

***UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA  
SEDE MATRIZ CUENCA***

***FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONOMICAS***

***CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS***

***TÍTULO***

***“PLAN INTEGRAL DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS  
DE PRODUCTOS DE INTRODUCCIÓN Y REPOSICIÓN; EN  
LA EMPRESA “VITEFAMA“EN EL 2011”***

***TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:***

***INGENIERO COMERCIAL***

***AUTORAS:***

***OLGA MARIA SAMANIEGO OJEDA  
ROSA EDILMA SAMANIEGO OJEDA***

***DIRECTOR:***

***ING. JUAN FERNANDO CASTILLO***

***Cuenca, 19 de Julio de 2010***

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones de la presente tesis, son de exclusiva responsabilidad de Olga Samaniego y Rosa Samaniego.

Cuenca, 19 de Julio de 2010

-----

Olga Samaniego

-----

Rosa Samaniego

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Ing. Juan Fernando Castillo

Certifico haber dirigido y revisado minuciosamente cada uno de los capítulos de la tesis: PLAN INTEGRAL DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS DE INTRODUCCIÓN Y REPOSICIÓN; EN LA EMPRESA “VITEFAMA“EN EL 2011, realizado por Olga María Samaniego Ojeda y Rosa Edilma Samaniego Ojeda.

Certifico igualmente el nivel de libertad y creatividad así como la disciplina en el cumplimiento de su plan de trabajo. Por lo tanto por cumplir con los requisitos establecidos autorizo su presentación.

Cuenca, 16 de Julio de 2010

-----  
Ing. Juan Fernando Castillo

*mi  
los  
ido*

*y  
ber  
dé*

*a  
ida*

*ías  
que  
on  
y*

*uedo  
por*

*re en  
n mi*

*'io es  
sible*

*iente*

2

l

2

2

2

l

2

2

*r y su  
de las  
unque  
tarde*

*oraron  
nando  
leas y*

*AMA”  
por la*

## INDICE GENERAL

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| Declaratoria de responsabilidad..... | I    |
| Certificado de responsabilidad.....  | II   |
| Dedicatoria.....                     | III  |
| Agradecimiento.....                  | IV   |
| Índice general.....                  | V    |
| Índice de gráficos.....              | VI   |
| Índice de cuadros.....               | VII  |
| Índice de anexos.....                | VIII |
| Introducción.....                    | IX   |

### CAPITULO I

#### FUNDAMENTOS TEORICOS

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1.1 Canales de Distribución.....  | 1  |
| 1.2 Comercialización.....         | 2  |
| 1.3 Estacionalidad.....           | 3  |
| 1.4 Estrategia.....               | 4  |
| 1.5 Estrategia de Negocios.....   | 5  |
| 1.6 Fuerza de ventas.....         | 6  |
| 1.7 Gestión de Ventas.....        | 7  |
| 1.8 Investigación de Mercado..... | 8  |
| 1.9 Línea de Productos.....       | 9  |
| 1.10 Logística.....               | 10 |
| 1.11 Matriz BCG.....              | 11 |
| 1.12 Mix de productos.....        | 12 |
| 1.13 Plan comercial.....          | 13 |
| 1.14 Promoción.....               | 14 |
| 1.15 Rotación.....                | 15 |
| 1.16 Rentabilidad.....            | 16 |

### CAPITULO II

#### DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE “VITEFAMA”, Y SU GESTIÓN COMERCIAL

##### 2.1 Filosofía empresarial

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.1.1 Misión.....                     | 17 |
| 2.1.1 Visión 2015.....                | 17 |
| 2.1.2 Políticas.....                  |    |
| 2.1.2.1 Área administrativa.....      | 18 |
| 2.1.2.2 Área de producción.....       | 20 |
| 2.1.2.3 Área de finanzas/compras..... | 22 |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.2.4 Área de ventas.....                                  | 24 |
| 2.1.2.4 Área de logística.....                               | 27 |
| 2.1.2.4 Área de investigación y desarrollo.....              | 29 |
| 2.1.3 Valores.....   | 30 |
| 2.1.3.1 Descripción de los valores.....                      | 31 |
| <b>2.2 Estructura organizacional actual</b>                  |    |
| 2.2.1 Giro del negocio.....                                  | 32 |
| 2.2.2 Capital.....   | 38 |
| 2.2.3 Ubicación geográfica.....                              | 38 |
| 2.2.4 Organigrama.....                                       | 39 |
| 2.3 Realidad de la empresa y su evolución en el mercado..... | 40 |
| 2.4 Datos históricos de ventas.....                          | 41 |
| 2.5 Oportunidades comerciales.....                           | 42 |

### **CAPITULO III ESTUDIO DEL MIX DE PRODUCTOS**

|   |    |
|---|----|
| <b>3.1 Investigación de mercado</b>                               |    |
| 3.1.1 Objetivos.....  | 47 |
| 3.1.2 Metodología.....  | 47 |
| 3.1.3 Cronograma.....   | 48 |
| 3.1.4 Situación actual del mercado.....                           | 49 |
| 3.1.5 Confidencialidad.....                                       | 49 |
| 3.1.6 Fecha de presentación.....                                  | 49 |
| 3.1.7 Equipo de investigación de mercados.....                    | 49 |
| 3.1.8 Presupuesto.....  | 51 |
| 3.1.9 Encuesta.....   | 52 |
| 3.1.9.1 Determinación de la muestra.....                          | 53 |
| 3.1.9.2 Calculo del tamaño de la muestra.....                     | 54 |
| 3.1.9.3 Formulario de la encuesta.....                            | 55 |
| 3.1.10 Informe de hallazgos.....                                  | 57 |
| 3.1.11 Informe final.....   | 63 |
| 3.2 Mix de productos, actual (Álbum).....                         | 64 |
| 3.3 Producto de oferta normal y bajo pedido.....                  | 81 |
| 3.4 Productos discontinuados.....                                 | 83 |
| 3.5 Análisis BCG del mix de productos.....                        | 84 |
| 3.5.1 Estrategias para las divisiones de la matriz BCG.....       | 89 |
| 3.6 Análisis de rotación y rentabilidad del mix de productos..... | 91 |

| <b>CAPITULO IV</b>   |     |
|--|-----|
| <b>PLAN INTEGRAL DE COMERCIALIZACION</b>   |     |
| <b>4.1 Análisis de los objetivos comerciales que tiene la empresa.</b>   |     |
| 4.1.2 Objetivo general.....  | 94  |
| 4.1.3 Objetivos específicos.....   | 94  |
| 4.1.4 Estrategias y tácticas para el cumplimiento de los objetivos.....  | 95  |
| <b>4.2 Análisis de la fuerza de ventas</b>   | 101 |
| 4.2.1 Determinación de los incentivos que ofrece “VITEFAMA” al personal de ventas para recompensar sus logros.....                 | 106 |
| <b>4.3 Análisis de los canales de distribución</b>   | 107 |
| 4.3.1 Logística.....   | 110 |
| 4.4 Determinación de la cuota (%) de ventas de cada zona (zonificación).....   | 113 |
| 4.5 Formulación de estrategias promocionales para incentivar la venta de los productos/líneas rezagadas y los de introducción..... | 118 |
| <b>4.6 Plan de ventas</b>  |     |
| 4.6.1 Proyección de ventas para productos existentes y de introducción....   | 121 |
| 4.6.2 Previsiones de ventas frente a las ventas reales: control.....   | 124 |
| <b>CAPITULO V</b>  |     |
| <b>PROYECCIONES FINANCIERAS</b>  |     |
| 5.1 Requerimientos de capital para el proyecto (Inversión).....  | 126 |
| 5.2 Flujo de Caja.....   | 132 |
| 5.3 Estado Financiero proforma (De Resultados).....  | 136 |
| 5.4 Punto de equilibrio.....   | 140 |
| 5.5 Calculo del VAN y de la rentabilidad relacionada a las ventas.....   | 142 |
| 5.6 Cálculo del Costo Beneficio.....   | 144 |
| CONCLUSIONES.....  | 145 |
| RECOMENDACIONES.....   | 147 |
| BIBLIOGRAFIA.....  | 148 |
| ANEXOS.....  | 151 |

---



---

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

| <b>TEMA</b>  | <b>PÁGINA</b> |
|--|---------------|
| <b>GRÁFICA N° 1:</b> Ventas históricas de “VITEFAMA”.....                              | 42            |
| <b>GRÁFICA N° 2:</b> Grado de conocimiento de muebles: Modernos y Clásicos.....        | 57            |
| <b>GRÁFICA N° 3:</b> Preferencia de muebles.....                                       | 58            |
| <b>GRÁFICA N° 4:</b> Compras realizadas últimamente.....                               | 58            |
| <b>GRÁFICA N° 5:</b> Decisión de compra.....   | 59            |
| <b>GRÁFICA N° 6:</b> Interés en un aviso publicitario.....                             | 60            |
| <b>GRÁFICA N° 7:</b> Forma de pago.....  | 61            |
| <b>GRÁFICA N° 8:</b> Opciones de pago a crédito.....                                   | 61            |
| <b>GRÁFICA N° 9:</b> Decisión de diseño.....   | 62            |
| <b>GRÁFICA N° 10:</b> Clasificación de la matriz BCG por línea de producto...          | 86            |
| <b>GRÁFICA N° 11:</b> Clasificación de la matriz BCG por productos.....                | 87            |
| <b>GRÁFICA N° 12:</b> Canales de distribución de “VITEFAMA”.....                       | 108           |
| <b>GRÁFICA N° 13:</b> Cadena de valor de “VITEFAMA”.....                               | 110           |
| <b>GRÁFICA N° 14:</b> Dimensionamiento de ventas por zonas de “VITEFAMA” DEL 2011..... | 115           |
| <b>GRÁFICA N° 15:</b> Comparación del flujo de caja con proyecto y sin proyecto.....   | 135           |
| <b>GRÁFICA N° 16:</b> Análisis incremental de los costos.....                          | 139           |
| <b>GRÁFICA N° 17:</b> Utilidad del ejercicio del análisis incremental.....             | 140           |
| <b>GRÁFICA N° 18:</b> Comparación de la rentabilidad relacionado a las ventas          | 143           |

---



---

**ÍNDICE DE CUADROS**

| <b>TEMA</b>  | <b>PÁGINA</b> |
|--|---------------|
| <b>CUADRO N° 1:</b> Ventas históricas de “VITEFAMA”.....   | 41            |
| <b>CUADRO N° 2:</b> Presupuesto de la investigación de mercados.....                                   | 51            |
| <b>CUADRO N° 3:</b> División de la población cuencana por nivel económico.....                         | 52            |
| <b>CUADRO N° 4:</b> Datos para determinación de la muestra.....  | 53            |
| <b>CUADRO N° 5:</b> Datos para el análisis de la matriz BCG.....                                       | 85            |
| <b>CUADRO N° 6:</b> Rentabilidad de las líneas de productos de “VITEFAMA”.....                         | 92            |
| <b>CUADRO N° 7:</b> Perfil del gerente de ventas.....  | 103           |
| <b>CUADRO N° 8:</b> Perfil del vendedor.....   | 104           |
| <b>CUADRO N° 9:</b> Comisiones de los vendedores de “VITEFAMA”.....                                    | 106           |
| <b>CUADRO N° 10:</b> Porcentaje de ventas por zonas DE “VITEFAMA”..                                    | 114           |
| <b>CUADRO N° 11:</b> Presupuesto de ventas de “VITEFAMA” para el año 2011.....                         | 116           |
| <b>CUADRO N° 12:</b> Proyección de ventas de productos existentes y de introducción de “VITEFAMA”..... | 121           |
| <b>CUADRO N° 13:</b> Perfil del administrador.....   | 128           |
| <b>CUADRO N° 14:</b> Medios publicitarios propuestos.....  | 129           |
| <b>CUADRO N° 15:</b> Inversiones y gastos para el plan de comercialización.....                        | 132           |
| <b>CUADRO N° 16:</b> Comparación del flujo de caja.....  | 133           |
| <b>CUADRO N° 17:</b> Comparación del estado de resultados proyectado y análisis incremental.....       | 137           |
| <b>CUADRO N° 18:</b> Cálculo del punto de equilibrio.....  | 141           |
| <b>CUADRO N° 19:</b> Cálculo del beneficio/costo.....  | 142           |

---



---

**ÍNDICE DE ANEXOS**

| <b>TEMA</b>  | <b>PÁGINA</b> |
|--|---------------|
| <b>ANEXO N° 1:</b> Distribución de la población cuencana por quintiles....                   | 151           |
| <b>ANEXO N° 2:</b> Balance De resultados de “VITEFAMA” del 2009....                          | 153           |
| <b>ANEXO N° 3:</b> Ventas por zonas de “VITEFAMA”.....                                       | 155           |
| <b>ANEXO N° 4:</b> Análisis del segmento para medios publicitario.....                       | 156           |
| <b>ANEXO N° 5:</b> Temas y proforma para la investigación de mercados.                       | 158           |
| <b>ANEXO N° 6:</b> Proforma del diseño de un Manual de Imagen corporativa.....               | 159           |
| <b>ANEXO N° 7:</b> Proforma de radio Cómplice 99.7 FM .....                                  | 160           |
| <b>ANEXO N° 8:</b> Proforma de radio K1 92.5 FM .....  | 161           |
| <b>ANEXO N° 9:</b> Proforma de Revista Familia.....  | 162           |
| <b>ANEXO N° 10:</b> Proforma de arrendamiento de Vallas.....                                 | 163           |
| <b>ANEXO N° 11:</b> Proforma de la reconstrucción del sitio web de “VITEFAMA”.....           | 164           |
| <b>ANEXO N° 12:</b> Cronograma y proforma de capacitación al personal de ventas.....         | 165           |
| <b>ANEXO N° 13:</b> Tasa promedio de crecimiento de las ventas históricas de “VITEFAMA”..... | 166           |

---

## INTRODUCCION

Gracias a la amplia diversidad maderera y a su tradición artesanal, el Ecuador ha logrado progresivamente destacarse en el mercado internacional de muebles alcanzando un crecimiento promedio anual del 10.86% en sus exportaciones, en el periodo 2004-2008; El año de mayor exportación fue el 2007, en el mismo que se exportaron 1,106 toneladas, al año siguiente, se exportaron 1,090 toneladas, lo que significo un decrecimiento del 1.44%.

El crecimiento del sector en los últimos años se ha generado por el ingreso a nuevos mercados en Medio Oriente, Nueva Zelanda y Europa principalmente. Los principales mercados de exportación son: Estados Unidos 39 %, Colombia 22 %, Perú 12 %, México 8 %, Venezuela 6 %, Dinamarca 5 %, Alemania 3 % y Otros 5 %.<sup>1</sup>

Otro punto importante de destacar es que el país cuenta con numerosas y crecientes especies maderables gracias a su ubicación geográfica. Es por esta razón que la materia prima disponible es 100% local y los muebles que el país produce son elaborados con los materiales más diversos a fin de satisfacer las demandas variadas de los mercados nacionales e internacionales. Pero cabe recalcar que en la actualidad cada vez hay menos madera.

Esto ha permitido que el sector se posicione dentro del contexto mundial como un sector con amplia experiencia para atender mercados ya existentes o nuevos mercados con diferentes demandas de productos. Al momento el sector exporta en 2,2% del total de exportaciones no petroleras del Ecuador teniendo un potencial de crecimiento enorme.

Las empresas del sector son PYME's y se encuentran divididas a lo largo del país, teniendo la provincia del Azuay la mayor concentración de fabricantes de muebles. Estas empresas operan entre el 40 al 60 % de su capacidad instalada.

---

<sup>1</sup> <http://www.ecuadortrade.org/contenido.ks?categoriaId=994&categoriaId=994>

---

Esta actividad es generadora de varios puestos de trabajo dentro del Austro, moviendo la economía del país, cuenta con mano de obra calificada, cumplen con especificaciones de tiempo y calidad, utilizan materia prima de óptima calidad, poseen una óptima tecnología de producto (diseño y acabado). Producción estandarizada y especializada, y disponen de líneas de fabricación específicas.

Dentro del sector de fabricación de muebles la competencia es cada vez mayor en el mercado nacional y en el internacional. En el caso de nuestro país las empresas de esta línea de producción se hallan ubicadas principalmente en las ciudades de Cuenca y Quito. Las principales son:

En la ciudad de Quito: Comercial Ramses; D'Armonía; Decorart; Decosa Cia Ltda.; Elegant's Muebles; Fadel S.A; Galerías Canttú; Galerías Salvador; Inmatec-Renacental; Kenart; Línea ,Cypress; Muebles Artefer; Muebles Artempo; Muebles Britany; Muebles Magnaforma; Muebles, Tradición, Muepramodul; Raíces y Capeletti; Scanfort Muebles; Scandia Muebles; Susan`s Forniture.

En Cuenca: Arte Rústico; Dekorum Cia. Ltda.; Best International Ecuador (Colineal); Cardeca; Decormuebles; Decor's Muebles; Carrusel; Excelmuebles; Fascinación Muebles; La Carpintería; Linaje Muebles; Línea Diseños; Luriq; Madeform; Madeclas Cía. Ltda.; Mobili'Art; Moblime; Muebles Bienstar; Muebles MZ; Norwalk-Heritage; Status Galería; Tecnimueble; **Vitefama.**<sup>2</sup>

En la región del austro se produce cerca del 70 por ciento de los muebles que se elaboran en el país, esto implica que existe mayor competencia; y si además consideramos que se trata de una actividad en la cual no hay barreras y la competencia crece cada día, hace que las empresas de esta región estén preocupándose constantemente por mejorar el nivel de calidad de sus productos, para de esta forma consolidarse en el mercado.

---

<sup>2</sup> [http://www.cifopecuador.org/uploads/docs/Trabajo\\_industria\\_forestal\\_ecuador.pdf](http://www.cifopecuador.org/uploads/docs/Trabajo_industria_forestal_ecuador.pdf)

Muestra de ello es “VITEFAMA” la cual es una de las empresas más grandes a nivel nacional, en la fabricación y comercialización de muebles para el hogar y oficina. En la actualidad, cuenta con una planta de 8000m<sup>2</sup>, localizada en Ricaurte, produciendo líneas de sala, comedores, dormitorios y complementos para el hogar. Cuenta con almacenes propios en las ciudades de Cuenca y Quito, con cobertura geográfica mediante canales de distribución en Guayaquil Machala, Portoviejo, Riobamba, Manta y Loja.

Por esta razón hemos considerado conveniente realizar un plan de comercialización que tiene como propósito incrementar la venta de las diferentes líneas de productos que ofrece “VITEFAMA”; especialmente las líneas que menor volumen de ventas han presentado en años anteriores.

El plan de comercialización estará enfocado a proveer estrategias que le permitan ser mas competitiva dentro de su sector logrando incrementar su participación de mercado; y si además consideramos que el mercado nacional es cada vez mas exigente y competitivo es vital que “VITEFAMA” implemente estrategias que le ayuden a mantenerse y crecer constantemente.

Para ello hemos considerado conveniente analizar varios puntos importantes dentro de la empresa con la finalidad de determinar cuales son los puntos fuertes que deba aprovechar, y cuales son los débiles que no le han permitido a la empresa posicionarse de una mejor forma dentro del sector maderero, y tomar medidas correctivas para el logro de sus objetivos comerciales y obtener una ventaja competitiva sobre las demás empresas del sector.

La aplicación de estrategias en la empresa “VITEFAMA” necesariamente implica nueva tecnología, más inversión y, por supuesto, innovaciones en los diseños, esto le permitirá ser más eficaz y eficiente frente a su competencia.

A continuación describiremos el plan integral de comercialización de las líneas de productos de introducción y reposición; en la empresa “VITEFAMA” en el 2011”

# *CAPITULO I*

## *FUNDAMENTOS TEORICOS*

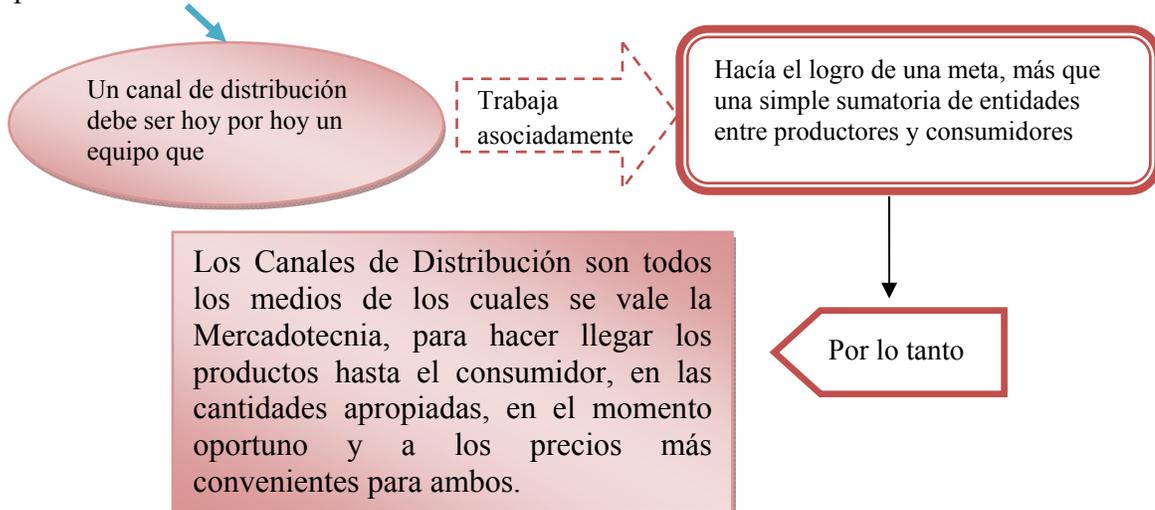
1.1 Canales de Distribución  
1.2 Comercialización  
1.3 Estacionalidad  
1.4 Estrategia  
1.5 Estrategia de Negocios  
1.6 Fuerza de ventas  
1.7 Gestión de Ventas  
1.8 Investigación de Mercado

1.9 Línea de Productos  
1.10 Logística  
1.11 Matriz BCG  
1.12 Mix de productos  
1.13 Plan comercial  
1.14 Promoción  
1.15 Rotación  
1.16 Rentabilidad

## FUNDAMENTOS TEORICOS

### 1.1 CANALES DE DISTRIBUCION

Son los canales que proporcionan los enlaces fundamentales en la conexión clientes y productores:

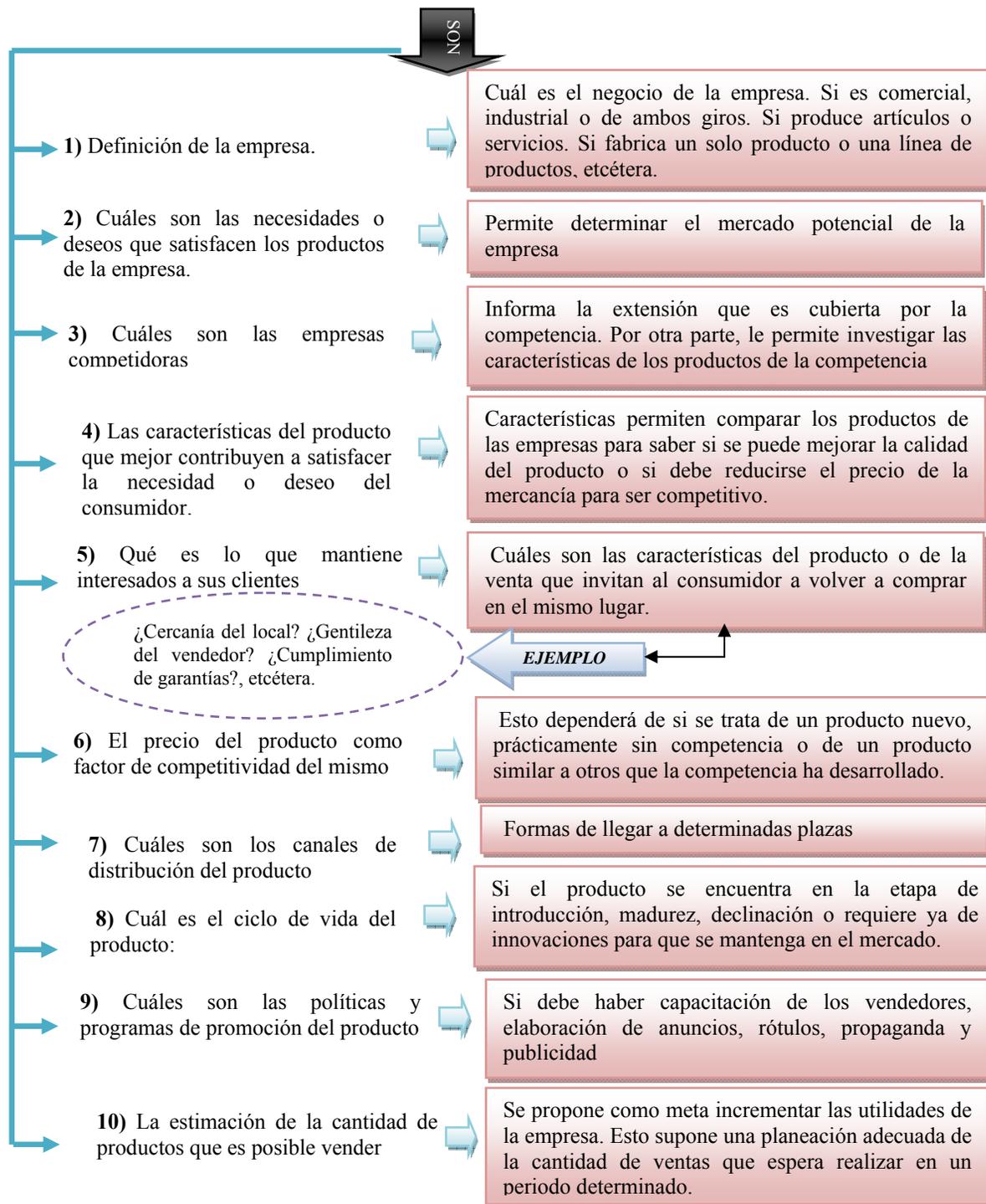


Durante el proceso de planeación y diseño de los canales se detectan los mercados meta posibles identificando los vínculos estructurales y funcionales que representan para el productor el máximo ingreso o un mínimo de costo de distribución.

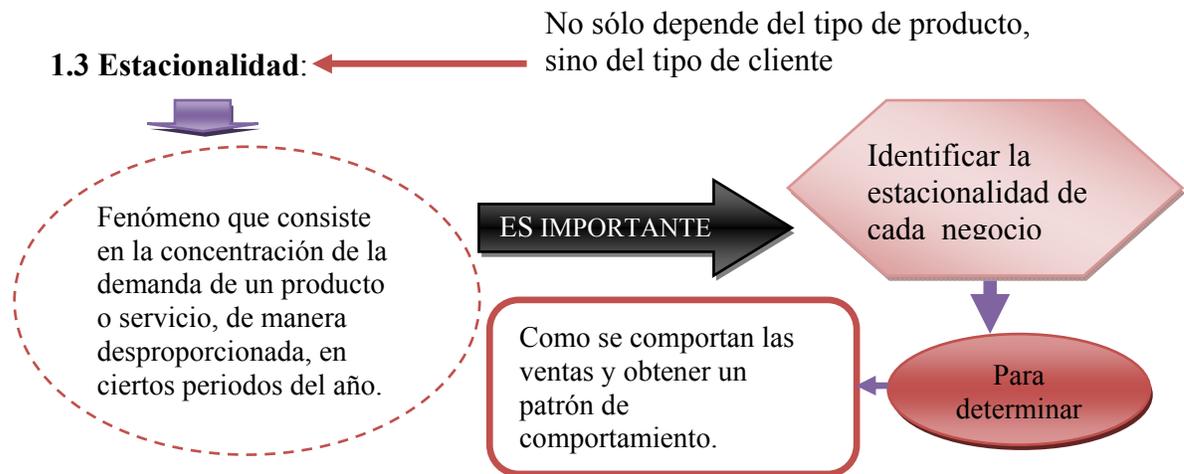
**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos66/plan-empresa-comercial/plan-empresa-comercial.shtml>

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

**1.2 Comercialización:** Por comercialización se conoce al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.



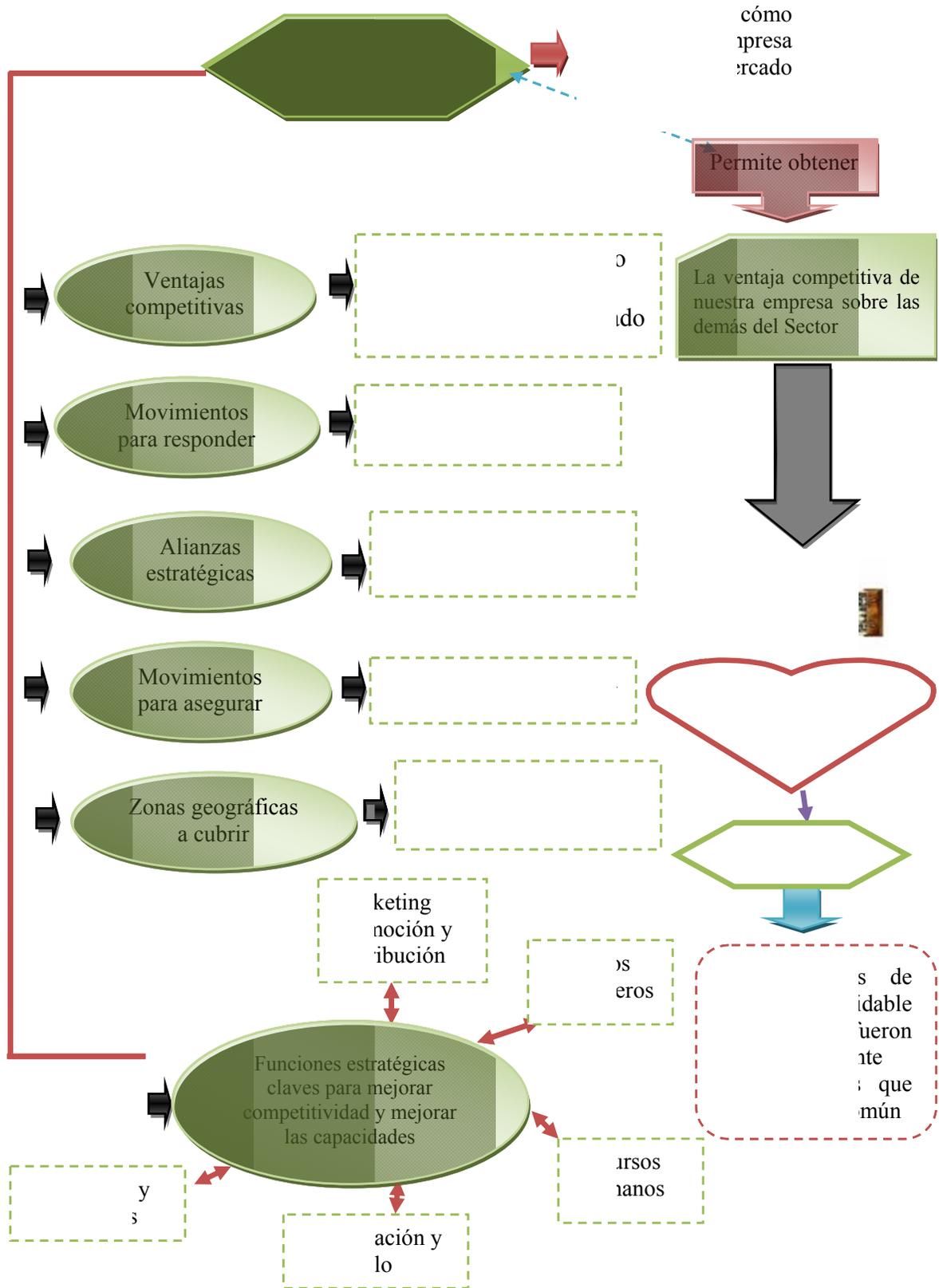
**Fuente:** <http://www.comerciales.us/oportunidades/redes/concepto-de-comercializacion/>  
**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



**Fuente:** <http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing-empresas/desarrollo-prevision-ventas-estacionalidad>

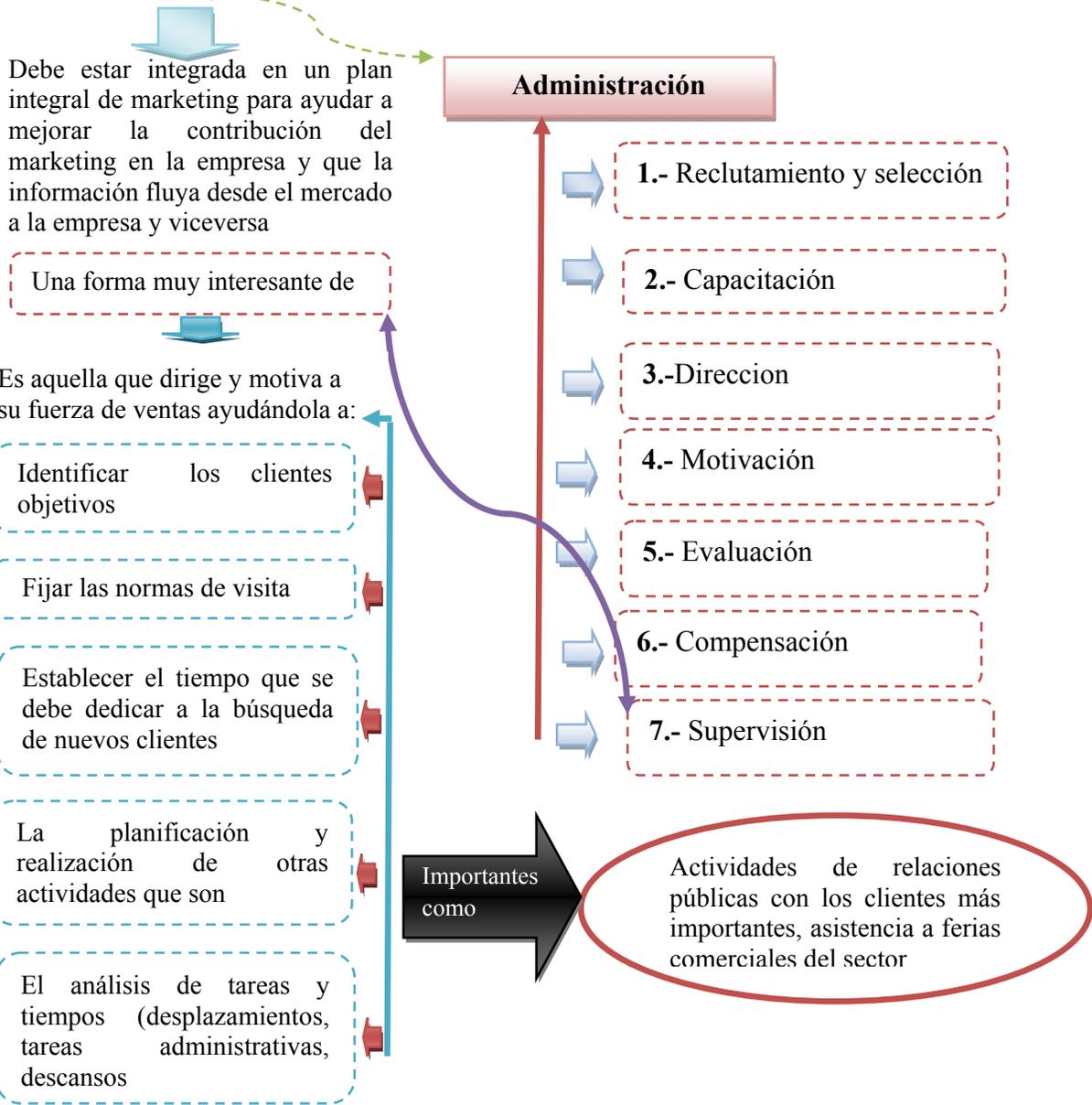
**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego





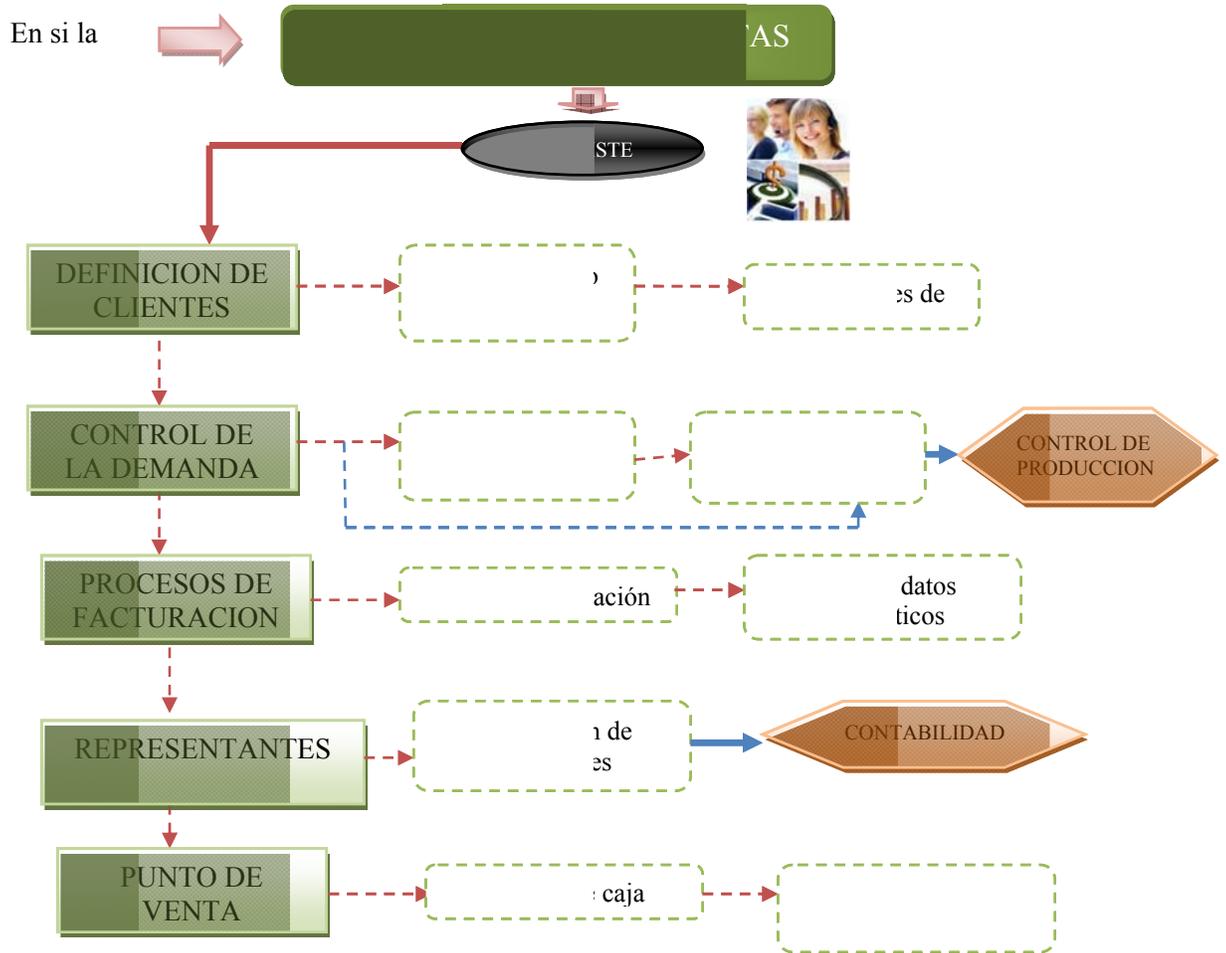
cio

**1.6 Fuerza de ventas**



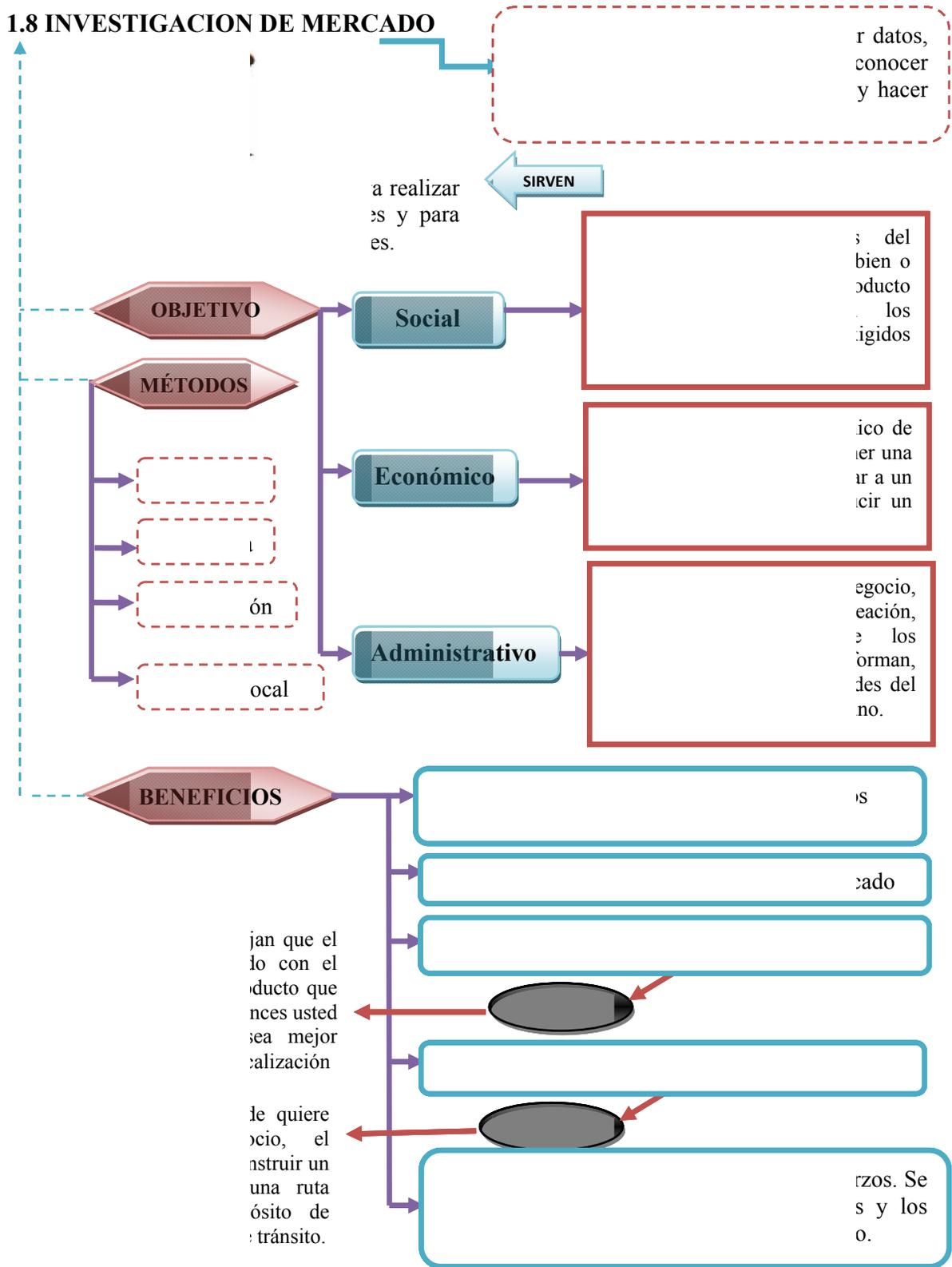
*Fuente:* <http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing-empresas/desarrollo-marketing-mix-producto-servicio>  
*Elaborado por:* Olga Samaniego y Rosa Samaniego

**1.7 Gestión de Ventas.** Define la función de ventas dentro de la empresa, las características de la fuerza de ventas, las estrategias de atención al cliente y el presupuesto de ventas.

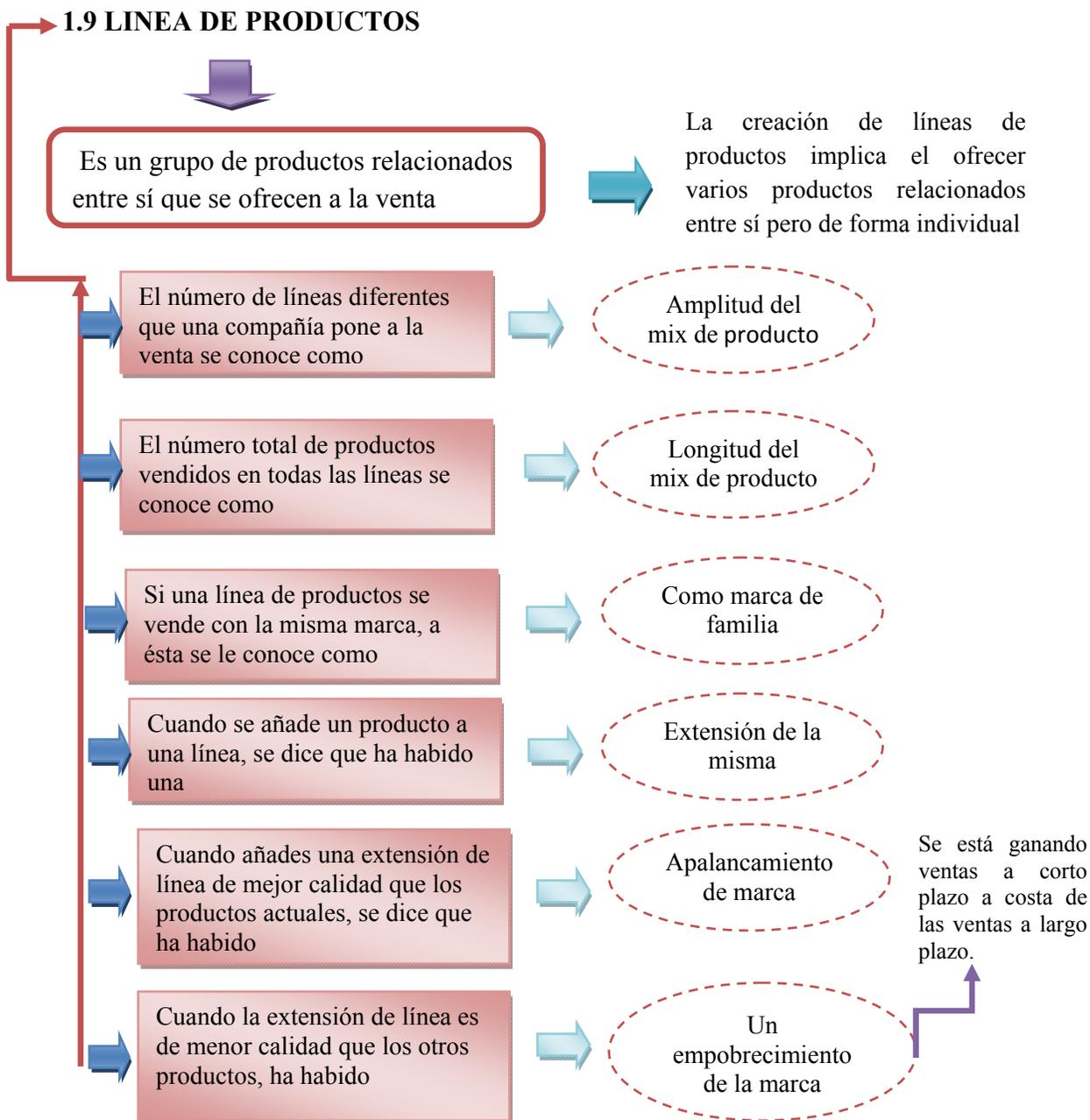


n-ventas-

1.8 INVESTIGACION DE MERCADO

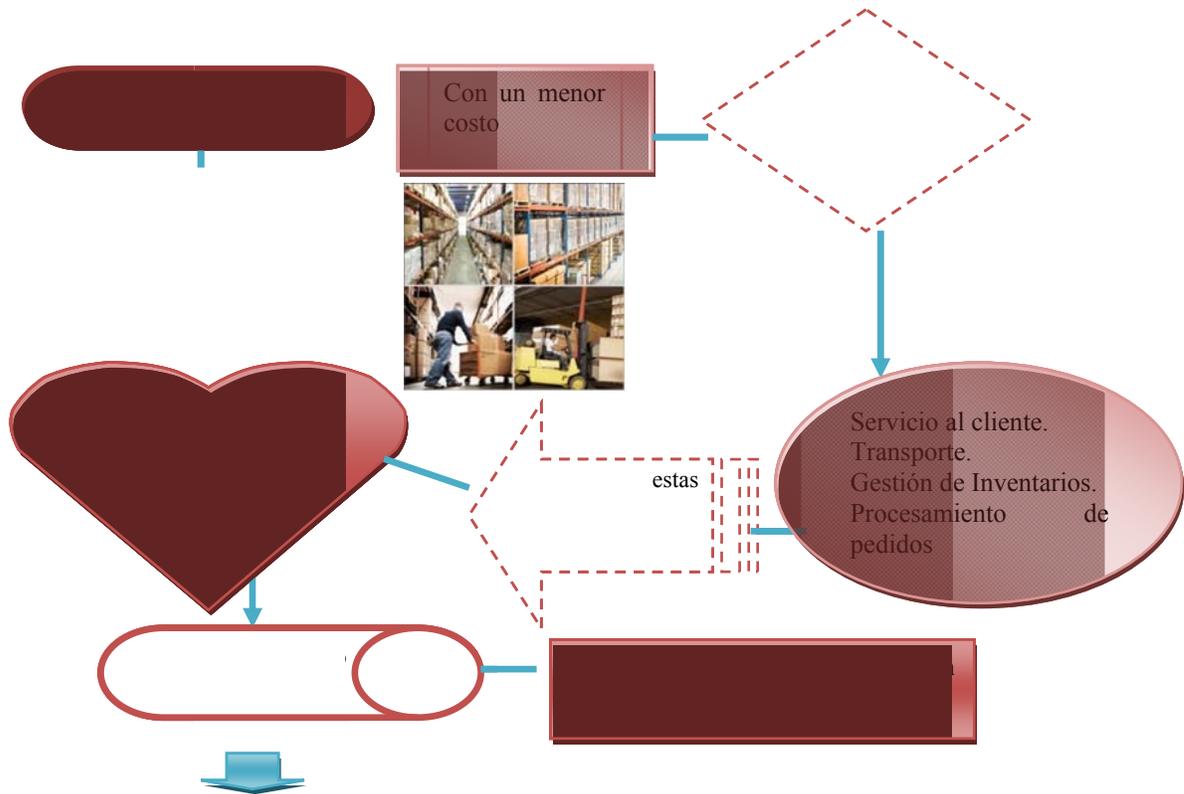


Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml>  
 Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego



La fijación de precios de línea consiste en la determinación de una banda limitada de precios para todos los productos de la misma.

