilo de calzado.</li> <li>• Para el público que realice pedidos unitarios se realizará la promoción, por la compra de 2 pares de calzado de cuero (Estilo casual, Estilo botas, Estilo deportivo de cuero, calzado de seguridad industrial), el tercer par tendrá un 20% de descuento, esta promoción tendrá una duración de 2 meses.</li> </ul>	<p>Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar</p> <p>Jefe de Producción</p>	<p>6 meses</p>	<p>\$546</p>
<p>Estrategia de distribución ( Ampliar la cartera de distribuidores del calzado de la empresa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de un agente vendedor</li> <li>• Diseño de rutas o sectores a los cuales debe recorrer el vendedor para saber el número de tiendas independientes de calzado que existen.</li> <li>• Se le ofertará a las tiendas independientes el calzado que produce la empresa Ofaher Factory, a través del catálogo físico y el vendedor contará con muestras del calzado, se especificarán las políticas de relación comercial, formas y tiempos de pago.</li> </ul>	<p>Propietario de la empresa Ofaher Factory - Armando Fajardo Landívar</p> <p>Agente vendedor</p>	<p>1 año</p>	<p>\$386</p>

<p>Punto de venta propio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de un local con el nombre Ofaher Factory en el cantón Guano</li> <li>• La empresa cuenta con el lugar apropiado, ya que será en la parte frontal de la área de producción, la cual es propiedad del Sr. Armando Fajardo Landívar</li> <li>• Se debe analizar costos de muebles y enseres</li> <li>• Se colocará una valla publicitaria la cual permitirá que los clientes tengan información de la empresa, estará ubicada en la entrada del Cantón guano, medirá 2,5 m. X 1,5 m. (ancho por alto).</li> </ul>	<p>Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar</p>	<p>1 año</p>	<p>\$1920</p>
<p>Gestión de conocimiento( Capacitación a los colaboradores de la empresa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el conocimiento técnico, necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.</li> <li>• Las capacitaciones están dirigidas a los colaboradores de la empresa Ofaher Factory.</li> <li>• El principal tema propuesto es sobre Planeación y control de producción va de acuerdo a las necesidades de la empresa, los demás temas complementarán las capacitaciones.</li> <li>• Contratación de un capacitador experto en los temas</li> </ul>	<p>Propietario de la empresa Ofaher Factory – Armando Fajardo Landívar</p>	<p>5 días</p>	<p>\$840</p>



	propuestos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un cronograma donde se defina horarios y fechas.</li> <li>• Estas capacitaciones deben realizarse por lo menos una vez al año.</li> </ul>			
TOTAL				<b>\$4692</b>

**Fuente:** Planeación estratégica

**Elaborado por:** Bryan Alexander Zambrano Castillo

La empresa Ofaher Factory deberá realizar una inversión de **\$4692** para cumplir con cada una de las estrategias y actividades planteadas en el presente trabajo de titulación.

#### 4.2.1 Análisis Financiero

Estado de resultados	
EMPRESA OFAHER FACTORY	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	
<b>Ventas</b>	<b>86700.00</b>
(-) Costo de ventas	62700.00
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>24000.00</b>
(-) Gastos Operacionales	15900.00
Gastos de Administración y Ventas	15900.00
Sueldos y Salarios	4500
Publicidad en Ventas	120
Depreciación	9000
Servicios básicos	1800
Servicios contables	120
Varios	360
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>8100.00</b>
(+) Ingresos No Operacionales	0.00
Donaciones GAD-PCH	
(-) Egresos No operacionales	0.00
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>8100.00</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	1215.00
<b>(=) Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>6885.00</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta	1514.70
<b>(=) Utilidad del ejercicio</b>	<b>5370.30</b>

#### 4.2.1.1 Proyección de ventas

AÑO	Producción Annual	Precio promedio	Ventas totales
2013	1200	\$ 55	\$66,000
2014	1260	\$ 55	\$69,300
2015	1320	\$ 55	\$72,600
2016	1140	\$ 55	\$62,700
2017	1576	\$ 55	\$86,700

#### PROYECCIÓN DE VENTAS MINIMOS CUADRADOS

	X	Y	$x^2$	$y^2$	(X) (Y)
	1	\$66,000	1	\$4,356,000,000	\$66,000
	2	\$69,300	4	\$4,802,490,000	\$138,600
	3	\$72,600	9	\$5,270,760,000	\$217,800
	4	\$62,700	16	\$3,931,290,000	\$250,800
	5	\$86,700	25	\$7,516,931,616	\$433,501
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>\$357,300</b>	<b>55</b>	<b>\$25,877,471,616</b>	<b>\$1,106,701</b>
<b>L</b>					<b>1</b>

