



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

PLAN DE EXPANSIÓN DE VENTAS PARA LA FÁBRICA DE DUCHAS ELÉCTRICAS “RCG” AÑO 2012

La gestión de ventas constituye un aspecto crucial para la supervivencia de las empresas, pues de ello depende su crecimiento y permanencia en el tiempo. De ahí radica la importancia de que las compañías empiecen adoptar nuevos sistemas y técnicas de administración y comercialización, que permitan conseguir los objetivos y metas propuestas.

La presente tesina intenta demostrar que es factible para la Fábrica de Duchas Eléctricas “RCG” incrementar su nivel de rentabilidad, a través de la implementación de un plan de expansión de ventas para el descuidado mercado de Cuenca.

En el presente trabajo se analiza en forma general la situación actual de la empresa desde el punto de vista organizacional y económico; seguido de una propuesta de estructura orgánica que se adapte a los requerimientos del propósito en cuestión; y finalmente, se establece en forma pormenorizada los objetivos y detalles a seguir para la implementación óptima del presente plan, así como el respectivo análisis económico y su grado de factibilidad.

Palabras Claves: Ventas, utilidad, margen de rentabilidad, costos, gastos, selección, reclutamiento, compensación, proyección.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

SALES EXPANSION PLAN FOR ELECTRIC SHOWERS FACTORY "RCG" YEAR 2012

Sales management is a crucial aspect for the survival of enterprises, because it depends on their growth and persistence over time. That is why, the importance for companies to begin adopting new systems and management techniques and marketing, which might achieve the objectives and goals.

This thesis attempts to demonstrate the feasibility for Electric Showers Factory "RCG" increases its profitability, through the implementation of a sales expansion plan for the neglected market of Cuenca.

In this work, we analyze in general the company's current situation from the standpoint of organizational and economic followed by a proposed organizational structure that meets the requirements of the purpose in question, and finally, establishing in detail objectives and details to follow for optimal implementation of this plan and the relevant economic analysis and the degree of feasibility.

Keywords: Sales, profit, profit margins, costs, expenses, selection, recruitment, compensation, projection.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	19
--------------	----

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la Empresa	20
1.2 Misión y Visión	21
1.2.1 Misión	21
1.2.2 Visión	21
1.3 Objetivos	21
1.4 Principios	22
1.5 Productos	23
1.6 Sistema de Distribución	24
1.7 Evolución Económica	25
1.8 Análisis Situacional (FODA)	26
1.9 Factores Claves del Éxito	27

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA CUENCA

2.1 Organización Actual de la Empresa	28
2.2 Propuesta Organizacional	29
2.3 Funciones y Responsabilidades de los Cargos de Ventas	30
2.3.1 Jefe de Ventas	30
2.3.2 Vendedor	31
2.4 Perfiles para los Cargos de Ventas	32
2.4.1 Jefe de Ventas	32
2.4.2 Vendedor	33

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.5	Reclutamiento y Selección del Personal de Ventas	34
2.5.1	Reclutamiento	35
2.5.2	Selección	35
2.6	Sistema de Remuneración y Compensación para Ventas	38

CAPÍTULO III

PLAN DE VENTAS

3.1	Objetivos del Plan de Ventas	40
3.1.1	Objetivo General	40
3.1.2	Objetivos Específicos	40
3.2	Sondeo y Análisis de Resultados	41
3.3	Territorio, Zonas y Sectores	44
3.3.1	Territorio	44
3.3.2	Zonas y Sectores	44
3.4	Cuota de ventas	48
3.5	Costos y Gastos	48
3.6	Pronóstico de Ventas y Análisis de Resultados	49
3.6.1	Escenario 1: Por vendedor y sin Política de Comisión	49
3.6.2	Escenario 2: Por vendedor y con Política de Comisión del 7%	50
3.6.3	Escenario 3: Por vendedor y con Política de Comisión del 10%	51
3.6.4	Análisis Mensual de Resultados con y sin el Plan de Expansión	52

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones	55
4.2	Recomendaciones	56

BIBLIOGRAFÍA	57
---------------------	-----------

ANEXOS

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



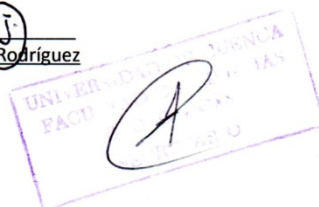
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Diana Estefanía Arévalo Rodríguez, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Diana Estefanía Arévalo Rodríguez

0105815666



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



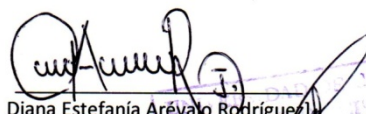
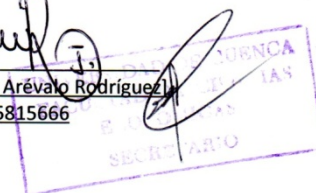
UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Diana Estefanía Arévalo Rodríguez, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.