**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/lineaproducts.htm>  
**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



### Objetivos del sistema de logística.

- Colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la empresa.
- Satisfacer a la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad.
- Maximizar los beneficios, no las ventas. Por lo tanto la empresa debe calcular los beneficios de un mayor nivel de servicios al consumidor, teniendo en cuenta los costes que éste conlleva.

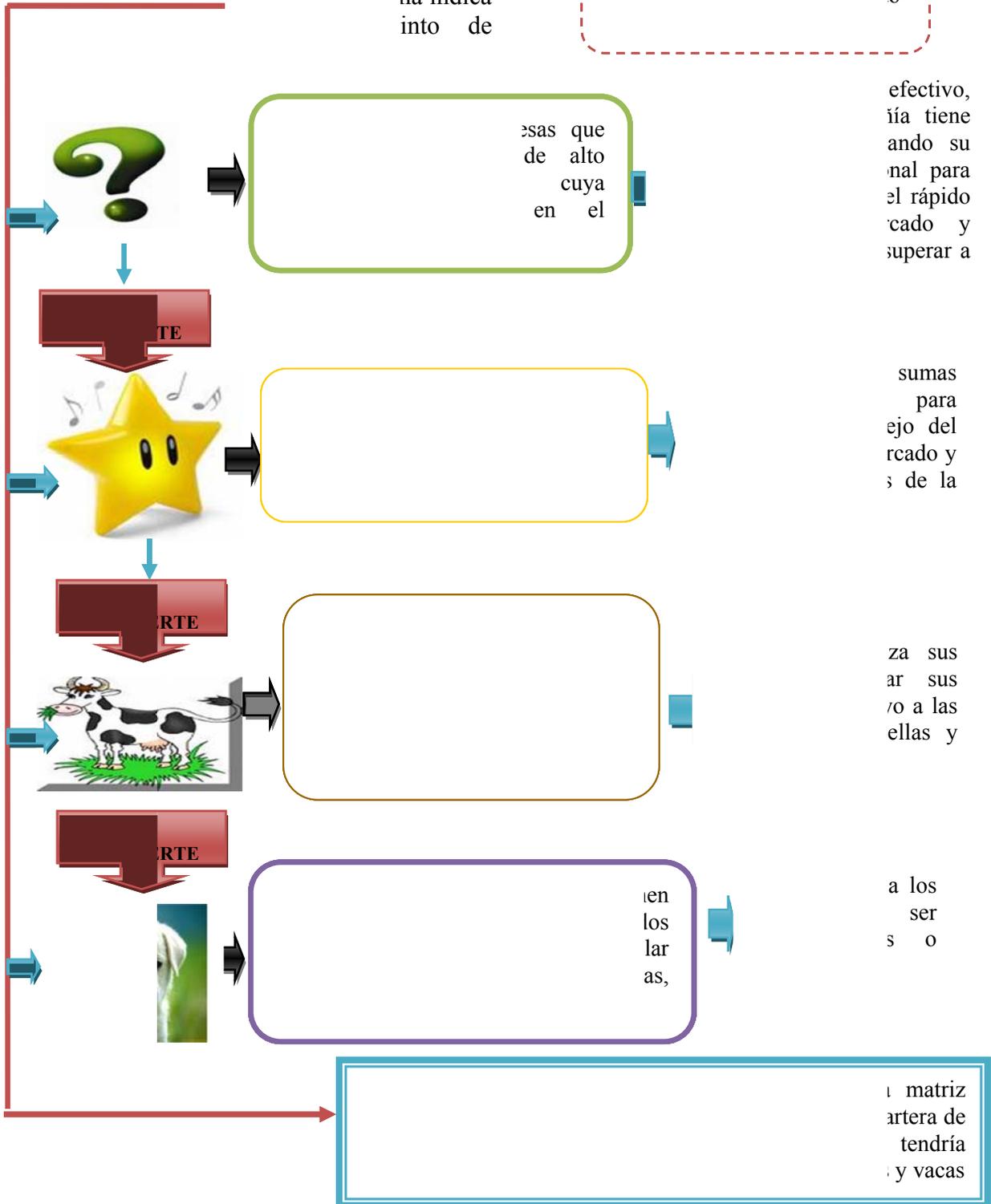
*Fuente: Dirección de Marketing, Phillip Kotler, México Edición Milenio.*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

1.11 Matriz BCG

El cuatro  
na indica  
into de

zó  
ce  
o-



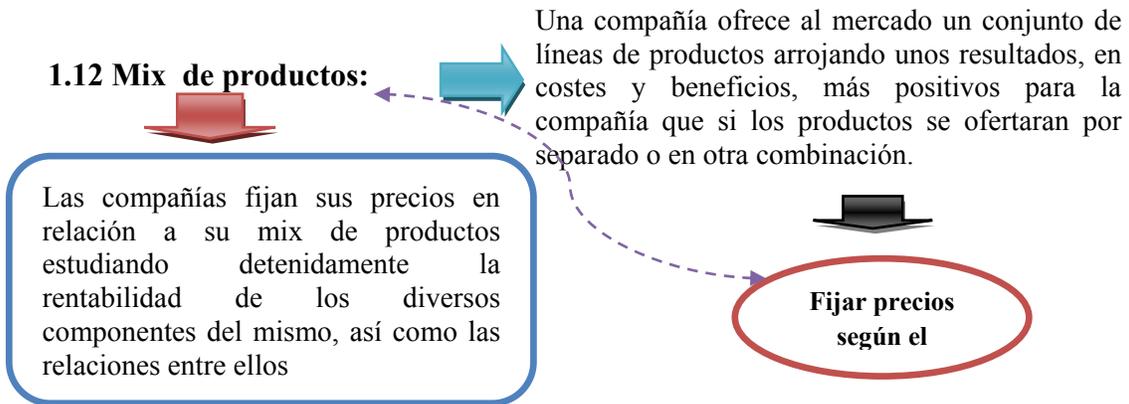
efectivo,  
ña tiene  
ando su  
nal para  
el rápido  
cado y  
superar a

sumas  
para  
ejo del  
rcado y  
s de la

za sus  
ar sus  
o a las  
ellas y

a los  
ser  
s o

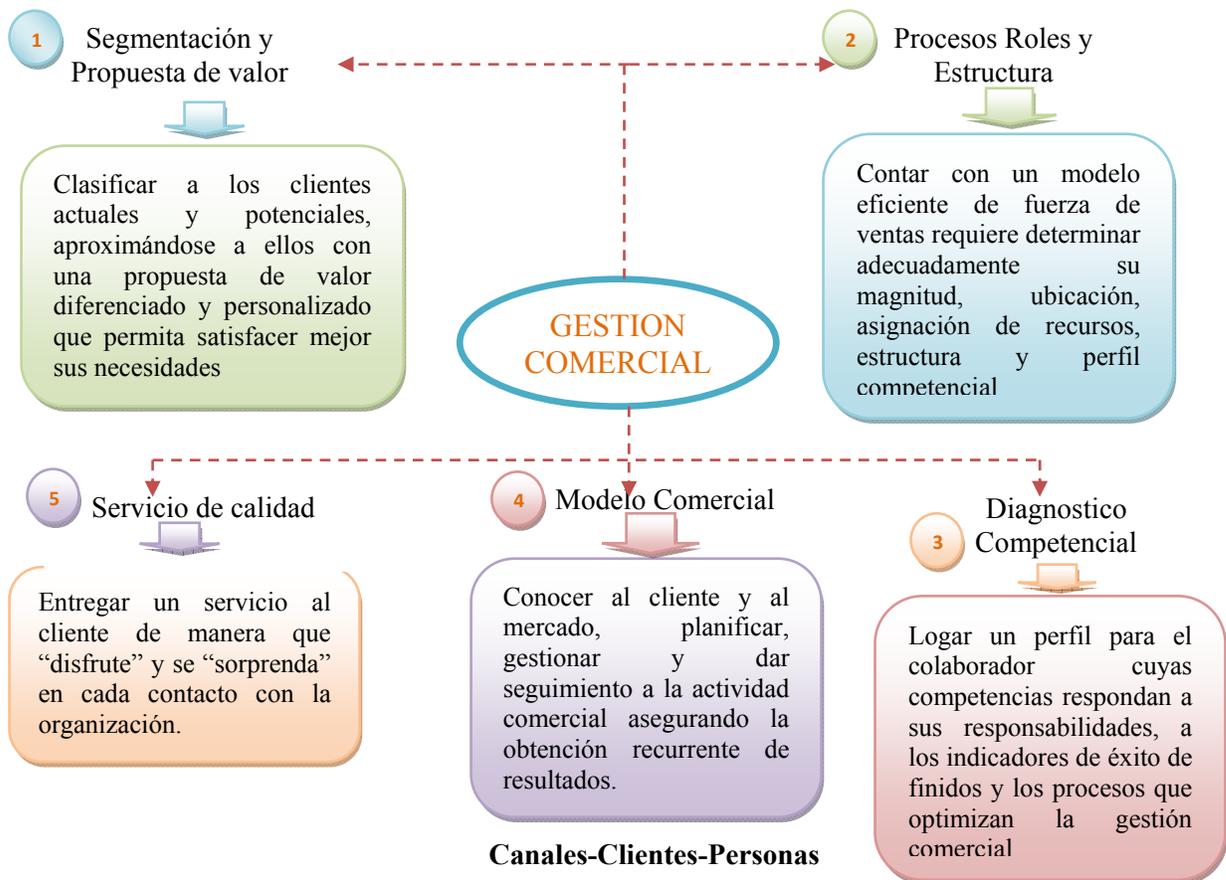
iggroup/



**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

**1.13 Plan comercial:** Se refiere a la planificación de las tareas de gestión o administración comercial.

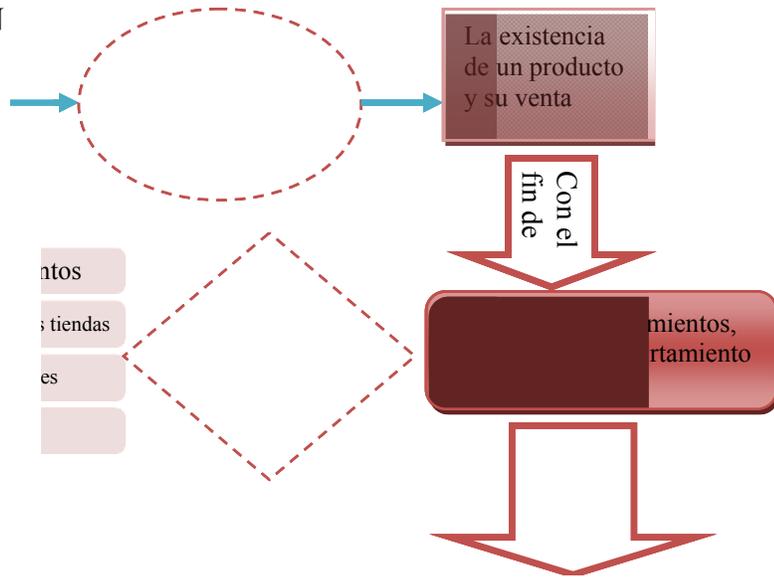


**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos66/plan-empresa-comercial/plan-empresa-comercial.shtml>

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



### 1.14 PROMOCION



**Fuente:** <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>  
**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

## 1.15 ROTACION

La frecuencia con que un determinado activo se transforma en otro de distinta naturaleza se denomina rotación. Los índices de rotación de los activos circulantes dan la medida de la actividad comercial de la empresa. El conocimiento y análisis de las rotaciones de los elementos del activo circulante es fundamental para analizar la liquidez de la empresa.

### Tipos

#### 1. Rotación de las existencias

El índice de rotación anual de las existencias (comerciales, productos terminados, productos en curso de fabricación, materias primas y auxiliares, etc.), indica cuantas veces las existencias totales se han renovado en un tiempo dado. Se calcula según los siguientes ratios:

$$\text{Rotación de existencias} = \text{Coste anual de las ventas} / \text{Promedio de existencia}$$

Y el cociente que resulta de dividir por 365 este ratio, da el período medio de rotación, o lo que es igual, el tiempo que se tarda en vender los productos en existencia.

Tratándose de empresas industriales, procede calcular las siguientes:

$$\text{Rotación de materias primas} = \text{Consumo anual de materias primas} / \text{Promedio de existencias de materias primas}$$

Al dividir el ratio resultante de la fórmula anterior por 365, nos dará el número de días que permanecen en el almacén las materias primas. De igual forma se procederá con las materias auxiliares, caso de que éstas tengan un valor significativo.

$$\text{Rotación de productos en curso de fabricación} = \text{Coste anual de fabricación} / \text{stock promedio de P. en C. de fabricación}$$

Dividiendo el resultado anterior por 365, obtendremos el período medio de fabricación.

$$\text{Rotación de productos terminados} = \text{Coste anual de ventas} / \text{Existencia promedio de productos terminados}$$

Si se quiere calcular el plazo promedio de venta o de rotación, bastará con dividir el resultado obtenido en la fórmula anterior por 365.

## Interpretación

La interpretación de los índices de rotación de existencias debe ser objeto de un serio análisis. Varía enormemente de un sector a otro.. Así, en siderurgia un índice de 4 se considera aceptable, mientras que en los grandes almacenes puede ser de 8 y en la venta de productos alimenticios puede llegar a 25. Es irreversible que cuantas más veces una empresa rote las existencias mejor funciona. Toda actividad comporta un período normal en el que las existencias deben venderse y transformarse en efectivo o créditos a clientes. Si se conservan más tiempo que el normal, indica una negligente gestión de los stocks o de existencias anormales. La rotación rápida o lenta depende de la política comercial que siga la empresa

La comparación de los índices de rotación de un ejercicio con los precedentes permite apreciar si la actividad comercial crece, decrece o se mantiene. Si la rotación aumenta es signo de prosperidad. Ahora bien, un índice bajo no siempre indica una mala gestión, pues ello ocasionalmente puede obedecer a un mayor volumen de existencias por una súbita recesión de las ventas, o un mayor aprovisionamiento para hacer frente a una posible escasez, o a plazos de entrega más largos de lo normal, o a una compra de oportunidad, etc.

### 1.16 RENTABILIDAD

Puede hacer referencia a:

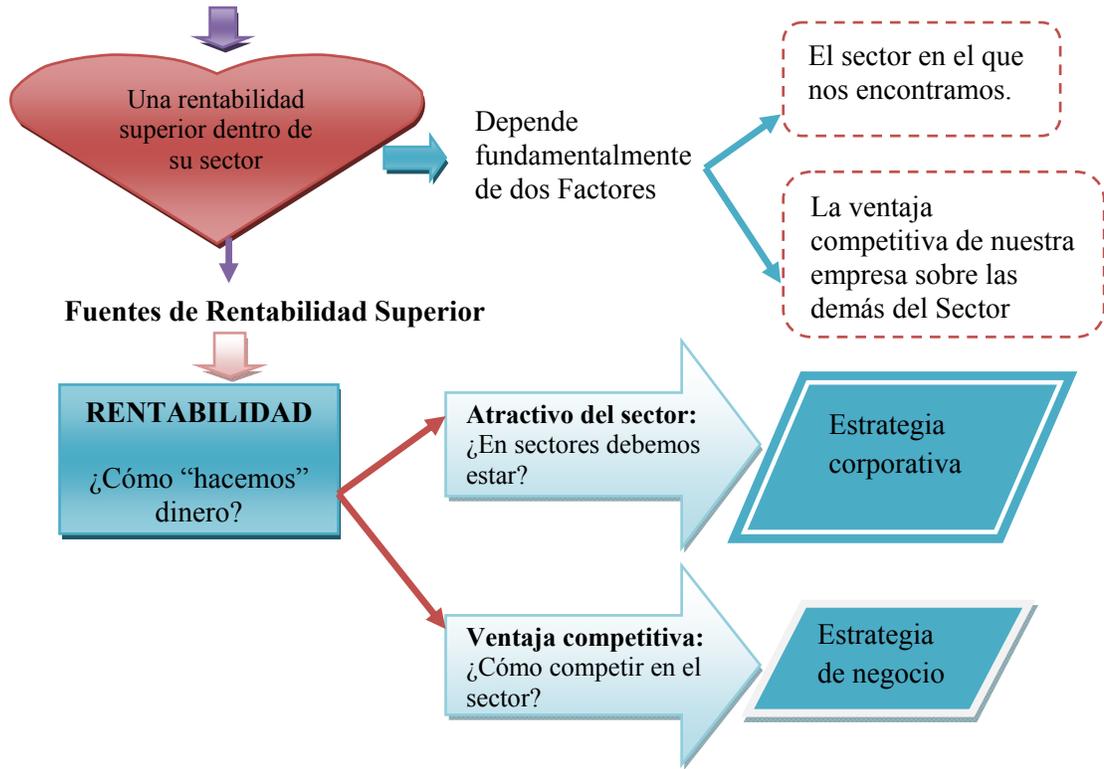
- Rentabilidad económica (relacionada con el afán de lucro de toda empresa privada; uso más común).
- Rentabilidad social (objetivo de las empresas públicas, aunque también perseguida por empresas privadas).

**Financiera** o “ROE” relaciona el **beneficio económico** con los recursos necesarios para obtener ese lucro.

Se suele expresar como porcentaje.

$$ROE = \frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

**EL objetivo de toda empresa es conseguir:**



**Fuente:** <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>  
**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

# *CAPITULO II*

## *DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE “VITEFAMA”, Y SU GESTIÓN COMERCIAL*

### **2.1 Filosofía empresarial**

#### 2.1.1 Misión

#### 2.1.1 Visión 2015

#### **2.1.2 Políticas**

##### 2.1.2.1 Área administrativa

##### 2.1.2.2 Área de producción

##### 2.1.2.3 Área de finanzas/compras

##### 2.1.2.4 Área de ventas

##### 2.1.2.4 Área de logística

##### 2.1.2.4 Área de investigación y desarrollo

### **2.1.3 Valores**

#### 2.1.3.1 Descripción de los valores

### **2.2 Estructura organizacional actual**

#### 2.2.1 Giro del negocio

#### 2.2.2 Capital

#### 2.2.3 Ubicación geográfica

#### 2.2.4 Organigrama

### 2.3 Realidad de la empresa y su evolución en el mercado

### 2.4 Datos históricos de ventas

### 2.5 Oportunidades comerciales

## **DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE “VITEFAMA”, Y SU GESTIÓN COMERCIAL**

### **2.2 Filosofía empresarial**

#### **2.2.1 Misión**

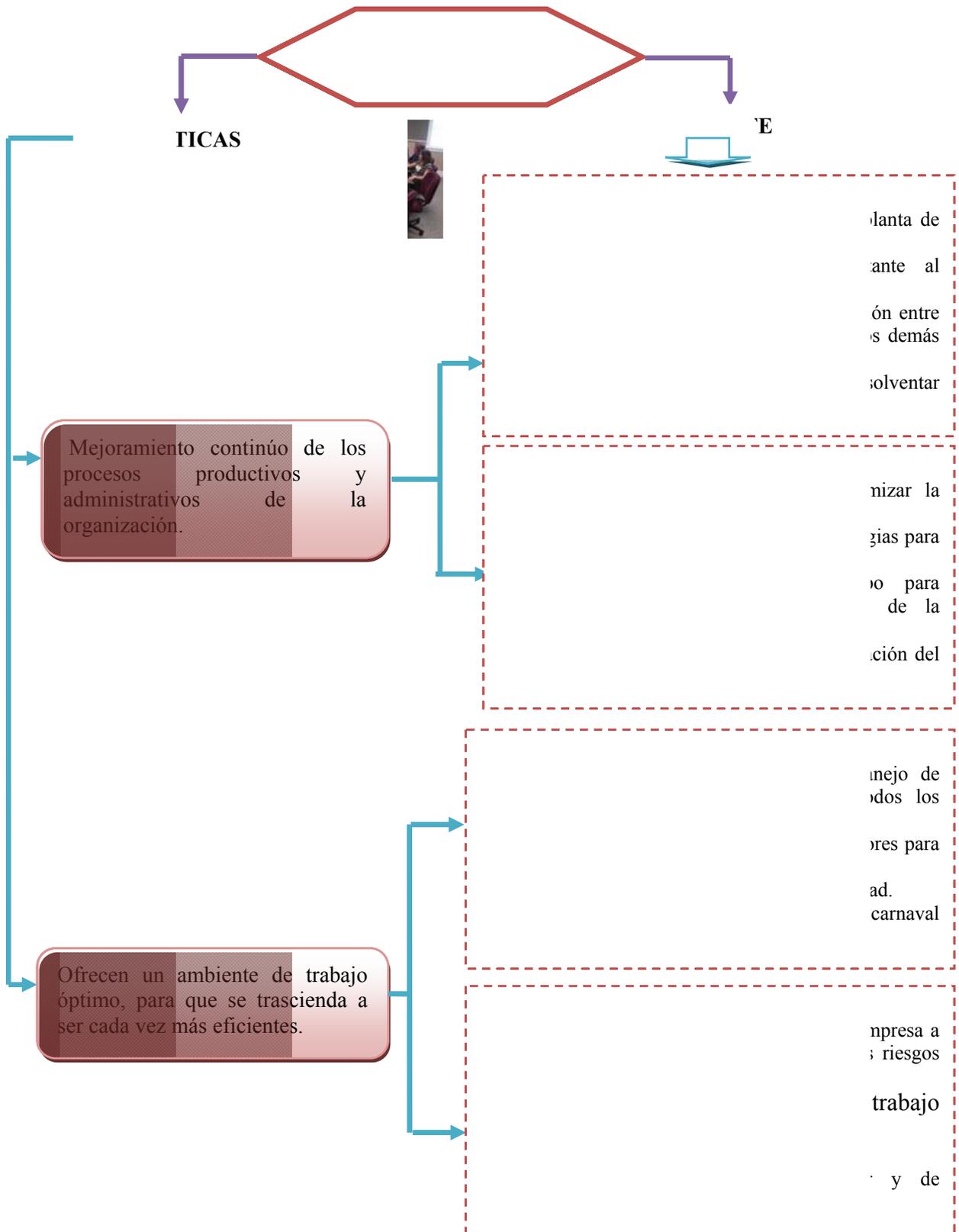
Producir y comercializar muebles de alta calidad y excelente diseño con responsabilidad social, que cumplan las necesidades del mercado ecuatoriano e internacional, y la permanente búsqueda de nuevas oportunidades comerciales en el exterior, contribuyendo con el desarrollo económico y social de la región por medio de la creación de fuentes de trabajo y con una mejora continua.

#### **2.1.1 Visión 2015**

Ser una empresa respetable en la región, alcanzando mayor rentabilidad y cobertura geográfica. Colocándonos en la vanguardia entre los líderes a nivel internacional; en la fabricación de muebles de alta calidad y un excelente diseño, que cumpla con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, tanto en el país como en el exterior.

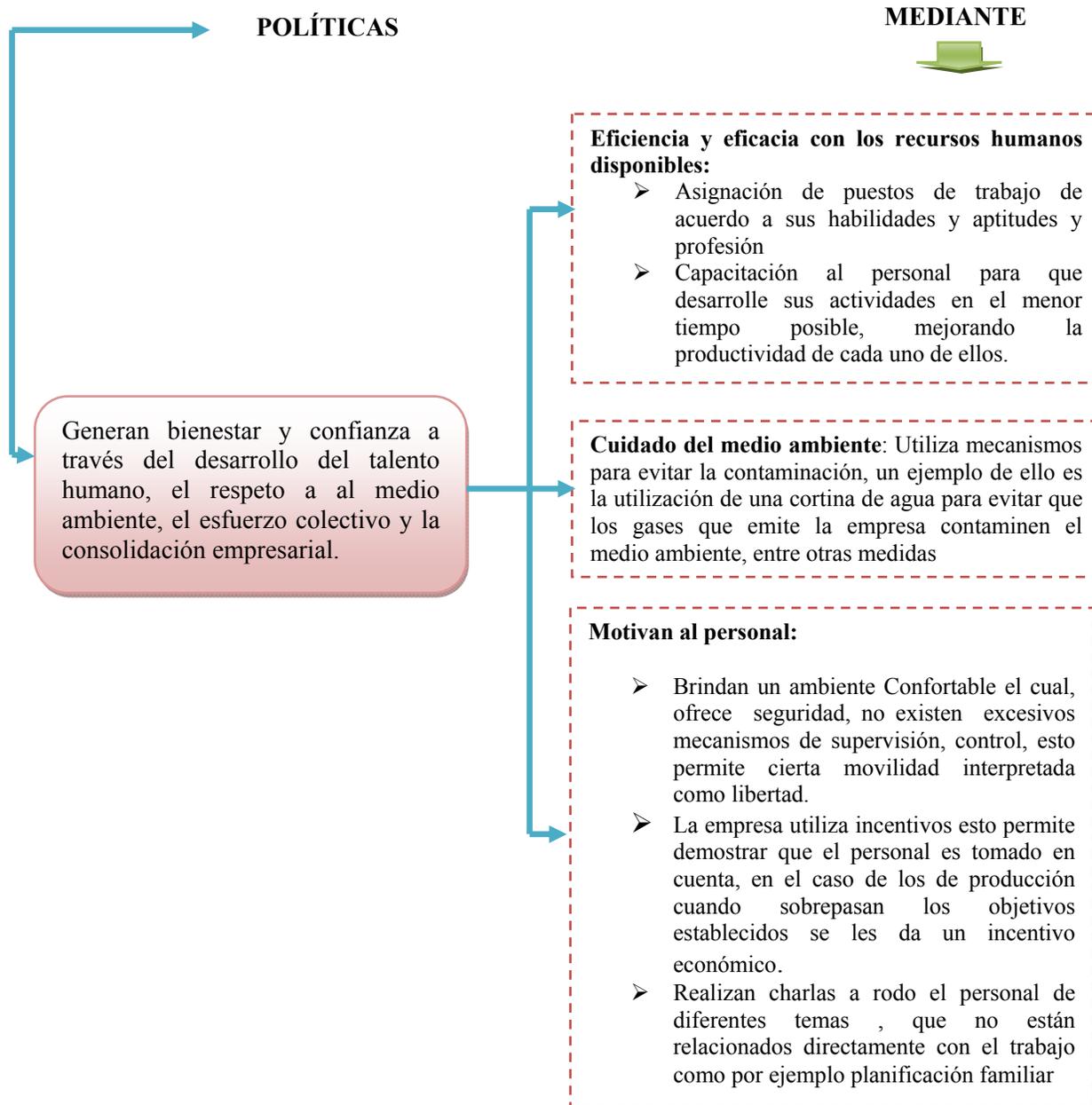
#### **2.1.2 Políticas**

Describiremos las políticas que rigen en la empresa en las principales áreas de la misma:



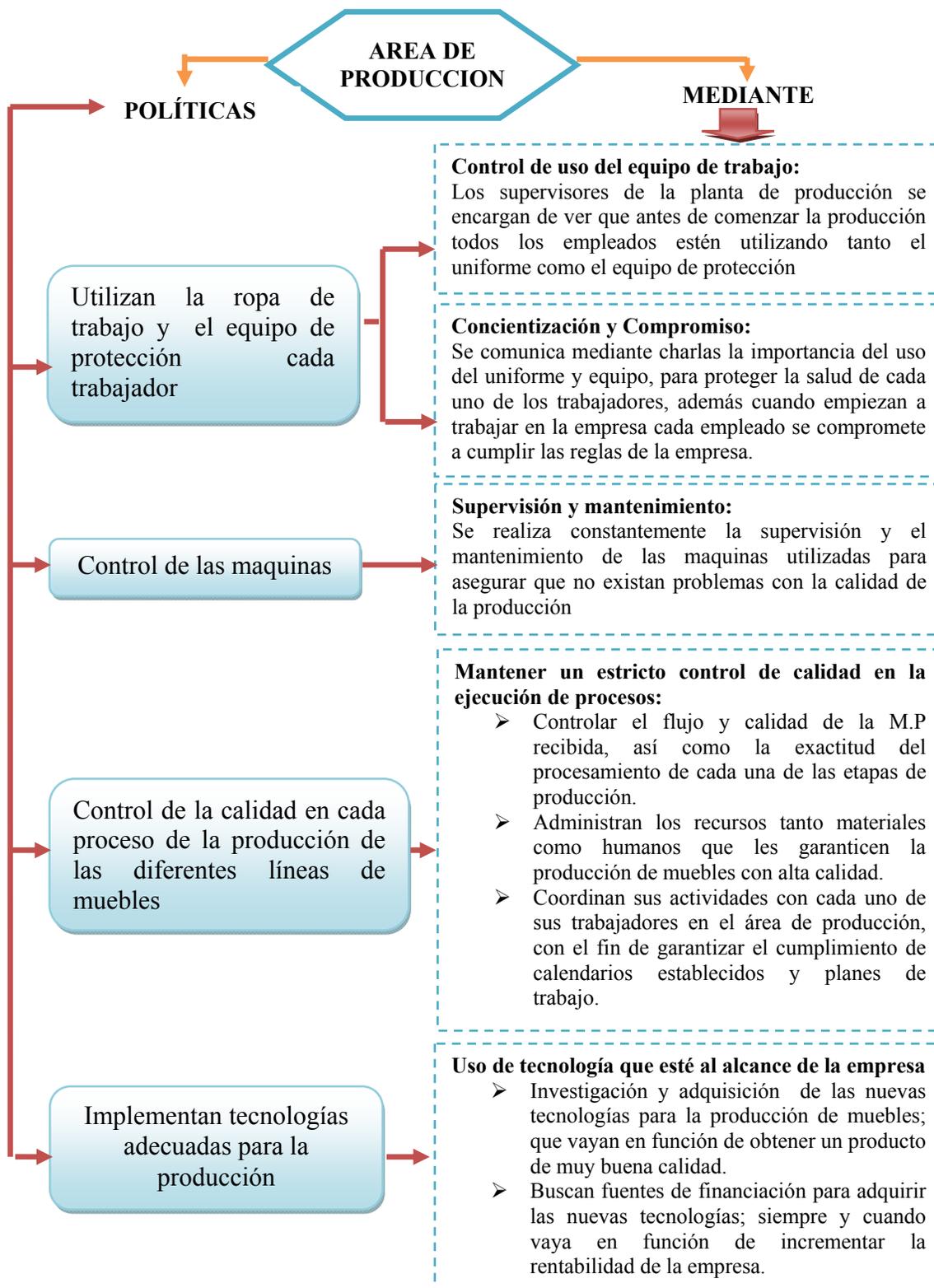
*Fuente: "VITEFAMA"*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*



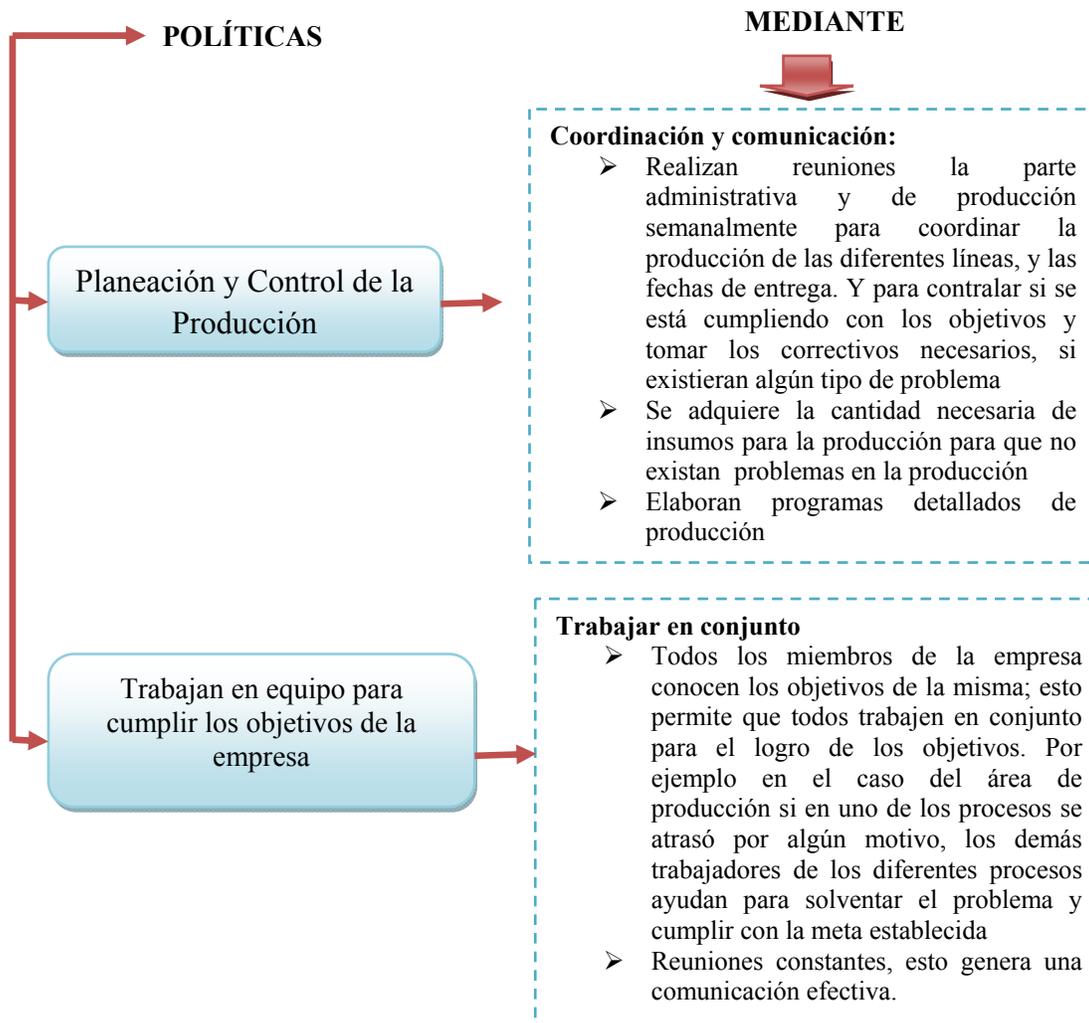
*Fuente: "VITEFAMA"*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*



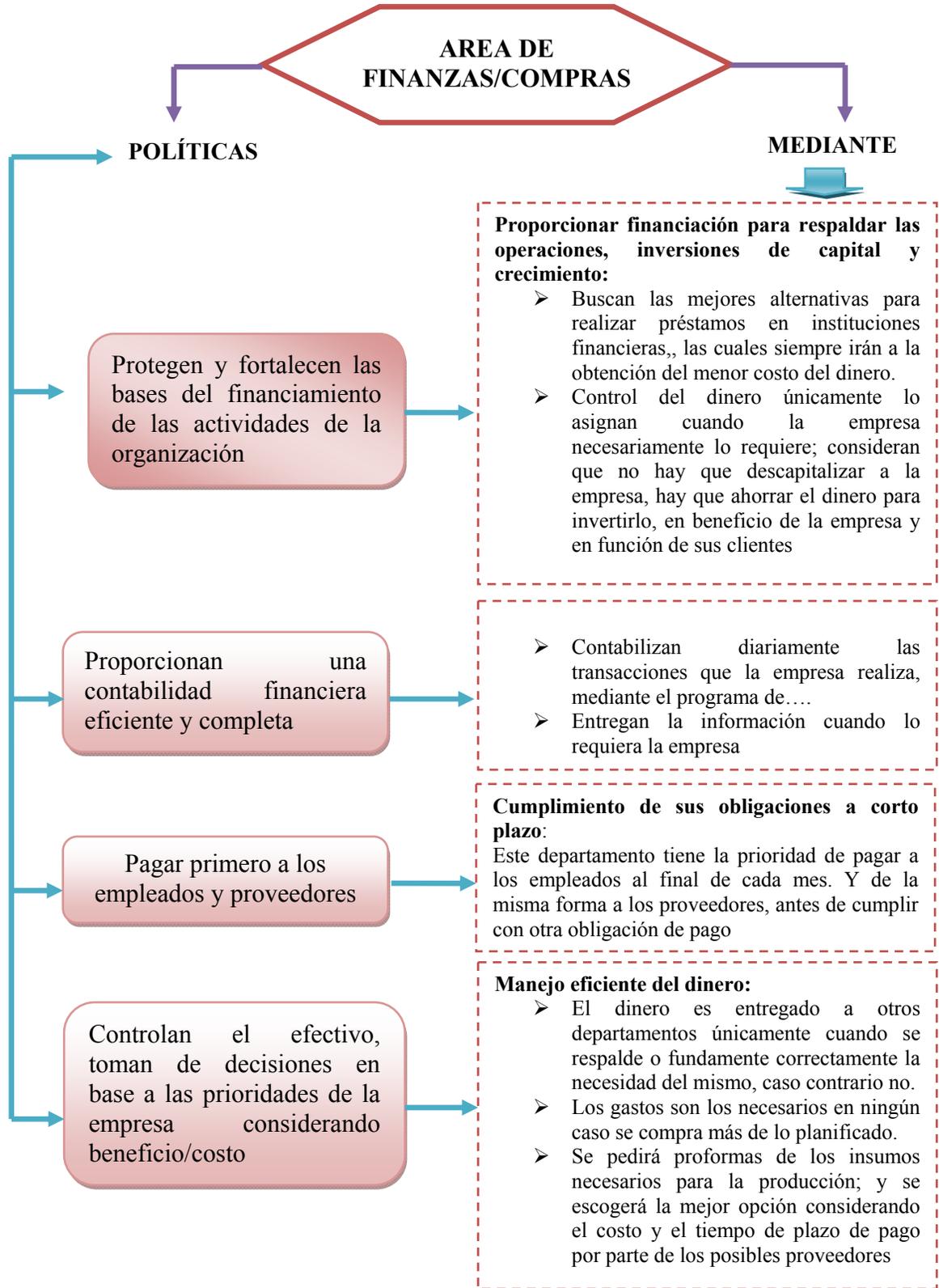
*Fuente: "VITEFAMA"*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*



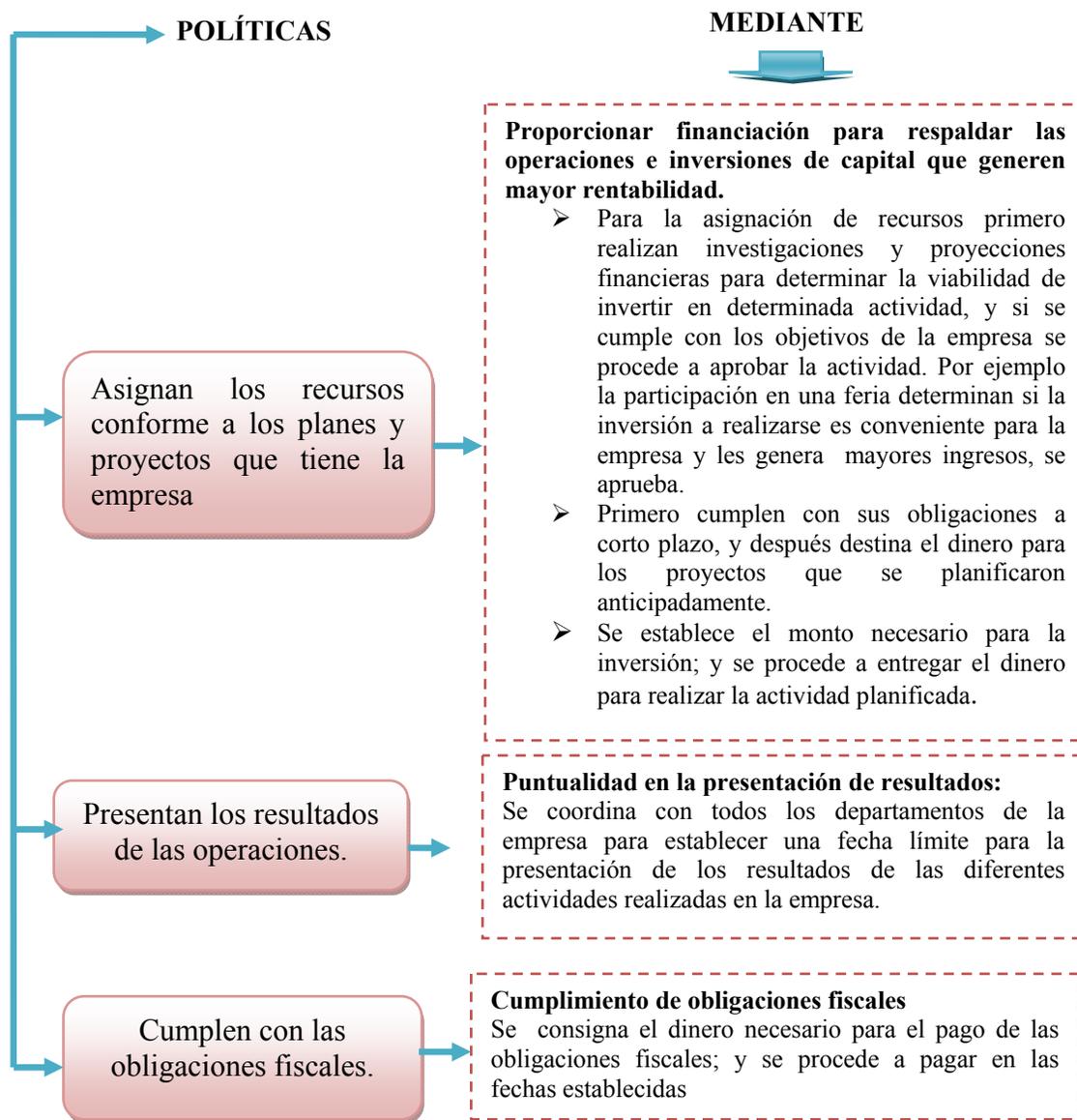
**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



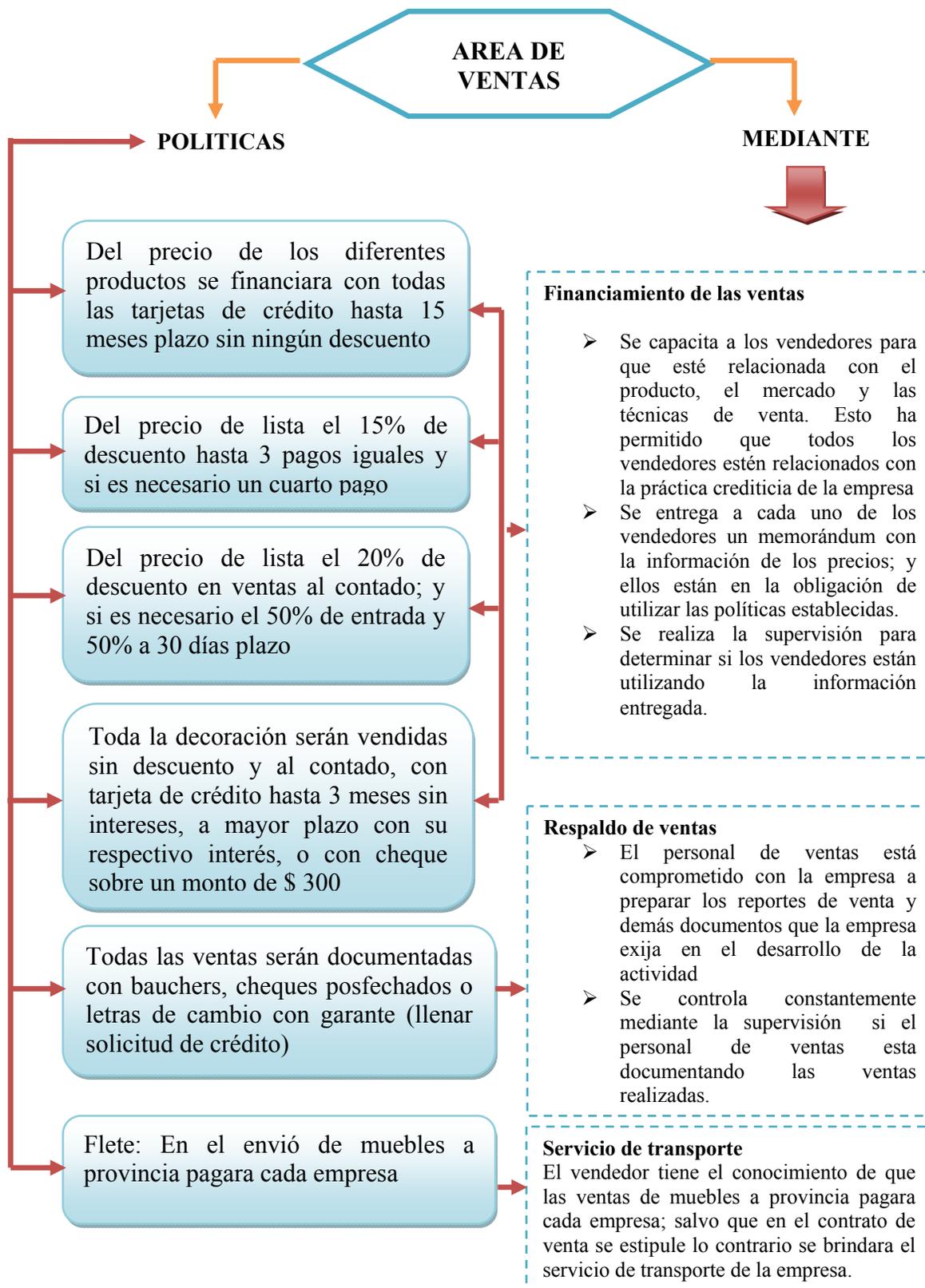
Fuente: "VITEFAMA"

Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego



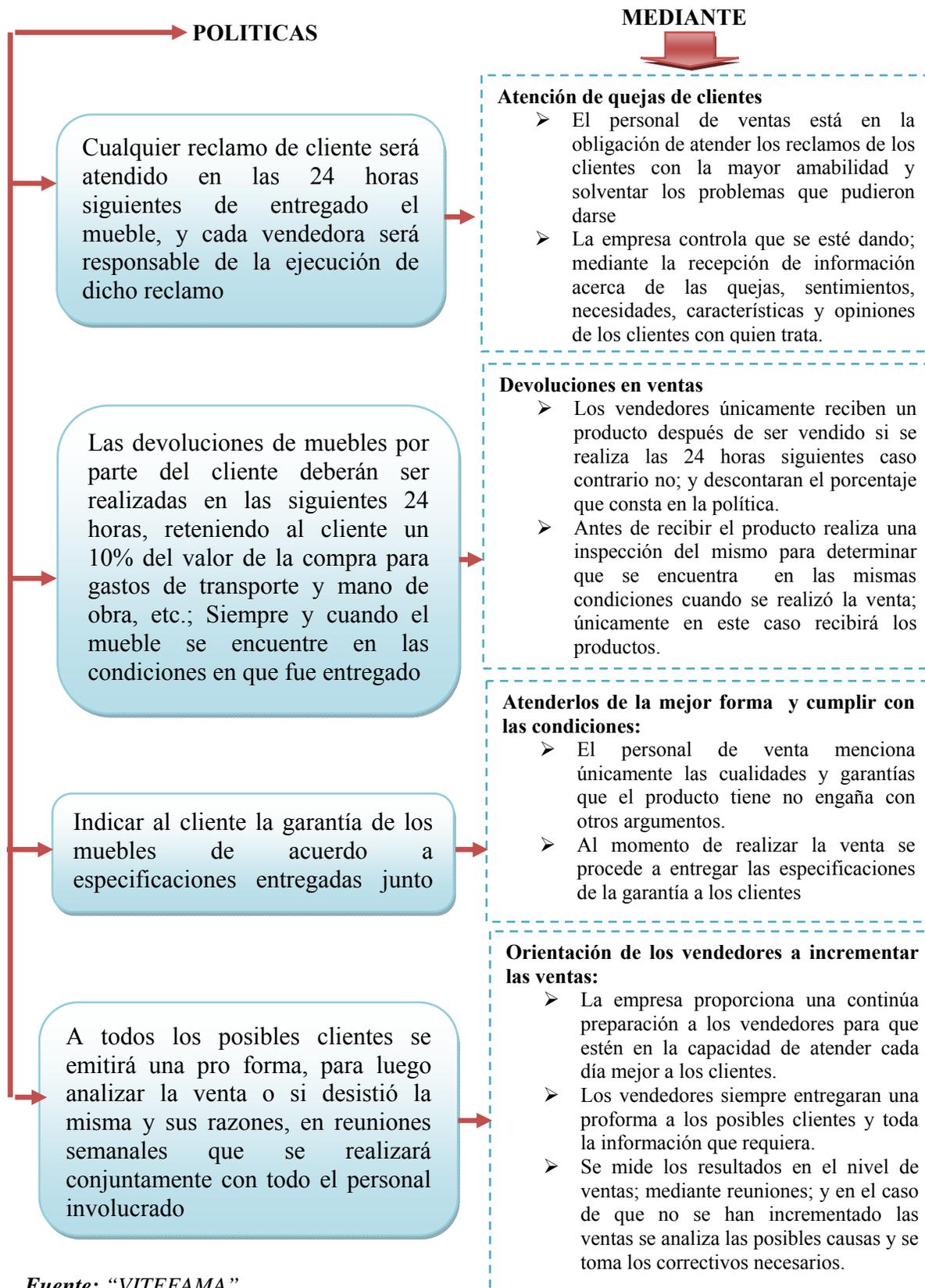
**Fuente:** “VITEFAMA”