#### FORMULA A APLICAR

$$Y = a + bx$$

#### Despejo de "b"

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{5(\$1106701) - 15(\$357300)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = \$3480$$

### Despejo de “a”

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

$$a = \frac{\$357300 - (\$3480)(15)}{5}$$

$$a = \$61020$$

### Tasa de crecimiento

$$C = \frac{b(N)}{\sum y}$$

$$C = \frac{3480(5)}{357300}$$

$$C = 4.87\%$$

### Proyecciones para los próximos 5 años

$$y = a + b(x)$$

$$y_1 = \$61020 + \$3480(6)$$

$$y_1 = \$81900$$

$$y_2 = \$641020 + \$3480(7)$$

$$y_2 = \$85380$$

$$y_3 = \$61020 + \$3480(8)$$

$$y_3 = \$88860$$

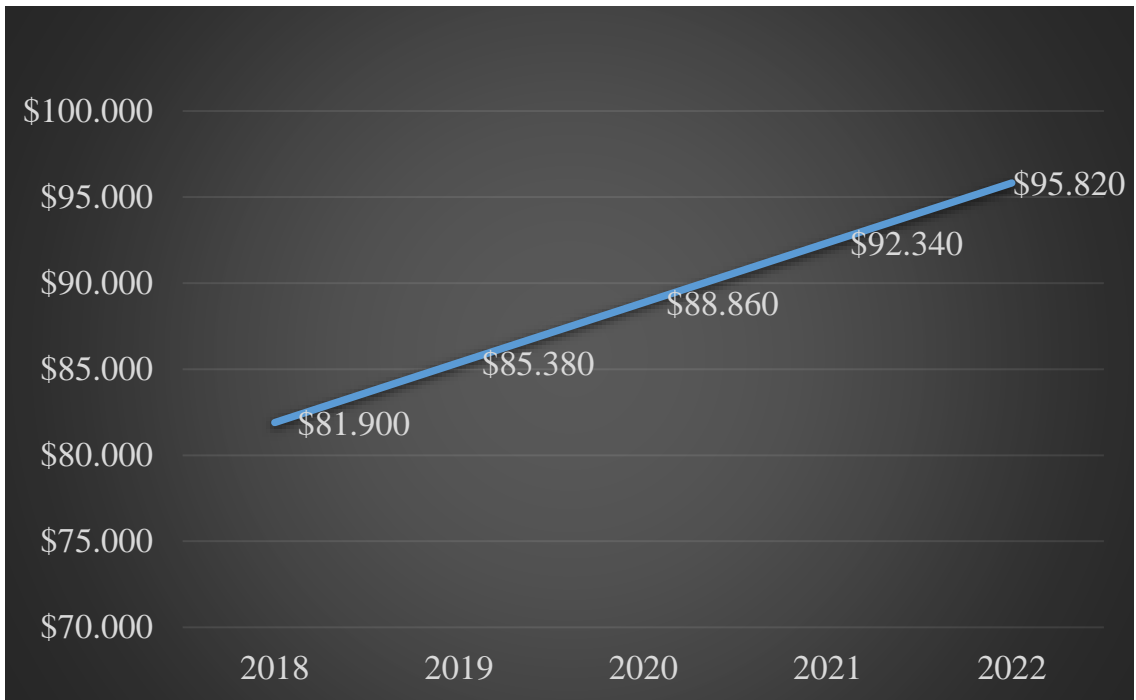
$$y_4 = \$61020 + \$3480(9)$$

$$y_4 = \$92340$$

$$y_5 = \$61020 + \$3480(10)$$

$$y_5 = \$95820$$

**Gráfico 13: Proyección de ventas**



Mediante la utilización de la herramienta de mínimos cuadrados para determinar el crecimiento de las ventas que tendrá en los próximos años, se puede constatar que mantiene una tendencia positiva a lo cual se pronostica que la empresa Ofaher Factory tendrá en los próximos 5 años un crecimiento del 4.8%.

## CONCLUSIONES

El diseño del plan de comercialización para la empresa Ofaher Factory, se ha realizado tomando en consideración los siguientes aspectos: análisis del entorno y entorno, elaboración y selección de estrategias mediante la aplicación de varias matrices, un plan de acción y un sistema de control, para el incremento de las ventas.