Diana Estefanía Arévalo Rodríguez
0105815666


Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.




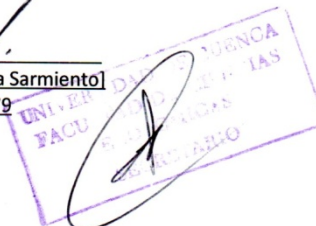
UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA Fundada en 1867

Yo, Christian Andrés Tapia Sarmiento, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.


Christian Andrés Tapia Sarmiento
0105072979



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



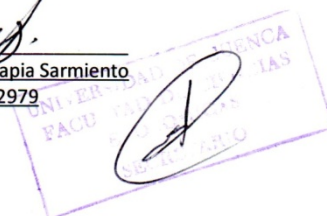
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Christian Andrés Tapia Sarmiento, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.



Christian Andrés Tapia Sarmiento
0105072979



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**“FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS”**

Escuela de Administración de Empresas

**PLAN DE EXPANSIÓN DE VENTAS
PARA LA FÁBRICA DE DUCHAS ELÉCTRICAS “RCG” AÑO
2012**

*Tesis previa a la obtención del título de
“Ingeniero Comercial”*

Autores:

Estefanía Arévalo Rodríguez
Andrés Tapia Sarmiento

Director:

Ing. Pablo González Loyola

Cuenca, abril de 2012



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los criterios, opiniones y comentarios vertidos en la presente tesis, son de absoluta responsabilidad de los autores.

Estefanía Arévalo R.

Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Agradecimiento

A Dios, por guiarnos con amor en los senderos de la vida; a nuestros padres, quienes nos han apoyado incondicionalmente en cada uno de nuestros proyectos; a nuestros profesores, por impartirnos sus conocimientos; a nuestros amigos, al Sr. Román Cabrera por abrirnos las puertas de su empresa y de manera especial al Ing. Pablo González L. por brindarnos su apoyo para el desarrollo de esta tesis.

Estefanía y Andrés



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Dedicatoria

El esfuerzo dado en todos estos años de vida estudiantil, deseo dedicarlo de manera muy especial a mi familia que me apoyó en todas mis decisiones erróneas o correctas. De igual manera a Byron quien supo encontrar la forma de hacerme feliz hasta en los peores momentos.

Estefanía Arévalo R.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Dedicatoria

La presente tesis, se la dedico con mucho amor a la persona que más amo en este mundo, mi madre “María”, quien con su amor y afecto ha sabido guiarme durante toda mi vida y en especial a mis dos amores “Sandra y Amy”.

Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

La mejora de la competitividad y productividades un objetivo permanente en el sector de la fabricación de duchas eléctricas; y debido a que es un producto de uso generalmente diario, es importante que se destaquen factores como: calidad, duración, seguridad y garantía. Es así como Duchas “RCG” se ha mantenido como una marca reconocida en el mercado ecuatoriano; representando por ende, una gran oportunidad para crecer y expandirse dentro de él.

La administración de ventas incluye el involucramiento del gerente y toda la organización, empezando por un proceso de planeación, determinación de objetivos y fijación de políticas; seguido de un agrupamiento de actividades, selección, entrenamiento, orientación y supervisión del equipo de comercialización; y finalmente, un análisis, control y aplicación de correctivos cuando sea necesario. Es por eso que en el presente plan, se abordan todos estos aspectos importantes, a fin de conseguir y obtener los resultados deseados por la Fábrica de Duchas Eléctricas “RCG”.

Esperamos que este trabajo de tesina permita a Duchas Eléctricas “RCG”, crecer y mejorar en su sistema de gestión, permitiéndole obtener un mayor grado de solidez y rentabilidad; y sobretodo evite comprometer su existencia en el mercado ecuatoriano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Fábrica de Duchas Eléctricas “RCG” inicio sus actividades el 3 de junio de 1985, como una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de duchas eléctricas de hierro y aluminio para baño. La misma que hasta la actualidad se encuentra dirigida por su Gerente Propietario el Sr. Román Cabrera Gutiérrez.