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



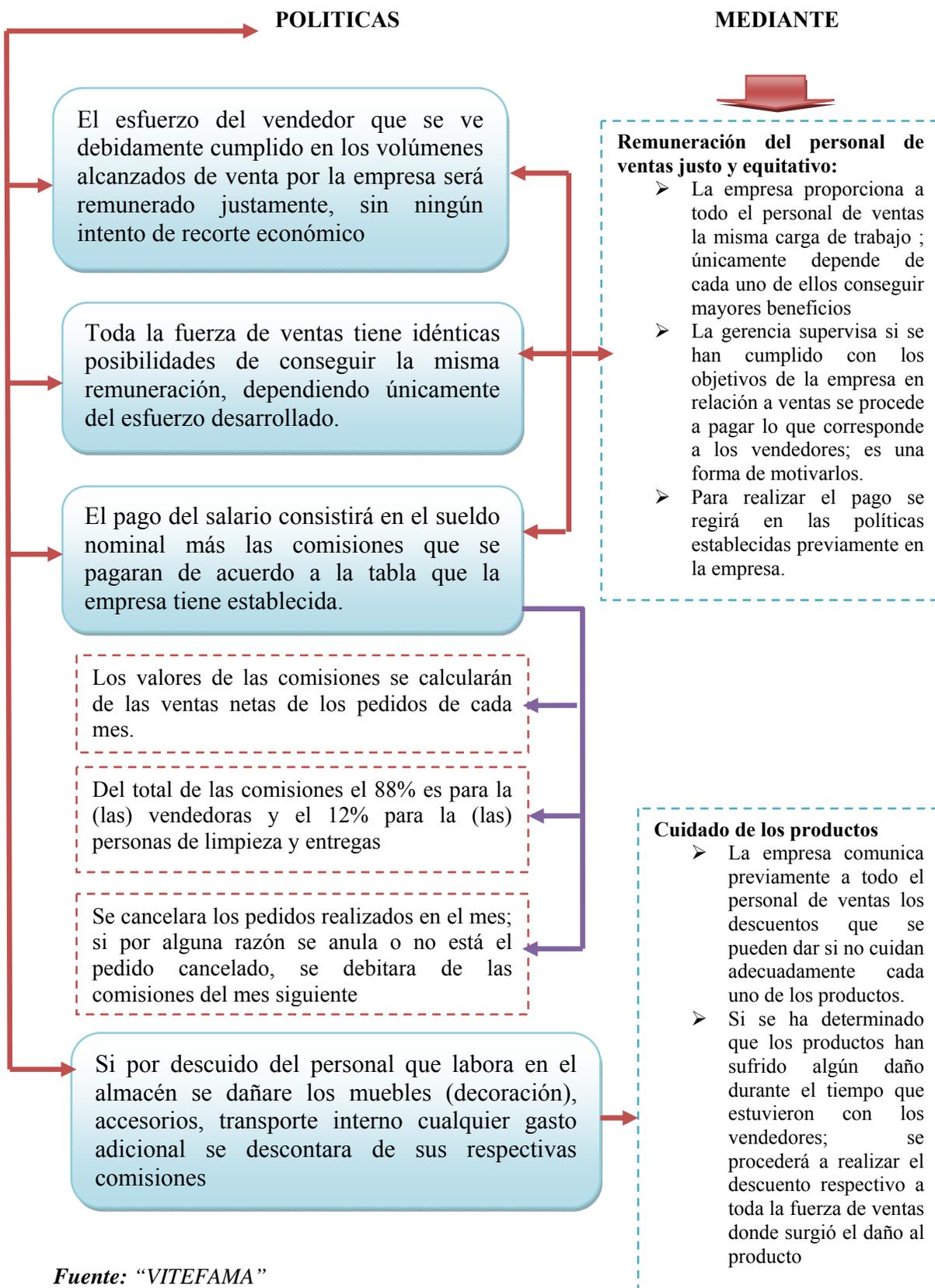
**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



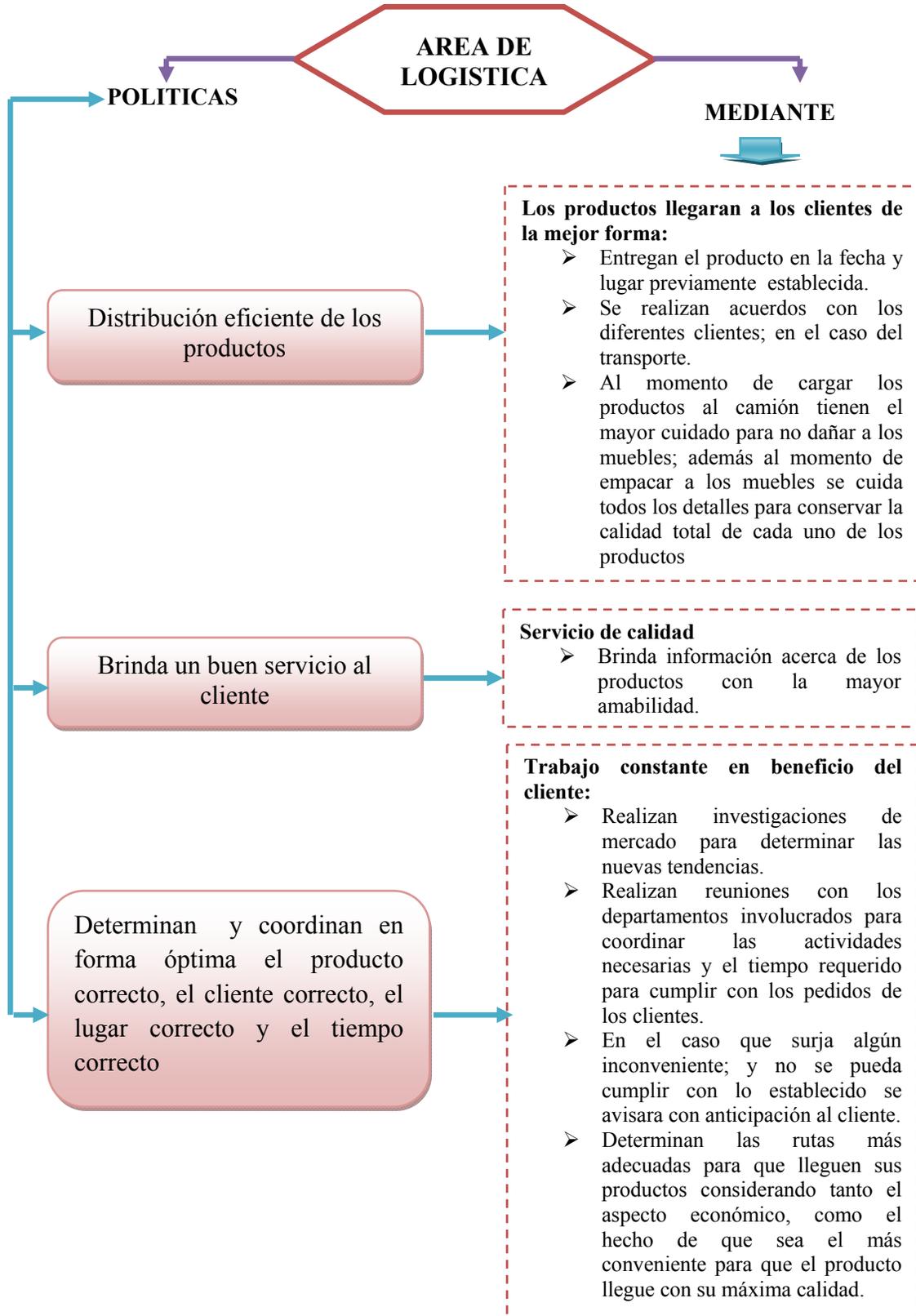
**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



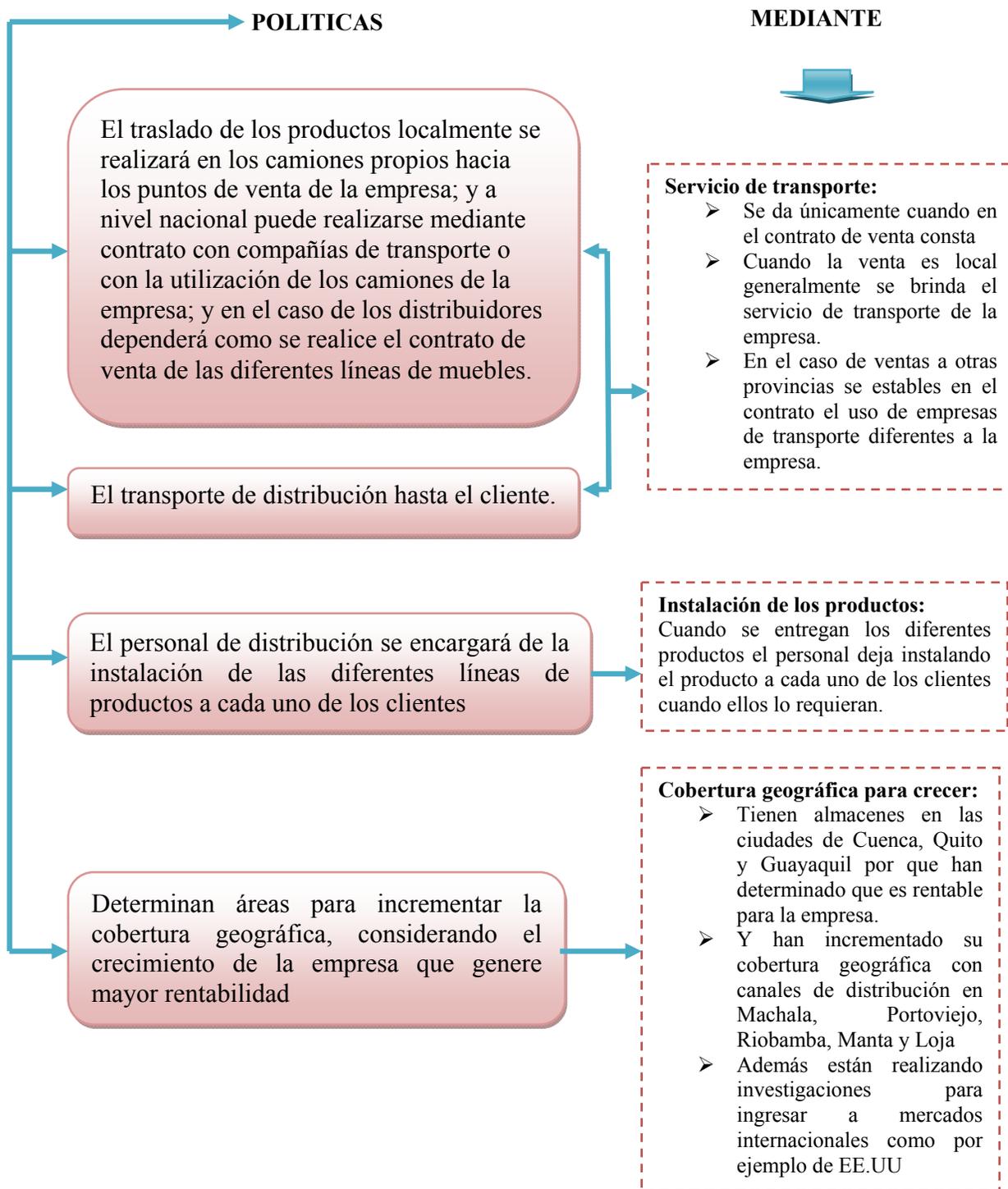
**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



**Fuente:** "VITEFAMA"

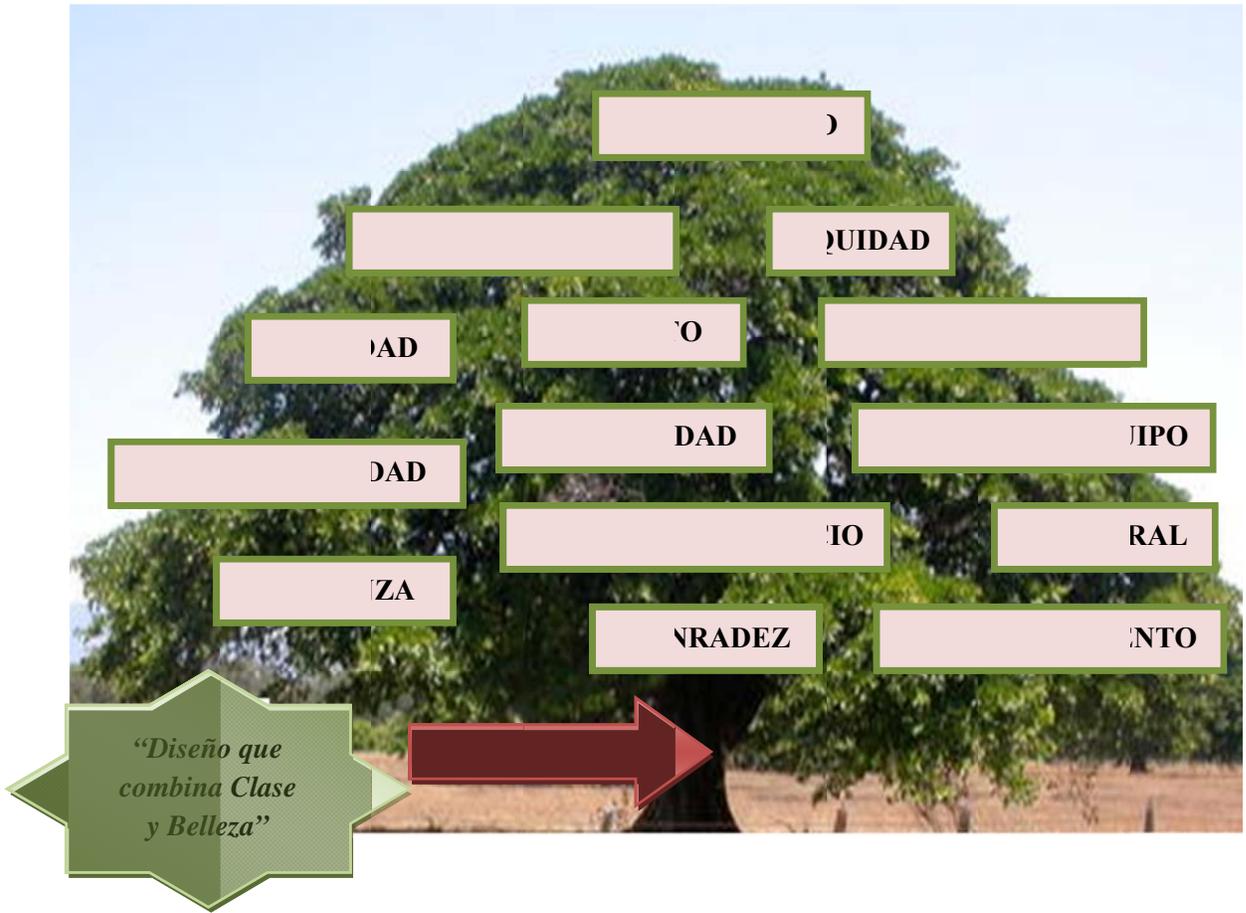
**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

### 2.1.3 Valores



*Fuente: "VITEFAMA"*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

| <b>PUNTUALIDAD</b>  | <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>  | <b>HONRADEZ</b>  | <b>ESPÍRITU DE SERVICIO</b>  | <b>CONFIANZA</b>   | <b>CALIDAD</b>  | <b>RESPONSABILIDAD</b>   |
|---|---|--|--|--|---|--|
| Entregar nuestro producto a tiempo a cada uno de nuestros clientes. Y ser puntuales al horario de trabajo   | Generar sinergia y una correspondencia mutua, trabajando juntos hacia el logro de los objetivos de la empresa.                      | Cumplir con responsabilidad sobre el uso de la información, recursos materiales y financieros.   | Disposición para ofrecer a los demás un trato amable, apoyo incondicional, calidad, eficiencia y respuesta ágil y oportuna a nuestros clientes y compañeros de trabajo | Actuar en todo momento de manera seria y profesional ante nuestros clientes y empleados.   | Brindar un buen producto desde el principio, cumpliendo con la cadena de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente logrando los resultados al menor costo, optimizando la utilización de recursos, que son escasos y costosos, buscando la mejora continua y la rentabilidad de nuestra empresa. | Con sus clientes, con la sociedad y con el medio ambiente.   |
| <b>RESPECTO</b>   | <b>CULTURAL</b>   | <b>TRANSPARENCIA</b>   | <b>EQUIDAD</b>   | <b>ECODESARROLLO</b>   | <b>EMPODERAMIENTO</b>   | <b>COMPROMISO</b>  |
| En la convivencia laboral prevalece el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas por la empresa. Acatándolas aseguramos un clima de armonía integral | Promover una cultura que realce la creatividad, el valor al trabajo en equipo y honrado, y el respeto entre directivos y empleados. | En la gestión asegurando una buena comunicación y rendición de cuentas de nuestras acciones a todas las personas y entidades con las que nos relacionamos. | Potenciamos que todas las personas, independientemente de su sexo, o edad, tengan igualdad de oportunidades para disfrutar de una vida digna.                          | Desarrollar propuestas respetuosas con el Medio ambiente para mejorar la calidad de vida de las personas que viven en nuestro entorno. | Crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.  | Estamos comprometidos con nuestro personal con la sociedad, en el cuidado del medio ambiente. Nos consideramos trabajadores operacionales y estamos decididos a retribuirle con el máximo de nuestras capacidades. |

**Fuente:** “VITEFAMA”

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

## 2.2 Estructura organizacional actual

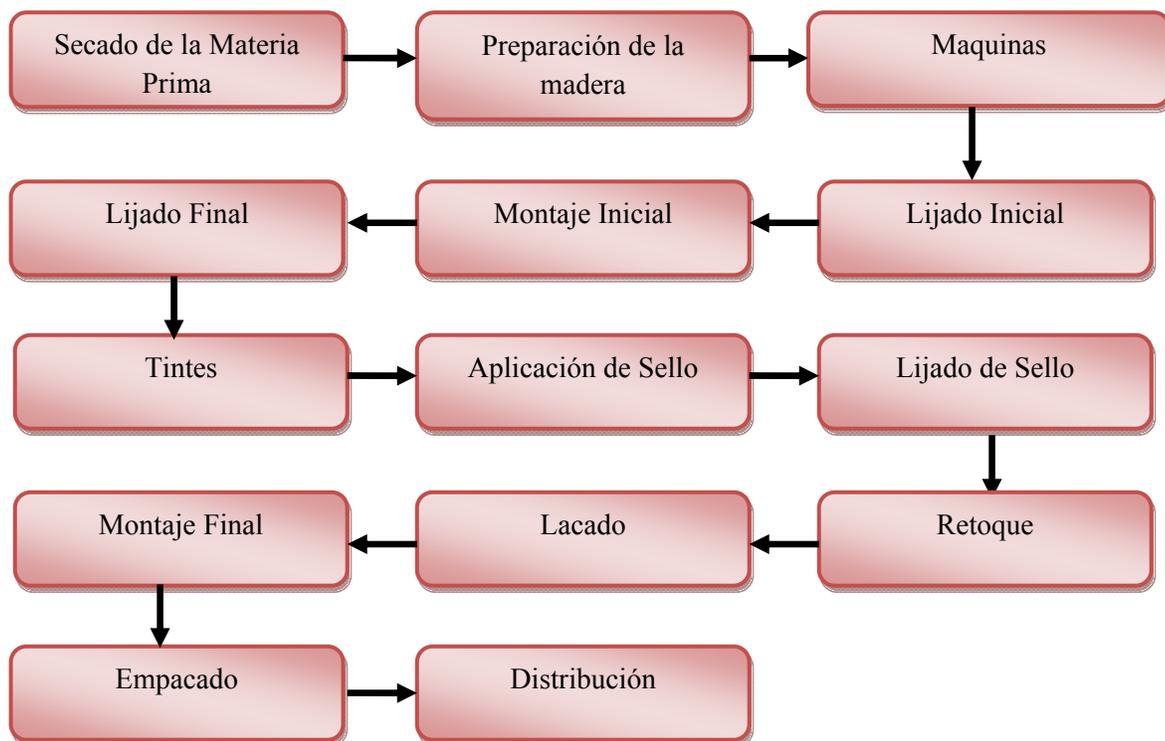
### 2.2.1 Giro del negocio

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas el Giro de Negocio se estableció en la “Fabricación y comercialización de mueble de cualquier material.”

Cabe recalcar que en la actualidad la empresa produce en un alto porcentaje muebles de madera, pero debido a los cambios de las tendencias del mercado no descartan la posibilidad de elaborar muebles con otros materiales, ya que los gustos y necesidades de los clientes son muy cambiantes.

A continuación haremos una breve descripción del proceso de fabricación y comercialización de la línea de sus productos:

#### Proceso de la fabricación:



*Fuente: “VITEFAMA”*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

“VITEFAMA” tiene una fabrica que está ubicada en Ricaurte, en donde produce sus diferentes líneas de sus producto para ser vendidos a nivel local y nacional.

Tiene 75 trabajadores en el área de producción, en donde el 50% son mujeres y el otro 50% son hombres.

Detallaremos de forma breve en qué consiste cada uno de los procesos mencionados anteriormente:

- 1. Secado de la Materia Prima:** La madera es secada en un horno la cual permanece 15 días, posteriormente se la deja 3 semanas en reposo. Para de esta manera este en optimas condiciones para elaborar los diferentes productos.



- 2 .Preparación de la madera:** Consiste en cortar las dimensiones como el largo, ancho y espesor. También realizan el canteado en donde toman las medidas netas.

- 3. Maquinas:** Es donde les dan la moldura, cierre circular, por ejemplo los muebles de sala.



- 4. Lijado Inicial:**

Utilizan una maquina especializada para lijar la madera y además este proceso lo realizan manualmente.



**5. Montaje Inicial:** Es la unión de los subconjuntos, es decir en donde se pegan las partes y piezas.

**6. Lijado Final:** Para cubrir cualquier imperfección, este proceso es realizado solo manualmente, y es efectuado únicamente por mujeres ya que son más delicadas.



**7. Tintes:** Consiste en la aplicación del tinte a los diferentes muebles. La persona que realiza este trabajo tiene una mascarilla especial.

**8. Aplicación de Sello:** Este proceso consiste que los diferentes productos queden uniformes sin imperfecciones.



**9. Lijado de Sello:** es donde le pulen perfeccionando cada uno de los productos.

**9. Retoque:** Es el proceso donde igualan tonos y colores para que quede uniforme.



**10. Lacado:** Consiste en el acabado final, en esta etapa se realiza un proceso de protección a los diferentes muebles para que de esta manera queden listo para la venta.

**11. Montaje Final:** en este proceso se colocan todas las cerraduras a los diferentes productos, y se obtiene el producto terminado.



**11. Empacado:** En esta etapa los productos son empacado correctamente para luego ser distribuidos.

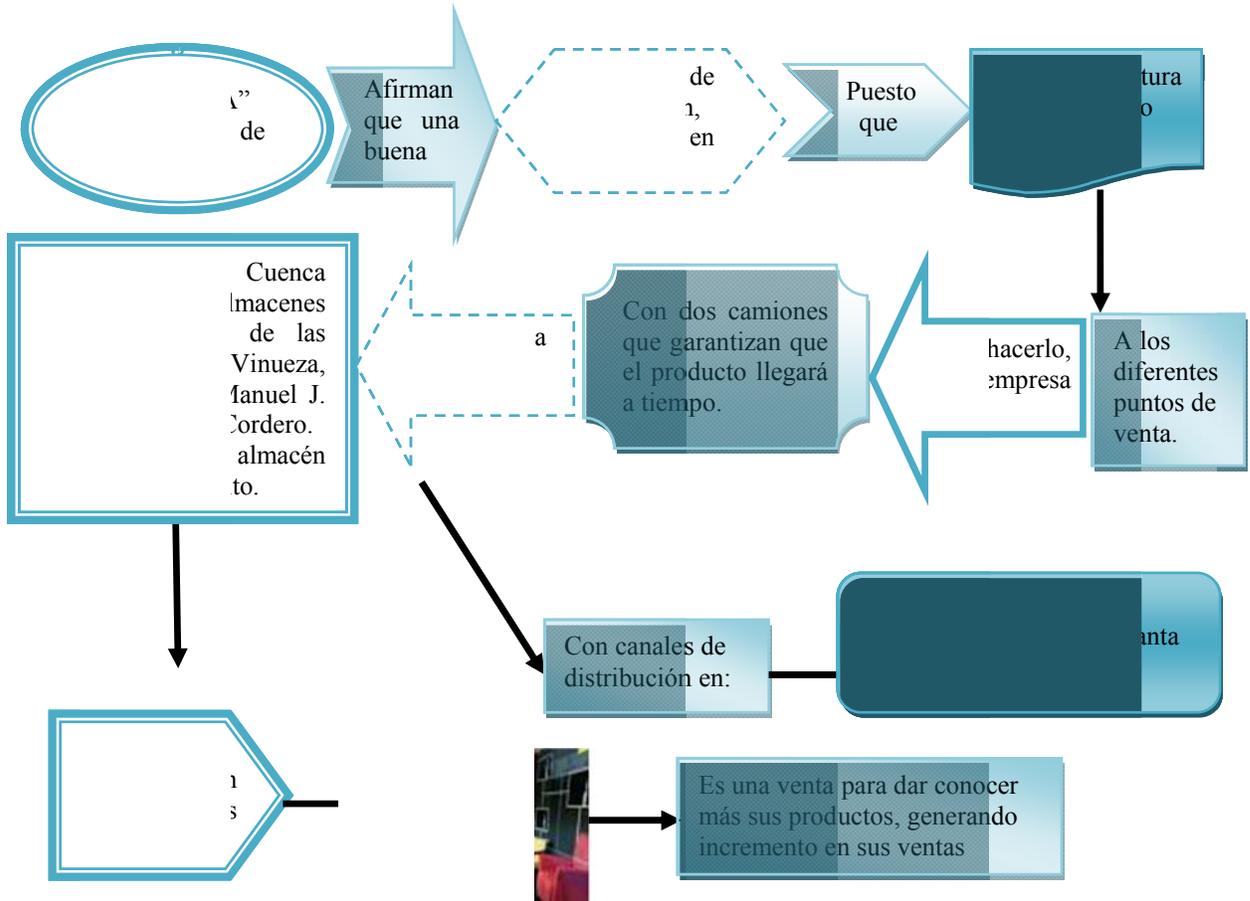
**14. Distribución:** La empresa para la distribución de sus productos a nivel local cuenta con dos camiones. Y para lo nacional contrata a empresas de transporte, mientras que para sus distribuidores ellos traen el transporte.

Es importante citar que “VITEFAMA”, trabaja enfocándose al cuidado del medio ambiente, ejemplo de ello es que tienen:

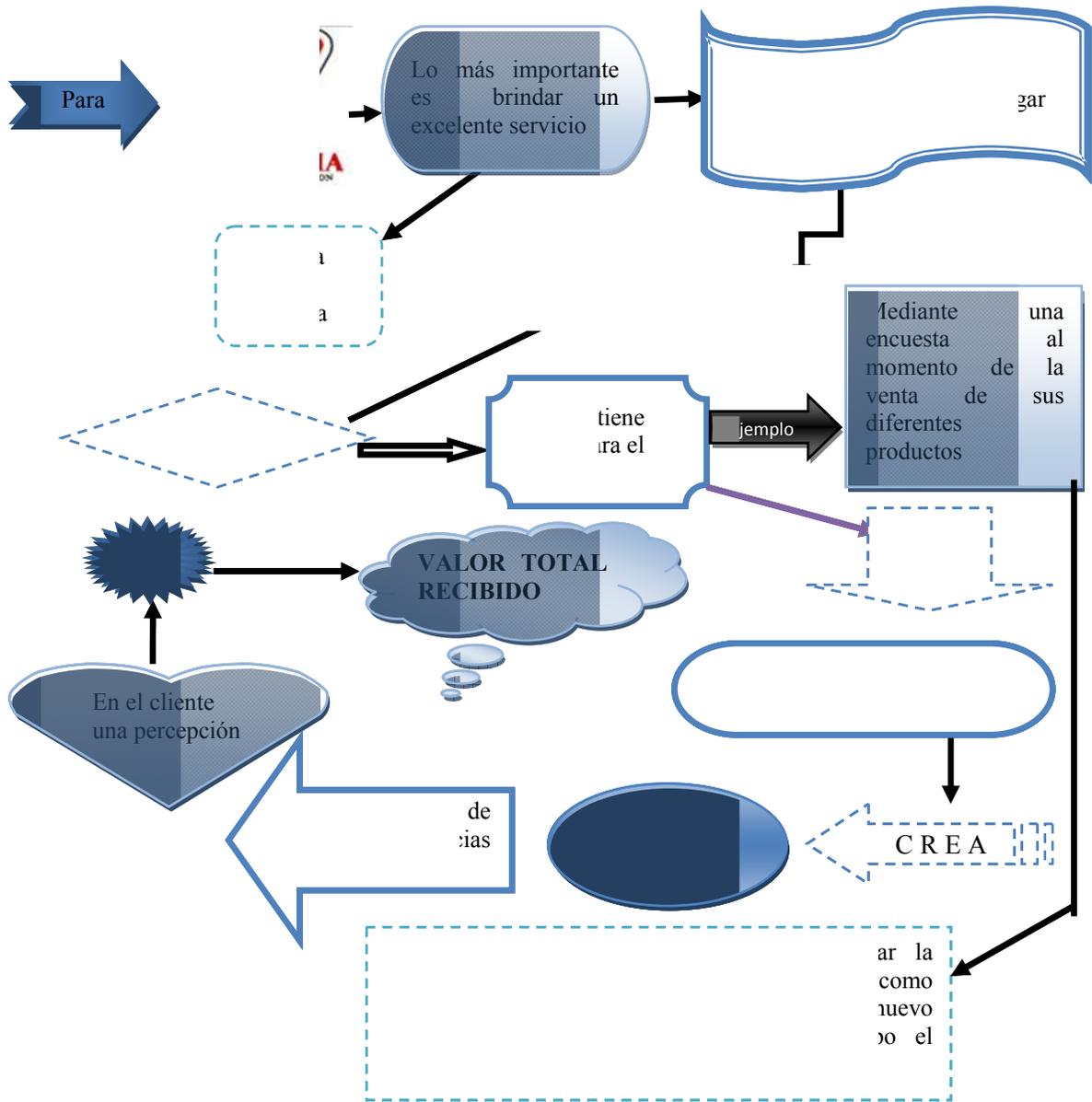
- Una maquina que absorbe gases y humos de los distintos procesos.
- También poseen una cortina de agua la cual tiene un filtro de drenaje, y de esta manera están protegiendo el medio ambiente.

**Proceso de la Comercialización:**

Muebles “VITEFAMA” comercializa sus líneas de productos de la siguiente forma



**Fuente:** “VITEFAMA”  
**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

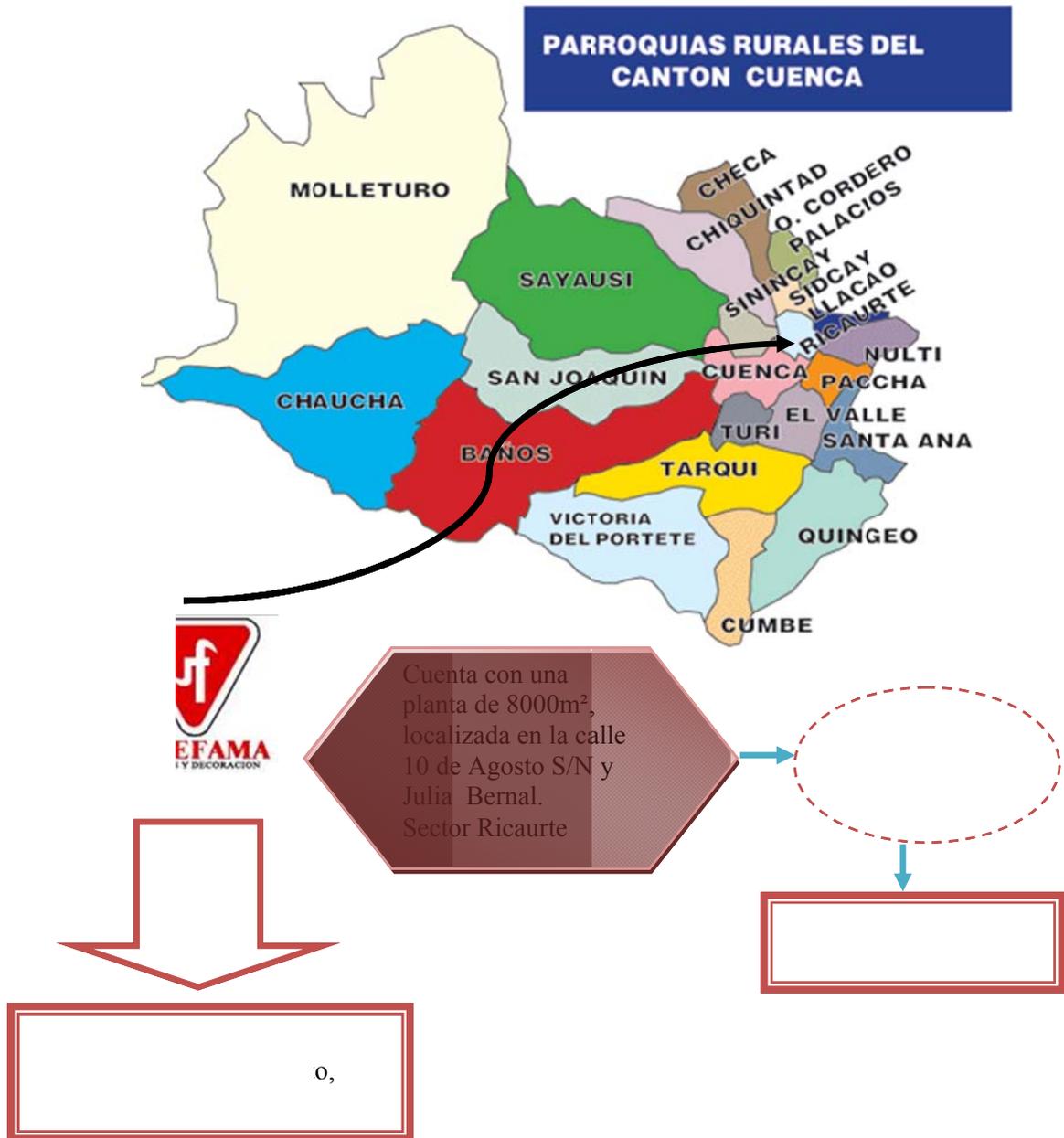


*Fuente: "VITEFAMA"*  
*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

### 2.2.2 Capital

- En la actualidad es de \$ 1.000.000
- El capital de trabajo es de \$100.000 mensual

### 2.2.3 Ubicación geográfica

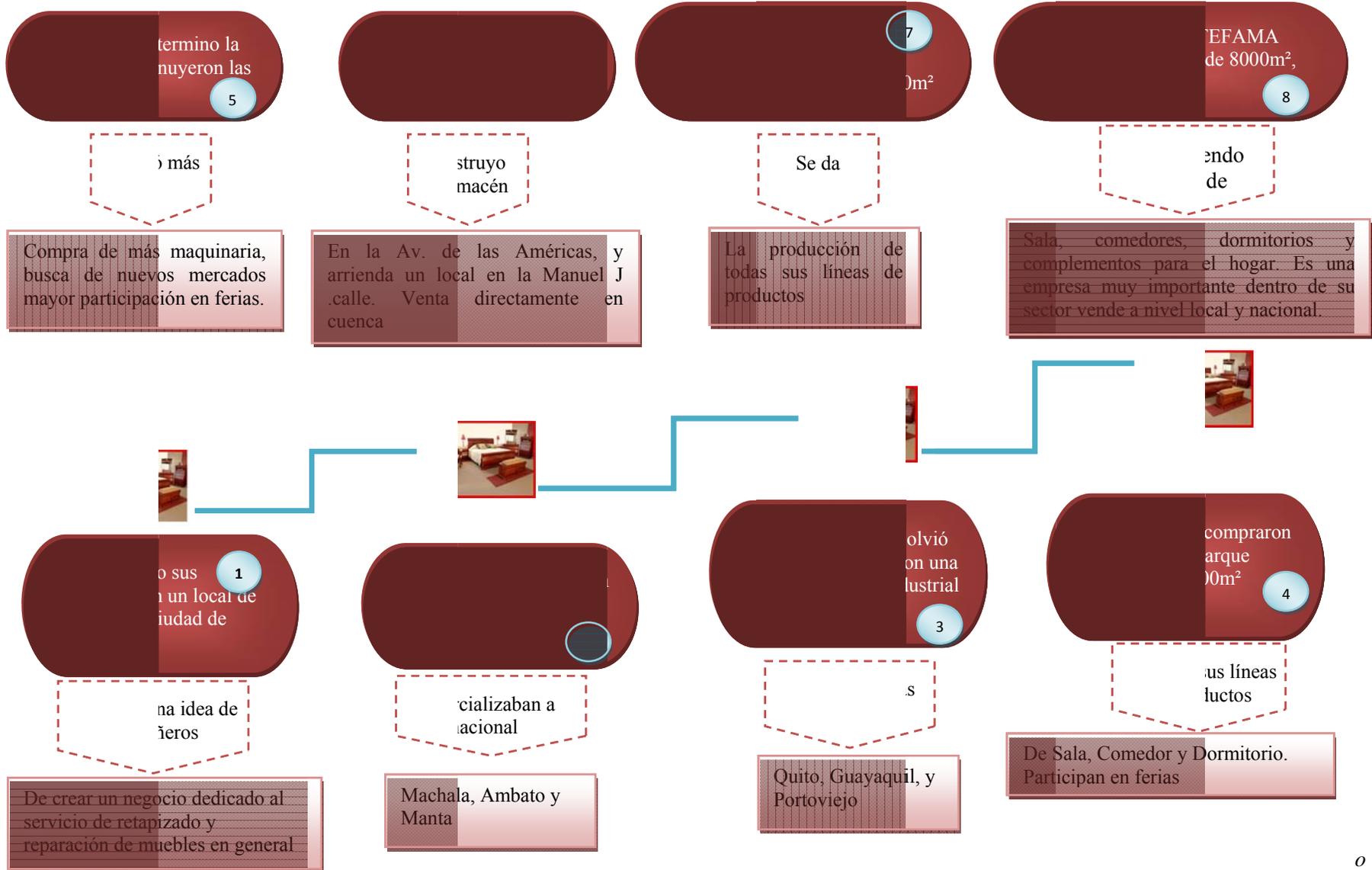


**Fuente:** "VITEFAMA"  
**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego



2.3 Realidad de la empresa y su evolución en el mercado

“VITEFAMA”



La empresa realiza encuestas para determinar la satisfacción del cliente mediante preguntas como ejemplo: ¿cómo fue la atención?, ¿qué producto nuevo está requiriendo?, ¿si le entregaron a tiempo el producto?, etc

#### 2.4 Datos históricos de ventas

Las ventas de “VITEFAMA” en los cinco últimos años se encuentran en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 1**  
**VENTAS HISTORICAS DE “VITEFAMA”**

| <b>AÑO</b>   | <b>VENTAS EN DOLARES</b> |
|--------------|--------------------------|
| 2005         | 1399353,54               |
| 2006         | 1513002,51               |
| 2007         | 1887073,61               |
| 2008         | 2099976,86               |
| 2009         | 2474869,59               |
| <b>TOTAL</b> | <b>9374276,11</b>        |

*Fuente: “VITEFAMA”*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Para realizar un breve análisis hemos considerado conveniente representar gráficamente las ventas históricas de la empresa. En el grafico N°1 se puede observar que “VITEFAMA” cada año incrementan las mismas esto ha permitido se siga posicionando dentro del mercado; convirtiéndose en una de las grandes empresas productoras y comercializadoras dentro del sector mueblero, del Ecuador.



## 2.5 Oportunidades comerciales

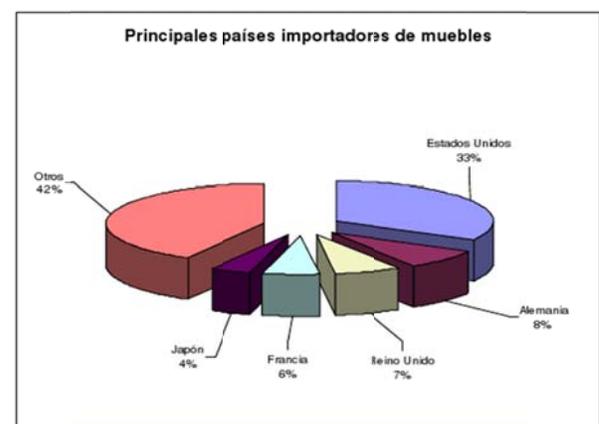
“VITEFAMA” , actualmente vende sus productos únicamente a nivel nacional, y ha realizado pequeñas exportaciones de sus productos, ha Colombia, Perú y Centroamérica ha vendido diferentes líneas de muebles con su propia marca; mientras que a Estados Unidos ha comercializado a un distribuidor de este país una nueva línea de productos que es muebles de madera para mascotas, no lo han hecho con su propia marca debido a que no es conocida en el mercado de este país, y consideran que es un riesgo muy alto comercializar directamente sus productos a este mercado actualmente por las grandes diferencias que existen básicamente en tecnología y costos.

Pero no descartan exportar sus productos, teniendo en cuenta que se estima que el mercado mobiliario seguirá creciendo en un promedio del 4.5% anual hasta el 2011, por lo que podría decirse que aún existen posibilidades para aquellos empresarios deseosos de exportar su producto y aprovechar de cierta forma de esta tendencia al incremento de la demanda en el mercado global. Esta empresa está interesada en destinar sus muebles a los Estados Unidos y a mercados de Centroamérica, en los cuales se ha determinado que existen oportunidades de mercado. Como se muestra en el siguiente gráfico<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/muebles-amplian-horizontes>



### 2.1 PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES

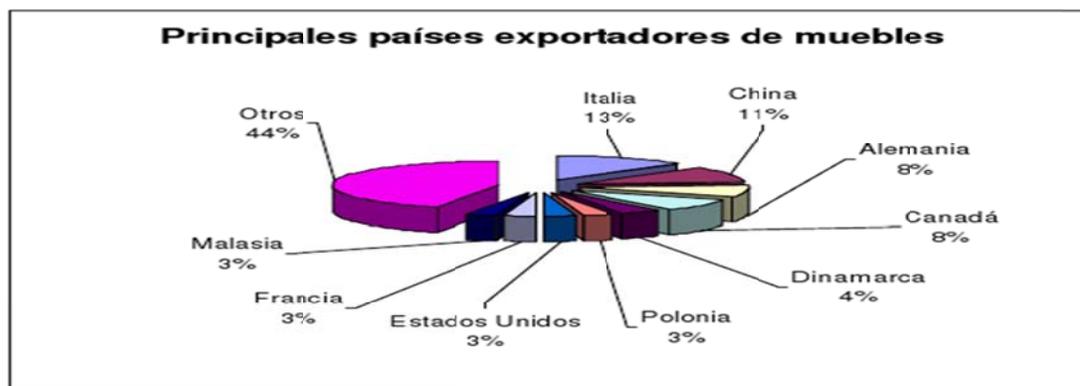


Consideramos que Estados Unidos es una excelente oportunidad comercial para la empresa “VITEFAMA” debido a que este país es el principal importador de muebles con una participación del 33%, y registrando uno de los crecimientos más dinámicos del 16,7%. Esta tendencia a la alza se mantendrá dada la reducción de las

inversiones de los fabricantes nacionales, quienes han optado por la subcontratación en terceros países.

Además si consideremos que lo largo de los últimos años, mercados como Estados Unidos, Venezuela y México se han destacado en su relación comercial con el Ecuador en lo respecta a este tipo de bienes. Paulatinamente estos países fueron convirtiéndose en socios comerciales reconocidos de nuestro país y abarcan una participación total del 51% en las exportaciones promedio de nuestra nación hacia el mundo, esto permite que las relaciones comerciales que la empresa pretenda establecer sean mucho más fáciles, y obtenga los beneficios deseados.

También es importante resaltar que existe una alta competencia a nivel mundial el principal exportador de muebles es Italia con una participación del 13% , seguida por China con un 11%, Alemania y Canadá representa el 8% , mientras que Estados Unidos representa únicamente un 3% dentro de este sector como se muestra en el siguiente grafico:

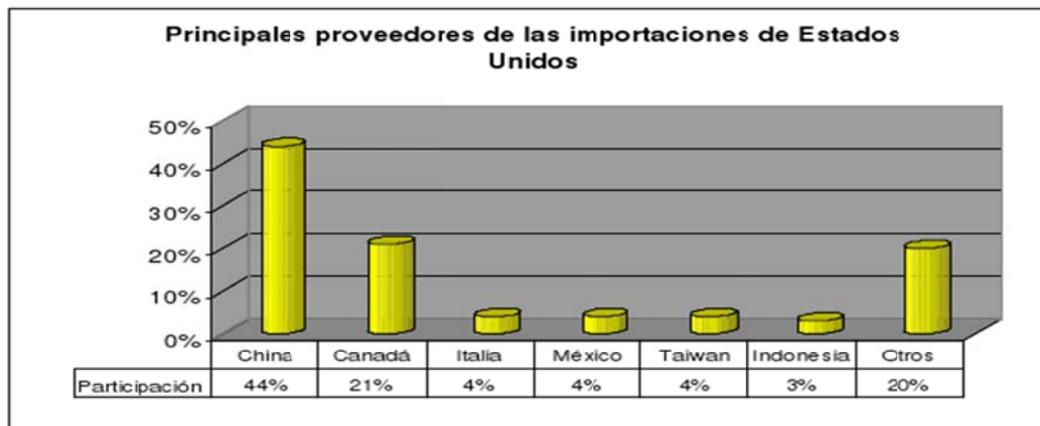


Fuente: Trademap  
Elaborado por: CICO-CORPEI

Considerando que uno de los países donde la empresa “VITEFAMA” quiere abrir mercado es Estados Unidos hemos considerado conveniente determinar a qué país adquiere mayor cantidad de muebles, esto nos permitirá tener una visión mucho más clara de cómo competir en este mercado.

### 3.2.2 PRINCIPALES PROVEEDORES

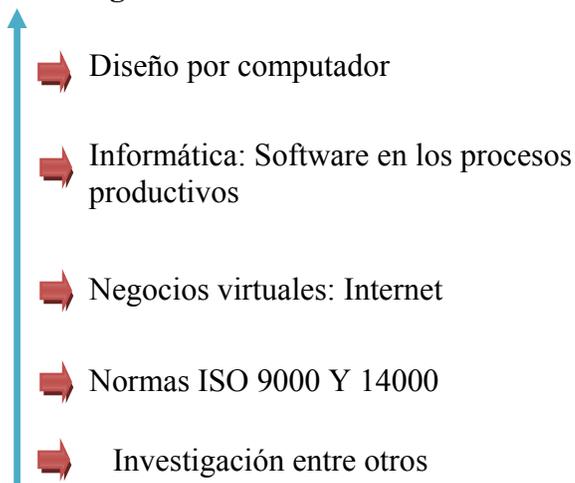
#### 3.2.2.1 Estados Unidos



Fuente: Trademap  
Elaborado por: CICO-CORPEI

En el gráfico se puede observar que el principal proveedor de las importaciones de Estados Unidos se encuentra China con un 44% de participación, seguido por Canadá con el 21% y en menor cantidad con Indonesia con tan solo el 3%. Es importante que la empresa antes de competir en mercados internacionales tome las medidas correctivas dentro de la misma empresa la cual le permitirán competir con grandes empresas y por ende ser más competitiva y eficiente y lograr sus objetivos; como por ejemplo en el aspecto tecnológico podría hacer lo siguiente:

### Desarrollo Tecnológico



Sería importante que la empresa utilice centros de información, como por ejemplo los servicios que brinda la CORPEI: Promoción de Exportaciones y Mercados, Diseña campañas genéricas de productos y desarrolla programas de capacitación a la medida para los exportadores. Identifica oportunidades y amenazas comerciales.

La permanente búsqueda de nuevos canales para la promoción de la oferta exportable ecuatoriana en el exterior, llevó a la Corpei a implementar acuerdos con importantes organizaciones y empresarios de otros países para crear Antenas Comerciales hasta ahora ubicadas en: Estados Unidos, México, Bruselas, Suecia, Shanghai, Chile, Colombia y Uruguay.<sup>4</sup>

<sup>4</sup><http://www.corpei.org/contenido.ks?contenidoId=68&modo=-1&rs=N>

ÁREAS DE TRABAJO:

- Promoción Comercial
- Asociatividad
- Asistencia Técnica y Capacitación
- Desarrollo de Estrategias Sectoriales
- Apertura de Mercados
- Responsabilidad Social
- Lobbying y Ambiente de Negocios
- Implementación de proyecto

# *CAPITULO III*

## *ESTUDIO DEL MIX DE PRODUCTOS*

### **3.1 Investigación de mercado**

3.1.1 Objetivos

3.1.2 Metodología

3.1.3 Cronograma

3.1.4 Situación actual del mercado

3.1.5 Confidencialidad

3.1.6 Fecha de presentación

3.1.7 Equipo de investigación de mercados

3.1.8 Presupuesto

### **3.1.9 Encuesta**

3.1.9.1 Determinación de la muestra

3.1.9.2 Calculo del tamaño de la muestra

3.1.9.3 Formulario de la encuesta

3.1.10 Informe de hallazgos

3.1.11 Informe final

3.2 Mix de productos, actual (Álbum)

3.3 Producto de oferta normal y bajo pedido

3.4 Productos discontinuados

3.5 Análisis BCG del mix de productos

3.5.1 Estrategias para las divisiones de la matriz bcg

3.6 Análisis de rotación y rentabilidad del mix de productos

## ESTUDIO DEL MIX DE PRODUCTOS

### 3.1 Investigación de mercado

#### 3.1.1 Objetivos

##### Objetivo General

Establecer el comportamiento de compra de muebles de madera en la ciudad de Cuenca.

##### Objetivos específicos

- Realizar un diagnostico de los posibles clientes para conocer las exigencias en el diseño y modelo de muebles de madera.
- Determinar la manera en que toma decisiones el comprador
- Determinar cuál debe ser la publicidad adecuada para mejorar las ventas

#### 3.1.2 Metodología

Hemos considerado conveniente utilizar una técnica cuantitativa en este caso la encuesta personal; nos permitirá cumplir con el objetivo de nuestra investigación. Y de esta forma obtener una información que sea relevante para la empresa y le permita tomar decisiones adecuadas para satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes potenciales y por ende incrementar sus ventas.

### 3.1.3 Cronograma

| ACTIVIDAD                                 | FECHA          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | 24/03/<br>2010 | 30/03/<br>2010 | 31/03/<br>2010 | 01/04/<br>2010 | 05/04/<br>2010 | 06/04/<br>2010 | 07/04/<br>2010 | 08/04/<br>2010 | 09/04/<br>2010 | 10/04/<br>2010 | 12/04/<br>2010 | 13/04/<br>2010 |
| Obtener datos del INEC                    | X              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Segmentar la población                    | X              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Calculo de la muestra                     | X              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Formulación de preguntas para la encuesta | X              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Realizar la encuesta                      |                | X              | X              | X              | X              | X              | X              | X              | X              |                |                |                |
| Tabulación de datos                       |                |                |                |                |                |                |                |                |                | X              | X              |                |
| Obtener resultados                        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | X              |                |
| Realizar informe de hallazgos             |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | X              |

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

### 3.1.4 Situación Actual del Mercado

Dentro del sector de muebles de madera existe gran competencia; y a pesar de que la empresa “VITEFAMA” es reconocida a nivel local y nacional no puede cumplir en su totalidad sus objetivos comerciales.

Actualmente “VITEFAMA” es una de las empresas más grandes a nivel nacional, en la fabricación y comercialización de muebles para el hogar y oficina, cuenta con una planta de 8000m<sup>2</sup>, localizada en Ricaurte, produciendo líneas de sala, comedores, dormitorios y complementos para el hogar. Tiene almacenes propios en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil y con cobertura geográfica en Machala, Portoviejo, Riobamba, Manta y Loja, generando trabajo para más de 80 hogares cuencanos.

### 3.1.5 Confidencialidad

Toda la información obtenida mediante la investigación de mercado, será exclusiva para la empresa “VITEFAMA”, la misma que le dará el tratamiento que ellos consideren conveniente.