El diagnóstico situacional se lo realizó, a través del análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, considerando estos dos factores muy importantes para determinar la situación actual de la empresa, identificar los problemas que al momento existen, o hasta dónde puede llegar y el camino a seguir para superarlos y lograr su crecimiento.

Mediante el estudio de mercado, se analizó la demanda potencial del calzado de la empresa Ofaher Factory, lo cual permitió plantear estrategias para la toma de decisiones correctas, que mejoren la comercialización y especificar la red comercial a la que deben acogerse los productos.

El plan de comercialización se lo realizó para incrementar las ventas de la empresa mediante la obtención de mayores puntos de ventas de calzado en la ciudad de Riobamba, lo que requiere mantener una producción continua, es necesario implementar dicho plan, para que la empresa Ofaher Factory aumente el volumen de sus ventas y ganancias y con ello mejore su posicionamiento en el mercado.

Se pronostica que la empresa Ofaher Factory en los próximos cinco años tendrá un incremento anual de 4.8% de sus ventas, lo cual es factible si se aplican las estrategias planteadas en dicha investigación.

## **RECOMENDACIONES**

Es necesario que la empresa Ofaher Factory desarrolle una producción continua y se mantenga a la vanguardia en procesos de comercialización, ya que de esta manera logrará obtener mayores beneficios económicos.

La empresa debe implementar el rediseño del logotipo de la marca, de esta manera logrará generar confianza y seguridad en los clientes; para que decidan adquirir el calzado, lo que permitirá posicionarse en el mercado.

La propuesta de capacitación para los colaboradores de la empresa debe ser acogida totalmente, ya que ésta permitirá que todos actualicen sus conocimientos sobre seguridad y prevención de accidentes y mejorar los procesos de producción.

Se recomienda a todas las personas que integran la empresa Ofaher Factory la pronta ejecución del plan de comercialización y las estrategias propuestas, para obtener resultados positivos y toma de decisiones acertadas, en procura de incrementar las ventas y los ingresos económicos de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S.** (2005). *Diccionario de economía*. Lima: Editorial Andrade.
- Aparicio, A., Placios, W., Martínez, A., Ángel, I., Verduzco, C., & Retana, E.** (2014). *UAM*. Obtenido de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Presentaciones/Cuestionario\\_\(trab\).pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Cuestionario_(trab).pdf)
- Barrera, J.** (2010). Guía para la comprensión holística de la ciencia. *Universidad Nacional Abierta, Dirección de investigación y postgrado*, 63.
- Benavides, J.** (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- El Ciudadano.** (01 de 04 de 2016). *Industria del calzado nacional*. Obtenido de <https://elproductor.com/noticias/ecuador-la-industria-del-calzado-nacional-se-fortalecio-durante-los-ultimos-anos/>
- De Juan Vigaray, D.** (2005). *Comercialización y retailing*. Madrid: Pearson Educación.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F.** (2011). *Investigación fundamentos y metodología*. 2ª. ed. México: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador** (11 de 05 de 2018). *Inflación anual*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201712.pdf>
- Escudero Serrano, J.** (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Fleitman, J.** (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, H.** (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis Editores.
- Grasso, L.** (2006). *Encuestas elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Grupo encuentro.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.** (11 de 28 de 2010). *Población de Riobamba*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.** (2014). *Sectores que invierten en tics*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201712.pdf>
- Kerlinger, F., & Lee, H.** (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G.** (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.



- Kotler, P., & Armstrong, G.** (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G.** (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K.** (2012). *Dirección del marketing*. México: Pearson Educación.
- M.Pride, W., & Ferrel, O.** (1997). *Marketing conceptos y estrategias. 9ª.ed.* Bogotá: McGraw-Hill.
- Martínez, D., & Milla, A.** (2012). *La elaboración de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- McCarthy, E.** (1983). *Comercialización un enfoque gerencial. 6ª. ed.* Buenos Aires: El Ateneo.
- Vicente, M.** (2009). *Marketing y competitividad nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Pearson Educación.

# ANEXOS

## Anexo 1: Modelo de Encuesta



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



**Objetivo:** Determinar el grado de aceptación del calzado elaborado por la empresa Ofaher Factory, del cantón Guano, provincia de Chimborazo.

Género: Masculino ( )  
Femenino ( )

18 – 28	
29 – 38	
39 – 48	
49 en adelante	

Edad:

1.- ¿Utiliza usted productos elaborados con cuero?