La empresa posee legalmente una personería natural no obligada a llevar contabilidad, por lo tanto no posee estados financieros. Pero su propietario mantiene varios registros sobre la operatividad de la fábrica, los cuales servirán como referencia para la elaboración del presente plan de ventas.

La fábrica ha venido evolucionando desde la última década, pues actualmente se encuentra elaborando duchas eléctricas de plástico siendo su principal materia prima el ABS(Acrilonitrilo-butadienestireno), el cual le ha permitido generar un producto de mayor calidad, resistencia y elegancia. Actualmente, la empresa posee dos líneas de producto: Duchas de una y de dos cernideras. Siendo su capacidad total de producción de 2500 unidades por mes.

Al momento la empresa se encuentra comercializando sus productos tanto a nivel local como nacional, su nivel de ventas asciende a 1300 duchas por mes; las mismas que se encuentran concentradas en dos clientes (ver cuadro No.1), quienes actúan como distribuidores en diferentes provincias del país a nivel de ferreterías, es decir no se realizan ventas directas; lo cual ha generado incertidumbre para su propietario, pues la operatividad de la empresa depende de ello. Es por eso que surge la necesidad de elaborar un plan de comercialización que le permita diversificar y expandir sus ventas,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

disminuyendo el riesgo de liquidez y sobretodo de quiebra que pudiera presentarse en el futuro.

En un inicio el propósito es cubrir el mercado de Cuenca realizando ventas directas a los detallistas o ferreterías, obteniendo un mayor margen de utilidad; para lo cual se pretende incorporar un área de ventas, que implicaría la contratación de personal idóneo y elaboración de un plan de acción que permita cumplir satisfactoriamente con este objetivo.

CuadroNo.1

Cliente	Unidades	%
Pablo Zambrano	600	46%
Carlos Pando	350	27%
Jorge Cordovilla	150	12%
Ventas Directas	200	15%
Total	1300	100%

*Fuente: Registros de la empresa
Elaboración: Los Autores*

1.2 MISIÓN Y VISIÓN

1.2.1 Misión

Somos una empresa que contribuye con el aseo personal de las familias, proporcionando un producto seguro, económico y confiable, a través de un personal comprometido y capacitado; buscando siempre la excelencia, innovación y satisfacción de nuestros clientes.

1.2.2 Visión

Dentro de cinco años, ser una empresa líder en la elaboración de duchas eléctricas con presencia a nivel nacional, con una infraestructura amplia y adecuada a nuestras necesidades; basada en la responsabilidad, respeto,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

confianza y mejora continua; pensando siempre en un servicio diferenciado y de alta calidad.

1.3 OBJETIVOS

- ✚ Satisfacer las necesidades de aseo de nuestros clientes al ofrecer un producto seguro y de calidad.
- ✚ Ampliar el mercado, empezando por la ciudad de Cuenca a través de un nuevo sistema de comercialización y ventas.
- ✚ Mejorar y ampliar la infraestructura de la empresa de acuerdo a los nuevos requerimientos y necesidades del proceso productivo.
- ✚ Incrementar la producción y nivel de ventas en un 50%, es decir 1950 duchas por mes.
- ✚ Adquirir una nueva máquina inyectora de envases que permita reducir el costo de producción aproximadamente en un 25%.
- ✚ Obtener un incremento en el margen de utilidad del anual del 20%.

1.4 PRINCIPIOS

- ✚ **Liderazgo:** Como la capacidad de inspirar a otros y orientar su accionar en una dirección determinada, inspirada en la misión y en los valores organizacionales definidos, anticipando escenarios de desarrollo; como la habilidad para fijar objetivos y prioridades y comunicarlas con energía, generando confianza en los colaboradores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✚ **Responsabilidad:** Como el compromiso de actuar y tomar decisiones basadas en la causa-efecto, la ética, moralidad y lealtad.
- ✚ **Respeto:** Como la capacidad de reconocer y valorar las cualidades y los derechos de los individuos dentro y fuera de la organización.
- ✚ **Confianza:** Como el compromiso de generar seguridad, certeza y estabilidad dentro de la empresa y en la sociedad.
- ✚ **Mejora Continua e Innovación:** Como la capacidad para modificar el estado de las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no previstas; implica la capacidad de buscar y encontrar soluciones nuevas y diferentes a los problemas.
- ✚ **Orientación al Cliente:** Como la predisposición de satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes.
- ✚ **Excelencia:** Como resultado de un esfuerzo arduo y permanente por hacer correctamente lo que es correcto, por realizar el trabajo en forma eficaz y por mejorar en forma continua los procesos dentro de la organización.
- ✚ **Responsabilidad Social:** Como el compromiso de considerar, anticipar y responder por el impacto de nuestras decisiones en el entorno social y en el medio ambiente.