En ningún caso se proporcionara la información obtenida total o parcial a otra empresa; únicamente será de uso “VITEFAMA”.

### 3.1.6 Fecha de Presentación

|                                      |                             |                            |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>PRIMERA FECHA DE PRESENTACION</b> | <b>Propuesta Definitiva</b> | <b>29 de marzo de 2010</b> |
| <b>SEGUNDA FECHA DE PRESENTACION</b> | Informe De Hallazgos        | 13 de abril de 2010        |

### 3.1.7 Equipo de Investigación de Mercados

Estará conformado por dos personas.

## Analisis de puestos

### 1. Identificación del cargo

**1.1 EMPRESA: UPS**

**1.2 DEPARTAMENTO:  
Investigación**

**1.3 DIRECCION: Calle  
Vieja y Elia Lut - Cuenca**

**1.4 NOMBRE DEL  
CARGO:  
Encuestadores**

**1.5 OTROS DATOS:  
072807044**

### 2. Descripción del cargo y funciones

-  Realizar las encuestas al público objetivo que se determino.
-  Tener la disponibilidad de transportarse.
-  Poseer la facilidad de comunicarse con las personas del segmento que se selecciono.

### 3- Requisitos de competencias para el cargo (perfil descriptivo)

|                                  |   |                                      |   |  |
|----------------------------------|---|--------------------------------------|---|--|
| <b>3.1 NIVEL EDUCATIVO</b>       | Bachiller ×<br>En cualquier especialización<br>O simplemente estudiante | Técnico                              | Superior  | Postgrado  |
| <b>3.2 EXPERIENCIA</b>           | Ninguna ×   | Menos de 1 año                       | Entre 1 y 3 años                                | Más de 3 años  |
| <b>3.3 Criterio e iniciativa</b> | Ejecuta órdenes   | Toma decisiones simples y cotidianas | El trabajo requiere iniciativa y /o creatividad | Requiere resolver problemas difíciles constantemente |
|                                  | Trabajo simple de oficina   | Computación avanzada                 | Idiomas   | Habilidades especiales                               |

|   |   |  |                                      |                                  |
|---|---|--|--------------------------------------|----------------------------------|
| <b>3.4 Destrezas / Habilidades</b>              |   |  |                                      | Buena ×<br>Comunicación          |
| <b>3.5 Responsabilidades METODOS – PROCESOS</b> | Máquinas / equipos                      | Bienes /<br>Materiales<br><br>Dinero /<br><b>Documentos</b><br>× | Contacto<br>externo /<br>Supervisión | Investigación /<br>Planificación |
| <b>3.6 ESFUERZO</b>                             | Concentración<br>visual / Auditiva<br>× | Esfuerzo<br>mental   | Esfuerzo<br>físico eventual          | Esfuerzo físico<br>permanente    |

**OBSERVACIONES:** Mínimo deben tener 18 años y máximo 45

*Elaborado por: Olga Samaniego Y Rosa Samaniego*

### 3.1.8 Presupuesto

**Cuadro N° 2  
PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS**

| # | Denominación del gasto        | Cantidad | Valor Unitario | Valor total | Justificación del gasto  |
|---|-------------------------------|----------|----------------|-------------|--|
| 1 | Impresiones                   | 2        | 0,15           | 0,3         | Impresión del diseño de encuesta   |
| 2 | Copias                        | 380      | 0,02           | 7,6         | Para la aplicación de encuestas  |
| 3 | Transporte                    |          |                | 30          | Movilización a los diferentes lugares para la realización de las encuestas |
| 4 | Presentación del informe (CD) | 1        | 1,5            | 1,5         | Para presentar el informe de la investigación                              |
|   | <b>Total</b>                  |          |                | <b>39,4</b> |  |

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

### 3.1.9 Encuesta

Realizaremos una investigación para establecer cuáles son las características y los factores que influyen en la decisión de comprar o no muebles en los hogares de la ciudad de Cuenca.

Para la realización de la encuesta hemos considerado conveniente tomar una muestra representativa de la población de la ciudad de Cuenca; para lo cual primero obtendremos información del INEC, para obtener los datos que necesitamos.

Nuestro segmento será los hogares cuencanos que se encuentra en la clase económica media y media-alta; debido a que los productos que ofrece “VITEFAMA”; se enfoca a este segmento.

Hemos considerado conveniente tomar la población del año 2010 de acuerdo a las estimaciones realizadas por el INEC, y para la determinación de la cantidad de personas cuencanas que se ubican en cada extracto social, considerando el nivel de ingreso de cada familia; que se encuentran divididas por quintiles, en donde el quintil 1 lo forman todas las familias que viven con la menor cantidad de dinero; y el quintil 5 lo forman todas las familias que viven con la mayor cantidad de dinero<sup>5</sup>.

**Cuadro N° 3**  
**DIVISION DE LA POBLACION**  
**CUENCANA POR NIVEL ECONOMICO**

| QUINTILES | PORSENTAJE |
|-----------|------------|
| 1         | 26%        |
| 2         | 21%        |
| 3         | 21%        |
| 4         | 18%        |
| 5         | 13%        |

Población media y medio-alta



39%

*Fuente:* INEC, ENIGHU 2003 - 2004 (VER ANEXO N° 1)

*Elaborado por:* Olga Samaniego y Rosa Samaniego

<sup>5</sup> [http://www.portalvocacional.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=71&Itemid=90](http://www.portalvocacional.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=90)

**DATOS**

De acuerdo al último censo en el año 2001 la ciudad de Cuenca tenía 417.632 habitantes, de los cuales 195.683 son hombres y 221949 son mujeres, con una tasa de crecimiento promedio anual de 2%<sup>6</sup>. En el siguiente cuadro se muestra los datos que utilizaremos para determinar el total del público objetivo.

**Cuadro N° 4  
DATOS PARA DETERMINACION DE LA MUESTRA**

|                                       | <b>NUMERO DE<br/>HBITANTES</b> | <b>PORSENTAJE</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| POBLACION TOTAL DE CUENCA EN EL 2010  | 495.776                        | 100%              |
| POBLACION MEDIA (ECONOMICAMENTE)      | 102.101                        | 21%               |
| POBLACION MEDIA-ALTA (ECONOMICAMENTE) | 89906                          | 18%               |
| NUMERO PROMEDIO POR FAMILIA           | 4, 6                           |                   |

*Fuente: INEC, ENIGHU 2003 - 2004*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

**3.1.9.1 Determinación de la muestra**

En base a estos datos podemos estimar que el 39% de la población cuencana es de clase económica media, y media-alta, hacia el cual apunta nuestra investigación.

$$495.776 * 39\% = 192007$$

<sup>6</sup> <http://www.cuenca.com.ec/index.php/171/0/>

Debido a que nuestra investigación se dirige a los hogares de la ciudad de Cuenca dividiremos para el número promedio de personas por familia.



### 3.1.9.2 Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística, haremos uso de la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{N \cdot Z^2 \cdot (P \cdot Q)}{E^2(N-1) + Z^2(p \cdot q)}$$

En donde:

|          |  |                            |
|----------|--|----------------------------|
| <b>N</b> |  | No. Elementos del universo |
| <b>n</b> |  | No electos de la muestra   |
| <b>p</b> |  | Probabilidad del éxito     |
| <b>q</b> |  | Probabilidad de fracaso    |
| <b>z</b> |  | Nivel de confianza         |
| <b>E</b> |  | Limite de error            |

Para el cálculo de la muestra se considera un nivel de confianza del 95% un error máximo permitido del 5% y una probabilidad de éxito del 80%.

$$n = \frac{(41741 \cdot 1,96^2) (0,50 \cdot 0,50)}{0,05^2 \cdot (41741 - 1) + 1,96^2 \cdot (0,50 \cdot 0,50)}$$

$$n = \frac{40088,06}{105,31} \quad \rightarrow \quad \mathbf{380}$$

Hemos determinado que realizaremos 244 encuestas al público objetivo establecido previamente.

### 3.1.9.3 FORMULARIO DE LA ENCUESTA:



#### CARACTERÍSTICAS Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE COMPRAR MUEBLES EN LA CIUDAD DE CUENCA.

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana; estamos realizando una investigación con la finalidad de establecer cuáles son las características y los factores que influyen en la decisión de comprar o no muebles en la ciudad de Cuenca.

Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero, y luego señale sus respuestas con una “X”.

#### 1. Que entiende usted por muebles:

a. Modernos \_\_\_\_\_

b. Clásicos \_\_\_\_\_

Y cuál de los dos prefiere \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Cuáles de los siguientes muebles ha comprado usted últimamente?

a. Dormitorios \_\_\_\_\_ b. Salas \_\_\_\_\_ c. Comedores \_\_\_\_\_

d. Otros \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Cuándo decide comprar sus muebles se basa en?

a. Ubicación \_\_\_ b. Decoración \_\_\_ c. Atención \_\_\_ d. Conocimiento del  
vendedor e. Calidad \_\_\_ f. Precio \_\_\_ g. Diseño \_\_\_ i. Garantía \_\_\_ j.  
Financiamiento \_\_\_ k. Descuentos \_\_\_ l. Publicidad \_\_\_ Otro \_\_\_ Cuál  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Qué elementos llaman su atención en un aviso publicitario de muebles?**

- a. Precios \_\_\_ b. Fotos \_\_\_ c. Promociones \_\_\_ d. Servicios \_\_\_ e. Tamaño del aviso \_\_\_  
f. Otro \_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo le gustaría que sea la forma de pago?**

- a. Contado \_\_\_\_\_ b. Crédito \_\_\_\_\_

Si escogió la opción (b) ; de qué forma le gustaría:

- a. Tarjeta de Crédito \_\_\_ b. Cheque \_\_\_ c. Letra de Cambio \_\_\_  
d. Otro \_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

**7. ¿Le gusta tomar decisiones sobre el diseño, de los muebles que va adquirir?**

SI \_\_\_ NO \_\_\_

**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN**

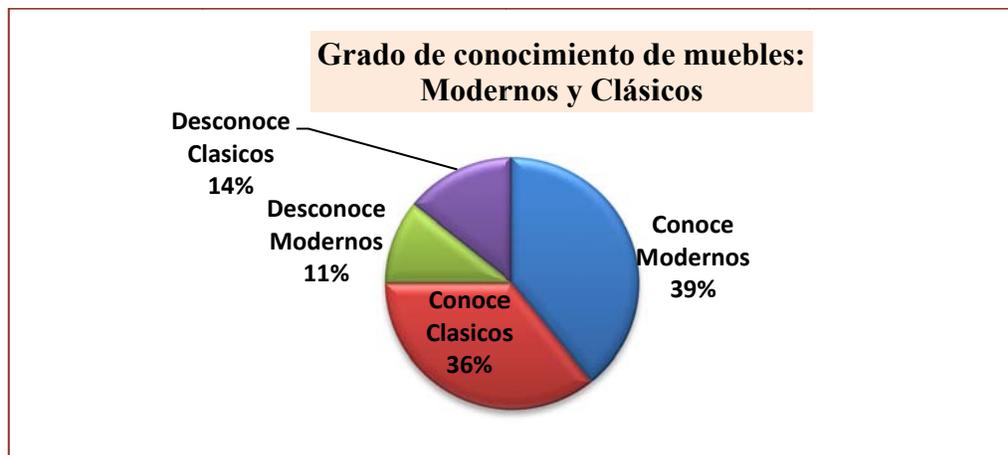
### 3.1.10 Informe de hallazgos

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada:

Se procederá a detallar los resultados de la investigación por pregunta para una mejor comprensión.

#### Grado de conocimiento de muebles: Modernos Y Clásicos

Para efecto de la tabulación de esta pregunta, hemos considerado conveniente determinar la cantidad de personas que definen de una forma adecuada lo que son muebles modernos y clásicos y quienes no tienen conocimiento.

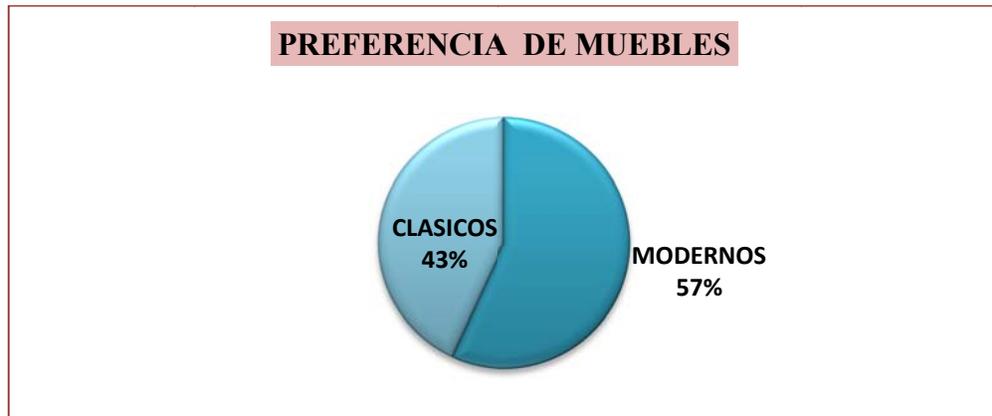


*Fuente:* Investigación de mercados (Encuestas)

*Elaborado por:* Olga Samaniego y Rosa Samaniego

Se ha determinado que un 75% de personas encuestadas conoce lo que son muebles modernos representado este un 39% y clásicos un 36%; mientras el 14% desconoce lo que son muebles clásicos, y un 11% modernos. Cabe destacar que las personas que desconocen lo que son los dos tipos de muebles, relacionan a los mismos con la calidad y el precio.

### ● Preferencia de muebles



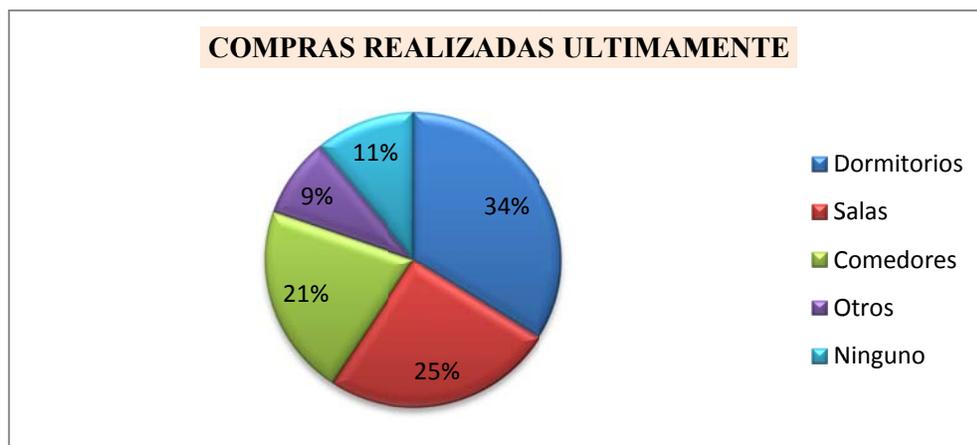
*Fuente:* Investigación de mercados (Encuestas)

*Elaborado por:* Olga Samaniego y Rosa Samaniego

Se estableció que el 57% prefiere los muebles modernos de madera y el 43% restante prefiere los muebles clásicos. Estos resultados nos permiten determinar que a pesar de las nuevas tendencias del mercado, los modelos clásicos no pasan de moda y siguen teniendo gran competencia con los nuevos modelos. Puesto que la diferencia entre los dos es de un 14%.

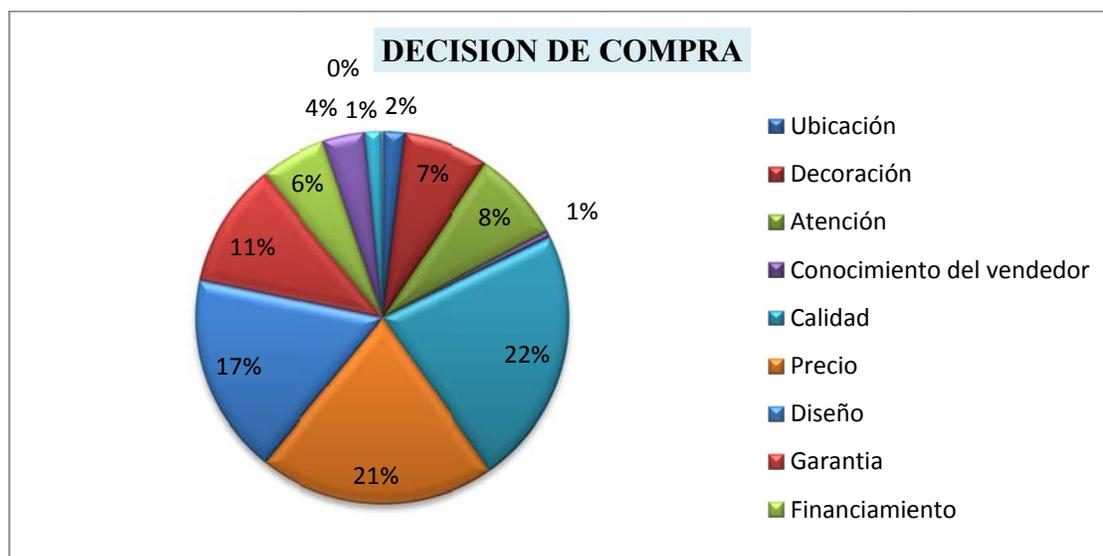
### 📊 Compras realizadas últimamente

4



La mayor cantidad de personas ha comprado últimamente dormitorios representando un 34%, y seguido por salas con un 25% , y en un tercer lugar comedores con un 21% mientras que un 9% ha adquirió otro tipo de muebles como muebles de oficina, guardarropa entre otros y un 11% restante no ha comprado nada.

### Decisión de compra



**Fuente:** Investigación de mercados (Encuestas)

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

Dentro de los factores de decisión de comprar muebles de las personas encuestadas, tienen relevancia la calidad 22%, el precio 21%, el diseño de muebles 17%, garantía el 11% y los demás factores constituyen porcentajes menores.

Uno de los factores que influye en la decisión de compra es la calidad, la cual la relacionan con la durabilidad de los distintos productos, debido que para los clientes es fundamental que el producto que van adquirir este fabricado con una excelente materia prima (madera), además consideran importante que el precio sea justo, es decir que el bien adquirido justifique el precio a cancelar; puesto que este representara la satisfacción de compra un producto que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

### Interés en un aviso publicitario



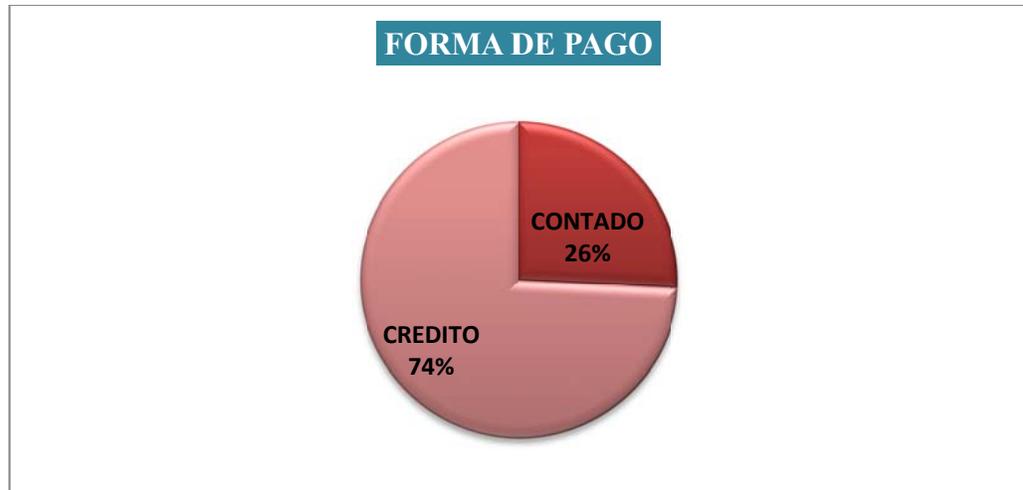
*Fuente: Investigación de mercados (Encuestas)*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

En los avisos publicitarios lo que más llama la atención a nuestros encuestados son las fotos con un 30%, las promociones con un 29%, los precios con un 28%, y las demás opciones con porcentajes menores.

Los encuestados consideran que las fotos con las imágenes de los productos con colores llamativos y colocados en lugares estratégicos en donde se resalte las promociones y precios incentivan a las personas a visitar el lugar de venta.

### Forma de pago

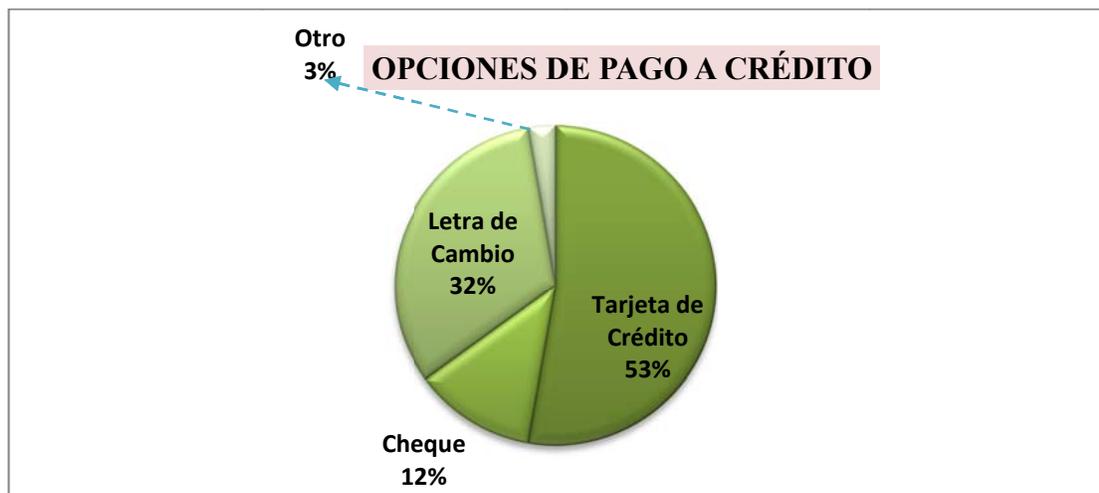


*Fuente: Investigación de mercados (Encuestas)*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

A la mayoría de los encuestados prefiere pagar sus muebles a crédito representando un 74%, y el 26% restante al contado.

### Opciones de pago a crédito



*Fuente: Investigación de mercados (Encuestas)*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Las personas que consideraron conveniente pagar a crédito sus muebles consideraron que la mejor forma de hacerlo es mediante tarjeta de crédito con un 53%, y a través de letra de cambio un 32%, mientras que un 12% considera conveniente mediante cheque, y el 3% restante de otras formas

### Decisión de diseño

)

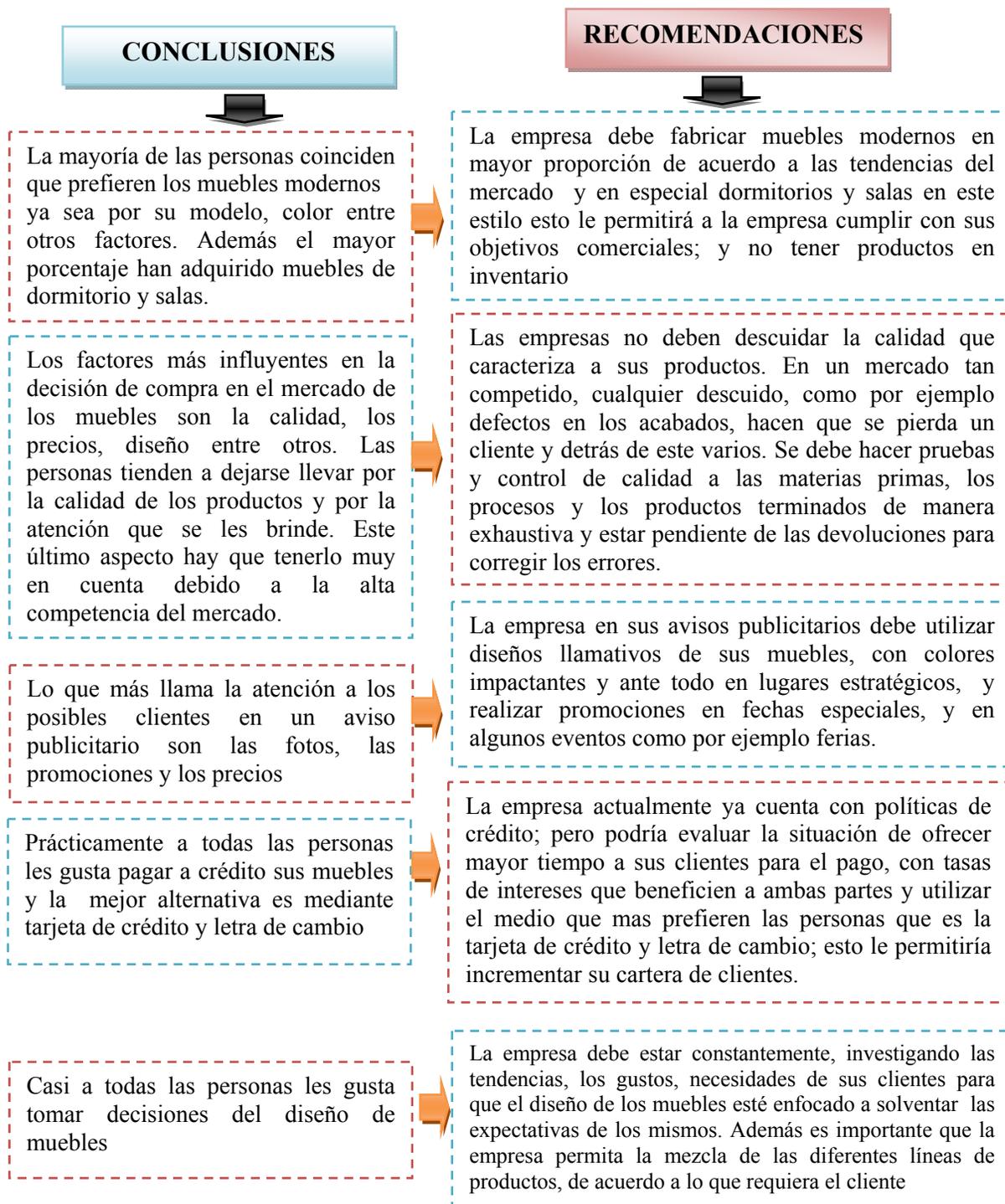


*Fuente: Investigación de mercados (Encuestas)*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

A la mayoría de personas encuestadas un 90% le gusta tomar decisiones respecto al diseño de sus muebles y para el restante 10% le es indiferente esta consideración. Ellos consideran que es fundamental que la empresa les de la libertad de elegir sus muebles de acuerdo a sus gusto, preferencias y expectativas.

### 3.1.11 Informe Final



*Fuente: Investigación de mercados (Encuestas)*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

3.2 Mix de productos, actual (album)

IS



son  
rnan

urva

pejo

e: 1

Línea

spejo  
ama,

rece:



a

o  
le

re:



a

o

::

Línea

espejo  
manero  
**ofrece:**

;

:



Línea

moda y

**ofrece:**

3  
7

:



ínea

**e:**

ES



Línea

lor 4c,

cipal:  
ni -

eston  
ador,  
spejo  
nedor

il:  
ón  
y

rincipal:  
semi -

P y 8P  
; Silla



il:

sa  
sa  
r,  
ar

il,  
or



a,

y



**rincipal:**

la

s

6P y

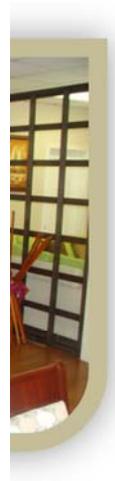
til

**principal:**  
la  
s  
  
e 6P y 8P  
ra  
xtil)

urva

4p y

il)



il:



l:

1.

ncipal:

zOS  
,  
eisloug

sillón  
ntral y



7

7



**rincipal:**  
/ semi-

› textil.  
sa central



l:  
i-

sa



**cipal:**

ble y  
igulo,  
a  
al



**al:**  
illa



l:  
s,  
y

ă

c  
1

urva

OS



ON

ncipal:  
semi-

te

ta,

lo.



SA  
DN

curva

isa

:



**A**

**Principal:**  
rores,  
as y  
das.  
eo

**il:**  
s,  
y





**LAX**

a recta,

OS

irva



**o oficina**

lea recta,

nos





O PARA  
)  
Moderno

)

DE

### 3.3 Producto de oferta normal y bajo pedido

Los productos de oferta normal son:

#### **Dormitorios:**

-  Dormitorio Italia
-  Dormitorio Charleston
-  Dormitorio Virrey
-  Dormitorio Venus
-  Dormitorio Galaxi
-  Dormitorio Domenick
-  Dormitorio Valencia
-  Dormitorio Eco
-  Dormitorio Kenia
-  Dormitorio Andrea

#### **Comedores:**

-  Comedor Boston
-  Comedor Colonial
-  Comedor Charleston
-  Comedor Frankfurt
-  Comedor Domenik
-  Comedor Galaxi
-  Comedor Valencia
-  Comedor futura
-  Comedor Eco
-  Comedor Nova
-  Comedor Janus
-  Comedor Kenia

#### **Mesas para sala**

-  Mesa centro Boston
-  Mesa centro Virrey
-  Mesa centro Charleston
-  Mesa centro Galaxi
-  Mesa centro Domenick
-  Mesa centro Futura
-  Mesa centro Valencia
-  Mesa Colonial
-  Mesa Italia
-  Mesa Centauro
-  Mesa Redonda

## Bases

-  Base y apliques Bostons
-  Base y apliques Virrey
-  Base y apliques. Charleston

## Salas

-  Sala Galaxy
-  Sala Futura
-  Sala Domenick
-  Sala Start
-  Sala Boston
-  Sala Venecia
-  Sala Virrey
-  Sala Centauro
-  Sala Sevilla
-  Sala Victoria
-  Sala Vitefama
-  Sala Noruega
-  Sala Reclinable
-  Sala Kenia
-  Sala Charleston
-  Sala Eco
-  Sala Valencia

## Varios

### Dormitorios

- Mueble para t.v tipo escritorio
- Mueble t.v pequeño
- Litera de 1 1/2p con cama de 2p

### Salas

- Sofá cama 2p textil
- Sillón relax textil
- Sillón esquinero modular textil
- Sofá triple confort textil
- Sofá doble confort textil
- Sillón confort textil
- Sofá cama 1 1/2p
- Brazo para salas
- Asiento adicional bar cuero

### Mesas para sala

- Mesa sofá
- Mesa de centro de 1.8

### Varios complementos

- Cine en casa modulo central 2 laterales

---

Cine en casa 3 módulos  
 Central cine en casa  
 Lateral cine en casa  
 Perchero  
 Banca tejedora  
 Desvestidor  
 Mesa central 90\*90 cuadrada  
 Complementos y servicios  
 Lateral cine en casa 3md.  
 Moldes de madera  
 Muebles para oficina  
 Repisa de madera  
 Sillón esquinero modular cuero  
 Coderas para sala  
 **Decoración**  
 Varios productos

### **Productos bajo pedido**

La empresa “VITEFAMA” realiza productos bajo pedido, únicamente cuando la compra es representativa; debido a que si los costos son elevados no se justifica realizar el pedido; la empresa realizó la fabricación de la línea Eco para un hotel, también realiza bajo pedido: Mesa comedor para 12p (según catalogo), Cines de casa; cuando el pedido es alto .

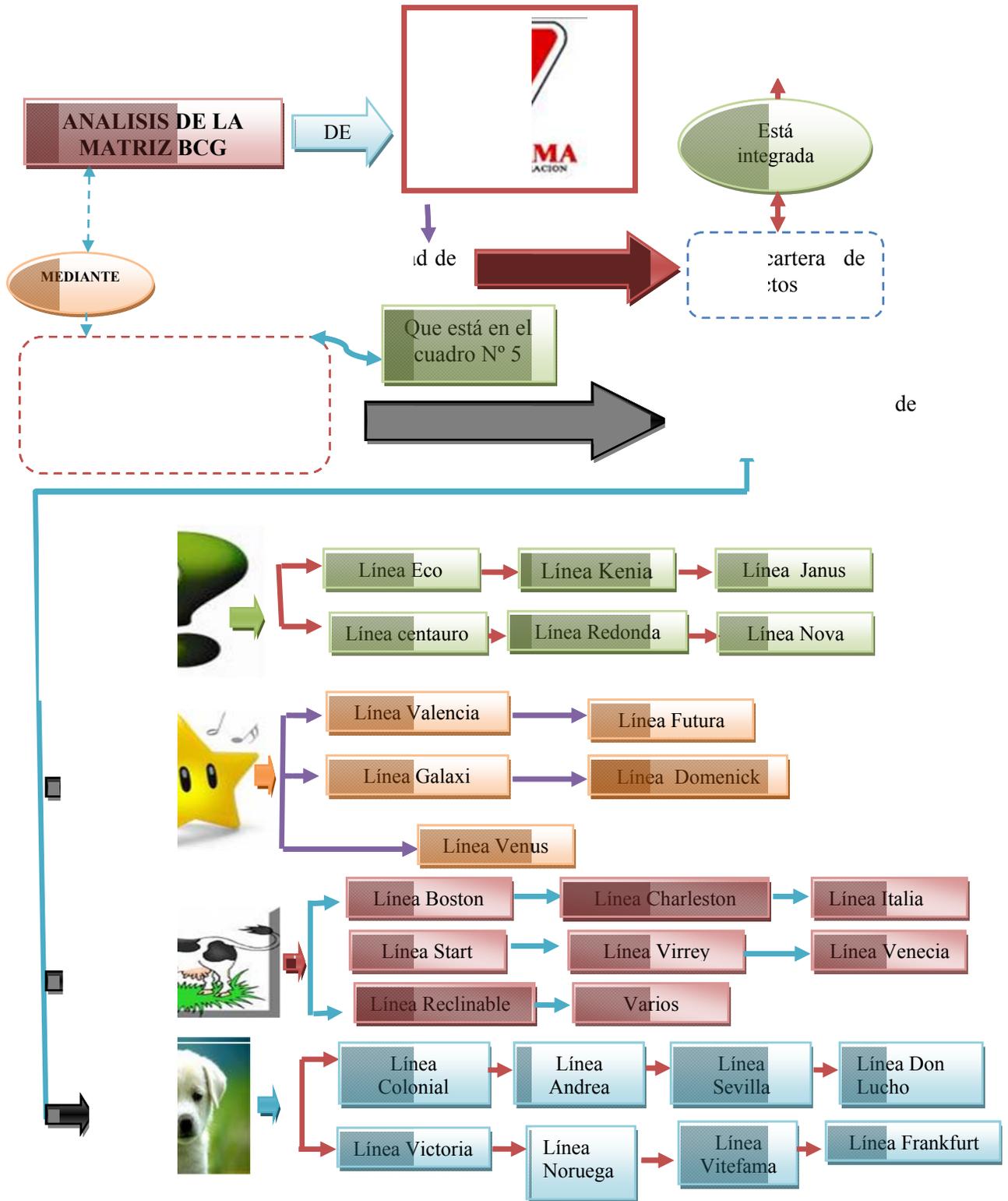
### **3.4 Productos discontinuados**

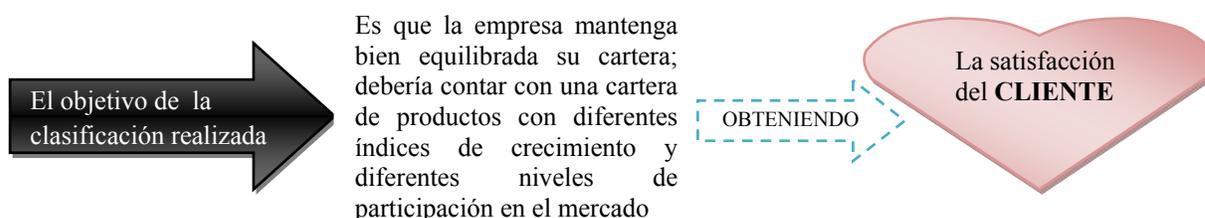
Hemos determinado que las líneas de los productos que ya no están actualmente en el mercado, se encuentran dentro de estas categorías.

Las líneas son las siguientes:

-  Línea Ana
-  Línea Imperial
-  Línea Queen
-  Línea Roma
-  Línea Nórdica
-  Línea Diana

### 3.5 Análisis BCG del mix de productos





**FUENTE:** “VITAFAMA”

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

**Cuadro N° 5**  
**DATOS PARA EL ANALISIS DE LA MATRIZ BCG**

| DIVISION         | VENTAS EN DOLARES | % DE VENTAS | UTILIDADES | % DE UTILIDADES | % DE PARTICIPACION | AÑOS EN EL MERCADO |
|------------------|-------------------|-------------|------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| LINEA CHARTESTON | 595093,55         | 33,75%      | 7206,346   | 15,07%          | 19,64%             | 3 AÑOS             |
| LINEA GALAXI     | 224196,10         | 12,72%      | 3708,118   | 7,75%           | 15,54%             | 2 AÑOS 6 MESES     |
| LINEA DOMENICK   | 167523,29         | 9,50%       | 3738,865   | 7,82%           | 8,23%              | 2 AÑOS             |
| LINEA VIRREY     | 130584,50         | 7,41%       | 2541,807   | 5,31%           | 4,57%              | 7 AÑOS             |
| LINEA BOSTON     | 120053,88         | 6,81%       | 2135,755   | 4,46%           | 5,55%              | 6 AÑOS             |
| LINEA FUTURA     | 105388,95         | 5,98%       | 2822,901   | 5,90%           | 19,09%             | 8 MESES            |
| VARIOS           | 74804,55          | 4,24%       | 4487,190   | 9,38%           | 5,05%              | 7 AÑOS             |
| LINEA VALENCIA   | 69203,02          | 3,93%       | 3452,319   | 7,22%           | 4,37%              | 1 AÑOS             |
| LINEA START      | 59694,49          | 3,39%       | 1113,680   | 2,33%           | 2,99%              | 10 AÑOS            |
| LINEA VENUS      | 44127,54          | 2,50%       | 773,413    | 1,62%           | 2,53%              | 2 AÑOS             |
| LINEA ITALIA     | 36784,25          | 2,09%       | 1787,825   | 3,74%           | 1,66%              | 5 AÑOS             |
| LINEA VENECIA    | 35938,23          | 2,04%       | 1409,364   | 2,95%           | 0,99%              | 8 AÑOS             |
| LINEA IMPERIAL   | 16927,36          | 0,96%       | 1964,353   | 4,11%           | 1,17%              | 4 AÑOS             |
| LINEA RECLINABLE | 14691,50          | 0,83%       | 2904,416   | 6,07%           | 0,27%              | 9 AÑOS             |
| LINEA DON LUCHO  | 11227,71          | 0,64%       | 544,559    | 1,14%           | 0,42%              | 7 AÑOS             |
| LINEA NOVA       | 10755,38          | 0,61%       | 398,183    | 0,83%           | 0,29%              | 6 MESES            |
| LINEA DIANA      | 8483,13           | 0,48%       | 188,907    | 0,39%           | 0,22%              | 8 AÑOS             |
| LINEA ECO        | 7896,63           | 0,45%       | 748,663    | 1,57%           | 0,80%              | 1 AÑO Y 6 MESES    |
| LINEA CENTAURO   | 4594,07           | 0,26%       | 627,224    | 1,31%           | 0,16%              | 1 AÑO              |
| LINEA JANUS      | 4353,16           | 0,25%       | 551,620    | 1,15%           | 0,86%              | 6 MESES            |

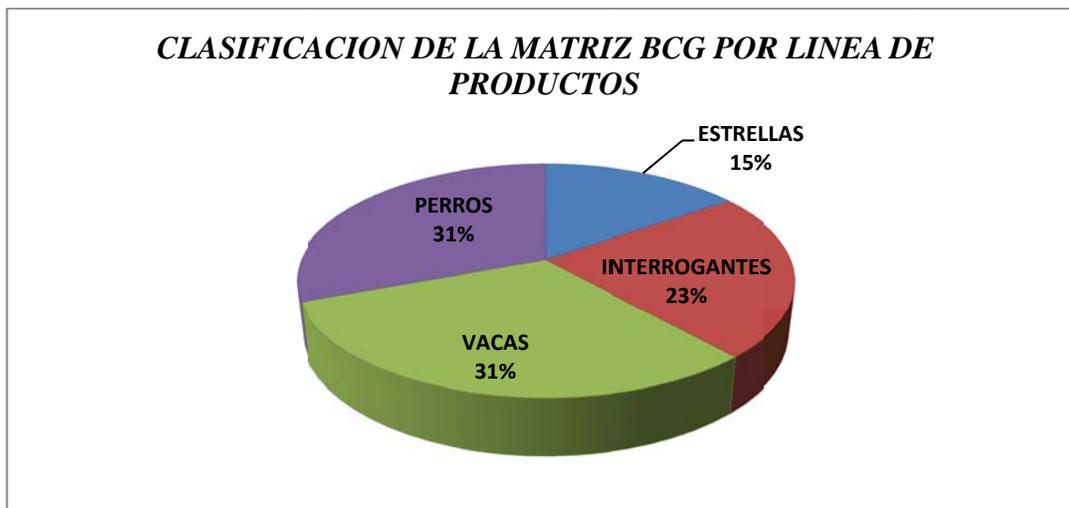
|                 |                  |             |                  |             |             |         |
|-----------------|------------------|-------------|------------------|-------------|-------------|---------|
| LINEA COLONIAL  | 4105,20          | 0,23%       | 369,427          | 0,77%       | 0,17%       | 8 AÑOS  |
| LINEA FRANKFURT | 3457,65          | 0,20%       | 686,771          | 1,44%       | 4,64%       | 5 AÑOS  |
| LINEA VITEFAMA  | 3398,00          | 0,19%       | 503,974          | 1,05%       | 0,10%       | 15 AÑOS |
| LINEA KENIA     | 2958,70          | 0,17%       | 1140,077         | 2,38%       | 0,16%       | 1 AÑO   |
| LINEA SEVILLA   | 1762,04          | 0,10%       | 156,854          | 0,33%       | 0,15%       | 4 AÑOS  |
| LINEA NORUEGA   | 1545,93          | 0,09%       | 240,886          | 0,50%       | 0,09%       | 10 AÑOS |
| LINEA VICTORIA  | 849,50           | 0,05%       | 529,680          | 1,11%       | 0,02%       | 5 AÑOS  |
| LINEA ROMA      | 843,61           | 0,05%       | 229,531          | 0,48%       | 0,06%       | 6 AÑOS  |
| LINEA ANDREA    | 493,19           | 0,03%       | 259,544          | 0,54%       | 0,02%       | 8 AÑOS  |
| LINEA NORDICA   | 400,98           | 0,02%       | 157,421          | 0,33%       | 0,02%       | 6 AÑOS  |
| LINEA QUEEN     | 367,42           | 0,02%       | 125,512          | 0,26%       | 0,09%       | 8 AÑOS  |
| LINEA ANA       | 280,44           | 0,02%       | 174,862          | 0,37%       | 0,02%       | 1 AÑO   |
| LINEA REDONDA   | 247,16           | 0,01%       | 154,107          | 0,32%       | 0,02%       | 1 AÑO   |
| <b>TOTAL</b>    | <b>1763031,1</b> | <b>100%</b> | <b>47834,156</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |         |

*Fuente: "VITEFAMA"*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Como se puede observar en el siguiente grafico, de acuerdo a la matriz bcg la cual está clasificada por las líneas de productos; "VITEFAMA" no tiene equilibrado el portafolio de sus diferentes líneas.

**N° 10**



*Fuente: "VITEFAMA"*

*Elaborador por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Hemos considerado que no es conveniente realizar el análisis de la matriz bcg; basándonos únicamente con los resultados obtenidos por líneas de productos, sino que además consideraremos los diferentes productos que contienen cada una de ellas.

Se determino que la empresa cuenta actualmente con 301 productos que están divididos en sus diferentes líneas. (La clasificación de los productos se encuentra en el ANEXO 1).

**Después de haber realizado la clasificación de los diferentes productos, se obtuvo la siguiente información.**

▲ N° 11



**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborador por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

Mediante estas dos clasificaciones podemos determinar con mayor exactitud cómo se encuentra dividida la cartera de productos de "VITEFAMA".

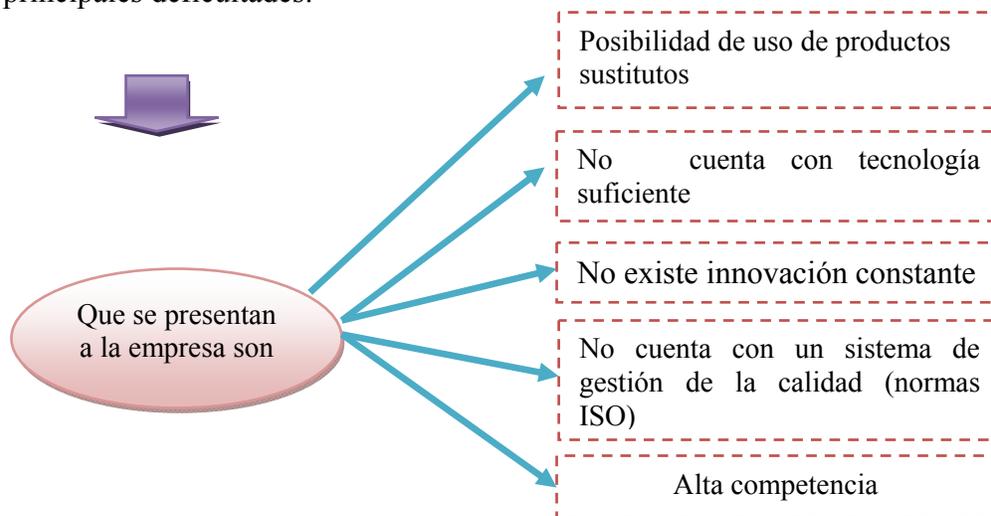
Como se puede observar en ambas clasificaciones no coinciden los datos obtenidos; esto se da por que en el primer caso únicamente analizamos por líneas y no consideramos que cantidad de productos se encuentran en cada una de ellas.

Por esta razón a pesar de que en la primera clasificación existe un porcentaje elevado de líneas en la división perro se puede determinar que en relación de la cantidad de

productos que cuenta cada una de ellas es muy pequeña representado únicamente un 8% del total de productos que comercializa la empresa; esto nos permite establecer que “VITEFAMA”, mezcla adecuadamente cada uno de sus productos, muestra de ello es que mantienen varias vacas lecheras que representan el porcentaje más alto de productos esto le permite a la empresa generar efectivo suficiente para financiar las operaciones de la empresa y apoyar a las demás divisiones, de igual forma tiene un porcentaje importante en la división estrella la cual le permitirá tener oportunidades de incrementar su participación si son adecuadamente administradas, su objetivo principal es convertirlas en vacas. En el caso de la división interrogante de igual forma cuenta con un porcentaje aceptable y consideramos que mediante la aplicación de estrategias adecuadas se logrará colocar estos productos en estrellas debido a que la mayoría de ellos se encuentran en la etapa de introducción y probablemente los potenciales clientes no tengan la suficiente información de las características de estos productos.

A pesar de que la empresa tiene una buena cartera de productos, no ha logrado ser el líder dentro de la industria en la cual se desarrolla esto se da debido a que existe una alta competencia dentro del mercado; y si además sumamos que la gran mayoría de empresas que están dentro de este ramo trabajan con la estrategia de negocio de diferenciación, es mucho más difícil lograr su objetivo.