Si ( ) No ( )

2.- ¿Utiliza usted calzado de cuero?

Si ( ) No ( )

3.- ¿Qué tipo de calzado usted utiliza con mayor frecuencia?

Estilo casual/ formal	
Estilo trekking	
Calzado seguridad industrial	
Otros	

4.- ¿Qué aspecto considera usted importante al momento de adquirir calzado?

Calidad		Seguridad	
Comodidad		Marca	
Diseño		Tendencia de la moda	
Perdurabilidad		Precio	

5.- ¿Con que frecuencia adquiere zapatos de cuero?

Cada mes ( ) Cada 3 meses ( ) Cada 6 meses ( ) Cada año ( )

Otros, \_\_\_\_\_

6.- ¿Cuándo usted adquiere calzado de cuero prefiere?

Nacional ( ) Extranjero ( )

Porqué:.....  
.....

7.- ¿Indique el precio que usted estaría dispuesto a pagar por un calzado de cuero?

**Estilo Casual / Formal**

\$25 – \$35	
\$35 – \$45	
\$45 – \$55	
Más de \$55	

**Estilo Trekking**

\$50 – \$60	
\$60 – \$70	
\$70 - \$80	
Más de \$80	

**Calzado seguridad industrial**

\$55 – \$65	
\$65 – \$75	
\$75- \$85	
Más de \$85	

8.- ¿En qué lugares le gustaría adquirir calzado de cuero?

Centros comerciales	
Tiendas independientes	
Online	
Otros	

9.- ¿En qué medios de comunicación le gustaría informarse sobre calzado de cuero?

Radio	
Televisión	
Prensa	
Online	
Otros	

10.- ¿Conoce la empresa de calzado de cuero Ofaher Factory del cantón Guano?

Si ( )                      No ( )

## **Anexo 2: Entrevista al propietario**

### **ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA OFAHER FACTORY DEL CANTÓN GUANO**

#### **1.- ¿Cuáles son los factores determinantes que están asociados con el éxito de los emprendimientos en la provincia de Chimborazo?**

El Mies a través del proceso de inclusión económica y social potenció en gran medida la apertura de ferias donde los productores ofertaban todos sus productos, muchas veces tuve la oportunidad de viajar a Quito y ofrecer mi producto, actualmente esas ferias no se están realizando con tanta regularidad.

Otro factor importante es el asesoramiento de profesionales en el área que se necesite ayuda y utilización de catálogos electrónicos, ayudaron mucho a generar ingresos

#### **2.- ¿Quiénes conforman su mercado meta? ¿Importancia?**

Actualmente se distribuye el calzado a varios almacenes y los municipios cantonales realizan pedidos de calzado para sus trabajadores, por ahora este es el mercado meta.

#### **3.- ¿Cómo es su relación con sus proveedores de materia prima? ¿Plazos?**

Los proveedores de materia prima son de Ambato y tenemos una buena relación se maneja políticas de crédito a 30-60-90 días plazo

<b>PROVEEDOR</b>	<b>INSUMOS</b>
<b>Curtimbre Ortiz (Ambato)</b>	Materia Prima CUERO
<b>Representación Garza</b>	Punteras de acero, suelas y cordones
<b>Euromaquinas</b>	Pegamento, Plantillas, Forros



#### **4.- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera que lo diferencia de su competencia?**

La empresa trata de producir calzado diferenciado del mercado, tenemos exclusividad y confort en el producto, producimos calzado con tallas mayores a la 45, nuestros diseños son novedosos y propios.

## 6.- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por su negocio?

Para vender el calzado a los almacenes se fijan políticas de 30 y 60 días plazo de pago o la mitad con cheque y lo restante a plazos, actualmente tenemos un agente vendedor sondeando los precios del calzado en la Amazonía, no se cuenta con estrategias de marketing.