1.5 PRODUCTOS

La empresa cuenta con dos tipos de producto, los cuales como se mencionó anteriormente se elaboran principalmente en envases de plástico “ABS” y que se diferencian básicamente en el sistema de suministro de agua:

UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✚ **Ducha sin Manguera:** Este tipo de ducha posee una presentación sencilla que incluye una sola cernidera como dispensador de agua. Su precio actual es de \$8,30.



- ✚ **Ducha con Manguera:** Este tipo de ducha a diferencia de la anterior posee dos cernideras: una grande y una pequeña; en donde la una funciona como principal y la otra como auxiliar, permitiendo al individuo lavar con mayor facilidad algunas partes del cuerpo. Su precio actual es de \$9,20.



1.6 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

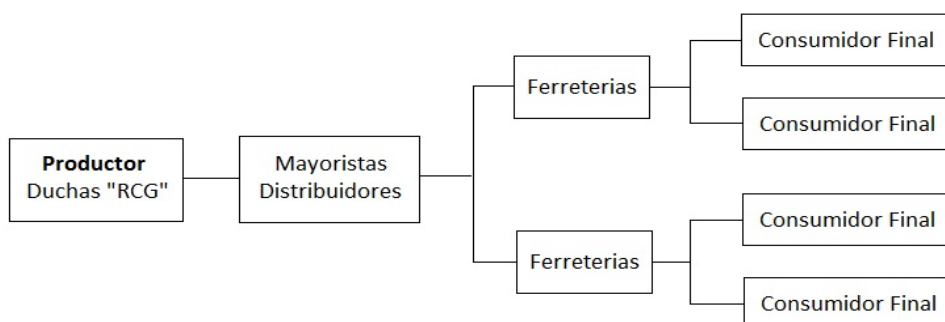
La fábrica presenta actualmente un sistema de distribución de mercadería indirecto; es decir las ventas se realizan a través de mayoristas, quienes se



UNIVERSIDAD DE CUENCA

encargan de comercializar el producto a nivel de ferretería en diferentes provincias del país como: Carchi, Imbabura, Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Loja y parte de la provincia del Azuay.

Se utiliza un canal de distribución mayorista como se presenta a continuación:



1.7 EVOLUCIÓN ECONÓMICA

De acuerdo a información proporcionada por la empresa sobre el nivel de ventas, costos y gastos de los últimos tres años, se presenta el siguiente análisis sobre la situación económica de la misma:

Cuadro No.2

DUCHAS RCG - EVOLUCIÓN ECONÓMICA					
	2009	2010	%	2011	%
Ventas	90.690,00	123.390,00	36%	126.000,00	39%
Costos & Gastos	52.117,50	74.376,00	43%	76.248,00	46%
Utilidad	38.572,50	49.014,00	27%	49.752,00	29%

Margen de Utilidad %	2009	2010	2011
	43%	40%	39%

Fuente: Registros de la empresa
Elaboración: Los Autores

Como se puede observar en el cuadro anterior las ventas en los últimos dos años con respecto al 2009, se han incrementado en un promedio del 37%; lo

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cual obedece a la incorporación de un nuevo distribuidor en el año 2010 el Sr. Pablo Zambrano, quien absorbe el 46% de las ventas totales (Ver cuadro No.1).

Los costos y gastos en promedio con respecto al 2009 presentan un incremento del 45%, el cual comparado con el aumento porcentual de ventas es superior en un 8%, esto debido a que en el 2010 se produjo un alza considerable en el precio de la materia prima, específicamente en el plástico ABS y en la niquelina.

La utilidad presenta un incremento promedio del 28% con respecto al 2009, es decir que la empresa posee un buen nivel de rentabilidad. Pero si se observa el margen de utilidad obtenido en los últimos tres años 43%, 40% y 39% respectivamente, se puede establecer que la empresa se encuentra disminuyendo su capacidad de generación riqueza por unidad vendida, por lo que se recomienda se realice una mejor gestión en los costos de operación.

En resumen se puede establecer que la empresa presenta una buena situación económica, la cual le permite crecer y/o expandirse en el mercado fácilmente.