Entre las principales dificultades:

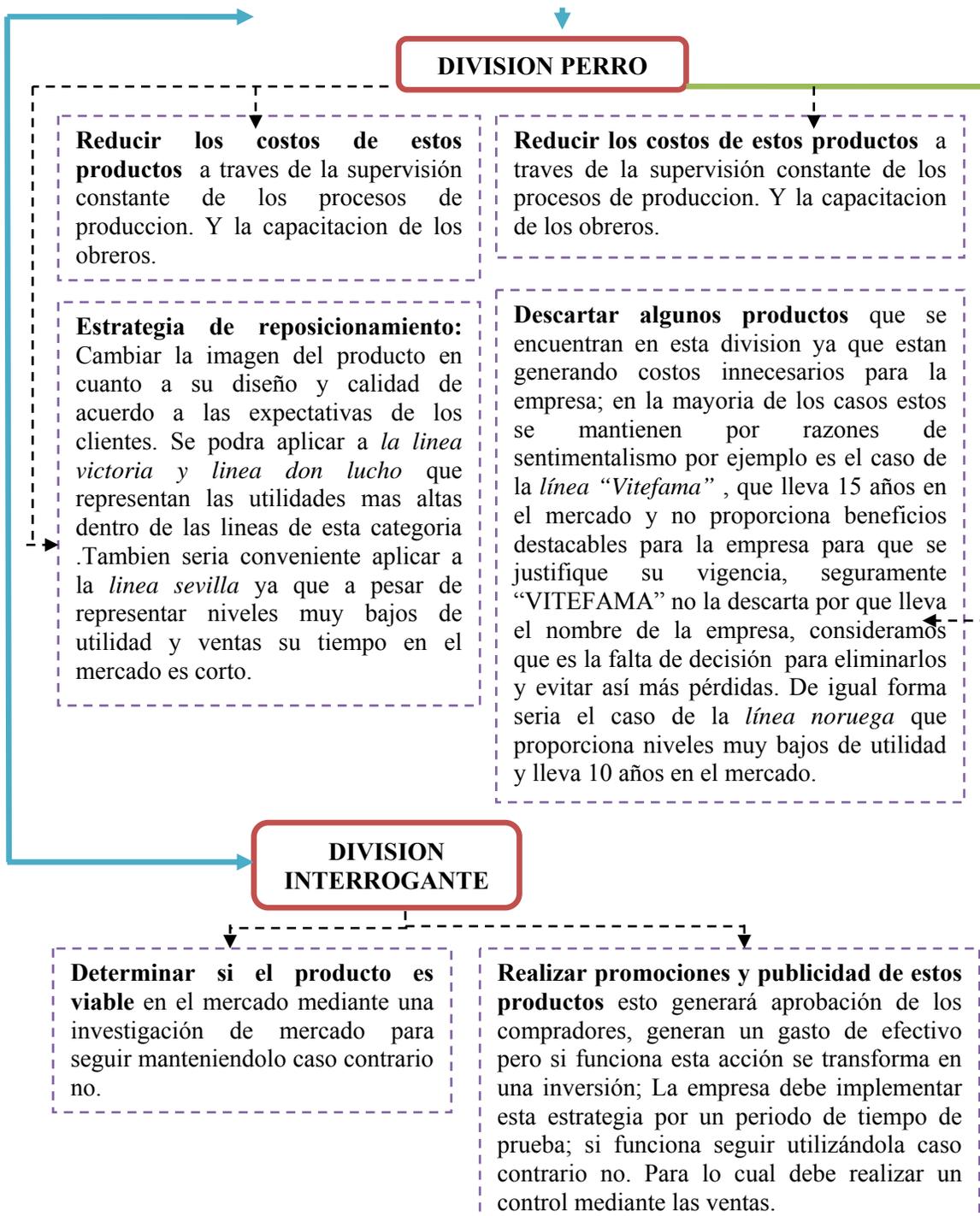


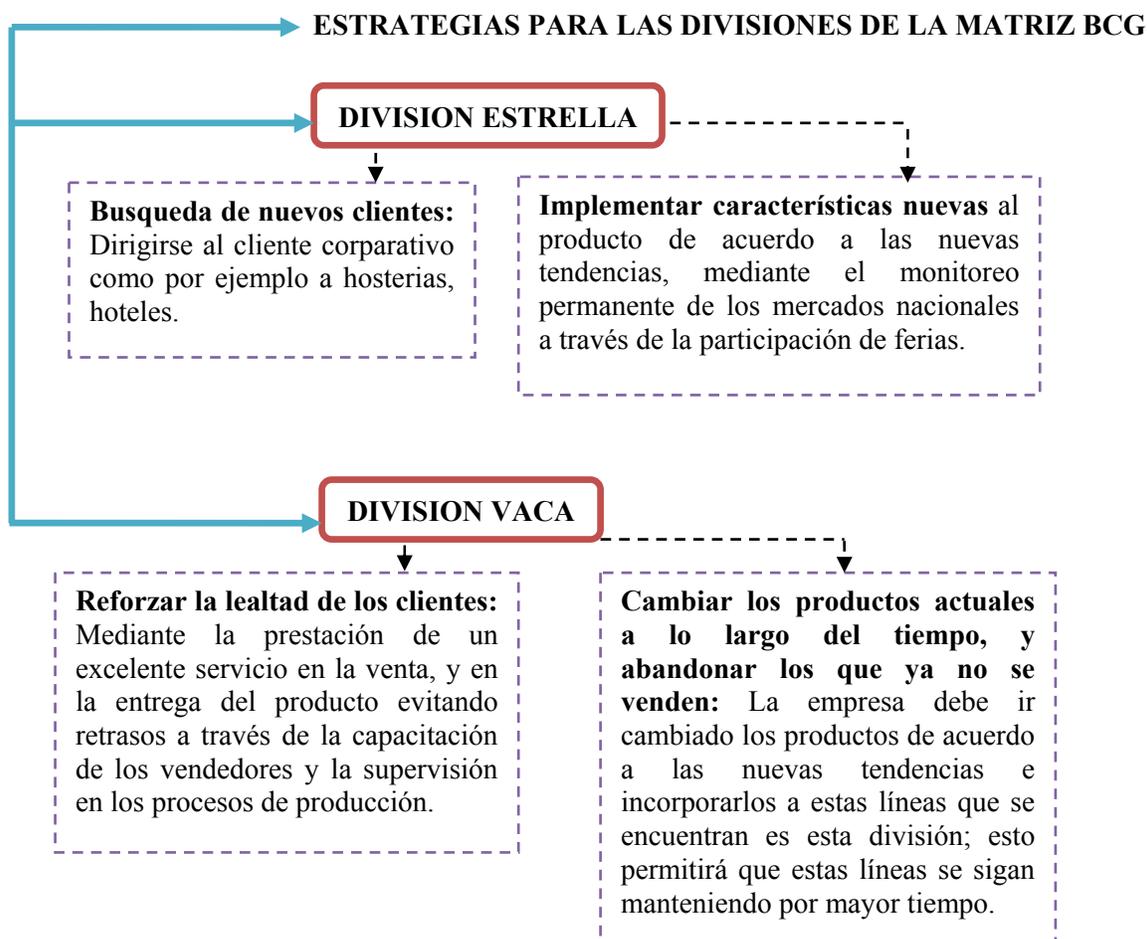
**Fuente:** “VITEFAMA”

**Elaborador por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

Es por ello que la empresa debe trabajar constantemente para conservar y mejorar su posición dentro del mercado en el cual se desarrolla, a continuación sugerimos algunas estrategias que sería conveniente que la empresa aplique, en cada división de sus productos para ser más eficiente en sus operaciones.

### 3.5.1 ESTRATEGIAS PARA LAS DIVISIONES DE LA MATRIZ BCG





*Elaborador por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Y en general si “VITEFAMA” quiere alcanzar sus objetivos debe enfocarse a producir y comercializar productos de la mas alta calidad y diseño puesto que los clientes se han

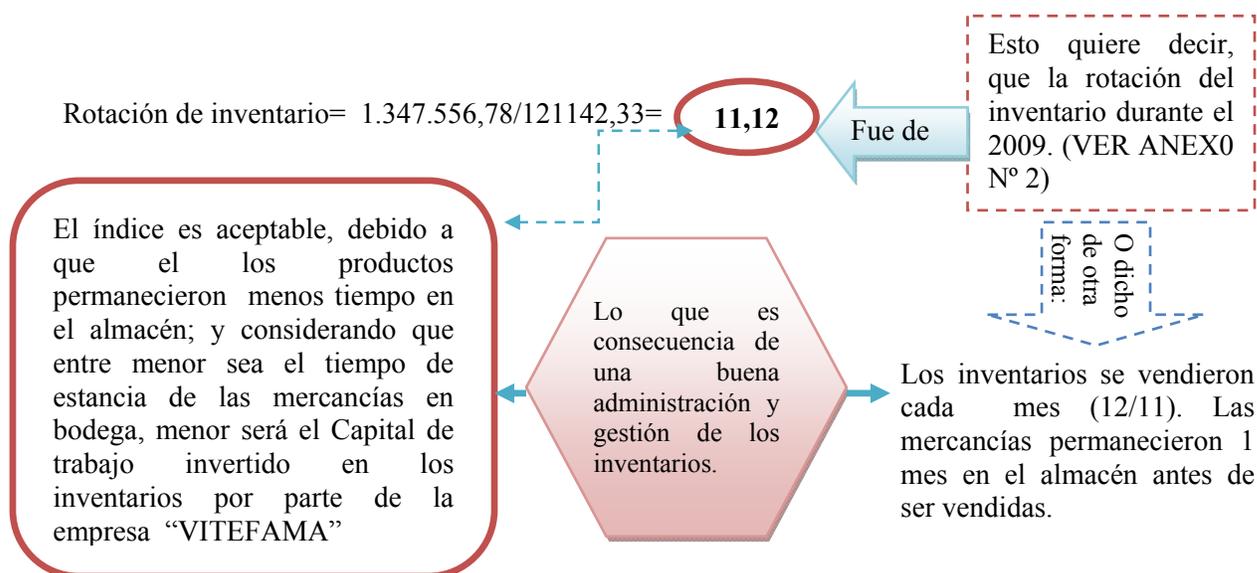
vuelto mas exigentes y en cuanto a gamas mas elaboradas, y cada dia estan buscando siempre mayor innovacion, por ello la empresa se enfrenta a grandes retos como es responder rapidamente a las variaciones del mercado, y considerando que la empresa tiene grandes limitaciones en el aspecto tecnologico y de investigacion de nuevos diseños hace que se difuculte su respuesta a los clientes. El reto de la empresa es seguir innovando en el diseño de nuevos productos que se adapten a los requisitos del cliente y a los cambios periódicos y en los procesos o mejoras sustanciales, al menor costo posible esto le permitirá obtener una posición más competitiva en el mercado.

### 3.6 Análisis de rotación y rentabilidad del mix de productos

#### Rotación

Consideramos oportuno determinar el indicador de rotación de inventarios de productos terminados; debido a que nos permite identificar cuantas veces el inventario se ha convertido en dinero o en cuentas por cobrar. Para ello utilizaremos la siguiente fórmula, para determinar la rotación de inventarios de la empresa “VITEFAMA”

$$\text{ROTACION DE INVENTARIO} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO}}$$



**Fuente:** “VITEFAMA”

**Elaborador por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

#### Rentabilidad relacionada a las ventas

Hemos considerado conveniente calcular la rentabilidad sobre las ventas; para determinar cuál de las diferentes líneas de productos es más rentable para “VITEFAMA”; y además determinar las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en las operaciones normales de la empresa realizando una evaluación en la eficiencia de la de la operación y en la dirección de la división para obtener utilidades y compensar el riesgo. Para ello utilizaremos la siguiente formula.

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas Netas} = \frac{\text{Utilidad Neta del período}}{\text{Ventas Netas}}$$

La rentabilidad total sobre ventas totales (todas sus líneas) fue de **20,27%**

Como se puede observar en el cuadro N° 6 están las diferentes líneas de productos; con su respectiva rentabilidad.

**Cuadro N° 6**  
**RENTABILIDAD DE LAS LINEAS DE PRODUCTOS DE**  
**“VITEFAMA”**

| <b>LINEAS</b>       | <b>RENTABILIDAD</b> | <b>LINEAS</b>       | <b>RENTABILIDAD</b> |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| LINEA BOSTON        | 2%                  | LINEA START         | 1,9%                |
| LINEA VALENCIA      | 5%                  | LINEA QUEEN         | 34,2%               |
| LINEA<br>FRANKFURT  | 20%                 | LINEA<br>VENECIA    | 3,9%                |
| LINEA FUTURA        | 3%                  | LINEA<br>VICTORIA   | 62,4%               |
| LINEA<br>CHARTESTON | 1%                  | LINEA<br>SEVILLA    | 8,9%                |
| LINEA ECO           | 9%                  | LINEA<br>CENTAURO   | 13,7%               |
| LINEA GALAXI        | 2%                  | LINEA<br>VITEFAMA   | 14,8%               |
| LINEA<br>DOMENICK   | 2%                  | LINEA<br>RECLINABLE | 19,8%               |
| LINEA KENIA         | 39%                 | LINEA ROMA          | 27,2%               |
| LINEA<br>COLONIAL   | 9%                  | LINEA<br>NORDICA    | 39,3%               |
| LINEA JANUS         | 13%                 | LINEA<br>NORUEGA    | 15,6%               |
| LINEA NOVA          | 4%                  | LINEA<br>REDONDA    | 62,4%               |
| LINEA IMPERIAL      | 12%                 | LINEA DIANA         | 2,2%                |
| LINEA ITALIA        | 5%                  | LINEA DON<br>LUCHO  | 4,9%                |
| LINEA VIRREY        | 2%                  | LINEA ANA           | 62,4%               |
| LINEA VENUS         | 2%                  | VARIOS              | 6,0%                |
| LINEA ANDREA        | 53%                 |                     |                     |

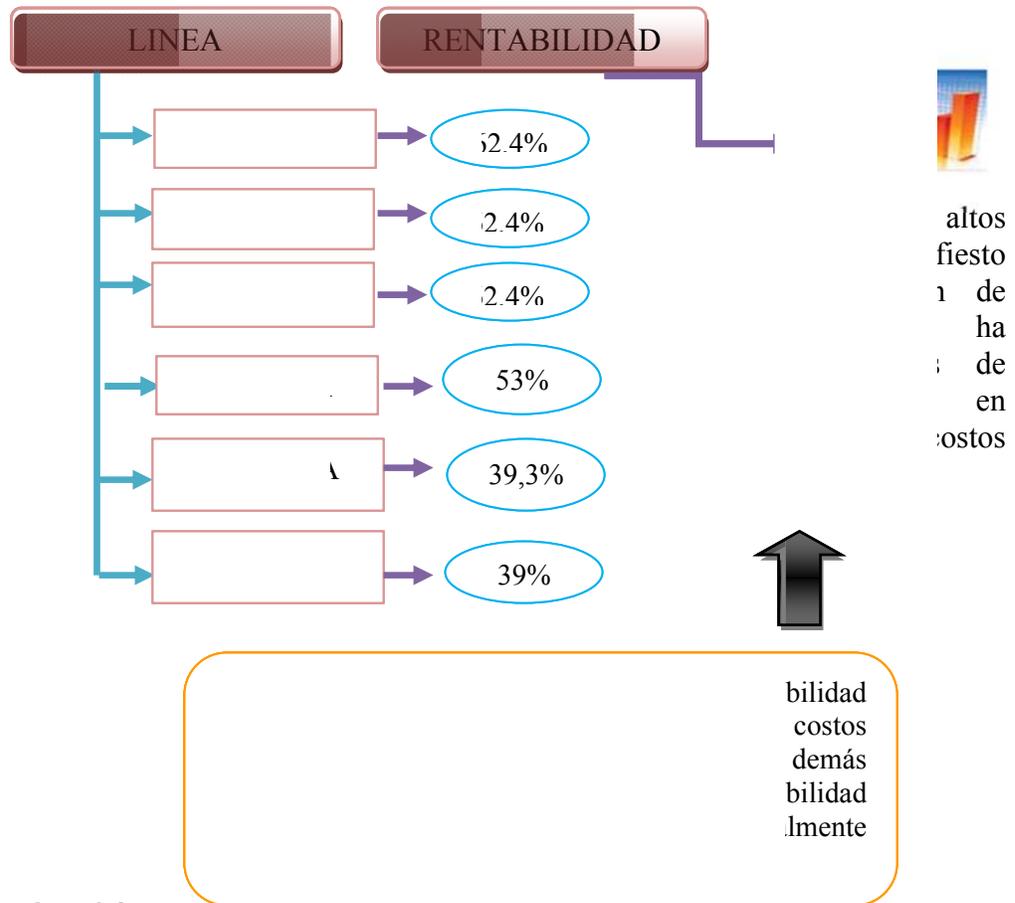
**Fuente:** “VITEFAMA”

**Elaborador por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

Es importante conocer estas cifras, y determinar la línea que mayor rentabilidad le genera a la empresa; y la que menos rentabilidad proporciona puesto que esto le permitirá a la empresa tomar decisiones acertadas; debido a que toda organización necesita producir utilidad para poder existir.

Mediante el cálculo de la rentabilidad en “VITEMAFA” se estableció que

Líneas que mayor rentabilidad en ventas son:



**Fuente:** Cuadro N° 6

**Elaborador por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

- Es importante resaltar que la gran mayoría de líneas de productos tienen un margen de utilidad de un 34%, con excepción de la línea Venus que tiene un 37% de margen y la línea roma con un 29%.
- La línea que mayor cantidad de productos se venden anualmente es Charleston; y a pesar de que su rentabilidad es baja en relación con la demás líneas representa mayor utilidad en dólares, esto se da por que existe mayor rotación de sus productos.
- Otro punto importante de resaltar es que la línea Frankfurt a pesar de tener una rentabilidad alta, tiene un porcentaje de utilidad en dólares muy baja.

# *CAPITULO IV*

## *PLAN INTEGRAL DE COMERCIALIZACION*

### **4.1 Análisis de los objetivos comerciales que tiene la empresa.**

4.1.2 Objetivo general

4.1.3 Objetivos específicos

4.1.4 Estrategias y tácticas para el cumplimiento de los objetivos

### **4.2 Análisis de la fuerza de ventas**

4.2.1 Determinación de los incentivos que ofrece “VITEFAMA” al personal de ventas para recompensar sus logros.

### **4.3 Análisis de los canales de distribución**

4.3.1 Logística.

4.4 Determinación de la cuota (%) de ventas de cada zona (zonificación)

4.5 Formulación de estrategias promocionales para incentivar la venta de los productos/líneas rezagadas y los de introducción.

### **4.6 Plan de ventas**

4.6.1 Proyección de ventas para productos existentes y de introducción.

4.6.2 Previsiones de ventas frente a las ventas reales: control

---

## PLAN INTEGRAL DE COMERCIALIZACION

### 4.1 Análisis de los objetivos comerciales que tiene la empresa.



#### 4.1.1 Objetivo general

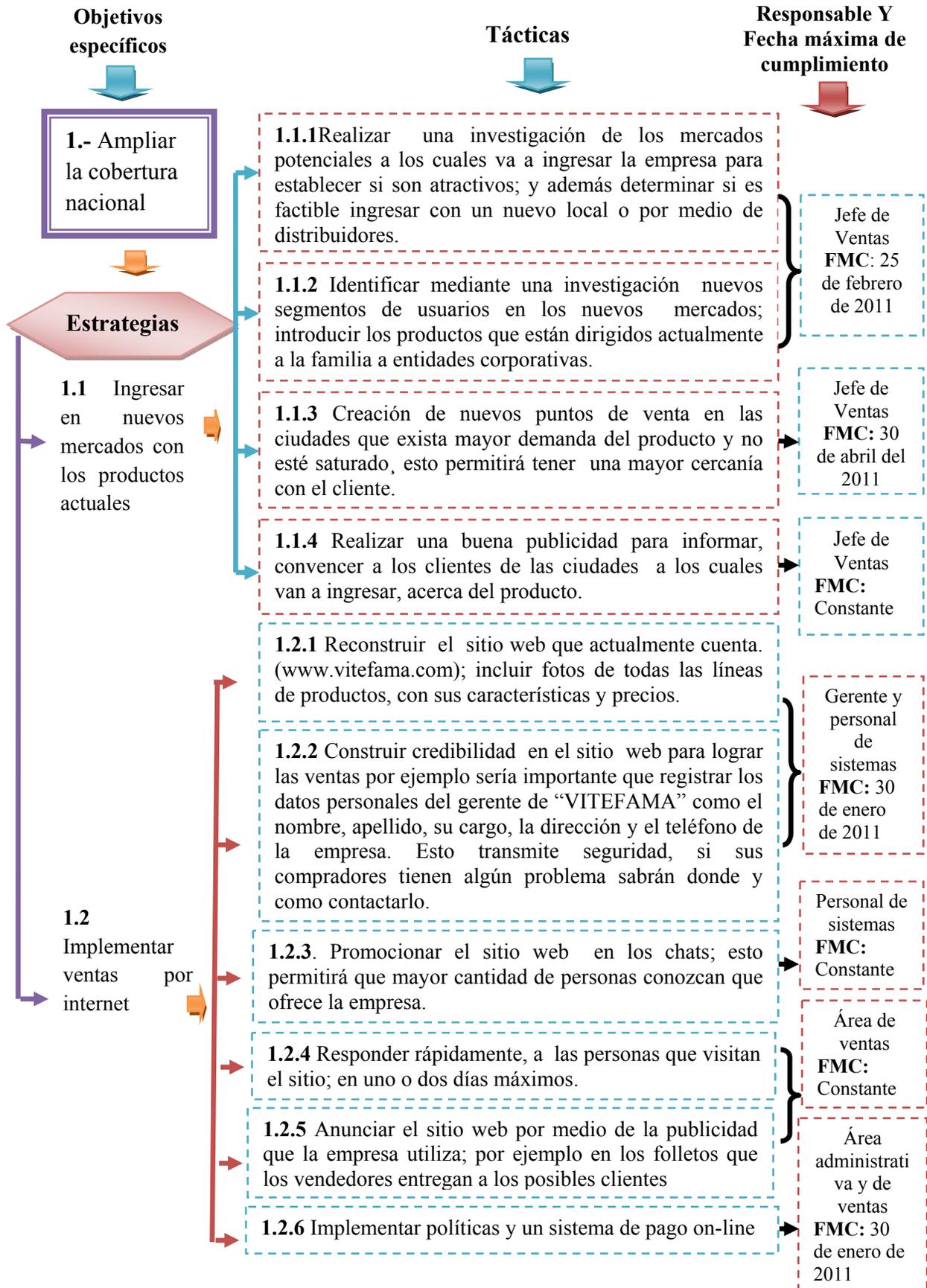
Incrementar las ventas en el año 2011 en un 15% más que el año actual.

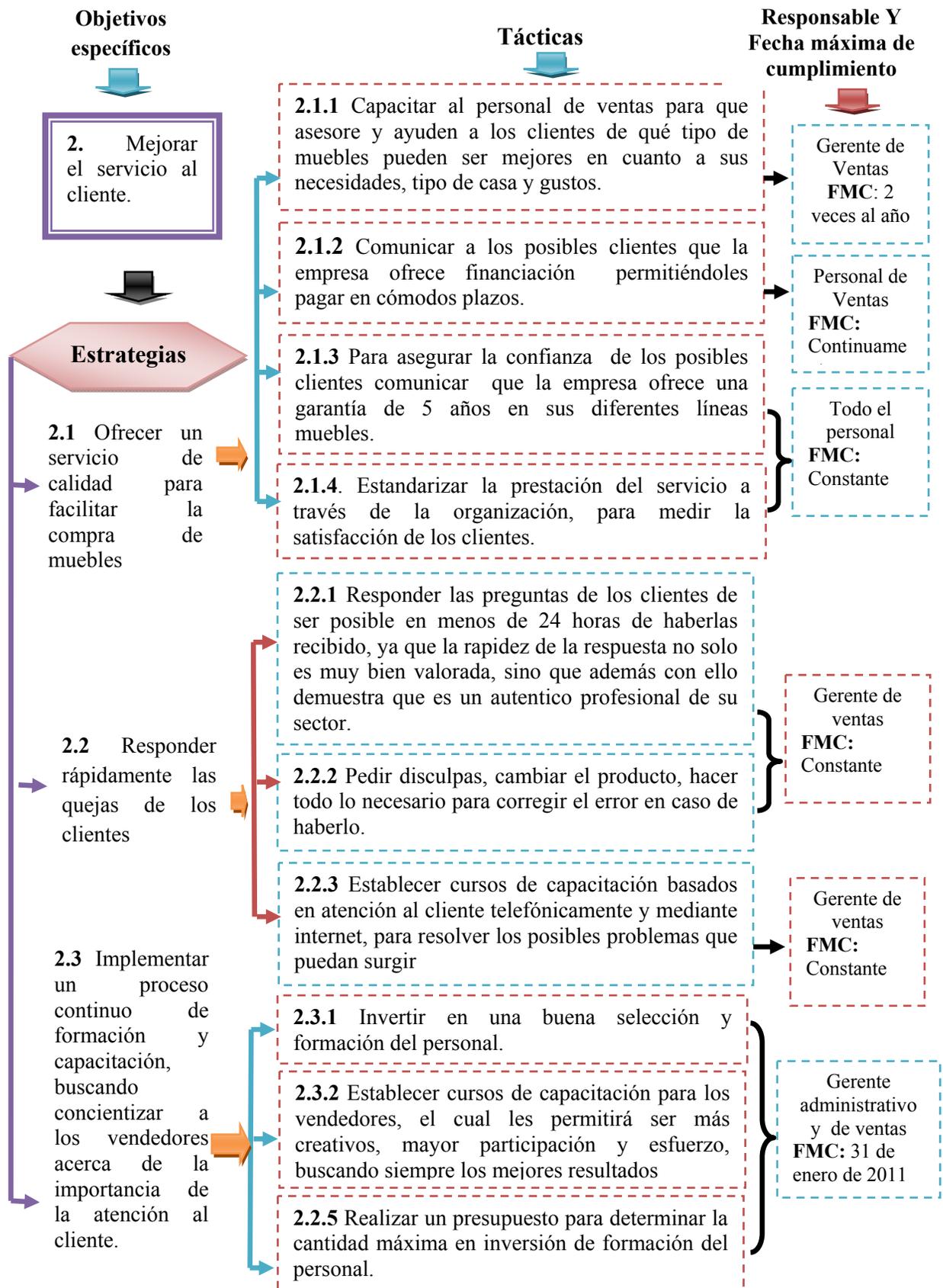
#### 4.1.2 Objetivos específicos

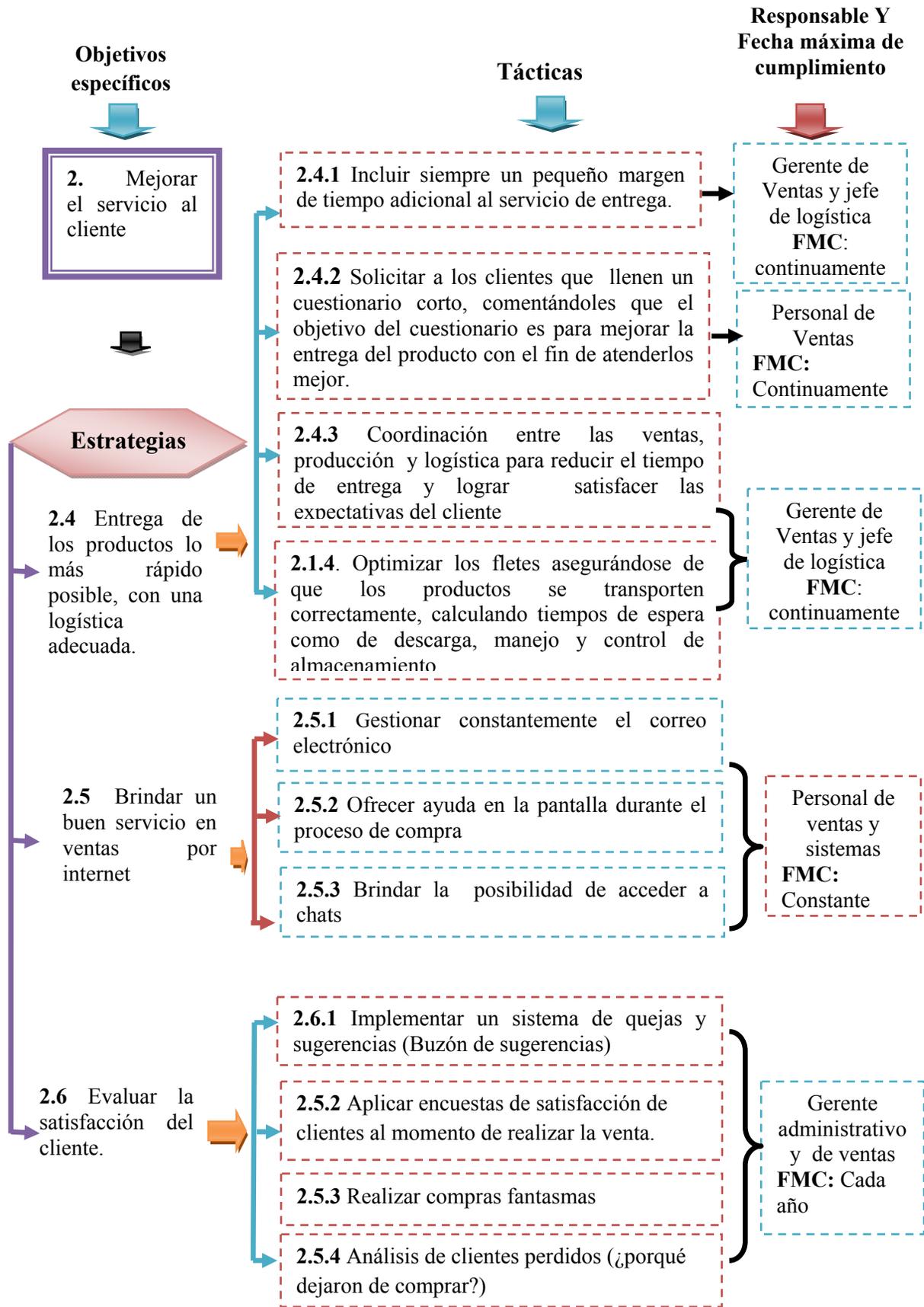
1. Ampliar la cobertura nacional
2. Mejorar el servicio al cliente.
3. Crear un manual de imagen corporativa como un elemento de diferenciación y posicionamiento.

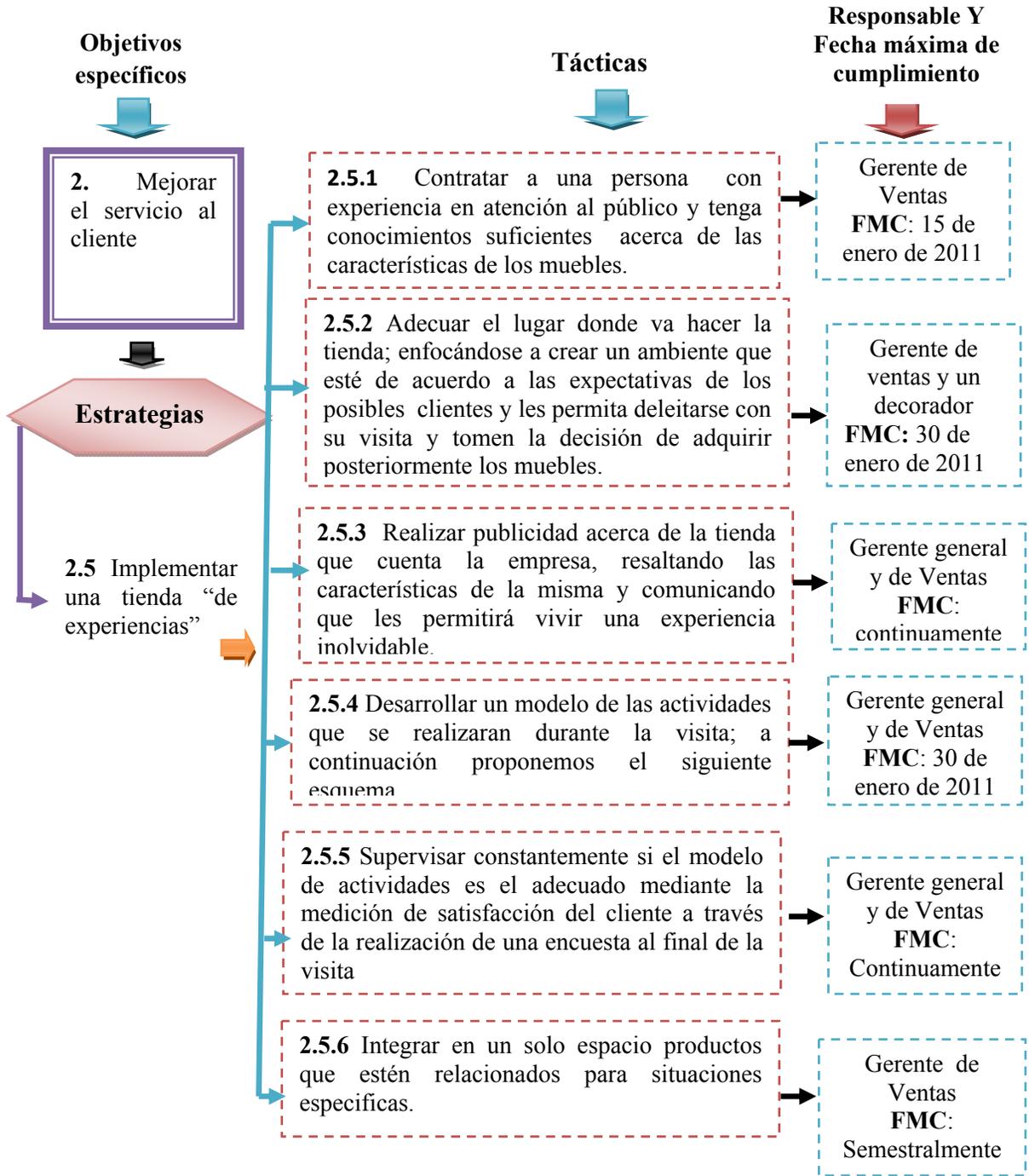
Con el objetivo general “VITEFAMA” busca aumentar sus beneficios y por ende su rentabilidad; además le permite a la empresa planificar sus acciones, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo. Por ejemplo para lograr incrementar este nivel puede ser necesario que el jefe de ventas examine si el tamaño actual de la estructura de la fuerza de ventas es la adecuada. Hemos considerado conveniente sugerir a la empresa que para el cumplimiento de su objetivo general y específicos sería importante que aplique las siguientes estrategias.

#### 4.1.3 Estrategias y tácticas para el cumplimiento de los objetivos

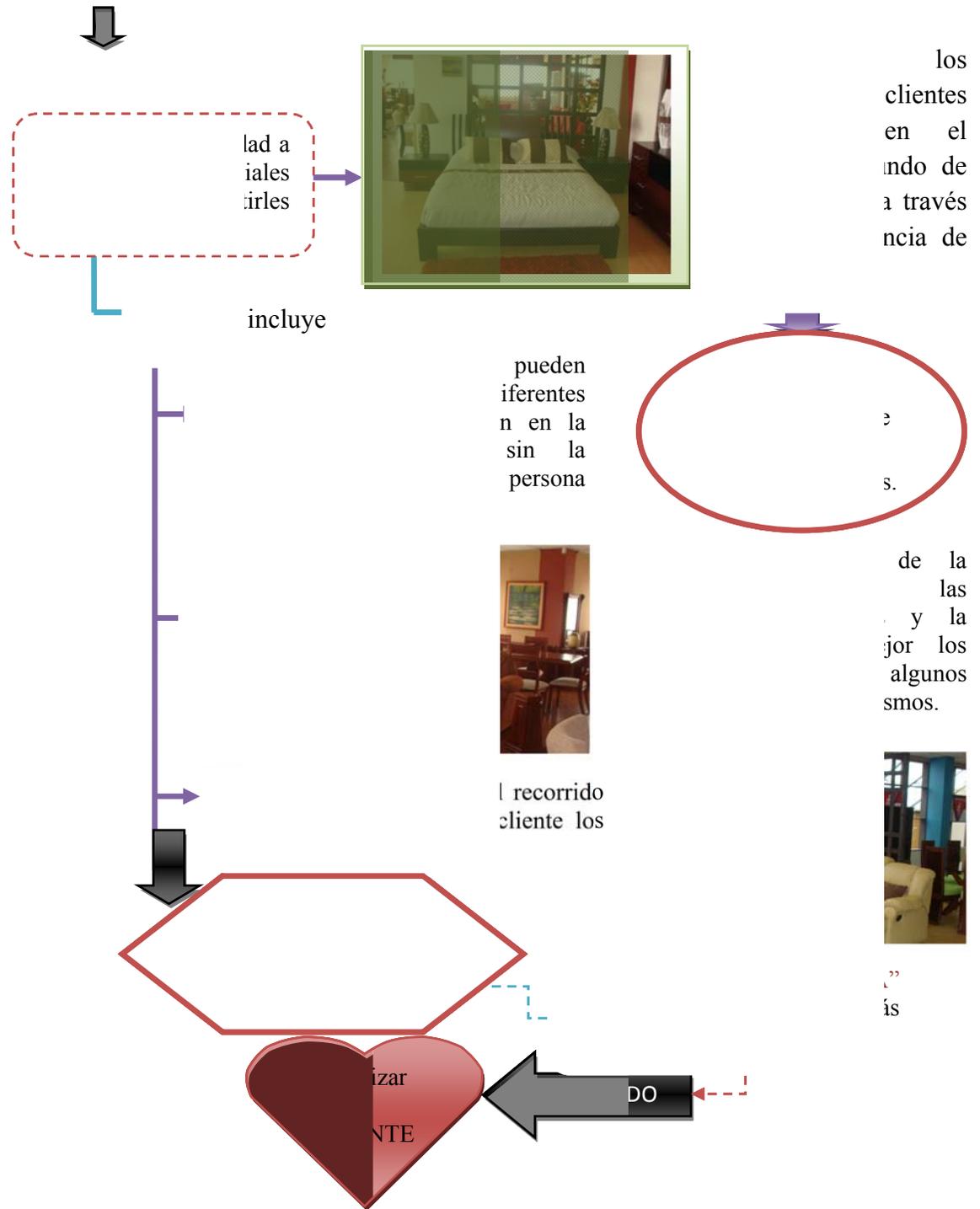




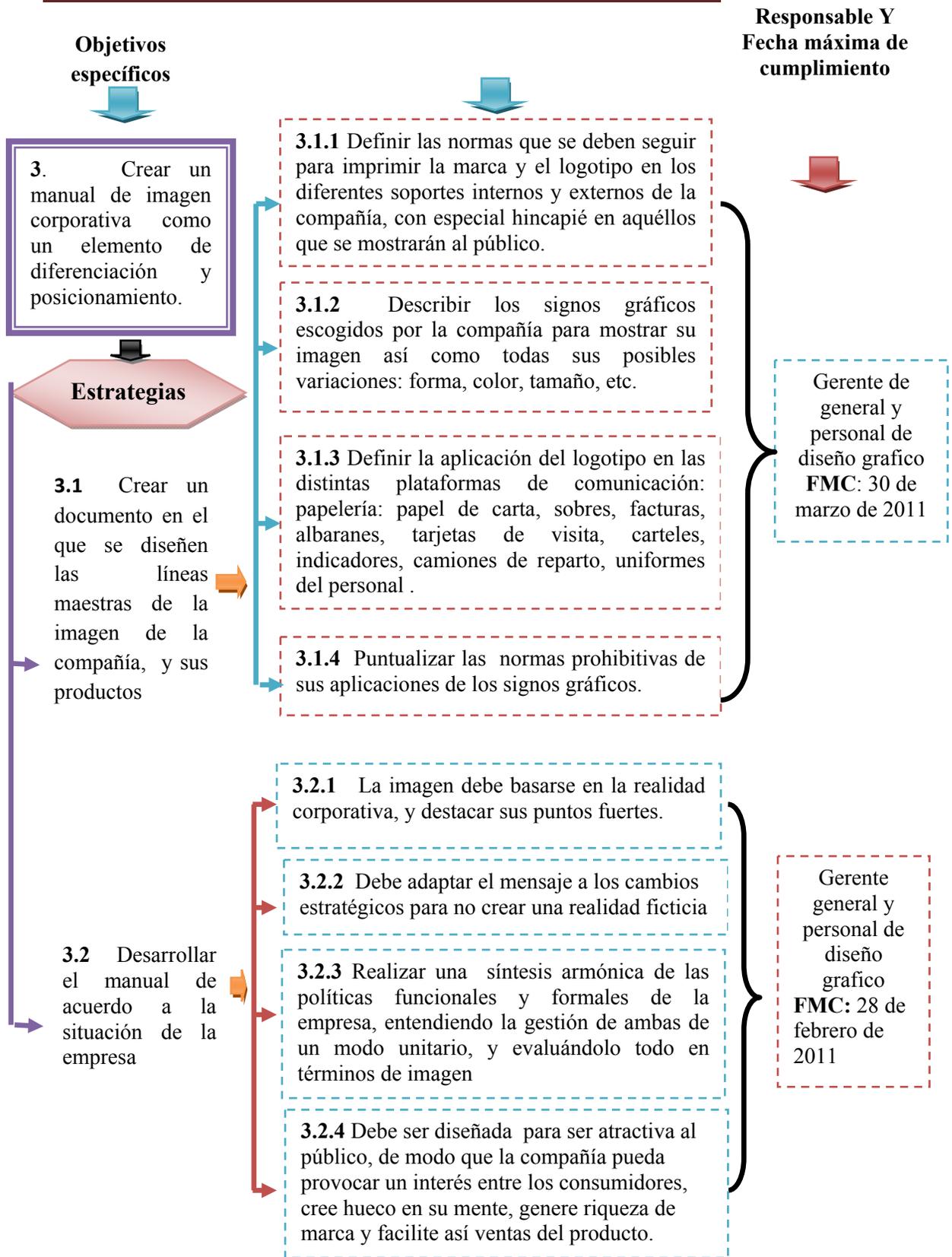


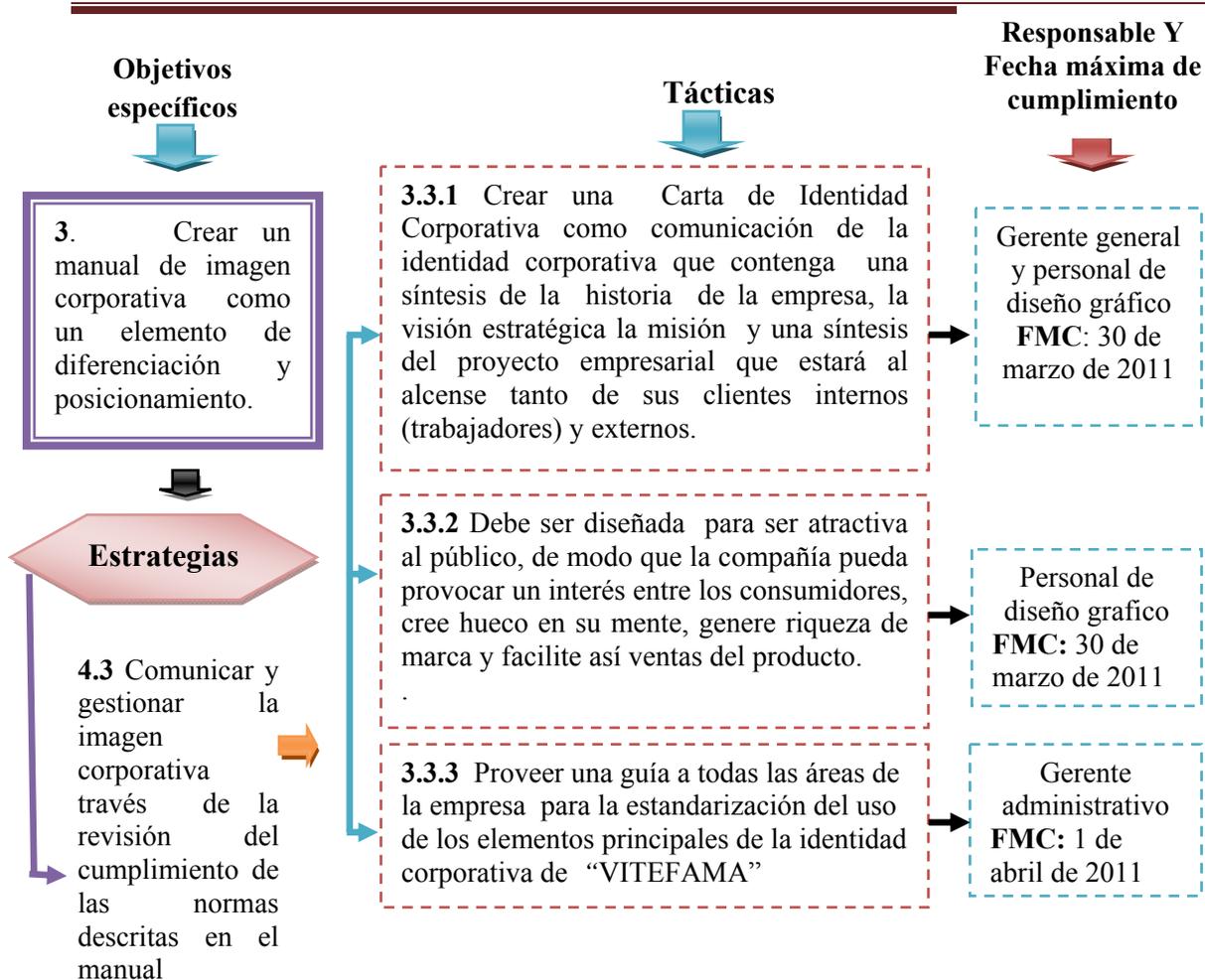


a



Elaborador por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego



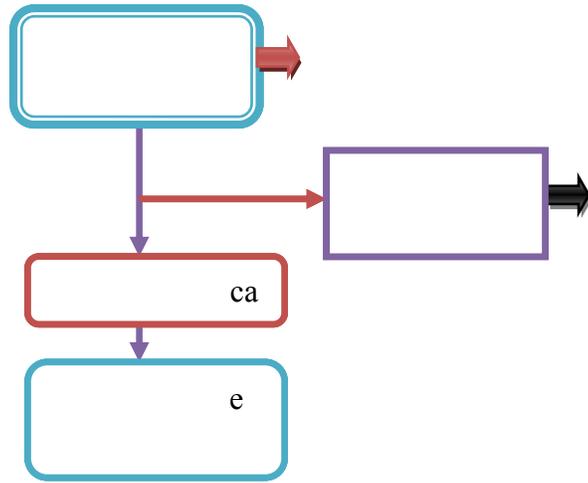


Se debe controlar constantemente el cumplimiento de los objetivos a través de la comparación entre resultados alcanzados y planificados y el establecimiento, en su caso, de acciones correctoras que corrijan las posibles desviaciones.

#### 4.6 Análisis de la fuerza de ventas

Para realizar el análisis de la fuerza de ventas hemos considerado los siguientes aspectos.

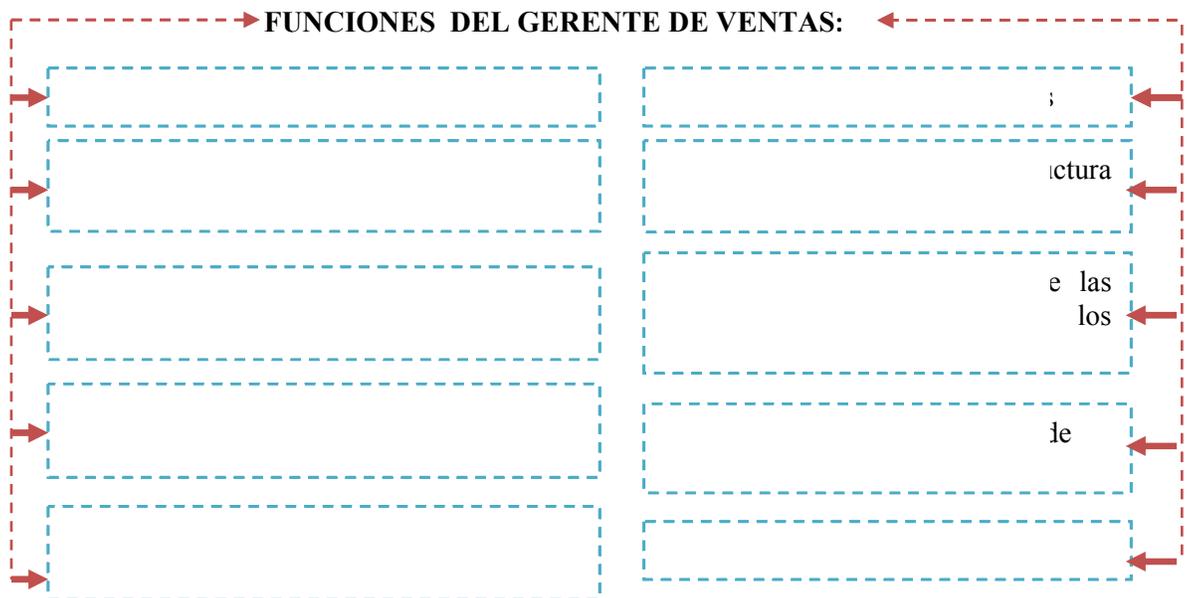
**Estructura de ventas**



por 9  
enes de  
en el  
,



La empresa no tiene por escrito todas las funciones que debe realizar el equipo de ventas a continuación sugerimos las actividades que sería conveniente que el personal de esta área realice, esto le permitirá ser más competitivo; puesto que la fuerza de ventas es un elemento absolutamente clave en la estrategia comercial de toda empresa debido a que incide directamente en los resultados de la empresa.



*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

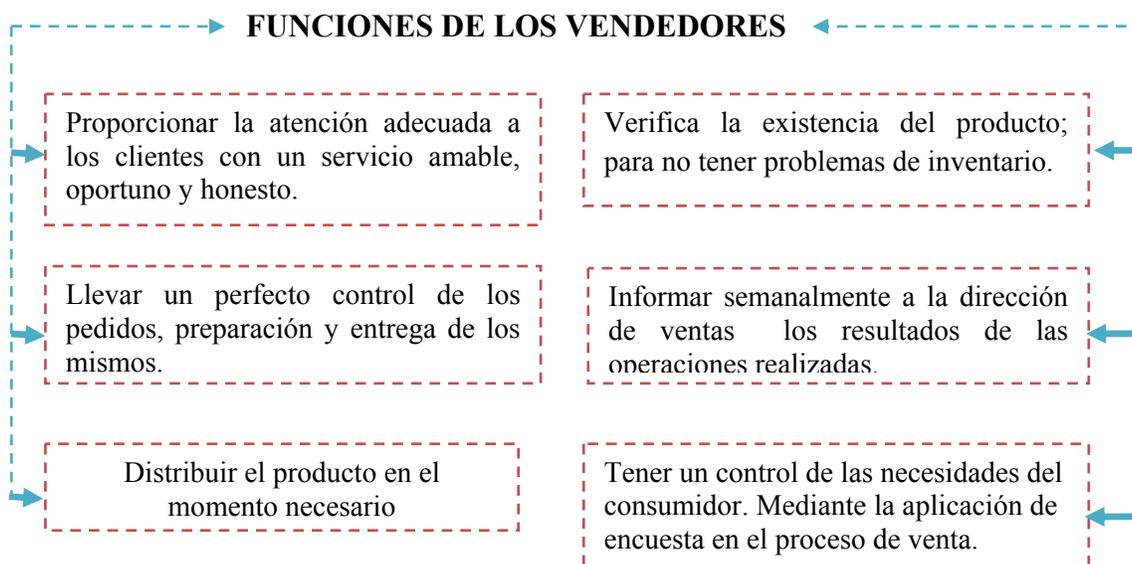
 Perfil del Gerente de ventas

**Cuadro N° 7**  
**PERFIL DEL GERENTE DE VENTAS**

| REQUERIMIENTOS   | HABILIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Experiencia mínima de 4 años en administración de ventas</li> <li>◆ Estudios superiores: Universitarios (con el título en marketing, Ingeniería comercial o afines)</li> <li>◆ Poseer cualidades de un verdadero líder</li> <li>◆ Edad: 25 a 50 años</li> <li>◆ Sexo: Masculino/Femenino</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Honestidad.-</b> El gerente de ventas tiene que ser honesto tanto con sus clientes como con el personal que dirige.</li> <li>◆ <b>Capacidad de tomar decisiones.-</b> Tomar y ejecutar decisiones en relación a mejorar las ventas en momentos oportunos y que estén dirigidos al beneficio de la empresa.</li> <li>◆ <b>Capacidad de observación y análisis para estructurar el departamento.-</b> Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores, en este caso esta función depende del gerente de ventas por la estructura que actualmente cuenta la empresa.</li> </ul> |

*Fuente: "VITEFAMA"*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*



*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa*

Es importante resaltar que las vendedoras se encargan de realizar publicidad de las diferentes líneas de productos mediante visitas a casas del público objetivo donde entregan folletos de algunas líneas de productos que cuenta la empresa.