### Anexo 3: Fotografías de los equipos materiales y tecnológicos de Ofaher Factory

Nombre	Fotografía
<b>Máquina de coser</b>	
<b>Sellador</b>	

---

**Destalladora**



---

**Armador de  
Puntas**



---

**Armador de  
talones**



---

**Vaporizador**



---

**Lijador**



**Cadena de montaje**





#### Anexo 4: Matriz de operación de variables

Variable Dependiente: Incrementar las ventas de la empresa Ofaher Factory

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>Ventas se conceptúa como:</b></p> <p>La venta es una relación la cual está estrechamente relacionada con la compra, consiste en la colocación en el mercado de un determinado producto o servicio con el objetivo de que sea comprado por un consumidor.</p>	1.-Venta Directa	<p>1.- Reconocimiento de la empresa y su giro de negocio Consumidor Identificar el consumidor Frecuencia de compra Segmentación</p>	<p>¿Conoce la empresa Ofaher Factory?</p> <p>¿Identifica su mercado meta?</p> <p>¿Utiliza calzado de cuero?</p> <p>¿Con que frecuencia realiza compras de productos elaborados con cuero?</p>	<p>T: Encuesta a posibles clientes del universo de investigación I: Cuestionario Estructurado</p> <p>T: Entrevista al propietario de la empresa Ofaher Factory I: Entrevista</p> <p>T: Encuesta a posibles clientes del universo de investigación I: Cuestionario Estructurado</p> <p>T: Encuesta a posibles clientes del universo de investigación I: Cuestionario Estructurado</p>
	2.-Venta Indirecta	<p>2.- Proveedores( materia prima) Costos Margen de ganancia Manejo de cuentas</p>	<p>¿Mantiene una buena relación con sus proveedores de materia prima?</p> <p>¿Cuenta con estructura de costos?</p> <p>¿Cómo fija su margen de ganancia por unidad de producto?</p>	<p>T: Entrevista al propietario de la empresa Ofaher Factory I: Entrevista</p> <p>T: Entrevista al propietario de la empresa Ofaher Factory I: Entrevista</p> <p>T: Entrevista al propietario de la empresa Ofaher Factory I: Entrevista</p>

Variable Independiente: Diseño de un plan comercial

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>Plan comercial se conceptúa como:</b></p> <p>El plan de comercialización es una herramienta de trabajo que permite evaluar la viabilidad de una idea, obliga a pensar en alternativas y acciones, es una hoja de ruta que nos permite determinar con anticipación cual es el mejor camino a tomar para conseguir el objetivo final.</p>	1.-Producto	<p>1.-</p> <p>Tipo de producto</p> <p>Calidad del producto</p> <p>Aceptación del producto</p> <p>Imagen del producto</p>	<p>¿Cuáles son los aspectos más importantes al adquirir calzado?</p> <p>¿Tipo de calzado que usa con mayor frecuencia?</p> <p>¿Adquiriría productos elaborados por la empresa Ofaher Factory?</p>	<p>T: Encuesta a posibles clientes del universo de investigación</p> <p>I: Cuestionario Estructurado</p> <p>T: Encuesta a posibles clientes del universo de investigación</p> <p>I: Cuestionario Estructurado</p> <p>T: Encuesta a posibles clientes del universo de investigación</p> <p>I: Cuestionario Estructurado</p>
	2.-Precio	<p>2.-</p> <p>Margen de ganancia por unidad producida</p> <p>Precios relacionados con la competencia</p> <p>Costos de fabricación de una unidad de producto</p> <p>Mano de obra</p> <p>Precio de venta al público</p>	<p>¿Costo de mano de obra por unidad producida?</p> <p>¿Relación de precios por línea de producto con la competencia?</p>	<p>T: Entrevista al propietario de la empresa Ofaher Factory</p> <p>I: Entrevista</p> <p>T: Entrevista a tiendas independientes</p> <p>I: Observación</p>

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
	3.- Plaza	3.- Mercado Segmentación de mercado Clientes reales Clientes potenciales Canal de distribución Puntos de ventas	¿Precio que estaría dispuesto a pagar por los productos elaborados por la empresa Ofaher Factory?  ¿Identifica el segmento de mercado por línea de producto?  ¿Lugares en los que adquiriría productos elaborados por la empresa Ofaher Factory?  ¿Cómo atraería mayor cantidad de clientes?	T: Encuesta a posibles clientes del universo de investigación I: Cuestionario Estructurado  T: Entrevista al propietario de la empresa Ofaher Factory I: Entrevista  T: Encuesta a posibles clientes del universo de investigación I: Cuestionario Estructurado  T: Entrevista al propietario de la empresa Ofaher Factory I: Entrevista
	4.- Comunicación	4.- Publicidad ATL (Above the line)  Publicidad BTL (Below the line)	¿Cómo le gustaría que se publiciten los productos?  ¿Qué medios de comunicación utilizaría para informarse de los productos de la empresa?	T: Entrevista al propietario de la empresa Ofaher Factory I: Entrevista T: Encuesta a posibles clientes del universo de investigación I: Cuestionario Estructurado