1.8 ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA)

Fortalezas

- Producto económico, de calidad y con garantía.
- Experiencia en la fabricación de duchas eléctricas por más de 30 años.
- Presencia en el mercado por 25 años.
- Marca reconocida y aceptada en el mercado.
- Conocimiento del mercado y marcas con las que compete.

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Relación sólida con los clientes.

+ Debilidades

- Problemas en la adquisición de niquelina de calidad.
- Falta de un sistema de gestión de costos.
- Información contable y financiera llevada en forma empírica.
- Estructura organizacional no definida.
- Concentración de funciones y actividades en la gerencia.
- Desconocimiento de tecnologías de información.

+ Oportunidades

- Amplio mercado por explotar.
- Posibilidad de incorporar nueva maquinaria.
- Capacidad para crecimiento y expansión.

+ Amenazas

- Continua elevación de costos de materia prima.
- Competencia desleal.
- Política fiscal más rigurosa.
- Situación económica del país afectada por el invierno.

De acuerdo a este análisis, se puede concluir en que actualmente la empresagoza de gran solidez y magnas posibilidades de crecer y expandirse en el mercado. Pero mantiene serias dificultades en su gestión, pues no ha incorporado sistemas contables e informáticos que le permita tomar decisiones oportunas; y sobretodo no existe preocupación en desarrollar una estructura



UNIVERSIDAD DE CUENCA

organizacional, que coadyuve a una mejor delegación y cumplimiento de funciones y responsabilidades.

1.9 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Duchas Eléctricas “RCG”, por el hecho de estar presente en el mercado por más de 25 años, cuenta con la posibilidad de expandirse e introducirse fácilmente dentro de él. Además cuenta con algunos factores, que hacen a su producto diferente de otros, como:

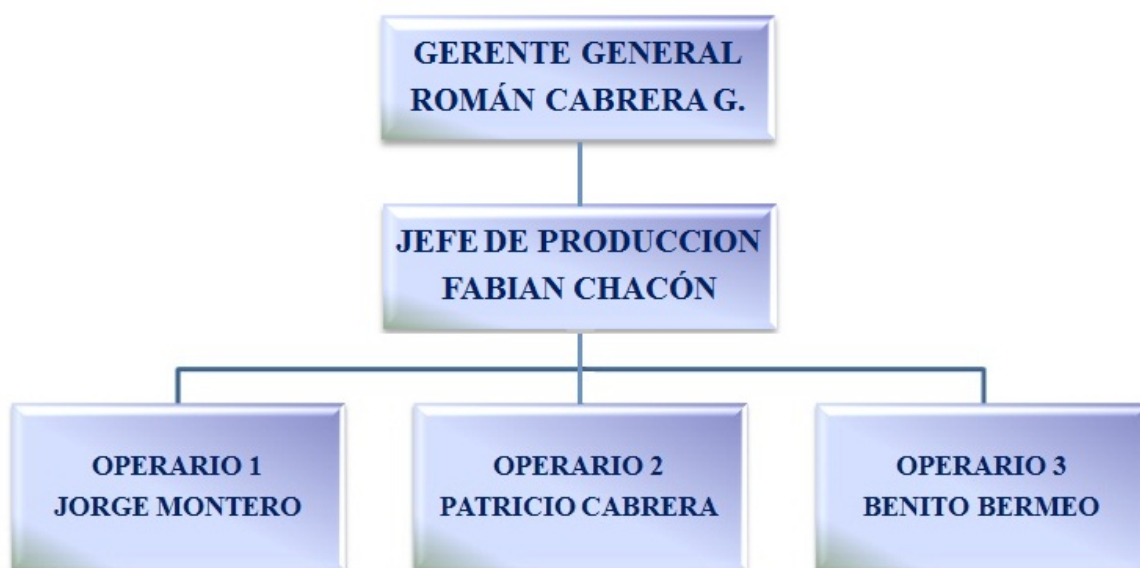
- ✚ Materia Prima de Calidad
- ✚ Know-How
- ✚ Valoración de la Mano de Obra
- ✚ Diseño Elegante
- ✚ Precios Bajos
- ✚ Garantía



CAPITULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA CUENCA

2.1 ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA



La empresa cuenta con cincotrabajadores: cuatro que se encargan de la parte productiva y su propietario el Sr. Román Cabrera G., quien desde el inicio del negocio se encarga de la parte administrativa, negociación con proveedores, ventas, producción y lo referente al manejo del talento humano.

Departamento de Producción:Esta dirigido por el Sr. Fabián Chacón quien presta sus servicios desde hace 25 años, llegando a ser un pilar fundamental para la empresa pues conoce y domina el proceso productivo.