### Perfil del vendedor

**Cuadro N ° 8**  
**PERFIL DEL VENDEDOR**

| REQUERIMIENTOS   | HABILIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Experiencia mínima de 3 años en venta de muebles.</li> <li>◆ Estudios superiores: Universitarios</li> <li>◆ Facilidad de palabra</li> <li>◆ Edad: 23 a 40 años</li> <li>◆ Sexo: Masculino/Femenino</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sinceridad.- El vendedor debe de mostrarse siempre sincero y honesto en sus relaciones de trabajo.</li> <li>◆ Simpatía.- Tener la habilidad de agradar a los demás</li> <li>◆ Capacidad de observación.- Poder juzgar a las personas con quienes trata para saber qué forma debe de actuar con ellas.</li> <li>◆ Serenidad.- No perder la paciencia ante cualquier situación difícil.</li> <li>◆ Cortesía.- Observar siempre buenos modales.</li> </ul> |

*Fuente: "VITEFAMA"*

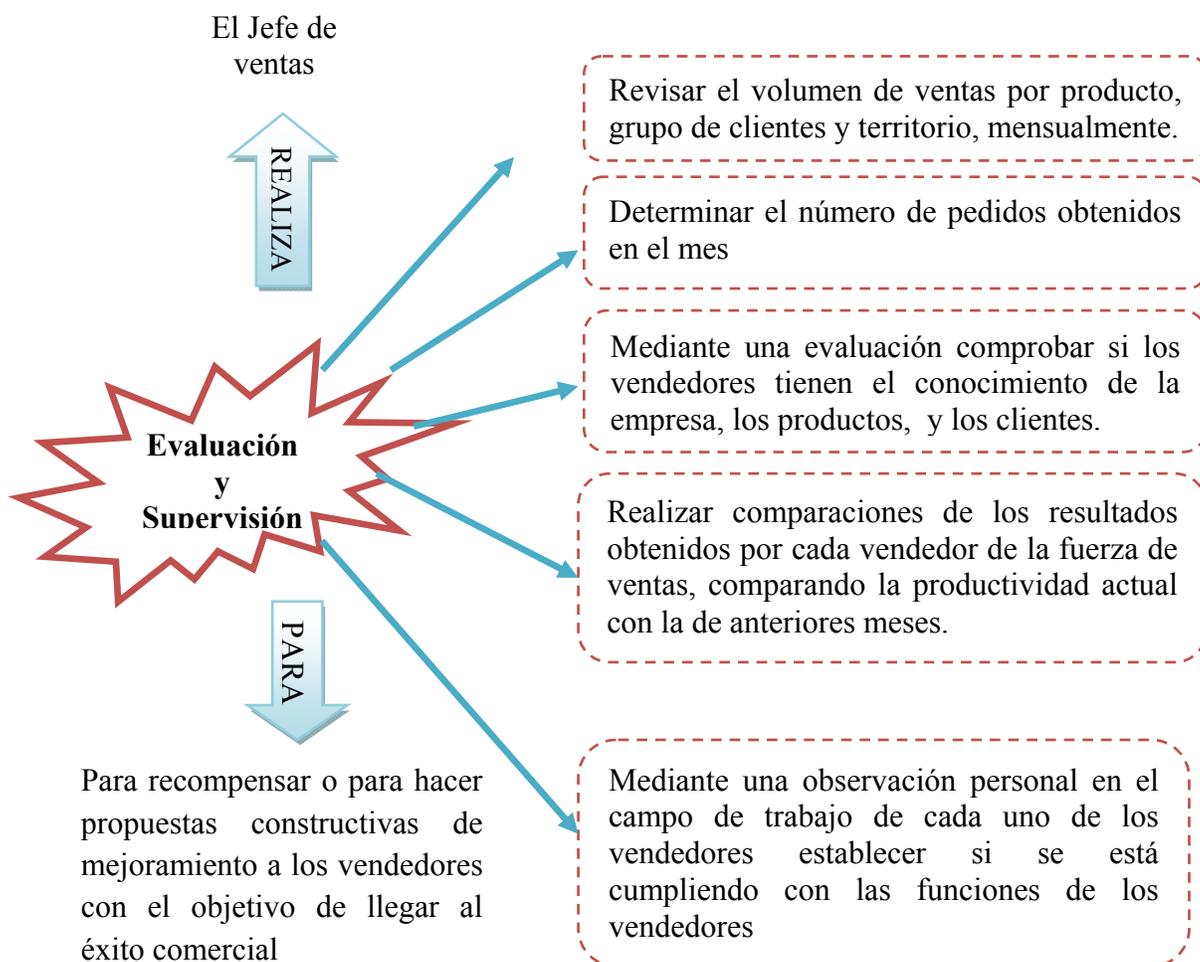
*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

En primera instancia hay que tener claro que el jefe de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo de ventas y el resultado de un buen desempeño depende en gran parte de la persona que ejerce el cargo. Todas las actividades anteriormente mencionadas van encaminadas a la automatización de la fuerza de ventas con el objetivo de generar ventaja competitiva.

Por ello es importante que la empresa comience en primer lugar a definir sus objetivos comerciales por escrito los cuales deben ser precisos y ante todo realistas. Para el establecimiento de los mismos necesariamente debe tener información del mercado que sea veraz y objetiva. Por ejemplo en el caso de los objetivos comerciales que se

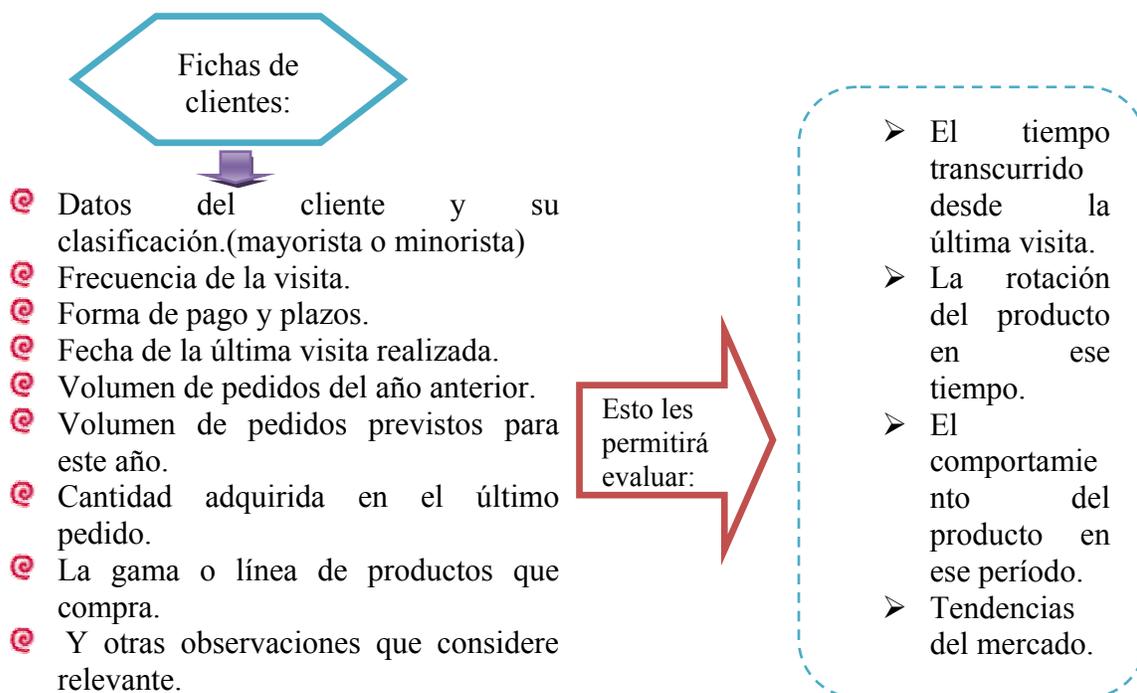
mencionó anteriormente para el año 2011 “VITEFAMA” debe calcular la demanda y pronosticar las ventas, esto permitirá obtener la demanda real del mercado y considerando la participación de la empresa se pueda pronosticar las ventas.

Después de la fijación de los objetivos se debe coordinar con toda la empresa para el logro de los mismos. La fuerza de ventas es un punto vital para el cumplimiento de los objetivos comerciales; Como se puede observar las funciones propuestas tanto del jefe de ventas como de los vendedores están bien definidas pero no solo basta el hecho de que tengan conocimiento de cada una de sus responsabilidades sino de que se cumplan, por ello hemos considerado conveniente proponer algunas formas de evaluar el cumplimiento de las mismas, esto le permitirá a “VITEFAMA”, hacer las correcciones necesarias para el logro de sus objetivos.



*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

También sería importante que los vendedores de cada zona cuenten con la siguiente información de los clientes.



#### 4.2.1 Determinación de los incentivos que ofrece “VITEFAMA” al personal de ventas para recompensar sus logros.

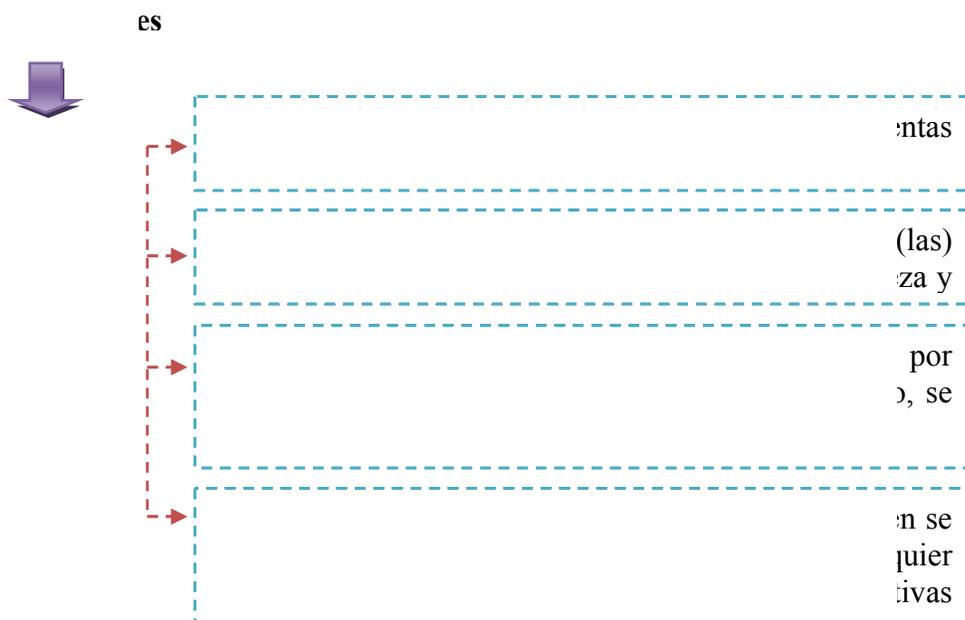
La empresa “VITEFAMA” utiliza la siguiente forma de pago de comisiones para sus vendedores.

**Cuadro N° 9**  
**COMISIONES DE VENDEDORES DE “VITEFAMA”**

| BASE  | BASE        | POCENTAJE |
|-------|-------------|-----------|
| 1     | 10000       | 0,25%     |
| 10001 | 15000       | 0,50%     |
| 15001 | 20000       | 0,75%     |
| 20001 | 25000       | 1,00%     |
| 25001 | 40000       | 1,25%     |
| 40001 | En adelante | 1,50%     |

*Fuente:* “VITEFAMA”

*Elaborado por:* Olga Samaniego y Rosa Samaniego



*Fuente: "VITEFAMA"*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

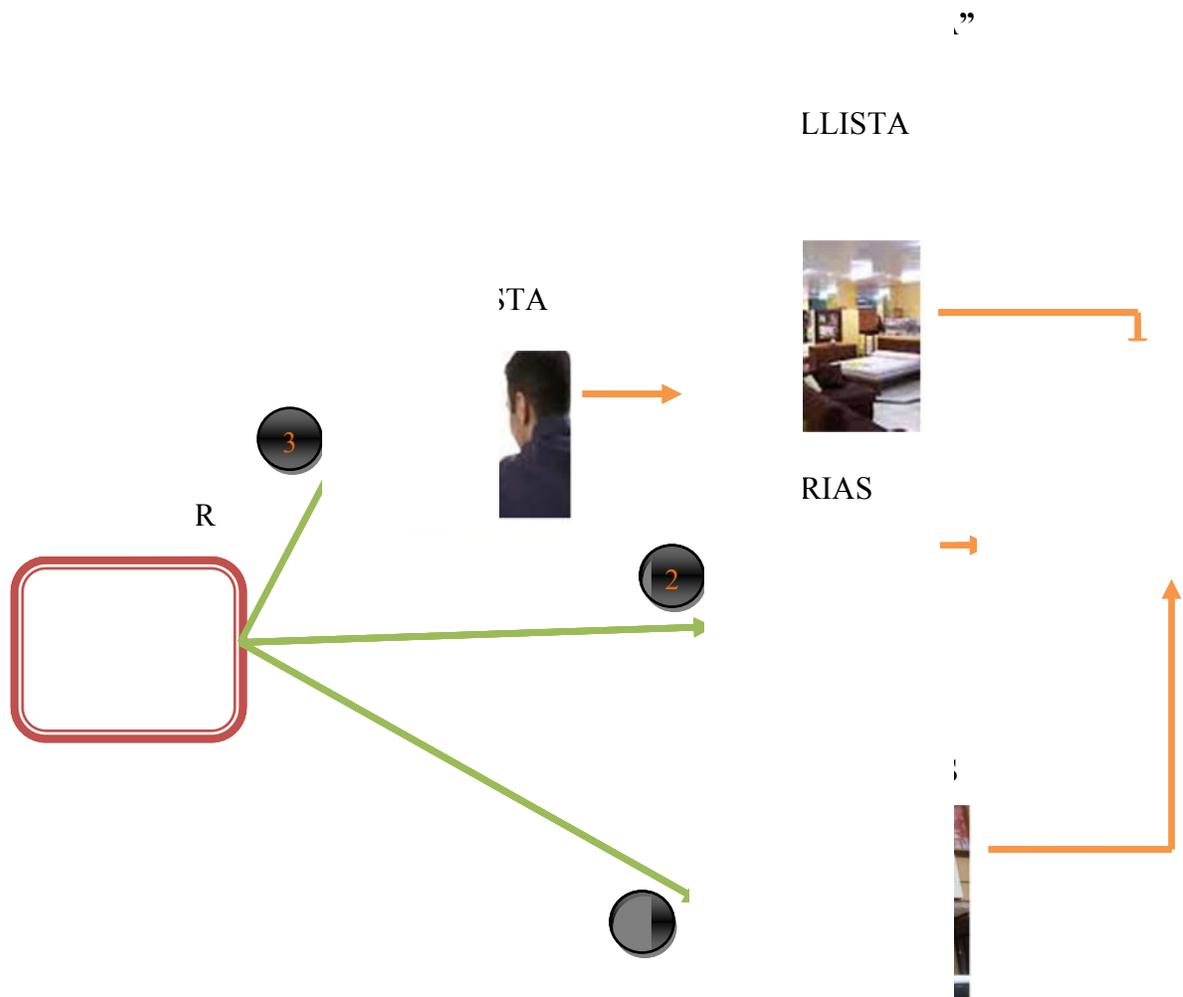
Es importante resaltar que además de los incentivos económicos la empresa realiza:

- Capacitación la cual consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, con el objeto de incrementar el desarrollo personal.
- Mantienen una buena relación de trabajo y disciplina. La comunicación es de vital importancia para toda la empresa, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
- Con el fin de hacer más atractivo su empleo ofrecen a los trabajadores, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, reconocimientos, etc.

#### **4.7 Análisis de los canales de distribución**

De acuerdo a las características actuales de la empresa ha determinado que puede atender a un mercado local y nacional.

Para la distribución de sus productos la empresa tiene tres canales como se puede observar en la grafica N° 12.



**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

La empresa ha escogido estos sistemas de distribución por que los muebles son productos de compra reflexiva puesto que el consumidor compara marcas según el uso, la estética, el precio y la calidad.

- En el primer canal la empresa cuenta con tres almacenes; dos ubicados en la ciudad de Cuenca y uno en Quito de esta forma los consumidores pueden visitar los diferentes establecimientos y escoger que productos requieren.



Además en los almacenes también ofrecen la posibilidad que el cliente escoja el color y calidad del tapizados de los muebles que va adquirir.

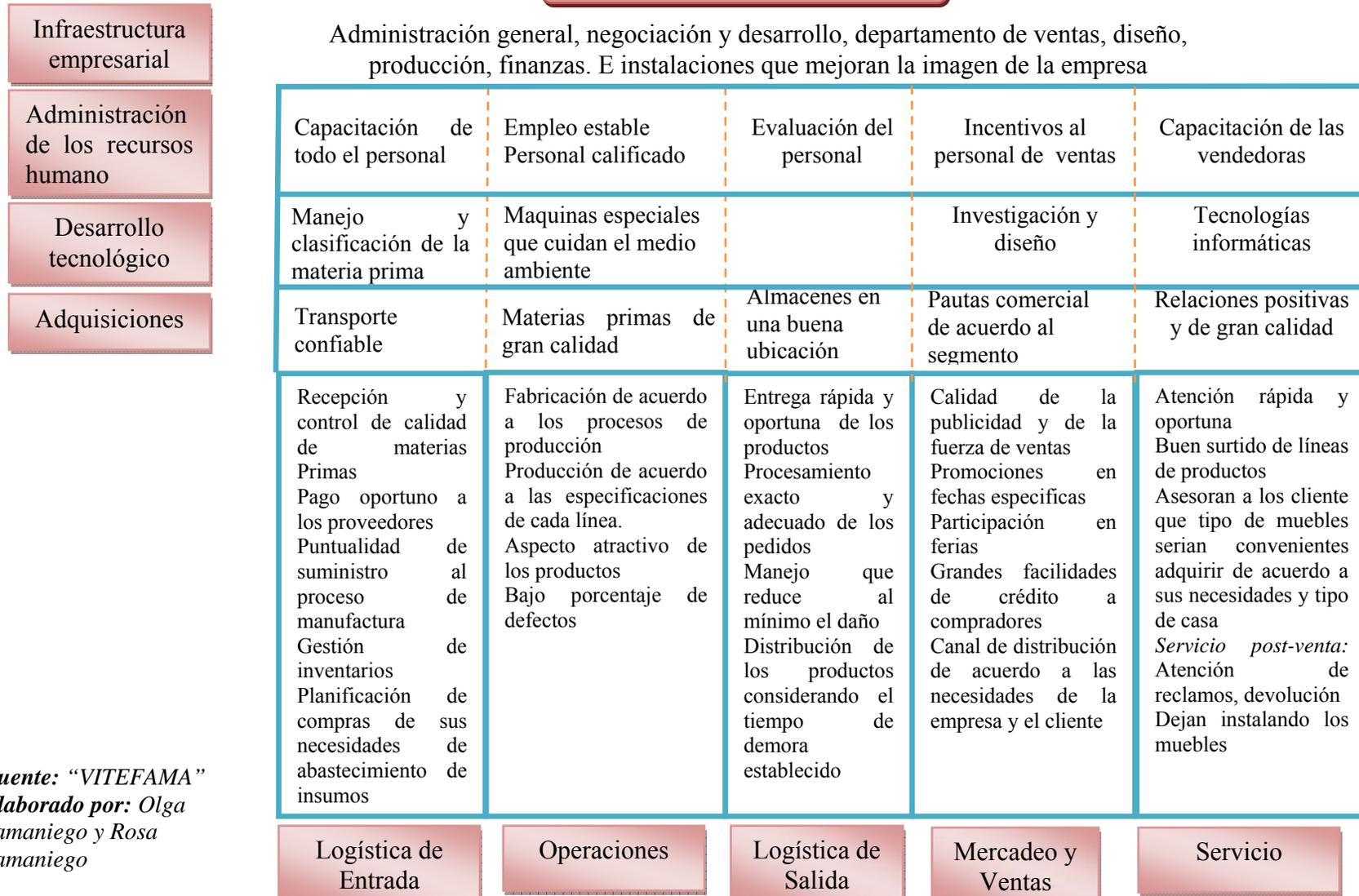
- En el caso del segundo canal , “VITEFAMA” participa en ferias de muebles tanto local como nacional, y asimismo organiza ferias dentro de sus propios almacenes dos veces al año, utilizando la fuerza de ventas que trabajan diariamente en los almacenes, esto le permite a la empresa tener mayor posibilidad de dar a conocer y comercializar sus productos.
- Y en el caso del tercer canal la empresa vende sus productos a distribuidores de diferentes zonas de país los cuales se encargan de vender el producto al cliente final.

Y en general la distribución de muebles se concentra principalmente en los almacenes, que en muchos casos cuentan con fábricas propias, ofreciendo una buena relación calidad precio y facilidades en las formas de pago, por la alta competencia que existe en el mercado.

GRAFICA N° 13

## Cadena de valor de "VITEFAMA"

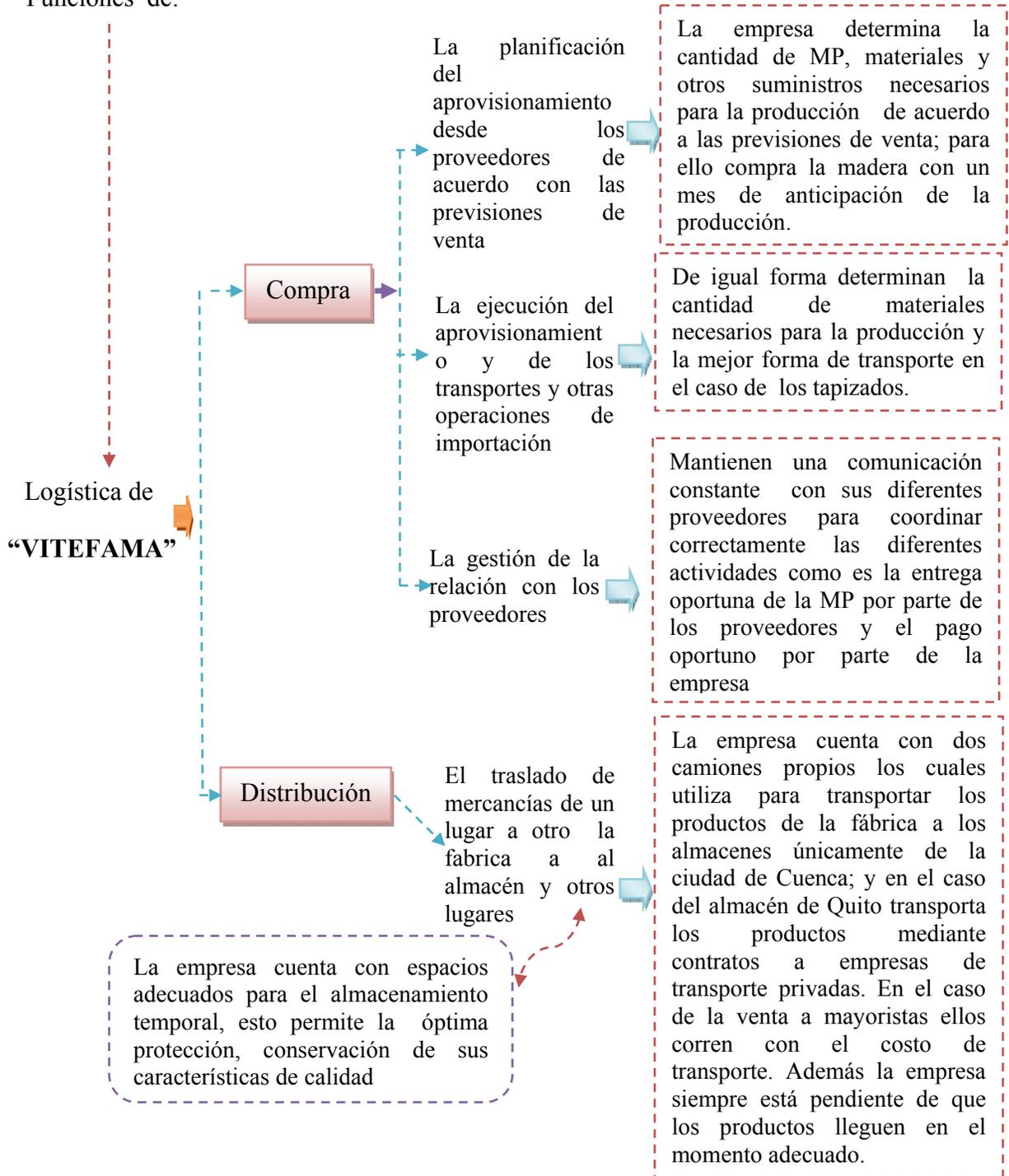
## 4.3.1 Logística.

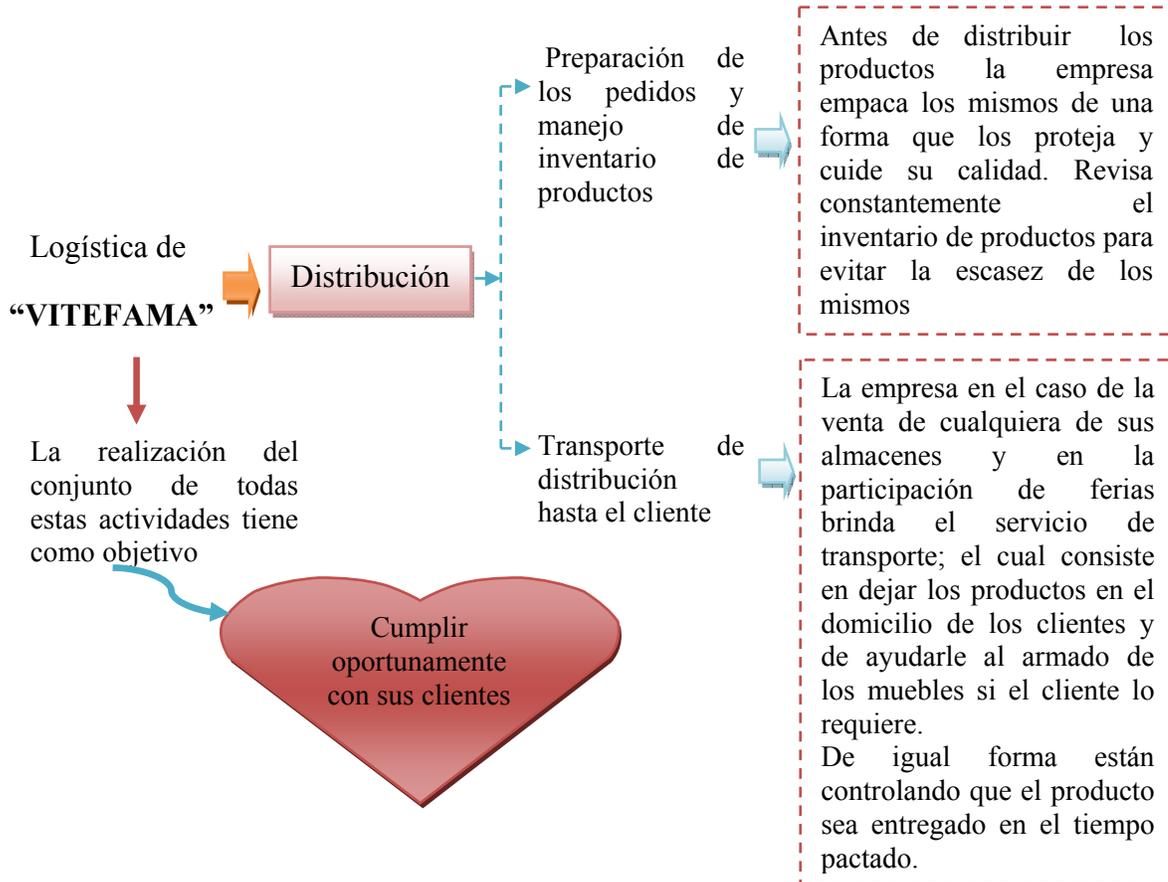


**Fuente:** "VITEFAMA"  
**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

La misión fundamental de la logística de “VITEFAMA” es determinar la mejor manera de coordinar el producto adecuado, el cliente correcto, el lugar indicado y el tiempo y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la empresa.

Funciones de:





**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

Nosotras hemos considerado conveniente sugerir a la empresa que implemente un nuevo canal de distribución con la utilización de internet en ventas, esto permitirá a la empresa tener mayor número de clientes.

#### **4.8 Determinación de la cuota (%) de ventas de cada zona (zonificación)**

Para determinar la cuota de ventas hemos considerado el total de ventas de “VITEFAMA” del año 2009, tanto de almacenes, ferias y distribuidores y se ha obtenido lo siguiente.

*Fuente: “VITEFAMA”*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Como se puede observar en el mapa la empresa realiza sus ventas en nueve zonas del país.

**Cuadro N° 10**  
**PORCENTAJE DE VENTAS**  
**POR ZONAS DE**  
**“VITEFAMA” (ver anexo N°3)**

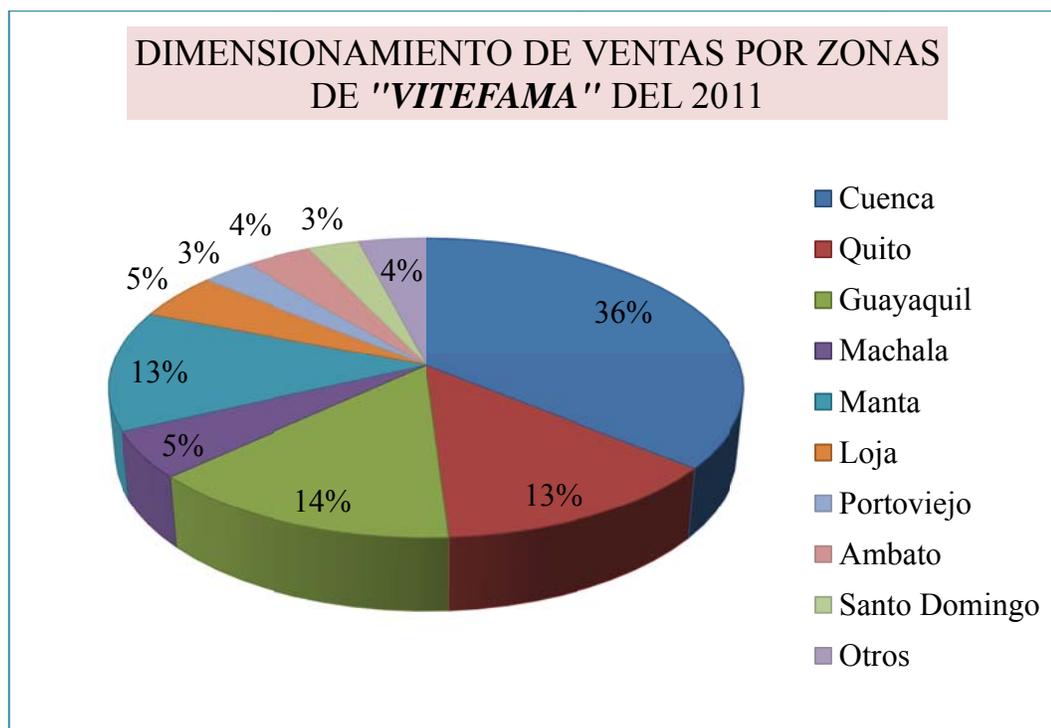
| <b>PUNTOS DE VENTA PROPIOS</b> | <b>%DE VENTAS POR ZONAS</b> |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Cuenca                         | 39%                         |
| Quito                          | 16%                         |
| <b>DISTRIBUIDORES</b>          |                             |
| Quito                          | 2%                          |
| Guayaquil                      | 17%                         |
| Machala                        | 4%                          |
| Manta                          | 14%                         |
| Loja                           | 3%                          |
| Portoviejo                     | 2%                          |
| Ambato                         | 1%                          |
| Santo Domingo                  | 2%                          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>100%</b>                 |

La mayor cantidad de ventas la realiza mediante sus propios puntos de venta representado el 55% del total de sus ventas, Cuenca representa el porcentaje más alto de sus ventas pero hay que tener en consideración que cuenta con dos almacenes en la ciudad; mientras que con distribuidores que se encuentran en varias partes del país como se puede observar en el mapa representan un 45%; ocupando mayor porcentaje la ciudad de Guayaquil y un porcentaje menor la ciudad de Ambato. Además es importante resaltar que en las ciudades de Guayaquil, Machala, Santo Domingo y Loja tienen dos distribuidores.

*Fuente: “VITEFAMA”*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Hemos considerado conveniente sugerir a “VITEFAMA” la siguiente distribución de las ventas proyectadas para el 2011 con un incremento del 10% que representa el objetivo de ventas; para ello tomaremos en consideración las zonas en las que está actualmente la empresa y además otras zonas que sería conveniente que incremente para lograr su objetivo comercial.



*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

- Como se puede observar en la grafica hemos disminuido las ventas en Cuenca, Quito y Guayaquil debido a que existe gran oferta de muebles en estas ciudades y prácticamente están saturadas.
- Mientras que en el resto de ciudades hemos considerado conveniente incrementar el porcentaje de participación debido a que tiene mayor oportunidad de vender sus productos por que la competencia es menor.
- Además hemos considerado provechoso colocar otra zona como "otros" por que anteriormente planteamos a la empresa la posibilidad de ampliar su cobertura geográfica nacional con las mismas líneas de productos que actualmente cuenta la empresa; y mediante la aplicación de las tácticas anteriormente mencionadas, "VITEFAMA" podrá determinar cuáles son las mejores y si es conveniente ingresar con puntos de venta propios o con distribuidores.

## CUADRO N° 11

## PRESUPEUSTO DE VENTAS DE "VITEFAMA" PARA EL AÑO 2011

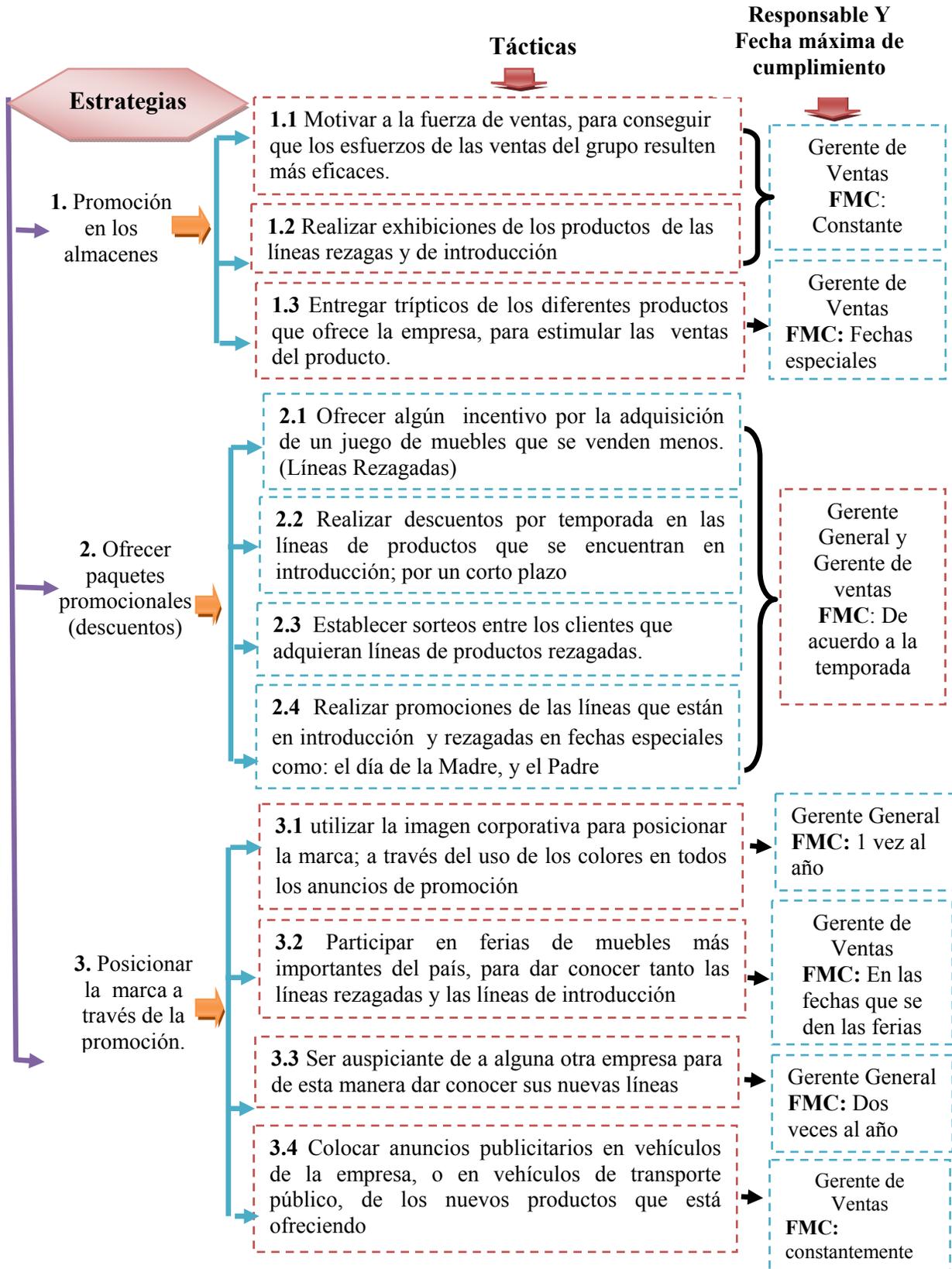
| RUBRO  | Enero                 | Febrero               | Marzo                 | Abril             | Mayo              | Junio             | Julio             | Agosto            | Septiembre        | Octubre           | Noviembre         | Diciembre         | TOTAL              |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Ventas históricas 2005                         | 98020,27              | 84094,96              | 122339,65             | 117808,09         | 117454,53         | 97327,04          | 95673,6           | 136230,59         | 97036,9           | 129906,77         | 127957,35         | 175503,79         | 1399353,54         |
| Ventas históricas 2006                         | 93712,61              | 89181,81              | 92338                 | 153125,5          | 124354,59         | 105084,94         | 167480            | 146821,15         | 110284,06         | 110671            | 146527,35         | 173421,5          | 1513002,51         |
| Ventas históricas 2007                         | 103777,48             | 97736,37              | 109340,08             | 127186            | 206469,72         | 144068,2          | 185486,48         | 201000            | 154062,56         | 160461,03         | 165532,59         | 231953,1          | 1887073,61         |
| Ventas históricas 2008                         | 97985,19              | 90527                 | 125307                | 212936,63         | 154885,5          | 169379,99         | 160709,44         | 241851,92         | 205947,36         | 166823,45         | 190623,38         | 283000            | 2099976,86         |
| Ventas históricas 2009                         | 179664,85             | 104565,53             | 200052,16             | 196118,16         | 185504,11         | 165453,06         | 177671,29         | 285626,01         | 159337,65         | 201433,65         | 242518,27         | 376924,85         | 2474869,59         |
| TOTAL DE VENTAS                                | <b>573160,4</b>       | <b>466105,67</b>      | <b>649376,89</b>      | <b>807174,38</b>  | <b>788668,45</b>  | <b>681313,23</b>  | <b>787020,81</b>  | <b>1011529,67</b> | <b>726668,53</b>  | <b>769295,9</b>   | <b>873158,94</b>  | <b>1240803,24</b> | 9374276,11         |
| Ventas Promedio                                | 114632,08             | 93221,134             | 129875,37<br>8        | 161434,876        | 157733,69         | 136262,646        | 157404,162        | 202305,934        | 145333,706        | 153859,18         | 174631,788        | 248160,648        | 1874855,222        |
| %DE ESTACIONALIDAD                             | <b>6%</b>             | <b>5%</b>             | <b>7%</b>             | <b>9%</b>         | <b>8%</b>         | <b>7%</b>         | <b>8%</b>         | <b>11%</b>        | <b>8%</b>         | <b>8%</b>         | <b>9%</b>         | <b>13%</b>        | <b>100%</b>        |
| <b>PRESUPUESTO DE VENTAS 2011</b>              | <b>200979,38</b><br>4 | <b>163440,51</b><br>4 | <b>227704,78</b><br>8 | <b>283036,668</b> | <b>276547,542</b> | <b>238903,304</b> | <b>275969,795</b> | <b>354694,097</b> | <b>254807,195</b> | <b>269754,534</b> | <b>306174,234</b> | <b>435089,15</b>  | <b>3287101,205</b> |
| Presupuesto de ventas 2011 de <b>Cuenca</b>    | 72352,578<br>4        | 58838,585<br>2        | 81973,723<br>8        | 101893,201        | 99557,115         | 86005,1896        | 99349,1261        | 127689,875        | 91730,5902        | 97111,6321        | 110222,724        | 156632,094        | 1183356,434        |
| Presupuesto de ventas 2011 de <b>Quito</b>     | 26127,32              | 21247,266<br>9        | 29601,622<br>5        | 36794,7669        | 35951,1804        | 31057,4296        | 35876,0733        | 46110,2326        | 33124,9353        | 35068,0894        | 39802,6504        | 56561,5895        | 427323,1566        |
| Presupuesto de ventas 2011 de <b>Guayaquil</b> | 28137,113<br>8        | 22881,672             | 31878,670<br>4        | 39625,1335        | 38716,6558        | 33446,4626        | 38635,7712        | 49657,1735        | 35673,0073        | 37765,6347        | 42864,3927        | 60912,481         | 460194,1687        |
| Presupuesto de ventas 2011 de <b>Machala</b>   | 10048,969<br>2        | 8172,0257<br>2        | 11385,239<br>4        | 14151,8334        | 13827,3771        | 11945,1652        | 13798,4897        | 17734,7048        | 12740,3597        | 13487,7267        | 15308,7117        | 21754,4575        | 164355,0602        |
| Presupuesto de ventas 2011 de <b>Manta</b>     | 26127,32              | 21247,266<br>9        | 29601,622<br>5        | 36794,7669        | 35951,1804        | 31057,4296        | 35876,0733        | 46110,2326        | 33124,9353        | 35068,0894        | 39802,6504        | 56561,5895        | 427323,1566        |
| Presupuesto de ventas 2011 de <b>Loja</b>      | 10048,969<br>2        | 8172,0257<br>2        | 11385,239<br>4        | 14151,8334        | 13827,3771        | 11945,1652        | 13798,4897        | 17734,7048        | 12740,3597        | 13487,7267        | 15308,7117        | 21754,4575        | 164355,0602        |

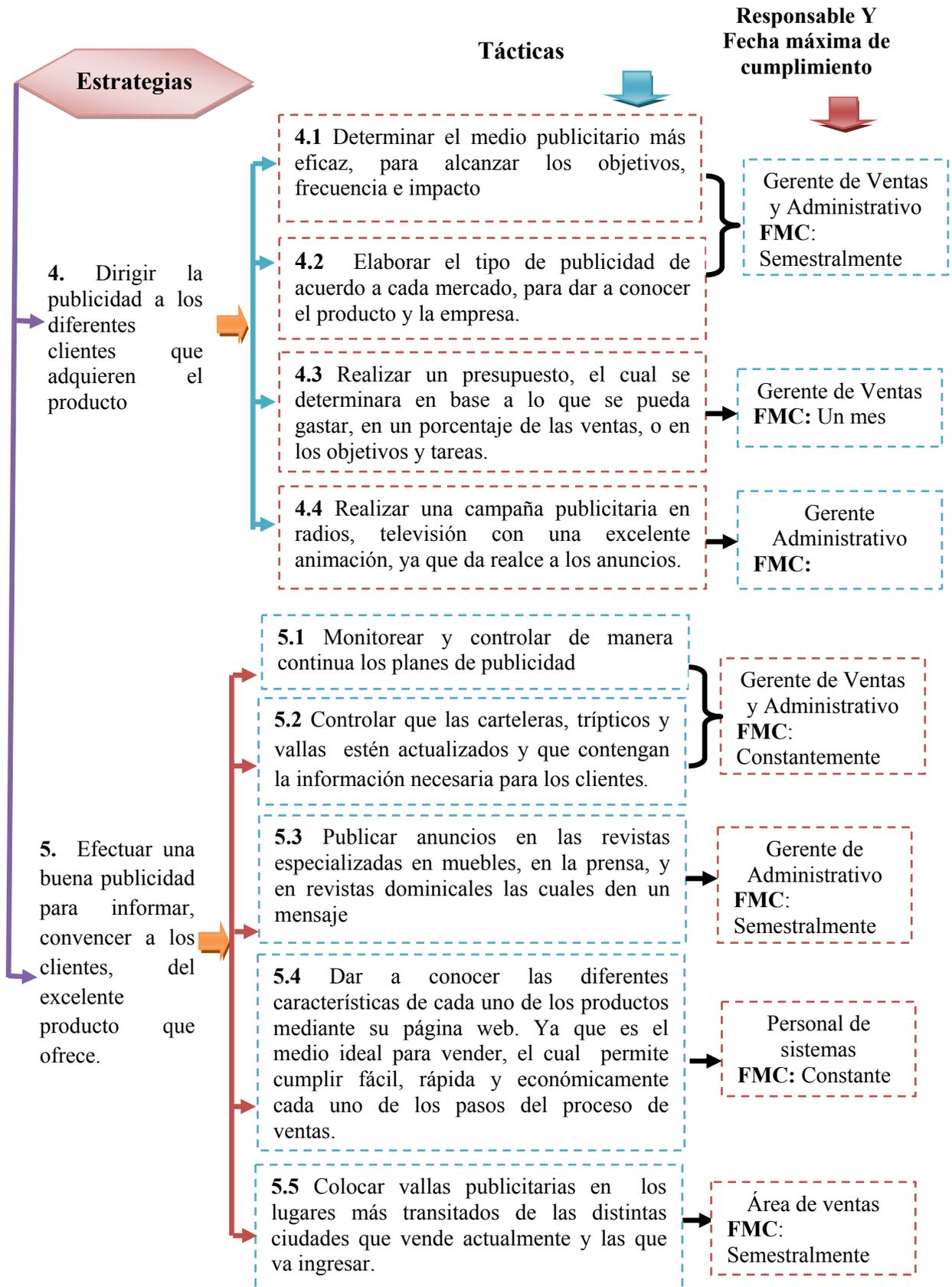
|   |                       |                       |                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                  |                    |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| Presupuesto de ventas<br>2011 de <b>Portoviejo</b>    | 6029,3815<br>3        | 4903,2154<br>3        | 6831,1436<br>5        | 8491,10005        | 8296,42625        | 7167,09913        | 8279,09384        | 10640,8229        | 7644,21585        | 8092,63601        | 9185,22701        | 13052,6745       | 98613,03614        |
| Presupuesto de ventas<br>2011 de <b>Ambato</b>        | 8039,1753<br>7        | 6537,6205<br>8        | 9108,1915<br>3        | 11321,4667        | 11061,9017        | 9556,13218        | 11038,7918        | 14187,7639        | 10192,2878        | 10790,1813        | 12246,9693        | 17403,566        | 131484,0482        |
| Presupuesto de ventas<br>2011 de <b>Santo Domingo</b> | 6029,3815<br>3        | 4903,2154<br>3        | 6831,1436<br>5        | 8491,10005        | 8296,42625        | 7167,09913        | 8279,09384        | 10640,8229        | 7644,21585        | 8092,63601        | 9185,22701        | 13052,6745       | 98613,03614        |
| Presupuesto de ventas<br>2011 de <b>Otros</b>         | 8039,1753<br>7        | 6537,6205<br>8        | 9108,1915<br>3        | 11321,4667        | 11061,9017        | 9556,13218        | 11038,7918        | 14187,7639        | 10192,2878        | 10790,1813        | 12246,9693        | 17403,566        | 131484,0482        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>200979,38</b><br>4 | <b>163440,51</b><br>4 | <b>227704,78</b><br>8 | <b>283036,668</b> | <b>276547,542</b> | <b>238903,304</b> | <b>275969,795</b> | <b>354694,097</b> | <b>254807,195</b> | <b>269754,534</b> | <b>306174,234</b> | <b>435089,15</b> | <b>3287101,205</b> |

*Fuente: "VITEFAMA"*

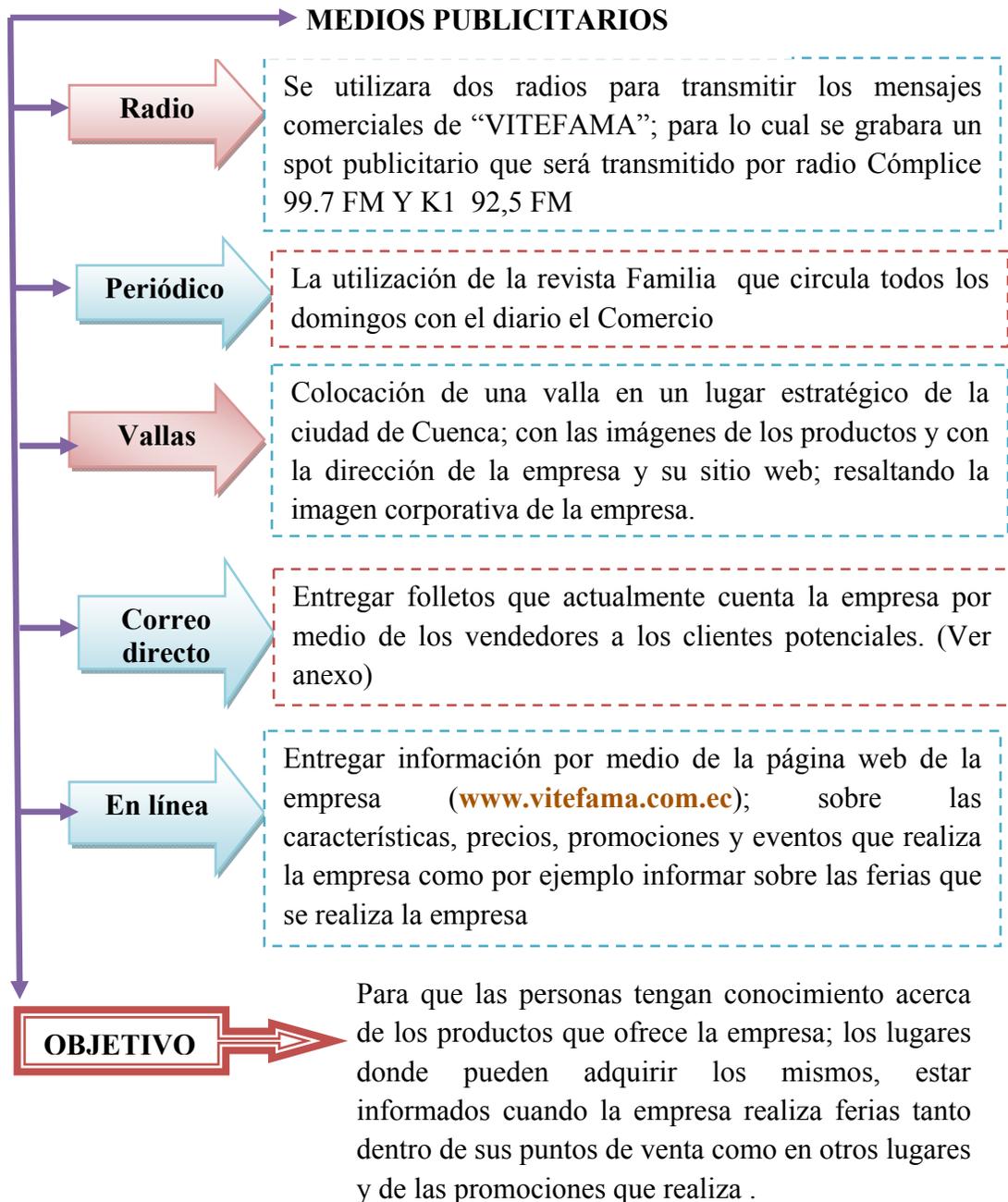
*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