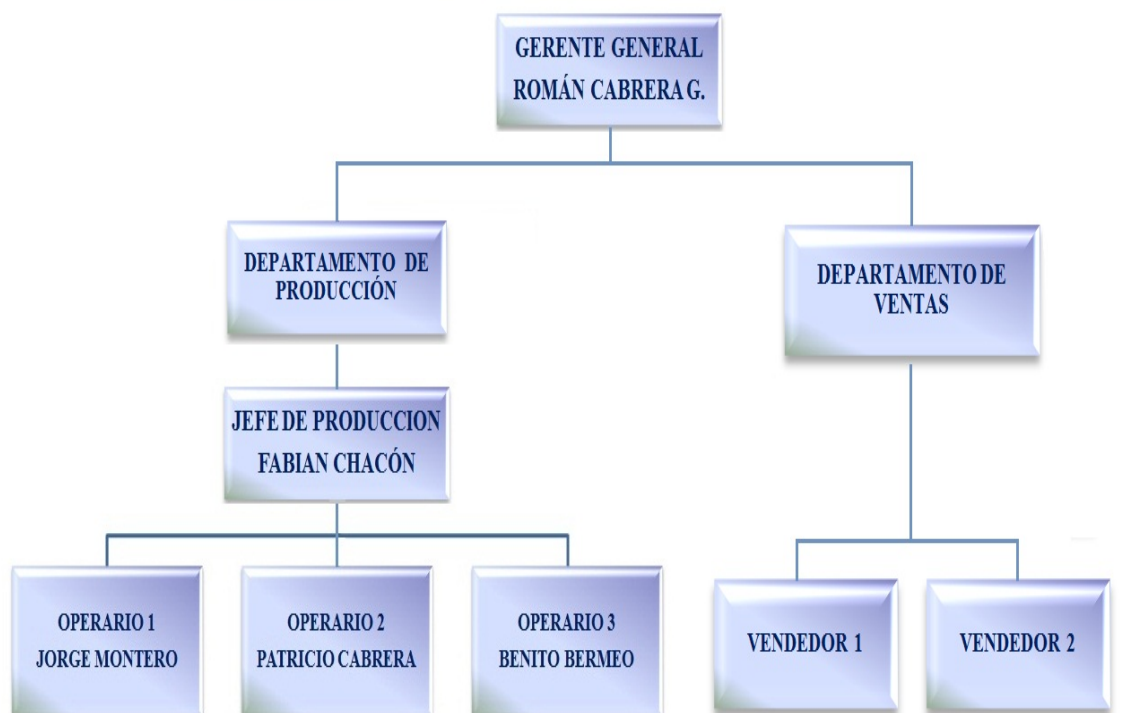
Cuenta con tres operarios los Sres. Jorge Montero, Patricio Cabrera y Benito Bermeo; quienes son los encargados de la preparación de materia prima, armado, ensamblaje y empaque del producto.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2 PROPUESTA ORGANIZACIONAL

De acuerdo al plan de expansión de ventas que se pretende implementar a fin de diversificarlas, se propone la siguiente estructura organizacional incluyendo un departamento de comercialización que se enfocara en cubrir el mercado de Cuenca específicamente.



recuperación de cartera. La dirección de este departamento estará a cargo en primera instancia por el Gerente General, hasta que la situación de la empresa amerite contratar un Jefe de Ventas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS CARGOS DE VENTAS

Es importante establecer un marco de referencia, que permita conocer las funciones y responsabilidades de los nuevos cargos a incorporarse dentro de la organización, a fin de cumplir satisfactoriamente con lo planeado.

2.3.1 JEFE DE VENTAS

Funciones Principales

- Determinación de las cuotas de venta de los miembros del equipo.
- Supervisión y control del trabajo de los vendedores.
- Elaboración de informes de las actividades realizadas.
- Supervisión de tareas administrativas tales como: contratos, cobros, citas, fijación de objetivos de ventas.

Funciones Secundarias

- Formación de los vendedores.
- Motivación individualizada de los integrantes del equipo.
- Visitas a clientes importantes.

Funciones Ocasionales

- Tratamiento de reclamos con respecto al producto o servicio.

Responsabilidades

- Control de la gestión de los vendedores.
- Formación del personal del departamento.
- Realizar y verificar informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Gestión para el logro de metas en cuanto a la cuota de ventas establecida.

2.3.2 VENDEDOR

Funciones Principales

- Captación de nuevos clientes y presentar ofertas comerciales.
- Efectuar las labores de venta y recepción de pagos de cuotas, manteniendo con los clientes la mejor atención en el servicio.
- Llevar un registro consolidado de cartera de clientes.
- Asesorar a los clientes durante el proceso de venta y postventa
- Realizar el seguimiento a la cartera y efectuar los cobros de la misma
- Elaboración de informes cuantitativos que describan su actividad y resultados.
- Elaboración de informes cualitativos que describan los movimientos de la competencia, las visitas a cada cliente, el grado de aceptación de los productos, sugerencias y/o reclamos de nuestros clientes.

Funciones Secundarias

- Concertación de visitas.
- Verificar los datos del cliente al momento de la venta.
- Verificar que el producto se encuentre en perfectas condiciones.

Funciones Ocasionales

- Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

+ Responsabilidades

- Manejar correctamente el dinero que se reciba por cobro de cartera y entregarlo a la empresa en los términos y días pactados.
- Cuidar los activos y bienes de la empresa.
- Atender de manera amable y efectiva a los clientes, informando reclamos y participando en su solución.
- Cumplir con los objetivos de ventas establecidos para determinado tiempo.
- Asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.

2.4 PERFILES PARA LOS CARGOS DE VENTAS

2.4.1 JEFE DE VENTAS

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE VENTAS	FECHA: ABRIL 2012
AREA DE LA QUE DEPENDE: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL
REQUISITOS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	ESTUDIOS SUPERIORES: PREFERIBLEMENTE ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O MERCADEO.

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EXPERIENCIA LABORAL	MÍNIMO DOS AÑOS EN EL ÁREA DE VENTAS
CAPACITACIÓN	VENTAS ESTRATEGIAS COMERCIALES OFIMATICA ATENCION A LOS CLIENTES
HABILIDADES	LIDERAZGO EMPATIA CON LOS CLIENTES TRABAJO EN EQUIPO BUEN TRATO INTERPERSONAL CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN CARISMA
ACTITUDES	RESPONSABILIDAD PUNTUALIDAD ORGANIZACIÓN PODER DE DECISION

2.4.2 PERFIL DEL CARGO DE VENDEDOR

NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR	FECHA: ABRIL 2012
AREA DE LA QUE DEPENDE: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: JEFE DE VENTAS
REQUISITOS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	ESTUDIOS DE BACHILLERATO COMPLETO TECNICO LABORAL O PROFESIONAL EN VENTAS ESTUDIANTE UNIVERSITARIO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS O MERCADEO
EXPERIENCIA LABORAL	MÍNIMO UN AÑO EN EL ÁREA DE VENTAS

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPACITACIÓN	VENTAS ESTRATEGIAS COMERCIALES ATENCION A LOS CLIENTES
HABILIDADES	LIDERAZGO PROACTIVO EMPATIA CON LOS CLIENTES TRABAJO EN EQUIPO BUEN TRATO INTERPERSONAL
ACTITUDES	RESPONSABILIDAD AMABILIDAD PUNTUALIDAD ORGANIZACIÓN HONESTIDAD

2.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

2.5.1 Reclutamiento

Actualmente, la empresa no posee un modelo específico de reclutamiento de personal, se basa en recomendaciones de sus empleados o una breve entrevista que realiza su Gerente General el Sr. Román CabreraG.

Para el presente proyecto de expansión de ventas, es necesario e importante reclutar candidatos cualificados y capacitados que cumplan con el perfil antes señalado; para ello se puede acudir a diferentes fuentes, entre las que se propone las siguientes:

- Anuncios en prensa.
- Anuncios en Internet.
- Conocidos y Recomendados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se establece receptor de 10 a 15 carpetas, con lo cual se obtendrá una base de candidatos considerable para continuar con la selección

2.5.2 Selección

Es importante escoger entre los candidatos reclutados aquellos que posean el mayor grado de competencia para ejercer y desempeñarse en el cargo. Para el cumplimiento de este fin se establece el siguiente proceso de selección:

Clasificación de candidatos

Una vez obtenidas todas las candidaturas; se efectuara el primer filtro, realizandoun análisis exhaustivo de los datos personales, nivel de educación, experiencia y cumplimiento de losdemás requisitos establecidos en el perfil del cargo de ventas.

Entrevista

Los candidatos que cumplan con las exigencias del cargo, pasaran a la siguiente etapa de entrevista, en donde se analizará su desenvolvimiento, capacidad de respuesta, trabajo bajo presión, orientación al logro, fluidez, trabajo en equipo; y otras características importantes como: presentación, imagen personal, simpatía y carisma.