**4.9 Formulación de estrategias promocionales para incentivar la venta de los productos/líneas rezagadas y los de introducción.**





Para la realización de la publicidad hemos escogido los medios de comunicación que se dirigen a nuestro segmento (VER ANEXO 4)



*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

## 4.6 Plan de ventas

## 4.6.1 Proyección de ventas para productos existentes y de introducción.

**Cuadro N° 12**  
**PROYECCION DE VENTAS DE PRODUCTOS EXISTENTES Y DE INTRODUCCION DE**  
**“VITEFAMA”**

| RUBRO  | Enero            | Febrero          | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio            | Agosto           | Septiembre       | Octubre          | Noviembre        | Diciembre        | TOTAL             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ventas históricas 2005                               | 98020,27         | 84094,96         | 122339,65        | 117808,09        | 117454,53        | 97327,04         | 95673,60         | 136230,59        | 97036,90         | 129906,77        | 127957,35        | 175503,79        | 1399353,54        |
| Ventas históricas 2006                               | 93712,61         | 89181,81         | 92338,00         | 153125,50        | 124354,59        | 105084,94        | 167480,00        | 146821,15        | 110284,06        | 110671,00        | 146527,35        | 173421,50        | 1513002,51        |
| Ventas históricas 2007                               | 103777,48        | 97736,37         | 109340,08        | 127186,00        | 206469,72        | 144068,20        | 185486,48        | 201000,00        | 154062,56        | 160461,03        | 165532,59        | 231953,10        | 1887073,61        |
| Ventas históricas 2008                               | 97985,19         | 90527,00         | 125307,00        | 212936,63        | 154885,50        | 169379,99        | 160709,44        | 241851,92        | 205947,36        | 166823,45        | 190623,38        | 283000,00        | 2099976,86        |
| Ventas históricas 2009                               | 179664,85        | 104565,53        | 200052,16        | 196118,16        | 185504,11        | 165453,06        | 177671,29        | 285626,01        | 159337,65        | 201433,65        | 242518,27        | 376924,85        | 2474869,59        |
| TOTAL DE VENTAS                                      | 573160,40        | 466105,67        | 649376,89        | 807174,38        | 788668,45        | 681313,23        | 787020,81        | 1011529,67       | 726668,53        | 769295,90        | 873158,94        | 1240803,24       | 9374276,11        |
| Ventas Promedio                                      | 114632,08        | 93221,13         | 129875,38        | 161434,88        | 157733,69        | 136262,65        | 157404,16        | 202305,93        | 145333,71        | 153859,18        | 174631,79        | 248160,65        | 1874855,22        |
| %DE ESTACIONALIDAD                                   | 0,06             | 0,05             | 0,07             | 0,09             | 0,08             | 0,07             | 0,08             | 0,11             | 0,08             | 0,08             | 0,09             | 0,13             | 1,00              |
| PRESUPUESTO DE VENTAS 2011                           | 200979,38        | 163440,51        | 227704,79        | 283036,67        | 276547,54        | 238903,30        | 275969,79        | 354694,10        | 254807,19        | 269754,53        | 306174,23        | 435089,15        | 3287101,20        |
| <b>PRESUPUESTO DE LINEAS DE PRODUCTOS EXISTENTES</b> | <b>185202,50</b> | <b>150610,44</b> | <b>209829,96</b> | <b>260818,29</b> | <b>254838,56</b> | <b>220149,40</b> | <b>254306,17</b> | <b>326850,61</b> | <b>234804,83</b> | <b>248578,80</b> | <b>282139,56</b> | <b>400934,66</b> | <b>3029063,79</b> |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Boston        | 12360,23         | 10051,59         | 14003,84         | 17406,75         | 17007,67         | 14692,55         | 16972,14         | 21813,69         | 15670,64         | 16589,90         | 18829,71         | 26757,98         | 202156,72         |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea valencia      | 9847,99          | 8008,59          | 11157,54         | 13868,80         | 13550,83         | 11706,26         | 13522,52         | 17380,01         | 12485,55         | 13217,97         | 15002,54         | 21319,37         | 161067,96         |
| Presupuesto de ventas 2011 de la                     | 602,94           | 490,32           | 683,11           | 849,11           | 829,64           | 716,71           | 827,91           | 1064,08          | 764,42           | 809,26           | 918,52           | 1305,27          | 9861,30           |

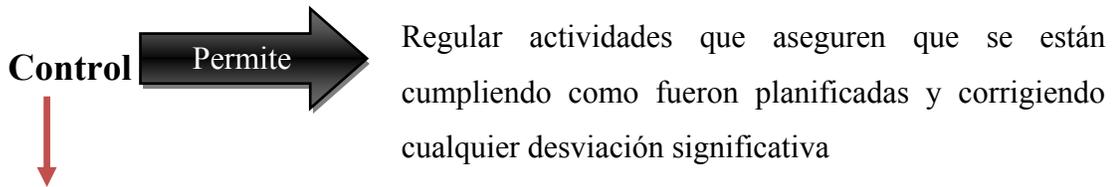
|   |          |          |          |          |          |          |          |           |          |          |           |           |            |  |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|--|
| línea Frankfurt                                   |          |          |          |          |          |          |          |           |          |          |           |           |            |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea futura     | 9888,19  | 8041,27  | 11203,08 | 13925,40 | 13606,14 | 11754,04 | 13577,71 | 17450,95  | 12536,51 | 13271,92 | 15063,77  | 21406,39  | 161725,38  |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Charleston | 70342,78 | 57204,18 | 79696,68 | 99062,83 | 96791,64 | 83616,16 | 96589,43 | 124142,93 | 89182,52 | 94414,09 | 107160,98 | 152281,20 | 1150485,43 |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Galaxi     | 17987,65 | 14627,93 | 20379,58 | 25331,78 | 24751,00 | 21381,85 | 24699,30 | 31745,12  | 22805,24 | 24143,03 | 27402,59  | 38940,48  | 294195,56  |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Domenick   | 20097,94 | 16344,05 | 22770,48 | 28303,67 | 27654,75 | 23890,33 | 27596,98 | 35469,41  | 25480,72 | 26975,45 | 30617,42  | 43508,92  | 328710,12  |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Italia     | 6230,36  | 5066,66  | 7058,85  | 8774,14  | 8572,97  | 7406,00  | 8555,06  | 10995,52  | 7899,02  | 8362,39  | 9491,40   | 13487,76  | 101900,14  |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea virrey     | 12259,74 | 9969,87  | 13889,99 | 17265,24 | 16869,40 | 14573,10 | 16834,16 | 21636,34  | 15543,24 | 16455,03 | 18676,63  | 26540,44  | 200513,17  |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Venus      | 3818,61  | 3105,37  | 4326,39  | 5377,70  | 5254,40  | 4539,16  | 5243,43  | 6739,19   | 4841,34  | 5125,34  | 5817,31   | 8266,69   | 62454,93   |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Start      | 2009,79  | 1634,41  | 2277,05  | 2830,37  | 2765,48  | 2389,03  | 2759,70  | 3546,94   | 2548,07  | 2697,55  | 3061,74   | 4350,89   | 32871,01   |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Venecia    | 3014,69  | 2451,61  | 3415,57  | 4245,55  | 4148,21  | 3583,55  | 4139,55  | 5320,41   | 3822,11  | 4046,32  | 4592,61   | 6526,34   | 49306,52   |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea victoria   | 120,59   | 98,06    | 136,62   | 169,82   | 165,93   | 143,34   | 165,58   | 212,82    | 152,88   | 161,85   | 183,70    | 261,05    | 1972,26    |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Sevilla    | 40,20    | 32,69    | 45,54    | 56,61    | 55,31    | 47,78    | 55,19    | 70,94     | 50,96    | 53,95    | 61,23     | 87,02     | 657,42     |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea reclinable | 5526,93  | 4494,61  | 6261,88  | 7783,51  | 7605,06  | 6569,84  | 7589,17  | 9754,09   | 7007,20  | 7418,25  | 8419,79   | 11964,95  | 90395,29   |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea don lucho  | 1004,90  | 817,20   | 1138,52  | 1415,18  | 1382,74  | 1194,52  | 1379,85  | 1773,47   | 1274,04  | 1348,77  | 1530,87   | 2175,45   | 16435,51   |  |
| Presupuesto de ventas 2011 de varios              | 10048,97 | 8172,03  | 11385,24 | 14151,83 | 13827,38 | 11945,17 | 13798,49 | 17734,71  | 12740,36 | 13487,73 | 15308,71  | 21754,46  | 164355,07  |  |

| <b>PRESUPUESTO DE LINEAS DE PRODUCTOS DE INTRODUCCION</b> | <b>15776,88</b>  | <b>12830,08</b>  | <b>17874,83</b>  | <b>22218,38</b>  | <b>21708,98</b>  | <b>18753,91</b>  | <b>21663,63</b>  | <b>27843,49</b>  | <b>20002,37</b>  | <b>21175,73</b>  | <b>24034,68</b>  | <b>34154,50</b>  | <b>258037,45</b>  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea eco                | 3456,85          | 2811,18          | 3916,52          | 4868,23          | 4756,62          | 4109,14          | 4746,68          | 6100,74          | 4382,68          | 4639,78          | 5266,20          | 7483,53          | 56538,14          |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Kenia              | 4421,55          | 3595,69          | 5009,51          | 6226,81          | 6084,05          | 5255,87          | 6071,34          | 7803,27          | 5605,76          | 5934,60          | 6735,83          | 9571,96          | 72316,23          |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea Janus              | 2271,07          | 1846,88          | 2573,06          | 3198,31          | 3124,99          | 2699,61          | 3118,46          | 4008,04          | 2879,32          | 3048,23          | 3459,77          | 4916,51          | 37144,24          |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea nova               | 904,41           | 735,48           | 1024,67          | 1273,67          | 1244,46          | 1075,06          | 1241,86          | 1596,12          | 1146,63          | 1213,90          | 1377,78          | 1957,90          | 14791,96          |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea centauro           | 3014,69          | 2451,61          | 3415,57          | 4245,55          | 4148,21          | 3583,55          | 4139,55          | 5320,41          | 3822,11          | 4046,32          | 4592,61          | 6526,34          | 49306,52          |
| Presupuesto de ventas 2011 de la línea redonda            | 1708,32          | 1389,24          | 1935,49          | 2405,81          | 2350,65          | 2030,68          | 2345,74          | 3014,90          | 2165,86          | 2292,91          | 2602,48          | 3698,26          | 27940,36          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>200979,39</b> | <b>163440,52</b> | <b>227704,79</b> | <b>283036,67</b> | <b>276547,54</b> | <b>238903,31</b> | <b>275969,80</b> | <b>354694,10</b> | <b>254807,20</b> | <b>269754,54</b> | <b>306174,24</b> | <b>435089,15</b> | <b>3287101,20</b> |

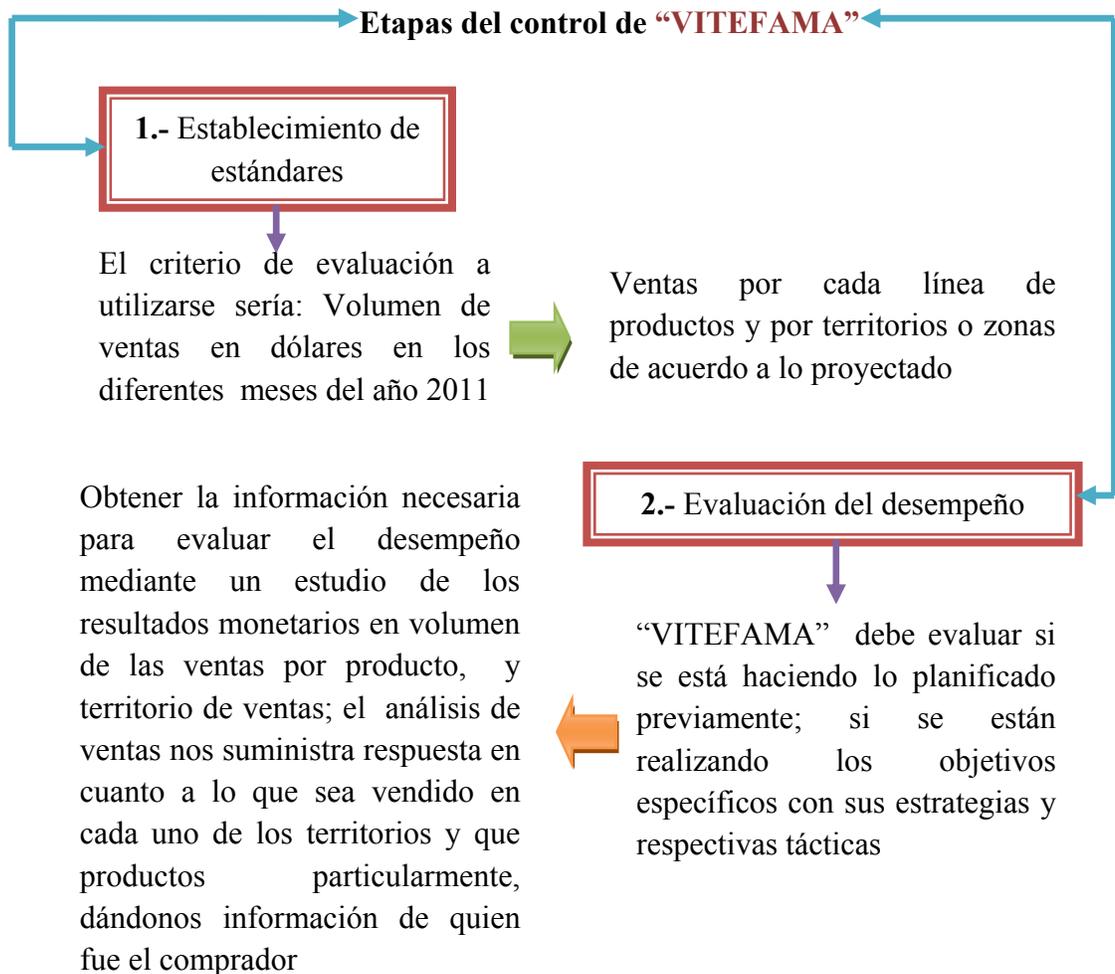
*Fuente: "VITEFAMA"*

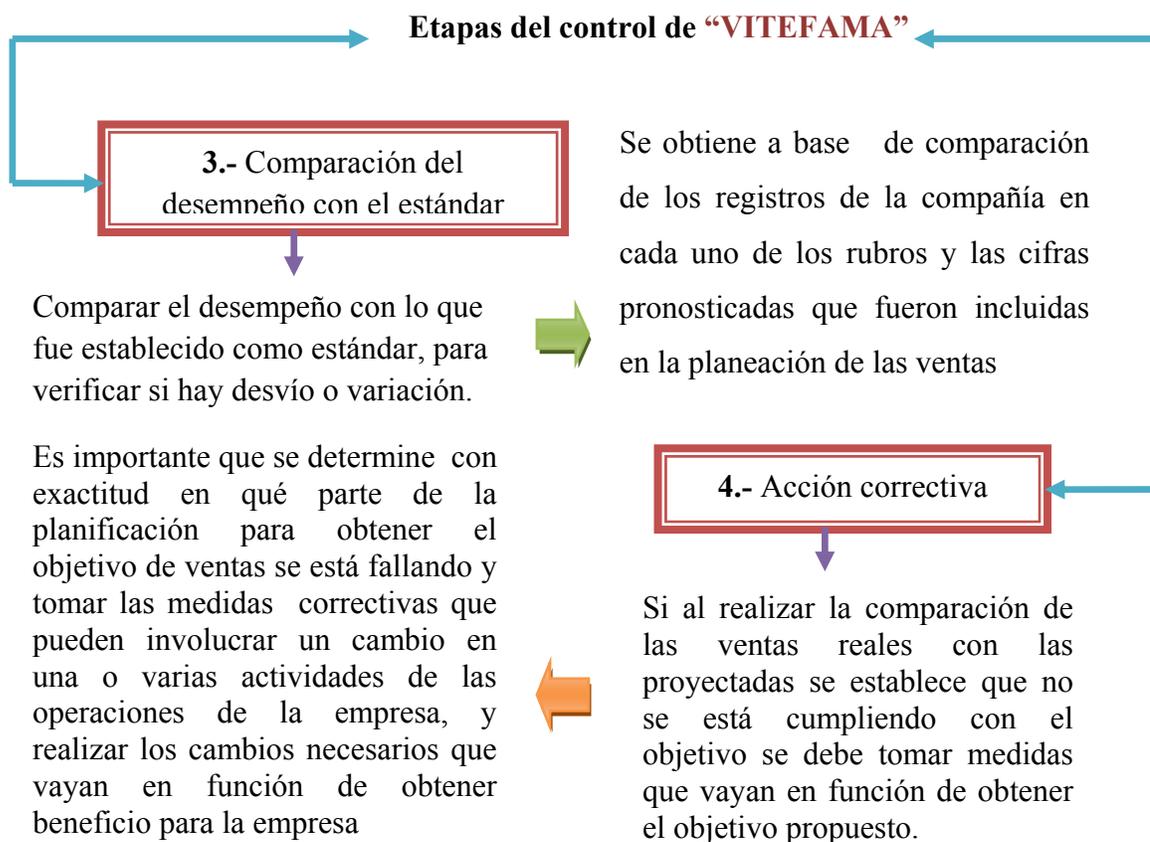
*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

#### 4.6.2 Previsiones de ventas frente a las ventas reales: control



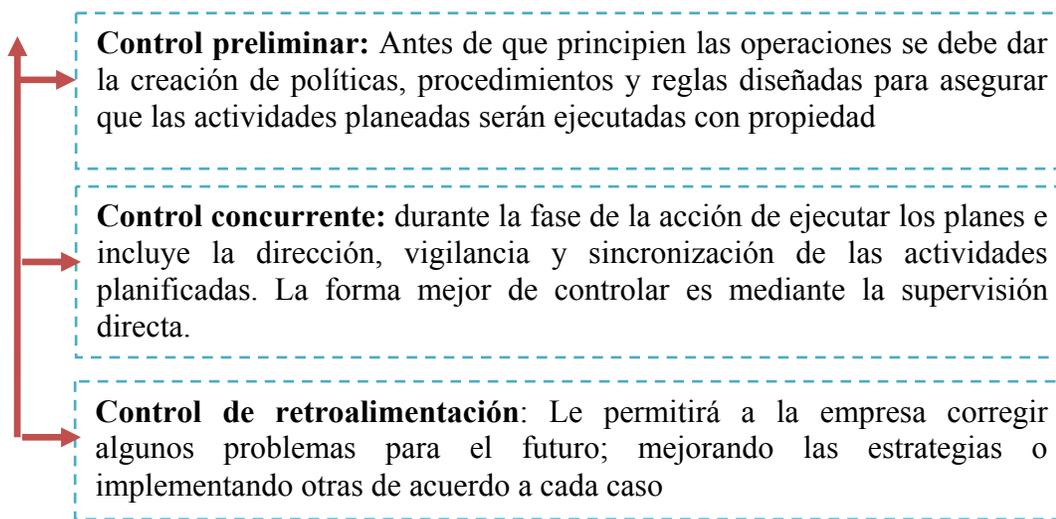
El gerente de ventas de “VITEFAMA” debe realizar el seguimiento y control constante de todas las actividades que giren en torno a la administración de ventas. Determinar si se están vendiendo lo que se proyectó; mediante la comparación de ventas reales y las proyectadas. A continuación sugerimos a la empresa que utilice las siguientes etapas para realizar el control





**Elaborado por: Autoras**

“VITEFAMA” debe tener presente que el control es efectivo únicamente cuando es desarrollado como una unidad y debe aplicarse en todo tiempo a la empresa; para ello debe realizar el control de la siguiente forma para que le garantice el éxito



# *CAPITULO V*

## *PROYECCIONES FINANCIERAS*

---

5.1 Requerimientos de capital para el proyecto  
(Inversión)

5.2 Flujo de Caja

5.3 Estado Financiero proforma (De Resultados)

5.4 Punto de equilibrio

5.5 Calculo del VAN y de la rentabilidad relacionada a  
las ventas

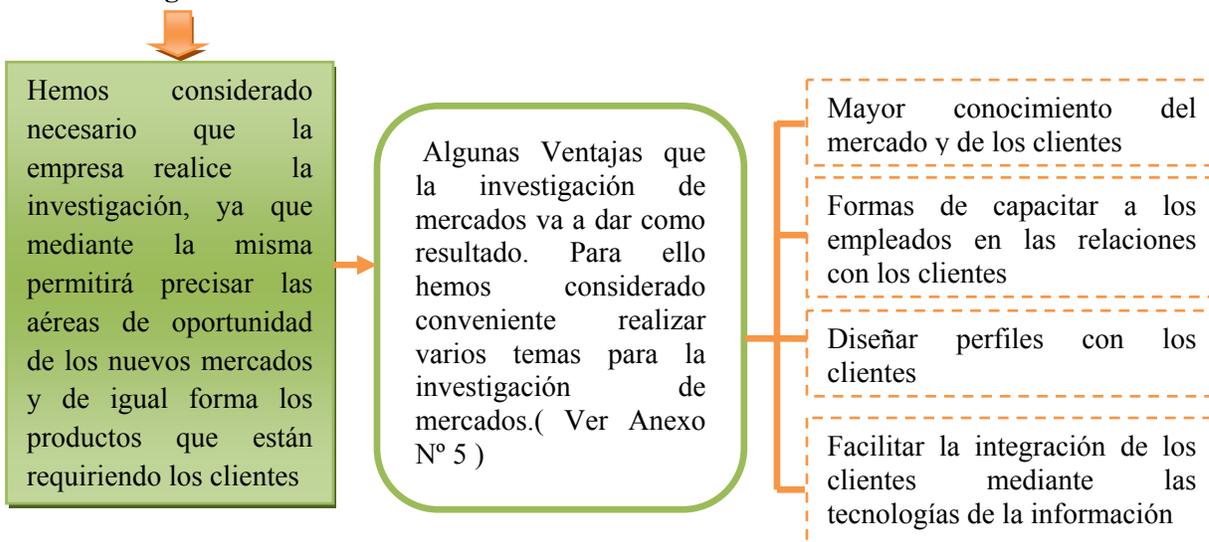
5.6 Cálculo del Costo Beneficio

## 5. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 5.1 Requerimientos de capital para el proyecto (Inversion)

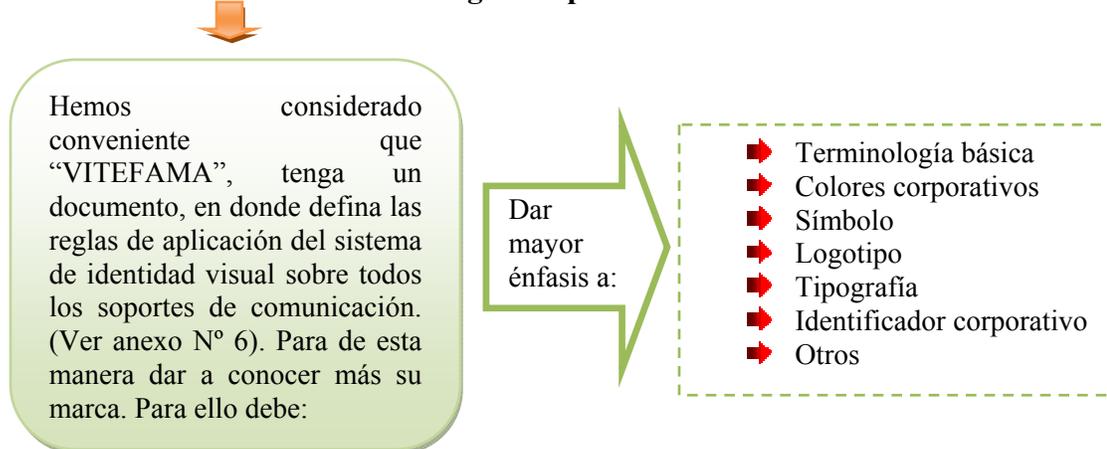
Hemos considerado conveniente realizar una síntesis de las diferentes actividades que requieren un desembolso de dinero. Para el Plan de comercialización.

#### Investigación de Mercados



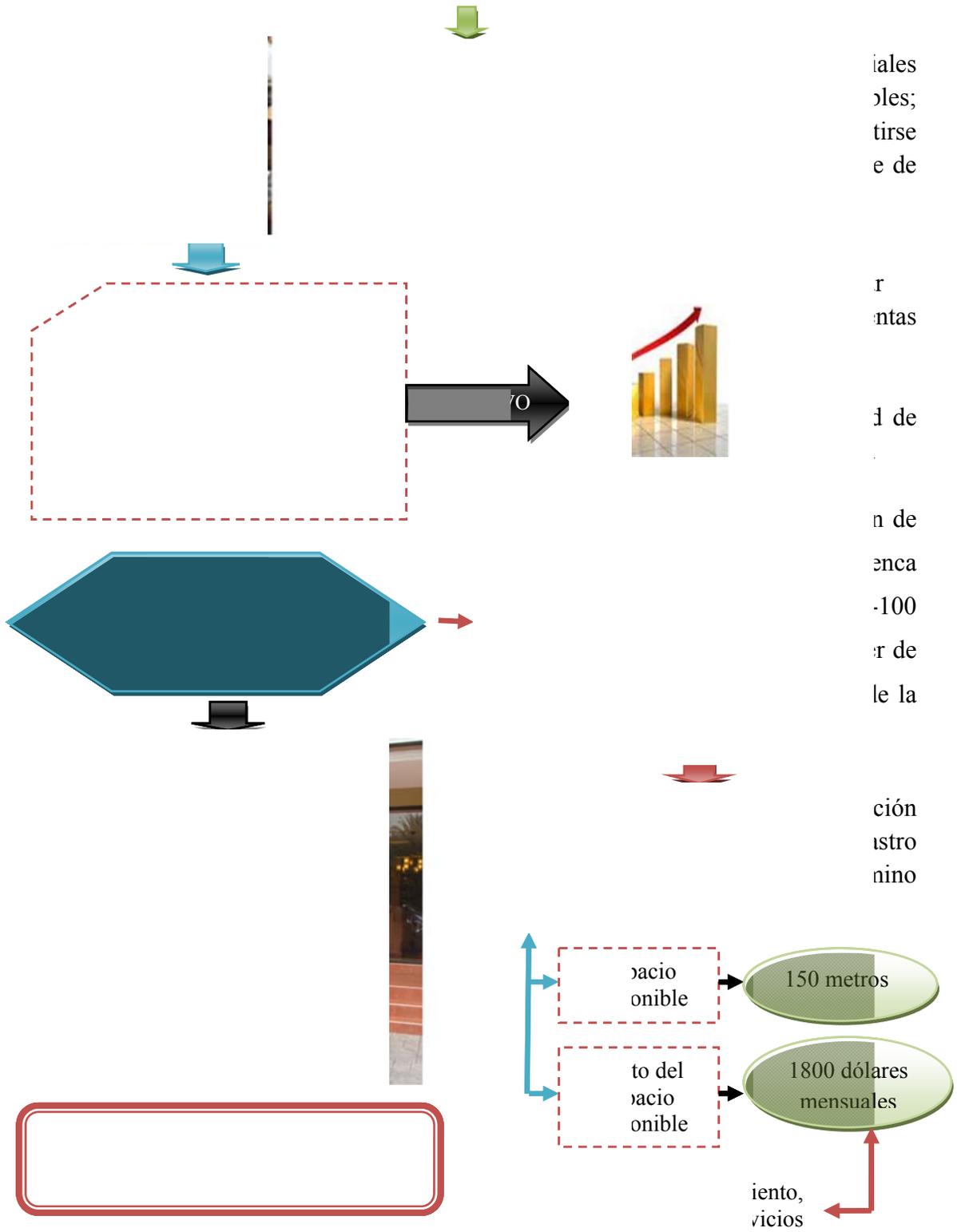
*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

#### 📌 Diseño de un Manual de Imagen corporativa



*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

**Arrendamiento del local para la tienda de experiencias**



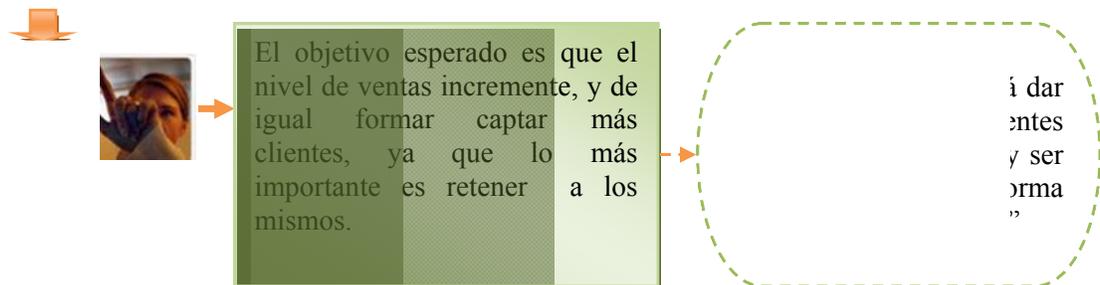
*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

**Personal (Administrador para la tienda de experiencias")**

Hemos considerado conveniente sugerir a la empresa que para la atención en la tienda de “experiencias” debería contratar a un administrador; para ello proponemos el siguiente perfil que debe tener.

| REQUERIMIENTOS   | HABILIDADES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudios superiores: Universitarios (con el título en marketing, Ingeniería comercial o afines)</li> <li>■ Ser capaz de planificar, dirigir, organizar, evaluar y que constantemente éste tomando decisiones dentro del quehacer diario de la empresa.</li> <li>■ Edad: 25 a 45 años</li> <li>■ Sexo: Masculino/Femenino</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Debe poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora, orientadora y con una capacidad promotora que le permita tener activa y protagónica participación en el desarrollo económico y social de la empresa</li> <li>■ Alto grado de autoestima y responsabilidad</li> <li>■ Integridad y honestidad</li> <li>■ Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología</li> </ul> |

**Promoción y Publicidad**



En el siguiente cuadro están especificados cada uno de los medios publicitarios a utilizarse:

**Cuadro N° 14**  
**MEDIOS PUBLICITARIOS PROPUESTOS**

| MEDIO   | OBJETIVO   | VENTAJA   | DESVENTAJA                  | FRECUENCIA                          | ALCANCE                              | VALOR (incluye iva)                    | VALOR ANUAL  |
|---|--|---|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|--------------|
| <b>RADIO</b>  |  |   |                             |                                     |                                      |  |              |
| Complice 99.7 FM (VER ANEXO N° 7)   | Mejorar la comunicación para que las personas conozcan de los diferentes productos que ofrece "VITEFAMA",  | La aceptación es buena y está dirigida  | No es muy creativo por      | 10 veces por día (Lunes-Viernes)    |                                      | \$616 (mensual)                        | USD\$5544    |
| K1 92.5 FM (VER ANEXO N° 8)   | su ubicación las promociones que realiza y ferias  | al segmento al cual se enfoca la empresa; y su costo es bajo                                    | el hecho de ser solo audio  | 5 veces por día (lunes -domingo)    | Azuay, Cañar, El Oro, Loja y Guayas. | \$756 (mensual)                        | USD\$6804    |
| <b>PERIODICO</b>  |  |   |                             |                                     |                                      |  |              |
| Revista Familia (diario el comercio) (VER ANEXO N° 9) Mediante un artículo que no enfoque directamente al producto sino que por ejemplo mencionar en el artículo la importancia de tener una buena postura al acostarse ,al sentarse y al final del mismo hacer referencia las características de los productos de "VITEFAMA" le permitirán cuidar la postura. Proporcionando información básica de la empresa como los puntos de venta, su página web entre otros. | Indicar al publico a nivel nacional tenga conocimiento acerca de la empresa, de los productos que ofrece; conozcan donde pueden adquirir el producto; cual es la pagina web de "VITEFAMA". | Su cobertura es a nivel nacional, es creíble; además es reconocida por gran número de personas. | Por que el costo es elevado | Los domingos con Diario El Comercio | Todo el país                         | \$ 2222,08 ½ Pagina (23.8cm x 13.25cm) | USD\$4444,16 |
| <b>VALLAS</b>   |  |   |                             |                                     |                                      |  |              |

|  |   |   |  |                           |                  |                 |                    |
|--|---|---|--|---------------------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Arrendamiento de una valla en un sector estratégico (VER ANEXO N° 10)  | Garantizar que las personas al mirar las imágenes de algunos de los productos que ofrece "VITEFAMA" ; puedan conocer tener mayor conocimiento de la empresa, su ubicación y su página web; y tener mayor curiosidad de visitar ya sea el sitio web o los puntos de venta que cuenta la empresa          | Existe selectividad por la localización; debido a que se ubicaran en puntos estratégicos de la ciudad de Cuenca: otro punto importante de resaltar es que son mensajes concretos. | Se dan restricciones en la información debido al espacio, además se suele dar un deterioro rápido. | 30 días                   | Ciudad de Cuenca | \$ 6720 (anual) | USD\$6720          |
| <b>CORREO DIRECTO</b>  |   |   |  |                           |                  |                 |                    |
| <b>INTERNET</b>  |   |   |  |                           |                  |                 |                    |
| <a href="http://www.vitefama.com.ec">www.vitefama.com.ec</a> (VER ANEXO N° 11) Reconstrucción de la Pagina Web | Verificar que las personas estén siempre informadas acerca del producto, de la empresa sus promociones, lugares donde realiza ferias; además permitirá a la empresa conocer las necesidades insatisfechas de los clientes y crear una buena relación cliente-empresa y tener un contacto personalizado. | Cobertura a nivel mundial, es muy interactiva. Y además se puede agregar toda la información que requiera colocar la empresa.   | En nuestro país las personas no están acostumbradas a utilizar este medio.                         | 24 horas, 365 días al año | Todo el mundo    |                 | \$560,00           |
| <b>TOTAL</b>   |   |   |  |                           |                  |                 | <b>\$ 24076,16</b> |

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Capacitación al personal de ventas

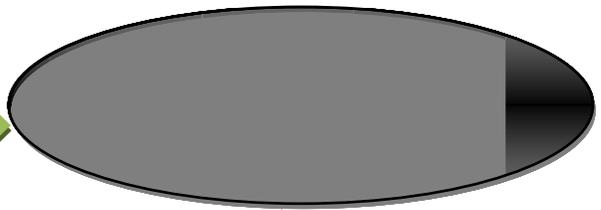


ndo la  
d de la



en la  
no es  
a la  
ll en  
co N°

Reconstrucción de la página web



gina  
ece  
tras  
que  
ara

en la  
er un  
a, por

En el cuadro N° 17 se detalla los costos totales necesarios para llevar a cabo el plan de comercialización, planteado a “VITEFAMA”:

**Cuadro N° 15**  
**INVERSIONES Y GASTOS PARA EL PLAN DE**  
**COMERCIALIZACION**

| CONCEPTO   | COSTO ANUAL         |
|--|---------------------|
| <b>INVERSIONES</b>                                       | <b>\$55,272.16</b>  |
| Arrendamiento del local para la tienda de experiencias   | \$ 21,600           |
| Personal (Administrador para la tienda de experiencias") | \$ 9,600            |
| Promoción y Publicidad                                   | \$ 24,072.16        |
| <b>COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</b>                | <b>17,420.00</b>    |
| Investigación de mercado                                 | \$ 9,800            |
| Capacitación al personal de ventas                       | \$ 6500             |
| Reconstrucción de la pagina web                          | \$ 560.00           |
| Diseño del manual de imagen corporativa                  | \$ 560.00           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$ 72,692.16</b> |

*Fuente: Proformas de los diferentes anexos*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

## 5.2 Flujo de Caja

Es importante señalar que “VITEFAMA” ya está operativa desde 1980. Para el análisis financiero se tendrá en cuenta que es una propuesta de un plan de comercialización; por esta razón hemos considerado conveniente realizar el análisis de todos los estados financieros *sin el proyecto y con el proyecto*, con el objetivo de determinar la variación, y el beneficio que tendría la aplicación del proyecto para la empresa.

Primero hemos considerado conveniente realizar el flujo de caja con los dos escenarios, en el grafico N° 55 se encuentra el flujo de caja sin proyecto, y en el grafico N° 55 está el flujo de caja con proyecto; el objetivo es mostrar el resultado real en dinero resultante de cada período en que se evalúa el proyecto.

Para la proyección de ventas se considero el crecimiento promedio que la empresa ha presentado en los últimos cinco años. (Ver anexo N°13)

**CUADRO N° 16  
COMPARACION DEL FLUJO DE CAJA**

**FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO**

**FLUJO DE CAJA CON PROYECTO**

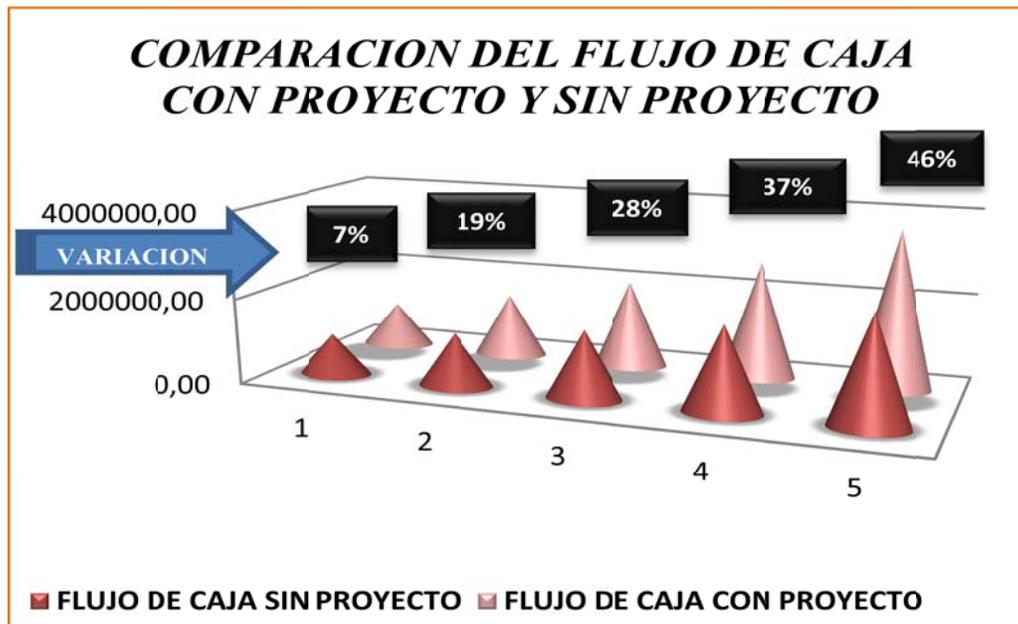
| CONCEPTO                           | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>INGRESO</b>                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ventas netas                       | 3301248,00        | 3812774,03        | 4403560,66        | 5085889,25        | 6001349,31        | 3487185,63        | 4254366,46        | 5190327,09        | 6332199,04        | 7915248,81        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>           | <b>3301248,00</b> | <b>3812774,03</b> | <b>4403560,66</b> | <b>5085889,25</b> | <b>6001349,31</b> | <b>3487185,63</b> | <b>4254366,46</b> | <b>5190327,09</b> | <b>6332199,04</b> | <b>7915248,81</b> |
| <b>EGRESOS</b>                     | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Costos de producción               | 1460201,84        | 1507512,38        | 1556355,78        | 1606781,71        | 1688193,87        | 1460201,84        | 1507512,38        | 1556355,78        | 1606781,71        | 1688193,87        |
| Mano de obra                       | 252930,25         | 261125,19         | 269585,64         | 278320,22         | 290120,99         | 252930,25         | 261125,19         | 269585,64         | 278320,22         | 290120,99         |
| Materia prima                      | 1168035,11        | 1205879,45        | 1244949,94        | 1285286,32        | 1352635,33        | 1168035,11        | 1205879,45        | 1244949,94        | 1285286,32        | 1352635,33        |
| Costos indirectos de fabricación   | 39236,48          | 40507,75          | 41820,20          | 43175,17          | 45437,55          | 39236,48          | 40507,75          | 41820,20          | 43175,17          | 45437,55          |
| Gastos administrativos y de ventas | 364684,35         | 375684,96         | 387041,99         | 398766,99         | 410974,64         | 411156,51         | 423662,82         | 436574,33         | 449904,18         | 463768,68         |
| Sueldos y salarios                 | 136193,22         | 140605,88         | 145161,51         | 149864,74         | 154720,36         | 136993,22         | 141431,80         | 146014,19         | 150745,05         | 155629,19         |
| Honor.com.diets                    | 5697,97           | 5882,58           | 6073,18           | 6269,95           | 6473,09           | 5697,97           | 5882,58           | 6073,18           | 6269,95           | 6473,09           |
| Prom.Publicidad                    | 15638,80          | 16145,49          | 16668,61          | 17208,67          | 17766,23          | 39710,96          | 40997,59          | 42325,91          | 43697,27          | 45113,07          |
| Transporte                         | 35828,99          | 36989,85          | 38188,32          | 39425,62          | 40703,01          | 35828,99          | 36989,85          | 38188,32          | 39425,62          | 40703,01          |
| Combustible                        | 4572,51           | 4720,66           | 4873,61           | 5031,52           | 5194,54           | 4572,51           | 4720,66           | 4873,61           | 5031,52           | 5194,54           |
| Mante. Vehículos                   | 3400,05           | 3510,21           | 3623,95           | 3741,36           | 3862,58           | 3400,05           | 3510,21           | 3623,95           | 3741,36           | 3862,58           |
| Arrenda. Comercial                 | 91286,03          | 94243,70          | 97297,20          | 100449,63         | 103704,19         | 112886,03         | 116543,54         | 120319,55         | 124217,91         | 128242,57         |
| Seguros pólizas                    | 15056,09          | 15543,91          | 16047,53          | 16567,47          | 17104,25          | 15056,09          | 15543,91          | 16047,53          | 16567,47          | 17104,25          |
| Intereses y comisiones bancarias   | 7357,84           | 7596,24           | 7842,35           | 8096,45           | 8358,77           | 7357,84           | 7596,24           | 7842,35           | 8096,45           | 8358,77           |
| Mant. Equipo de oficina            | 2965,34           | 3061,42           | 3160,61           | 3263,01           | 3368,73           | 2965,34           | 3061,42           | 3160,61           | 3263,01           | 3368,73           |
| Útiles de oficina                  | 3248,25           | 3353,50           | 3462,15           | 3574,32           | 3690,13           | 3248,25           | 3353,50           | 3462,15           | 3574,32           | 3690,13           |
| Varios gastos                      | 999,25            | 1031,63           | 1065,05           | 1099,56           | 1135,19           | 999,25            | 1031,63           | 1065,05           | 1099,56           | 1135,19           |
| Cuotas cámaras                     | 581,52            | 600,37            | 619,82            | 639,90            | 660,63            | 581,52            | 600,37            | 619,82            | 639,90            | 660,63            |

|  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ferías                                   | 4299,36           | 4438,66           | 4582,47           | 4730,94           | 4884,22           | 4299,36           | 4438,66           | 4582,47           | 4730,94           | 4884,22           |
| Gastos de viaje                          | 4669,60           | 4820,89           | 4977,09           | 5138,34           | 5407,59           | 4669,60           | 4820,89           | 4977,09           | 5138,34           | 5407,59           |
| Comisión tarjetas                        | 4306,72           | 4446,26           | 4590,32           | 4739,05           | 4892,59           | 4306,72           | 4446,26           | 4590,32           | 4739,05           | 4892,59           |
| Servicios básicos locales                | 3423,41           | 3534,33           | 3648,84           | 3767,06           | 3889,12           | 3423,41           | 3534,33           | 3648,84           | 3767,06           | 3889,12           |
| Depreciación                             | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>                  | <b>1824886,20</b> | <b>1883197,35</b> | <b>1943397,78</b> | <b>2005548,70</b> | <b>2099168,51</b> | <b>1871358,36</b> | <b>1931175,21</b> | <b>1992930,12</b> | <b>2056685,89</b> | <b>2151962,55</b> |
| Ingresos - Egresos                       | 1476361,80        | 1929576,68        | 2460162,88        | 3080340,55        | 3902180,80        | 1615827,27        | 2323191,26        | 3197396,97        | 4275513,16        | 5763286,26        |
| (-) 15% participación a los trabajadores | 221454,27         | 289436,50         | 369024,43         | 462051,08         | 585327,12         | 242374,09         | 348478,69         | 479609,55         | 641326,97         | 864492,94         |
| (=)Utilidad antes de impuestos           | 1254907,53        | 1640140,18        | 2091138,45        | 2618289,47        | 3316853,68        | 1373453,18        | 1974712,57        | 2717787,42        | 3634186,18        | 4898793,32        |
| (-) 25% de impuesto a la renta           | 313726,88         | 410035,05         | 522784,61         | 654572,37         | 829213,42         | 343363,29         | 493678,14         | 679446,86         | 908546,55         | 1224698,33        |
| UTILIDAD NETA                            | 941180,65         | 1230105,14        | 1568353,84        | 1963717,10        | 2487640,26        | 1030089,88        | 1481034,43        | 2038340,57        | 2725639,64        | 3674094,99        |
| (+) Depreciación                         | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          |
| (-) Inversiones                          | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 17420,00          | 16828,12          | 17373,35          | 17936,25          | 18517,38          |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                     | <b>966340,04</b>  | <b>1255264,53</b> | <b>1593513,23</b> | <b>1988876,49</b> | <b>2512799,65</b> | <b>1037829,27</b> | <b>1489365,70</b> | <b>2046126,61</b> | <b>2732862,78</b> | <b>3680737,00</b> |

**Fuente:** “VITEFAMA”

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

En la siguiente grafica se puede observar que es conveniente la aplicación del plan de comercialización; debido a que incrementa el flujo de caja.



*Fuente: Cuadro N° 18*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Como se puede observar en el gráfico existe una variación significativa con la implementación del plan de comercialización sugerido a “VITEFAMA”; por esta razón consideramos que sería conveniente que la empresa implemente el proyecto.

Esto implica que a pesar de que incrementan algunos costos como son la publicidad, sueldos y arrendamiento comercial; y además las inversiones planteadas en capacitación al personal de ventas, reconstrucción de la página web y la creación del manual de imagen corporativa, los ingresos son mayores generando que la empresa incremente su flujo de caja cada año.

**5.3 Estado Financiero proforma (De Resultados)**

Hemos considerado conveniente realizar el análisis mediante la consideración de los efectos combinados; es decir con proyecto y sin el mismo, el criterio de comparación que utilizaremos es el análisis incremental.

**CUADRO N° 17**  
**COMPARACION DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO Y ANALISIS INCREMENTAL**

**SIN PROYECTO**

**CON PROYECTO**

**ANALISIS INCREMENTAL**

| CONCEPTO                               | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2011      | 2012      | 2013      | 2014       | 2015       |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| <b>INGRESOS</b>                        |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |           |           |           |            |            |
| Ventas netas                           | 3301248,00 | 3812774,03 | 4403560,66 | 5085889,25 | 6001349,31 | 3487185,63 | 4254366,46 | 5190327,09 | 6332199,04 | 7915248,81 | 185937,63 | 441592,43 | 786766,43 | 1246309,79 | 1913899,49 |
| Costos de ventas                       | 1460201,84 | 1507512,38 | 1556355,78 | 1606781,71 | 1688193,87 | 1460201,84 | 1507512,38 | 1556355,78 | 1606781,71 | 1688193,87 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| (=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS           | 1841046,16 | 2305261,65 | 2847204,87 | 3479107,54 | 4313155,44 | 2026983,78 | 2746854,08 | 3633971,30 | 4725417,33 | 6227054,93 | 185937,63 | 441592,43 | 786766,43 | 1246309,79 | 0,00       |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |           |           |           |            |            |
| Sueldos y salarios                     | 136193,22  | 140605,88  | 145161,51  | 149864,74  | 154720,36  | 136993,22  | 141431,80  | 146014,19  | 150745,05  | 155629,19  | 800,00    | 825,92    | 852,68    | 880,31     | 908,83     |
| Honor.com.dietas                       | 5697,97    | 5882,58    | 6073,18    | 6269,95    | 6473,09    | 5697,97    | 5882,58    | 6073,18    | 6269,95    | 6473,09    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Prom.Publicidad                        | 15638,80   | 16145,49   | 16668,61   | 17208,67   | 17766,23   | 39710,96   | 40997,59   | 42325,91   | 43697,27   | 45113,07   | 24072,16  | 24852,10  | 25657,31  | 26488,60   | 27346,83   |
| Transporte                             | 35828,99   | 36989,85   | 38188,32   | 39425,62   | 40703,01   | 35828,99   | 36989,85   | 38188,32   | 39425,62   | 40703,01   | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Combustible                            | 4572,51    | 4720,66    | 4873,61    | 5031,52    | 5194,54    | 4572,51    | 4720,66    | 4873,61    | 5031,52    | 5194,54    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Mante. Vehiculos                       | 3400,05    | 3510,21    | 3623,95    | 3741,36    | 3862,58    | 3400,05    | 3510,21    | 3623,95    | 3741,36    | 3862,58    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Arrenda. Comercial                     | 91286,03   | 94243,70   | 97297,20   | 100449,63  | 103704,19  | 112886,03  | 116543,54  | 120319,55  | 124217,91  | 128242,57  | 21600,00  | 22299,84  | 23022,35  | 23768,28   | 24538,37   |
| Seguros polizas                        | 15056,09   | 15543,91   | 16047,53   | 16567,47   | 17104,25   | 15056,09   | 15543,91   | 16047,53   | 16567,47   | 17104,25   | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Intereses y comiciones bancarias       | 7357,84    | 7596,24    | 7842,35    | 8096,45    | 8358,77    | 7357,84    | 7596,24    | 7842,35    | 8096,45    | 8358,77    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Mant. Equipo de oficina                | 2965,34    | 3061,42    | 3160,61    | 3263,01    | 3368,73    | 2965,34    | 3061,42    | 3160,61    | 3263,01    | 3368,73    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Utiles de oficina                      | 3248,25    | 3353,50    | 3462,15    | 3574,32    | 3690,13    | 3248,25    | 3353,50    | 3462,15    | 3574,32    | 3690,13    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Varios gastos                          | 999,25     | 1031,63    | 1065,05    | 1099,56    | 1135,19    | 999,25     | 1031,63    | 1065,05    | 1099,56    | 1135,19    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Cuotas camaras                         | 581,52     | 600,37     | 619,82     | 639,90     | 660,63     | 581,52     | 600,37     | 619,82     | 639,90     | 660,63     | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |
| Ferías                                 | 4299,36    | 4438,66    | 4582,47    | 4730,94    | 4884,22    | 4299,36    | 4438,66    | 4582,47    | 4730,94    | 4884,22    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       |

|   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                  |                  |                  |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos de viaje                             | 4669,60           | 4820,89           | 4977,09           | 5138,34           | 5407,59           | 4669,60           | 4820,89           | 4977,09           | 5138,34           | 5407,59           | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| Comision tarjetas                           | 4306,72           | 4446,26           | 4590,32           | 4739,05           | 4892,59           | 4306,72           | 4446,26           | 4590,32           | 4739,05           | 4892,59           | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| Servicios basicos locales                   | 3423,41           | 3534,33           | 3648,84           | 3767,06           | 3889,12           | 3423,41           | 3534,33           | 3648,84           | 3767,06           | 3889,12           | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| Depre.act.fijos                             | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| Total de gastos administrativos y de ventas | 364684,35         | 375684,96         | 387041,99         | 398766,99         | 410974,64         | 411156,51         | 423662,82         | 436574,33         | 449904,18         | 463768,68         | 46472,16         | 47977,86         | 49532,34         | 51137,19          | 52794,03          |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>               | <b>1476361,80</b> | <b>1929576,68</b> | <b>2460162,88</b> | <b>3080340,55</b> | <b>3902180,80</b> | <b>1615827,27</b> | <b>2323191,26</b> | <b>3197396,97</b> | <b>4275513,16</b> | <b>5763286,26</b> | <b>139465,47</b> | <b>393614,57</b> | <b>737234,09</b> | <b>1195172,61</b> | <b>1861105,46</b> |
| 15% participacion de trabajadores           | 221454,27         | 289436,50         | 369024,43         | 462051,08         | 585327,12         | 242374,09         | 348478,69         | 479609,55         | 641326,97         | 864492,94         | 20919,82         | 59042,19         | 110585,11        | 179275,89         | 279165,82         |
| UTILIDAD GRAVABLE                           | 1254907,53        | 1640140,18        | 2091138,45        | 2618289,47        | 3316853,68        | 1373453,18        | 1974712,57        | 2717787,42        | 3634186,18        | 4898793,32        | 118545,65        | 334572,39        | 626648,98        | 1015896,72        | 1581939,64        |
| 25%Impuesto a la Renta DE LA EMPRESA        | 313726,88         | 410035,05         | 522784,61         | 654572,37         | 829213,42         | 343363,29         | 493678,14         | 679446,86         | 908546,55         | 1224698,33        | 29636,41         | 83643,10         | 156662,24        | 253974,18         | 395484,91         |
| UTILIDAD NETA                               | 941180,65         | 1230105,14        | 1568353,84        | 1963717,10        | 2487640,26        | 1030089,88        | 1481034,43        | 2038340,57        | 2725639,64        | 3674094,99        | 88909,23         | 250929,29        | 469986,73        | 761922,54         | 1186454,73        |
| (+) Depreciacion                            | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 25159,39          | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| (-) Inversiones                             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 17420,00          | 16828,12          | 17373,35          | 17936,25          | 18517,38          | 17420,00         | 16828,12         | 17373,35         | 17936,25          | 18517,38          |
| <b>Flujo Neto</b>                           | <b>966340,04</b>  | <b>1255264,53</b> | <b>1593513,23</b> | <b>1988876,49</b> | <b>2512799,65</b> | <b>1037829,27</b> | <b>1489365,70</b> | <b>2046126,61</b> | <b>2732862,78</b> | <b>3680737,00</b> | <b>71489,23</b>  | <b>234101,17</b> | <b>452613,38</b> | <b>743986,29</b>  | <b>1167937,35</b> |

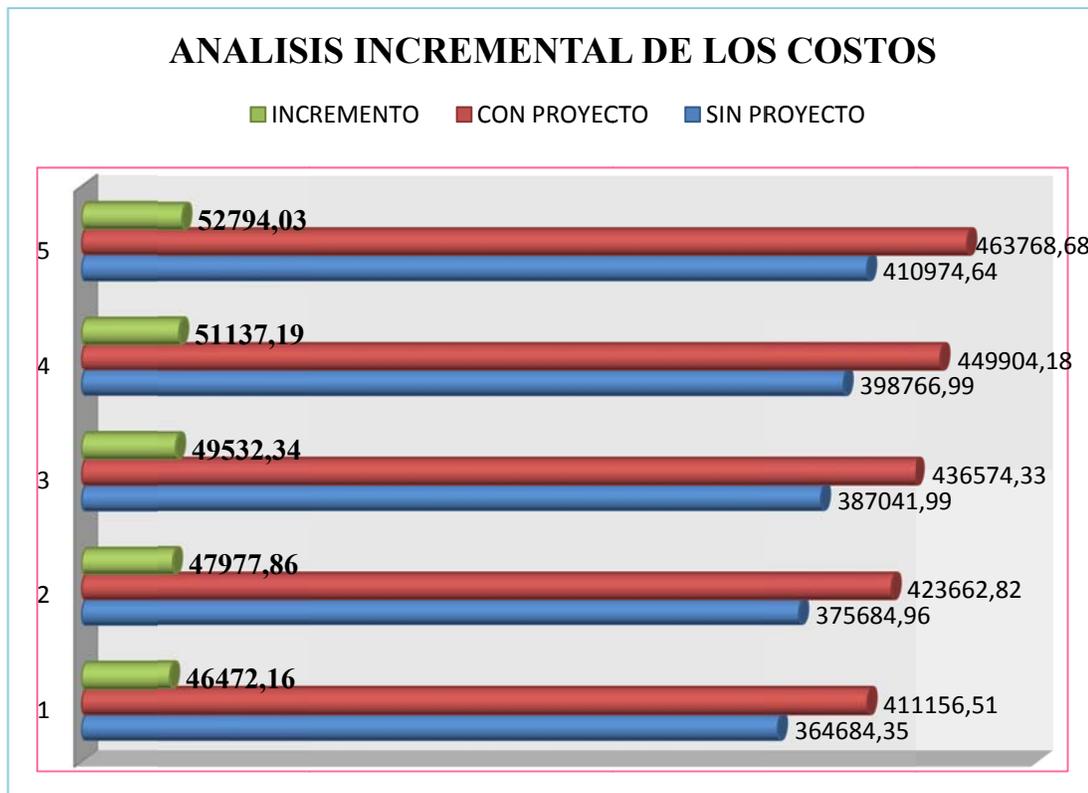
*Fuente: Cuadro N° 18*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

**VAN (INCREMENTAL)= \$1.324.692,51**

Como se puede observar el VAN incremental es positivo, esto indica que es viable el proyecto; y por ende es conveniente que “VITEFAMA” implemente el plan sugerido.

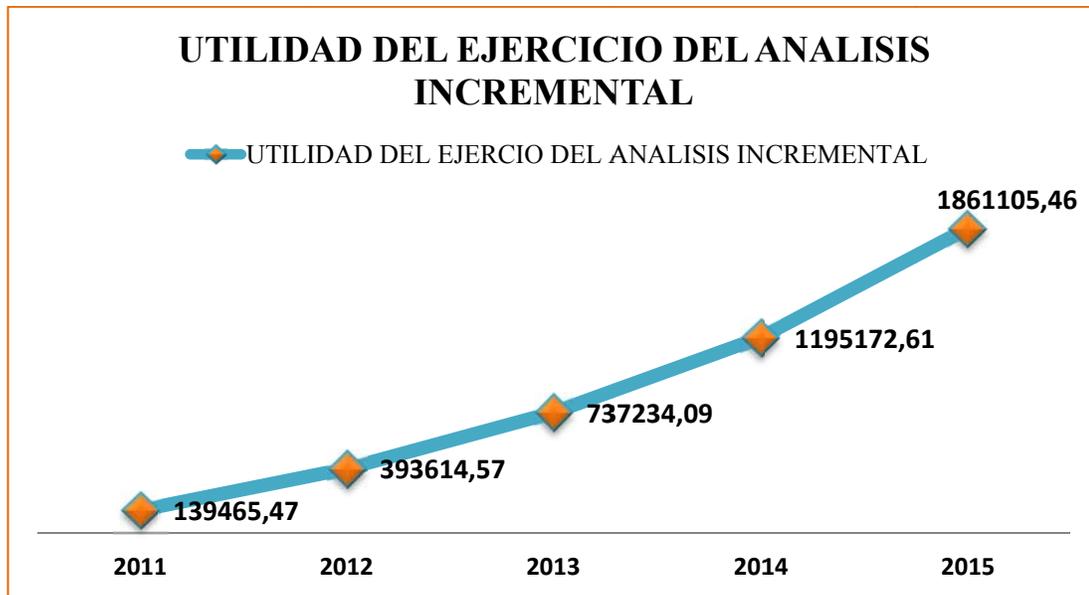
Es importante resaltar que los costos que se incrementan anualmente no son altos como se puede observar en la siguiente grafica.



*Fuente: Cuadro N° 19*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

Por esta razón el flujo neto del estado de resultados del análisis incremental es beneficioso para la empresa, en la siguiente grafica se puede observar que la utilidad con el proyecto es rentable.



*Fuente:* Cuadro N° 19

*Elaborado por:* Olga Samaniego y Rosa Samaniego

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que seria conveniente que la empresa implemente el plan de comercialización; puesto que los costos son bajos y el beneficio obtenido alto.

#### 5.4 Punto de equilibrio

Hemos considerado conveniente calcular el punto de equilibrio mediante la siguiente formula

**Cuadro N° 18**  
**CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

| <b>DETALLES</b>                           | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>COSTOS FIJOS<br/>TOTALES</b>           | 450393,00        | 464170,57        | 478394,53        | 493079,35        | 509206,23        |
| <b>COSTOS<br/>VARIABLES<br/>TOTALES</b>   | 1420965,36       | 1467004,64       | 1514535,59       | 1563606,54       | 1642756,32       |
| <b>VENTAS NETAS</b>                       | 3487185,63       | 4254366,46       | 5190327,09       | 6332199,04       | 7915248,81       |
| <b>PUNTO DE<br/>EQUILIBRIO<br/>GLOBAL</b> | <b>760133,86</b> | <b>708466,22</b> | <b>675507,33</b> | <b>654758,52</b> | <b>642566,57</b> |

*Fuente: Cuadro N° 19*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

En este nivel de ventas anuales la empresa ni pierde ni gana; pero solo es un punto de referencia para saber dentro de que márgenes manejarse y plantearse los objetivos comerciales.

### 5.5 Calculo del VAN y de la rentabilidad relacionada a las ventas

Para la realización del análisis determinaremos el valor actual neto (VAN)

Para lo cual utilizaremos la siguiente formula

$$VAN = -A + \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{(1+k_i)^i}$$

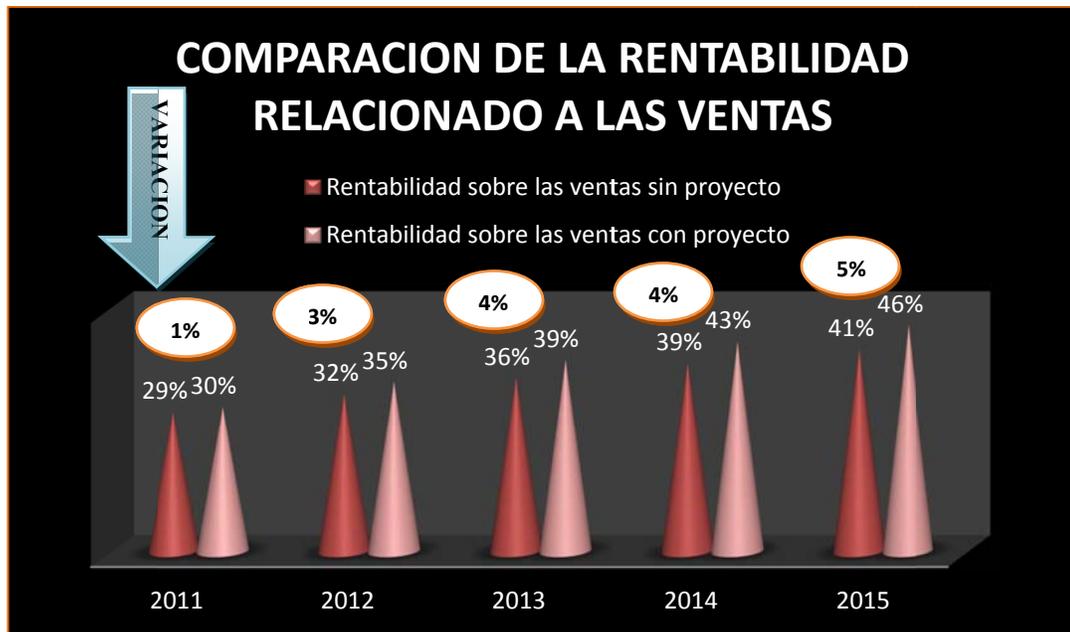
Donde:

**VAN** = Valor Actual Neto de la Inversión.

**A** = Valor de la Inversión Inicial.

**Q<sub>i</sub>** = Valor neto de los distintos flujos de caja. Se trata del valor neto así cuando en un mismo periodo se den flujos positivos y negativos será la diferencia entre ambos flujos.

**k<sub>i</sub>** = Tasa de retorno del periodo.



*Fuente: Cuadro N° 19*

*Elaborado por: Olga Samaniego y Rosa Samaniego*

### 5.6 Cálculo del Costo Beneficio

Para la realización de este punto hemos considerado conveniente realizar el estado de beneficio/costo, para determinar el beneficio que se obtiene con la implementación con el plan de comercialización.

**Cuadro N° 19**  
**CALCULO DEL BENEFICIO/COSTO**

*Con la aplicacion del plande comercialización*

| <b>AÑO</b> | <b>INGRESOS</b> | <b>COSTOS</b> |
|------------|-----------------|---------------|
| 2011       | 3487185,63      | 1871358,36    |
| 2012       | 4254366,46      | 1931175,21    |
| 2013       | 5190327,09      | 1992930,12    |
| 2014       | 6332199,04      | 2056685,89    |
| 2015       | 7915248,81      | 2151962,55    |

**Fuente:** Cuadro N° 16

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

Para la determinación del beneficio/costo se obtuvo el VAN de costos y beneficio.

**INDICADORES DEL PLAN DE COMERCIALIZACION**

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| VAN DE INGRESOS | \$ 15.214.296,64 |
| VAN DE COSTOS   | \$ 5.950.748,87  |
| <b>B/C</b>      | <b>\$ 2,56</b>   |



Se ha determinado que la relacion de beneficios a costos es de \$ 2,56 de retorno por cada dólar gastado, es un retorno positivo y favorece a la empresa por ello seria conveniente que "VITEFAMA" implemente el plan de comercializacion sugerido.

***CONCLUSION***

***RECOMENDACIONES***

***ANEXOS***

---

## CONCLUSIONES

Hemos considerado conveniente realizar la conclusión mediante un análisis de los diferentes puntos desarrollados en la tesis.

- Mediante el diagnóstico de la situación actual de “VITEFAMA”, y su gestión comercial se ha determinado que cuenta con una excelente infraestructura tanto en sus almacenes como en la fábrica en la cual tiene una muy buena señalética especialmente en la planta de producción de sus diferentes líneas de productos lo cual les ha permitido que el trabajo sea realizado de una forma ordenada generando mayor eficiencia en la producción. En lo que se determinó que existe falencias es en la filosofía empresarial debido a que la misión y visión no estaban planteados de una forma correcta para el logro de sus objetivos; de igual forma la empresa no tiene por escrito los valores y las políticas que rigen para cada departamento esto genera conflictos por qué no todos saben lo que tienen que hacer.
- Otro punto importante de destacar es que la empresa no cuenta con normas de gestión de calidad.
- Por medio de la investigación de mercados se determinó que :
  - ⊙ La mayoría de personas prefieren muebles modernos por su color modelo entre otros factores, pero existe una pequeña diferencia ya que existe un alto número de personas que prefieren los muebles clásicos. Además se determinó que lo que más adquieren son muebles de dormitorio y sala.
  - ⊙ Los factores más influyentes en la decisión de compra en el mercado de los muebles son la calidad, los precios, diseño entre otros.
  - ⊙ Lo que más llama la atención a los posibles clientes en un aviso publicitario son las fotos, las promociones y los precios
  - ⊙ Prácticamente a todas las personas les gusta pagar a crédito sus muebles y la mejor alternativa es mediante tarjeta de crédito y letra de cambio; otro punto importante de destacar es que a todos los posibles clientes les gusta tomar decisión sobre el diseño de los muebles que van a adquirir.
- La empresa cuenta con diferentes líneas de muebles lo que permite que los clientes puedan seleccionar lo que ellos deseen.

- 
- Después de haber realizado el análisis de la cartera de productos a través de la matriz BCG se determinó que “VITEFAMA” tiene una cartera equilibrada; probablemente no ha conseguido ser el líder dentro de su sector por que existe alta competencia y; si además sumamos que la gran mayoría de empresas que están dentro de este ramo trabajan con la estrategia de negocio de diferenciación, es mucho más difícil lograr su objetivo.
  - En relación a la rotación de inventario de la empresa del año 2009 se determinó que fue de 11,12 esto implica que las mercancías permanecieron 1 mes en el almacén antes de ser vendidas. Mientras que la rentabilidad relacionada a las ventas en el mismo periodo fue de 27%.
  - En el caso de los objetivos comerciales se estableció que “VITEFAMA” no cuenta con un plan previamente establecido para el logro del mismo; por esta razón es que la empresa no logra concretar efectivamente sus objetivos especialmente en el tema de incremento de ventas.
  - En el caso de la fuerza de ventas la empresa no cuenta con un personal capacitado totalmente en esta área, probablemente esto se genere por que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que le permita seleccionar y ejecutar planes de capacitación a sus vendedores y demás personal.
  - En el caso de los canales de distribución de la empresa se determinó que trabaja con tres; mediante sus puntos de venta propios, participación en ferias (locales y nacionales) y por medio de distribuidores, no ha implementado ventas por internet, únicamente cuenta con su página ([www.vitefama.com.ec](http://www.vitefama.com.ec)) la cual brinda únicamente información básica.
  - Finalmente en el análisis financiero con la aplicación del plan de comercialización se determinó que tiene un buen nivel de rentabilidad que representa un 30% el primer año y va incrementando cada año en un porcentaje de un 4%. Mientras que el valor actual del proyecto refleja un valor positivo, siendo atractivo la implementación del plan de comercialización.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Llevar por escrito las políticas y transmitir las a cada departamento y revisar constantemente el cumplimiento de las mismas esto permitirá que todos los miembros de la empresa se comprometan al cumplimiento de las mismas. Por esta razón hemos sugerido que la empresa implemente las políticas y valores descritos en la tesis las cuales fueron tomadas de acuerdo a la información obtenida de la empresa.
- ❖ Trabajar constantemente para implementar normas de gestión de calidad, esto le dará un valor agregado a sus productos siendo más competitiva.
- ❖ La empresa debe estar constantemente, investigando las tendencias, los gustos, necesidades de sus clientes para que el diseño de los muebles esté enfocado a solventar las expectativas de los mismos. Además es importante que la empresa permita la mezcla de las diferentes líneas de productos, de acuerdo a lo que requiera el cliente, y ante todo estar pendiente de que la calidad del producto sea el mejor debido a que es un factor fundamental en la venta de muebles.  
Las personas están dispuestas a pagar un valor elevado siempre y cuando la calidad del producto lo justifique.
- ❖ Sería conveniente que “VITEFAMA” realice las estrategias sugeridas para que la cartera de productos actuales mejoren y estén en función de los objetivos de la empresa.
- ❖ También sería conveniente que la empresa implemente a sus canales de distribución ventas por internet esto le generara menores costos y mayor probabilidad de darse a conocer y por supuesto comercializar sus productos.
- ❖ Para el cumplimiento de los objetivos hemos sugerido a “VITEFAMA” la implementación de estrategias que le ayudaran el logro de sus metas, por ello la necesidad de la aplicación de las estrategias planteadas en la tesis.
- ❖ Es conveniente que la empresa ejecute más cursos de capacitación en el área del personal de ventas, y para ello “VITEFAMA” de implementar un departamento de recursos humanos.

- Y lo más importante es que se recomienda la ejecución del plan de comercialización debido a que presenta una buena rentabilidad, y un incremento notables en sus ventas.

### **BIBLIOGRAFIA**

- KOTLER, Philip, Armstrong Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Pearson Education, México 210.009. ISBN: 9639-444-422-2.
- Marketing Estratégico: Dirección de marketing y ventas, Cultural, S.A., Madrid, 2002, P432.
- Marketing para directores Comerciales, C.E.O, Barcelona, 1967, P 300.
- Gary j, las decisiones del marketing Seusto, S.A., Colombia. 1994, P 286.
- THOMPSON, ARTHUR A. JR; STRICKLAND, AI,. Administration estratégica; MCGraw Hill México 11<sup>th</sup> ed.2001.
- MIYAUCHI MORI, “Análisis Financiero”, Editorial Peaeson Education, México, 2000.
- KOTLER, Philip KELLER, Kevin, “Direction de marketing”, Pearson Education, 12a Edición, México, 2006, P755.
- MICHAEL Porter Estratégico corporativo Administración Estratégica; Prentica Hall 4<sup>th</sup> ed.
- Dirección de Marketing, Phillip Kotler, México Edición Milenio.
- Fundamentos del marketing Stanton-Etzel-Walker, México Undécima Edición.
- Marketing Estratégico Colombia, Jacques Lombis Juan Mack Graw- Hill, Tercera edición.
- Estadística aplicada a la empresa y a la economía, Webster Segunda Edición.
- ANALISIS de Estados Financieros, Leopold Bernstein Irwin.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. Prentice- Hall México DF, Sexta Edición 2002.
- Anderson-Jair (1997) "Administración de Ventas" Editorial. MC Graw Hall, 2da edición.

- KOTLER, Phillip.- Dirección de Mercadotecnia IV Edición, año 1999, Editorial México.

**REFERENCIAS ELECTRONICAS**

- ❏ [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- ❏ [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- ❏ [www.algen.com](http://www.algen.com)
- ❏ [www.nib.fmed.edu.uy](http://www.nib.fmed.edu.uy)
- ❏ [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_neto](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_neto)
- ❏ [http://www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/investigaciondemercado.html](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html)
- ❏ <http://www.gestiopolis.com/marketing/importancia-de-la-investigacion-de-mercados.htm>
- ❏ <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>
- ❏ <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>
- ❏ <http://www.comerciales.us/oportunidades/redes/concepto-de-comercializacion/>
- ❏ [http://www.mercadeo.com/mdi\\_02.htm](http://www.mercadeo.com/mdi_02.htm)
- ❏ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/bc.htm>
- ❏ <http://www.pymesfuturo.com/costobeneficio.html>
- ❏ <http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelCostoBeneficio>
- ❏ [http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/informacion/como\\_elaborar\\_un\\_plan\\_de\\_negocio/plan\\_comercial\\_y\\_de\\_marketing\\_en\\_un\\_plan\\_de\\_negocio](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/informacion/como_elaborar_un_plan_de_negocio/plan_comercial_y_de_marketing_en_un_plan_de_negocio)
- ❏ <http://www.monografias.com/trabajos66/plan-empresa-comercial/plan-empresa-comercial.shtml>
- ❏ <http://www.apuntesgestion.com/2007/01/27/estrategia-comercial/>
- ❏ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MIX%20DE%20PRODUCTOS>
- ❏ [http://es.wikipedia.org/wiki/Línea\\_de\\_productos](http://es.wikipedia.org/wiki/Línea_de_productos)
- ❏ <http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing-empresas/desarrollo-marketing-mix-producto-servicio>
- ❏ [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_marketing](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_marketing)
- ❏ <http://www.galeon.com/aprenderaaprender/estrategias/estrategias.htm>
- ❏ [http://www.microsoft.com/business/smb/es/marketing/7estrategias\\_ganadoras.aspx](http://www.microsoft.com/business/smb/es/marketing/7estrategias_ganadoras.aspx)

- ❏ <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/estrategia-gestion-recursos-humanos.htm>
- ❏ [http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)
- ❏ <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>
- ❏ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/lineaproducts.htm>
- ❏ [http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema1\\_5.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema1_5.htm)
- ❏ <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=252>
- ❏ [http://es.wikipedia.org/wiki/Canal\\_de\\_distribuci3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci3n)
- ❏ <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>
- ❏ <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- ❏ <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- ❏ <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml>
- ❏ <http://es.wikipedia.org/wiki/Logística>
- ❏ [http://www.material\\_logistica.ucv.cl/Objetivos%20Principales%20de%20la%20Logistica.htm](http://www.material_logistica.ucv.cl/Objetivos%20Principales%20de%20la%20Logistica.htm)
- ❏ [http://www.wikilearning.com/monografía/logistica\\_y\\_la\\_cadena\\_de\\_abastecimiento-objetivo\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_abastecimiento/14296-2](http://www.wikilearning.com/monografía/logistica_y_la_cadena_de_abastecimiento-objetivo_de_la_cadena_de_abastecimiento/14296-2)
- ❏ <http://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>
- ❏ [http://es.wikipedia.org/wiki/Rotaci3n\\_del\\_inventario](http://es.wikipedia.org/wiki/Rotaci3n_del_inventario)
- ❏ [http://www.ecofinanzas.com/diccionario/R/ROTACION\\_DE\\_INVENTARIOS\\_RAZON\\_DE.htm](http://www.ecofinanzas.com/diccionario/R/ROTACION_DE_INVENTARIOS_RAZON_DE.htm)
- ❏ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no8/costoJIT.m>
- ❏ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiypduct.htm>
- ❏ <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>
- ❏ <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/16.htm>
- ❏ <http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing-empresas/desarrollo-prevision-ventas-estacionalidad>
- ❏ [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_del\\_punto\\_de\\_equilibrio](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_del_punto_de_equilibrio)

**ANEXO N° 1**  
**Distribución de la población cuencana por quintiles**

ENIGHU - POBLACIÓN - INGRESOS - CUENCA

POBLACIÓN E INGRESOS CORRIENTES ANUALES POR QUINTILES DEL HOGAR, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD DEL JEFE ECONÓMICO

| SEXO Y GRUPOS DE EDAD | TOTAL          |                    | QUINTILES     |                   |               |                   |               |                    |               |                    |               |                    |
|-----------------------|----------------|--------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|
|                       |                |                    | QUINTIL 1     |                   | QUINTIL 2     |                   | QUINTIL 3     |                    | QUINTIL 4     |                    | QUINTIL 5     |                    |
|                       | POBLACIÓN      | INGRESO CORRIENTE  | POBLACIÓN     | INGRESO CORRIENTE | POBLACIÓN     | INGRESO CORRIENTE | POBLACIÓN     | INGRESO CORRIENTE  | POBLACIÓN     | INGRESO CORRIENTE  | POBLACIÓN     | INGRESO CORRIENTE  |
|                       | TOTALES        | TOTALES            | TOTALES       | TOTALES           | TOTALES       | TOTALES           | TOTALES       | TOTALES            | TOTALES       | TOTALES            | TOTALES       | TOTALES            |
| <b>TOTAL</b>          | <b>292.224</b> | <b>615.289.897</b> | <b>77.146</b> | <b>58.694.415</b> | <b>62.571</b> | <b>86.901.982</b> | <b>60.181</b> | <b>119.123.299</b> | <b>52.993</b> | <b>151.863.060</b> | <b>39.333</b> | <b>198.707.141</b> |
| 292.224               |                |                    |               |                   |               |                   |               |                    |               |                    |               |                    |
| <b>10 A 24 AÑOS</b>   | 17.722         | 26.765.886         | 6.759         | 5.424.485         | 4.564         | 6.290.432         | 4.344         | 7.913.515          | 1.429         | 4.119.339          | 626           | 3.018.114          |
| 25 A 34 AÑOS          | 56.934         | 109.846.468        | 18.082        | 13.524.215        | 13.001        | 17.666.691        | 10.602        | 21.556.602         | 7.831         | 22.114.774         | 7.419         | 34.984.186         |
| 35 A 44 AÑOS          | 68.253         | 139.946.001        | 17.225        | 14.498.473        | 17.662        | 24.621.843        | 10.764        | 20.654.050         | 15.269        | 43.611.663         | 7.332         | 36.559.971         |
| 45 A 54 AÑOS          | 83.340         | 178.795.929        | 22.618        | 16.706.704        | 15.699        | 21.612.155        | 17.764        | 35.092.616         | 14.035        | 39.440.203         | 13.224        | 65.944.252         |
| 55 A 64 AÑOS          | 38.933         | 86.216.704         | 8.580         | 4.966.901         | 6.742         | 9.782.915         | 10.891        | 21.517.241         | 7.661         | 23.122.047         | 5.059         | 26.827.599         |
| 65 AÑOS Y MÁS         | 27.043         | 73.718.909         | 3.882         | 3.573.637         | 4.904         | 6.927.945         | 5.815         | 12.389.274         | 6.768         | 19.455.035         | 5.674         | 31.373.018         |
|                       |                |                    |               |                   |               |                   |               |                    |               |                    |               |                    |
| <b>TOTAL HOMBRES</b>  | <b>214.884</b> | <b>471.852.112</b> | <b>53.431</b> | <b>41.920.428</b> | <b>42.340</b> | <b>59.108.814</b> | <b>45.454</b> | <b>89.951.945</b>  | <b>41.423</b> | <b>118.749.044</b> | <b>32.236</b> | <b>162.121.881</b> |
|                       |                |                    |               |                   |               |                   |               |                    |               |                    |               |                    |
| <b>10 A 24 AÑOS</b>   | 11.932         | 17.008.893         | 5.032         | 3.838.760         | 3.698         | 5.131.147         | 1.539         | 2.786.944          | 1.284         | 3.607.028          | 379           | 1.645.015          |
| 25 A 34 AÑOS          | 42.091         | 86.945.157         | 11.866        | 9.474.819         | 8.944         | 12.109.414        | 9.171         | 18.330.148         | 5.400         | 15.132.969         | 6.711         | 31.897.807         |
| 35 A 44 AÑOS          | 51.941         | 110.710.439        | 12.736        | 11.085.115        | 11.086        | 15.422.397        | 8.817         | 16.975.214         | 13.351        | 37.926.160         | 5.951         | 29.301.553         |

## 7 (6,6#

|                          |               |                    |               |                   |               |                   |               |                   |               |                   |              |                   |
|--------------------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|--------------|-------------------|
| 45 A 54<br>AÑOS          | 61.334        | 142.851.728        | 14.673        | 11.152.691        | 9.099         | 12.637.117        | 14.563        | 28.765.648        | 10.917        | 30.474.438        | 12.082       | 59.821.833        |
| 55 A 64<br>AÑOS          | 30.334        | 69.372.269         | 6.102         | 3.505.196         | 6.390         | 9.325.430         | 6.722         | 13.011.921        | 6.957         | 20.966.854        | 4.163        | 22.562.868        |
| 65 AÑOS Y<br>MÁS         | 17.251        | 44.963.627         | 3.022         | 2.863.847         | 3.123         | 4.483.309         | 4.642         | 10.082.071        | 3.514         | 10.641.595        | 2.950        | 16.892.805        |
| <b>TOTAL<br/>MUJERES</b> | <b>77.341</b> | <b>143.437.785</b> | <b>23.715</b> | <b>16.773.987</b> | <b>20.231</b> | <b>27.793.168</b> | <b>14.727</b> | <b>29.171.354</b> | <b>11.570</b> | <b>33.114.015</b> | <b>7.097</b> | <b>36.585.260</b> |
| 10 A 24<br>AÑOS          | 5.790         | 9.756.993          | 1.727         | 1.585.726         | 866           | 1.159.285         | 2.805         | 5.126.571         | 145           | 512.312           | 247          | 1.373.099         |
| 25 A 34<br>AÑOS          | 14.843        | 22.901.311         | 6.216         | 4.049.396         | 4.056         | 5.557.278         | 1.431         | 3.226.454         | 2.431         | 6.981.805         | 708          | 3.086.379         |
| 35 A 44<br>AÑOS          | 16.312        | 29.235.562         | 4.489         | 3.413.358         | 6.576         | 9.199.447         | 1.947         | 3.678.836         | 1.918         | 5.685.502         | 1.381        | 7.258.419         |
| 45 A 54<br>AÑOS          | 22.006        | 35.944.202         | 7.945         | 5.554.013         | 6.600         | 8.975.037         | 3.201         | 6.326.968         | 3.117         | 8.965.764         | 1.142        | 6.122.419         |
| 55 A 64<br>AÑOS          | 8.599         | 16.844.435         | 2.478         | 1.461.705         | 352           | 457.486           | 4.169         | 8.505.320         | 704           | 2.155.193         | 896          | 4.264.731         |
| 65 AÑOS Y<br>MÁS         | 9.791         | 28.755.283         | 859           | 709.790           | 1.781         | 2.444.636         | 1.174         | 2.307.203         | 3.254         | 8.813.440         | 2.724        | 14.480.213        |

*Fuente: INEC, ENIGHU 2003 - 2004*

**ANEXO N° 2**  
**Balance De resultados de “VITEFAMA” del 2009**

**“VITEFAMA”**

*DISEÑO QUE COMBINA CLASE Y BELLEZA*

RUC: 0103545582001

**BALANCE DE RESULTADOS**  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

|   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>INGRESOS</b>   |                   |                   |
| <b>VENTAS NETAS 12%</b>                                 | 2474869,48        |                   |
| <b>(=) VENTAS NETAS</b>                                 |                   | <b>2474869,48</b> |
| Inventario inicial de materia prima                     | 172312,37         |                   |
| (+) compras netas                                       | 1153360,82        |                   |
| (=) materia prima disponible                            | 1325673,19        |                   |
| (-) inventario final de materia prima                   | 241042,33         |                   |
| (=) materia prima directa usada                         | 1084630,86        |                   |
| (+) mano de obra  | 234869,61         |                   |
| (+) costos indirectos de fabricacion                    | 36434,78          |                   |
| <b>(=) Costos de produccion del periodo</b>             | <b>1355935,25</b> |                   |
| (+) inventario inicial de productos en proceso          | 98851,17          |                   |
| <b>(=) Costos de produccion en proceso</b>              | <b>1454786,42</b> |                   |
| (-) Inventario final de productos en proceso            | 95188,31          |                   |
| <b>(=) Costos de productos terminados</b>               | <b>1359598,11</b> |                   |
| (+) Inventario inicial de productos terminados          | 109101,01         |                   |
| <b>(=) Costo de productos disponibles para la venta</b> | <b>1468699,12</b> |                   |
| (-) Inventario final de productos terminados            | 121142,33         |                   |
| <b>(=) Costos de ventas</b>                             | <b>1347556,79</b> |                   |
| <b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>                     |                   | <b>1127312,69</b> |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>                  |                   |                   |
| Sueldos y salarios                                      | 90827,41          |                   |
| Aporte al IESS +F.R                                     | 17579,38          |                   |
| Beneficios Sociales                                     | 18061,47          |                   |
| Honor.com.dietas  | 5291,1            |                   |

|   |            |                  |
|---|------------|------------------|
| Prom.Publicidad                             | 14522,1    |                  |
| Transporte                                  | 33270,6    |                  |
| Combustible                                 | 4246,01    |                  |
| Mante. Vehiculos                            | 3157,27    |                  |
| Arrenda. Comercial                          | 84767,7    |                  |
| Seguros polizas                             | 13981      |                  |
| Intereses y comiciones bancarias            | 6832,45    |                  |
| Depre. De activos fijos                     | 25159,39   |                  |
| Mant. Equipo de oficina                     | 2753,6     |                  |
| Utiles de oficina                           | 3016,31    |                  |
| Varios gastos                               | 927,9      |                  |
| Cuotas camaras                              | 540        |                  |
| Ferías                                      | 3992,36    |                  |
| Gastos de viaje                             | 4336,16    |                  |
| Comision tarjetas                           | 3999,2     |                  |
| Servicios basicos locales                   | 3178,96    |                  |
| Total de gastos administrativos y de ventas |            | <b>340440,37</b> |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>               |            | <b>786872,32</b> |
| 15% participacion de trabajadores           | 118030,848 |                  |
| <b>UTILIDAD GRAVABLE</b>                    |            | <b>668841,47</b> |
| 25% Impuesto a la renta                     | 167210,368 |                  |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                        |            | <b>501631,10</b> |

**Ing. Jenny Falconi**  
**CONTADORA**

**Ing. Teofilo Castro**  
**GERENTE**

**Fuente:** "VITEFAMA"

**Elaborado por:** Olga Samaniego y Rosa Samaniego

**ANEXO N° 3****VENTAS POR ZONAS DE “VITEFAMA”  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

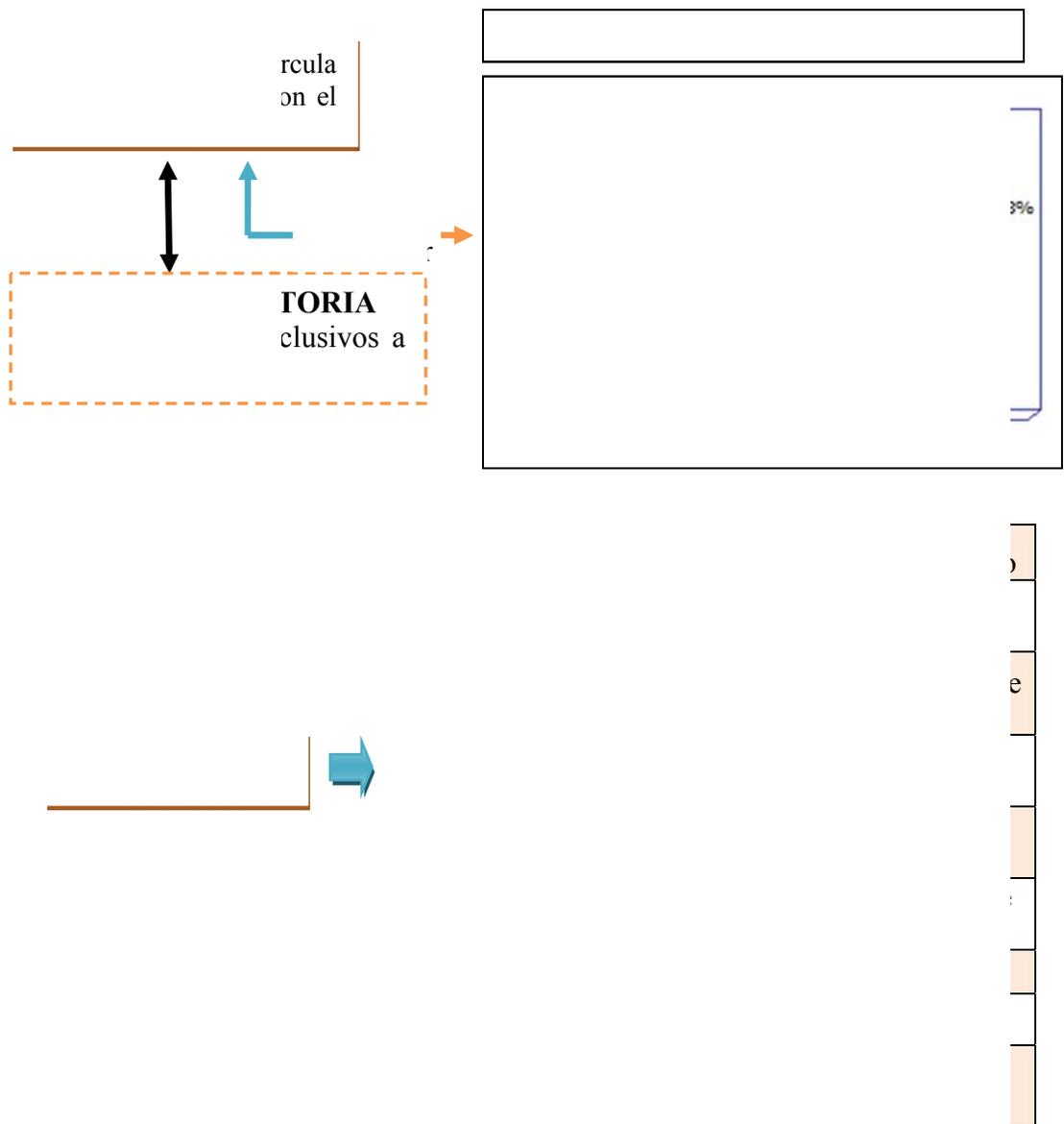
| <b>PUNTOS DE VENTA PROPIOS</b> | <b>VENTAS EN DOLARES</b> | <b>%DE VENTAS POR ZONAS</b> |
|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Cuenca                         | 965199,0972              | 39%                         |
| Quito                          | 395979,1168              | 16%                         |
| <b>DISTRIBUIDORES</b>          |                          |                             |
| Quito                          | 49497,3896               | 2%                          |
| Guayaquil                      | 420727,8116              | 17%                         |
| Machala                        | 98994,7792               | 4%                          |
| Manta                          | 346481,7272              | 14%                         |
| Loja                           | 74246,0844               | 3%                          |
| Portoviejo                     | 49497,3896               | 2%                          |
| Ambato                         | 24748,6948               | 1%                          |
| Santo Domingo                  | 49497,3896               | 2%                          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>2474869,48</b>        | <b>100%</b>                 |

**ANEXO N° 4**

**Análisis del segmento para medios publicitarios**

El segmento al que se dirige “VITEFAMA” es a los hogares del Ecuador que se encuentra en la clase económica media y media-alta.

Por ello hemos escogido los siguientes medios publicitarios que están enfocados a este segmento.



RADIO  
COMPLICE



| <b>TARGET</b>            |                                      |
|--------------------------|--------------------------------------|
| TIPO DE PROGRAMACION     | Música en español                    |
| COMPOSICION DE AUDIENCIA | Hombres y mujeres entre 19 y 39 años |
| COBERTURA                | Azuay y Cañar                        |
| NIVEL DE SINTONIA        | 10,80%                               |
| Tipo de programación:    | Música romántica en español          |
| Edad:                    | 19 a 39 años                         |
| Nivel socioeconómico:    | Medio                                |

## ANEXO N° 5

## TEMAS Y PROFORMA PARA LA INVESTIGACION DE MERCADOS

| TEMAS A INVESTIGARSE  | FECHA                             | TIEMPO DE DURACION | PRESUPUESTO       |
|---|-----------------------------------|--------------------|-------------------|
| Identificación y evaluación de oportunidades, en nuevos segmentos la investigación se realizara en entidades corporativas como hoteles en la ciudad de Cuenca.  | 7 de febrero de 2011              | 45 Días            | USD\$ 2,500       |
| Investigación de las diferentes zonas que actualmente vende la empresa como es Loja, Ambato, Machala Portoviejo entre otras; para determinar si es viable seguir trabajando con distribuidores o con puntos de venta propios. | 10 de marzo de 2011               | 35 Días            | USD\$ 2,000       |
| Realizar un análisis de mercado al cual se quiere ingresar, con el fin de determinar las posibilidades de venta del producto.   | 20 de abril de 2011               | 30 Días            | USD\$ 1,800       |
| Investigación de los medios publicitarios que más se acoplen al segmento (económico medio y medio-alto) de "VITEFAMA"; en el mercado nacional.  | 15 de junio de 2011               | 30 Días            | USD\$ 1,700       |
| Investigación de las nuevas tendencias en muebles de madera a nivel nacional.   | 17 de enero y 25 de julio de 2011 | 30 Días            | USD\$ 1,800       |
| <b>TOTAL</b>  |                                   |                    | <b>USD\$9,800</b> |

## ANEXO N° 6:

## Proforma del diseño de un Manual de Imagen corporativa



Cuenca, Junio del 2010

Srs.

Ing. Teófilo Castro

Empresa: VITEFAMA

Reciba ud un cordial saludo de quienes hacemos Gráficos Lozano, le presentamos una cotización por ud solitada , esperando servirle de la mejor manera en nuestra linea de imprenta autorizada por el S.R.I., publicidad gráfica y con formas continuas

| Descripción del Trabajo  | Valor:                 |
|--|------------------------|
| <p><b>Realización de un Manual de Identidad Corporativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice</li> <li>- Modo de uso</li> <li>- Terminología básica</li> <li>- Historia y valores de la marca</li> <li>- Nombre de la empresa</li> <li>- Logotipo</li> <li>- Símbolo gráfico</li> <li>- Marca</li> <li>- Colores corporativos</li> <li>- Tipografía corporativa</li> <li>- Versiones de la marca</li> <li>- Relaciones proporcionales</li> <li>- Espacio de respeto</li> <li>- Tamaño mínimo</li> <li>- Esquema de trazado</li> <li>- Versiones cromáticas</li> <li>- Versiones monocromáticas</li> <li>- Pruebas sobre fondos</li> <li>- Variaciones cromáticas en la impresión</li> <li>- Tipografías auxiliares</li> <li>- Colores secundarios</li> <li>- Textura corporativa</li> <li>- Fraccionamiento del símbolo</li> <li>- Usos ncorrectos</li> <li>- Papelería</li> <li>- Publicaciones</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Elementos promocionales</li> <li>- Elementos del punto de venta</li> <li>- Señalética</li> <li>- Parque móvil</li> <li>- Uniformes</li> <li>- Usos web</li> <li>- Muestras de color y papel</li> <li>- Conclusiones</li> </ul> | <p><b>\$500.00</b></p> |

**NOTA**

- Los precios no incluyen IVA.
- Se entregará una impresión original
- La entrega será a convenir
- Recibimos el 70% de anticipo y el 30% entregado el trabajo

ARQ. MARCIA LOZANO REINOSO  
VENTAS

Cuenca - Ecuador  
Dir.: Calle Vieja 11-73 y Elia Liut  
Telf.: 2864-968

**ANEXO N° 7**

**Proforma de radio Cómplice 99.7 FM**

## ANEXO N° 8

## Proforma de radio K1 92.5 FM



*RADIO K1 92.5 FM - 105.9 FM*  
*Azuay, Cañar, El Oro, Loja y Guayas.*

Tarifas Vigentes 2010

| <b>CUÑAS</b>       | <b>VALOR</b> |
|--------------------|--------------|
| Cuñas de 10" ..... | \$ 2.50      |
| Cuñas de 20" ..... | \$ 4.50      |
| Cuñas de 30" ..... | \$ 7.00      |
| Cuñas de 40" ..... | \$ 9.00      |
| Cuñas de 60" ..... | \$ 13.00     |

**ANEXO N° 9**

**Proforma de Revista Familia**

**REVISTA FAMILIA**

**CIRCULACIÓN:** Todos los domingos con Diario El Comercio

**CIERRE:** 13 días antes de su publicación (lunes).

**NIVEL DE LECTORIA:** 380.000 lectores exclusivos a nivel nacional.  
(Kantar Media Research)

**COLOR:** FULL COLOR

**TAMAÑO:**

**¼ Pagina** \$ 992.00 + IVA  
**(11.65cm x 13.25cm)**

**½ Pagina** \$ 1984.00 + IVA  
**(23.8cm x 13.25cm)**

**Pagina completa** \$ 3968.00 + IVA  
**( 23.8cm x 27cm)**

**Contraportada Interior** \$ 4512.00 + IVA

**Contraportada Exterior** \$ 4672.00 + IVA

**Muy Atentamente,**

**Dr. Leonardo Vázquez C.,  
ASESOR COMERCIAL  
2826500 / 095939144  
lvasquez@elcomercio.com  
GRUPO EL COMERCIO C.A.**

**ANEXO N° 10**

**Proforma de arrendamiento de Vallas**

## ANEXO N° 11

## Proforma de la reconstrucción del sitio web de “VITEFAMA”



Cuenca, Junio del 2010

Srs.  
Ing. Teófilo Castro  
Empresa: VITEFAMA

Reciba ud un cordial saludo de quienes hacemos Gráficos Lozano, le presentamos una cotización por ud solitada , esperando servirle de la mejor manera en nuestra linea de imprenta autorizada por el S.R.I., publicidad gráfica y con formas continuas

| Descripción del Trabajo  | Valor:   |
|--|----------|
| Diseño y Elaboración de Sitio Web<br>Contenido<br>Página principal con 4 subpáginas<br>Sistema de pago on-line<br>Diseño web animado con sonido<br>Mantenimiento por un año de la web<br>Compra del espacio en la red<br>Y más elementos de web. | \$500.00 |

**NOTA**

- Los precios no incluyen IVA.
- Se entregará un cd con el diseño
- La entrega será a convenir
- Recibiremos el 50% de anticipo y el 50% entregado el trabajo

DIEGO CHICAIZA  
DISEÑADOR GRAFICO

## ANEXO N° 12

## Cronograma y proforma de capacitación al personal de ventas

| TEMAS A CAPACITAR  | FECHA DE INICIO                          | TIEMPO DE DURACION | VALOR             |
|--|--|--------------------|-------------------|
| Capacitar a los vendedores acerca de los productos que comercializa la empresa como por ejemplo sus características, ventajas y beneficios.  | El 10 de enero y el 15 de junio del 2011 | 16 HORAS           | US\$ 1,200        |
| Que todas las vendedoras tengan conocimiento de las técnicas de venta; por ejemplo, acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada entrevista, cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, cómo dar seguimiento a las ventas realizadas, cómo brindar servicios de pre y post venta. | El 10 de enero y el 15 de junio del 2011 | 20 HORAS           | US\$ 1,800        |
| Direccionar a la fuerza de ventas para que ayuden a resolver los problemas de los clientes; teniendo en consideración que vender no sólo significa que el cliente adquiera el producto si no realmente ayudarlo a resolver sus problemas.  | El 10 de enero y el 15 de junio del 2011 | 16 HORAS           | US\$ 1,500        |
| Técnicas para desarrollar el perfil del vendedor; como por ejemplo facilidad de palabra para comunicar de una forma correcta las características del producto y generar confianza.   | El 10 de enero y el 15 de junio del 2011 | 12 HORAS           | US\$ 1,000        |
| Proporcionar técnicas a los vendedores para que se cree un buen ambiente con los posibles clientes; especialmente en el manejo de objeciones durante el proceso de la venta.   | El 10 de enero y el 15 de junio del 2011 | 12 HORAS           | US\$ 1,000        |
| <b>TOTAL</b>   |  | <b>76 HORAS</b>    | <b>US\$ 6,500</b> |

## ANEXO N° 13:

## Tasa promedio de crecimiento de las ventas históricas de “VITEFAMA”

| AÑO               | VENTAS EN DOLARES | % DE VARIACION |
|-------------------|-------------------|----------------|
| 2005              | 1399353,54        | 0              |
| 2006              | 1513002,51        | 8%             |
| 2007              | 1887073,61        | 25%            |
| 2008              | 2099976,86        | 11%            |
| 2009              | 2474869,59        | 18%            |
| <b>TOTAL</b>      | <b>9374276,11</b> | <b>62%</b>     |
| <b>% PROMEDIO</b> |                   | <b>15%</b>     |



Se tomará esta tasa de crecimiento para proyectar las ventas para los próximos 5 años (para las ventas sin proyecto)