Se realizara una valoración en base a diferentes escalas establecidas a criterio del entrevistador:

COMPETENCIAS Y NIVEL DE ESTIMACION DEL JEFE DE VENTAS			
Competencias	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Personales			
Presentación			X
Imagen Personal			X
Cognitivas			
Rendimiento Intelectual			X
Pensamiento Práctico			X
Capacidad de organización y planificación de las tareas			X
Aptitudes verbales y comunicacionales			X
Socioemocionales			
Adaptación a cambio		X	
Capacidad para relacionarse con el otro			X
Trabajo bajo presión		X	
Empatía			X
Laborales			
Orientación a los resultados			X
Orientación al cliente			X
Iniciativa			X
Compromiso con la organización			X
Trabajo en equipo		X	

COMPETENCIAS Y NIVEL DE ESTIMACION DEL VENDEDOR			
Competencias	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Personales			
Presentación			X
Imagen Personal			X
Cognitivas			
Rendimiento Intelectual		X	
Pensamiento Práctico		X	
Capacidad de organización y planificación de las tareas		X	
Aptitudes verbales y comunicacionales			X
Socioemocionales			
Adaptación a cambio		X	
Capacidad para relacionarse con el otro			X
Trabajo bajo presión		X	
Empatía			X
Laborales			
Orientación a los resultados		X	
Orientación al cliente			X

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Iniciativa		X	
Compromiso con la organización		X	
Trabajo en equipo		X	

Comprobación de Referencias

Una parte fundamental para el proceso de selección es comprobar las referencias personales y laborales, a fin de constatar la trayectoria en el cargo y confirmar que son personas confiables para la empresa.

Este aspecto es muy importante considerar si se desea dotar a la empresa de personal capaz e íntegro, que permita el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados por la organización.

2.6 SISTEMA DE REMUNERACIÓN Y COMPENSACIÓN PARA VENTAS

Un buen sistema de remuneración y compensación coadyuva a que la empresa logre cumplir sus objetivos satisfactoriamente; razón por la cual, es esencial establecer un programa de incentivos correctamente que permita cumplir con el plan de expansión de ventas que se propone para la empresa.

En este caso, se establece para el área de ventas de la empresa un sistema de remuneración y compensación combinado, que incluye un salario o remuneración fija, más un valor por comisión lograda y más beneficios de ley establecidos en el Código de Trabajo, y complementos por gastos de movilización y representación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Remuneración Fija y Beneficios de Ley: Incentiva a los vendedores por la percepción de un ingreso estable, independientemente de su actividad o resultados obtenidos.

Aunque el propósito inicial es contratar dos agentes vendedores sin incluir un jefe de ventas, se establece los siguientes cuadros de compensación sin incluir los valores por comisión para cada uno de los cargos de acuerdo a los salarios mínimos sectoriales establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales:

Jefe de Ventas

Remuneración	350,00
Beneficios de Ley	139,78
Aporte Patronal	42,53
XIII Sueldo	29,17
XIV Sueldo	24,33
Vacaciones	14,58
Fondo de Reserva	29,17
Total Mensual	489,78

Vendedor

Remuneración	300,00
Beneficios de Ley	123,28
Aporte Patronal	36,45
XIII Sueldo	25,00
XIV Sueldo	24,33
Vacaciones	12,50
Fondo de Reserva	25,00
Total Mensual	423,28

Cantidad Variable o Comisión: Permite estimular y recompensar un esfuerzo superior realizado por los agentes vendedores.

Políticas de Comisión

- ✚ Por ventas adicionales de 40 a 79 unidades, se concederá una comisión del 7% sobre el valor de dichas ventas. Ejemplo:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Duchas	
Sin Manguera	Con Manguera
25 Unid.	15 Unid.
8,30	9,20
207,50	138,00
Total Ventas	345,50
Comisión	7%
Total Comisión	24,19

- ✚ Por ventas adicionales a 80 unidades, se concederá una comisión del 10% sobre el valor de dichas ventas. Ejemplo:

Duchas	
Sin Manguera	Con Manguera
50 Unid.	30 Unid.
8,30	9,20
415,00	276,00
Total Ventas	691,00
Comisión	10%
Total Comisión	69,10

Complementos por Gastos: Permite cubrir las necesidades de movilización y representación, estimulando el cumplimiento de objetivos y metas planteadas. En este caso se establece un valor de \$3,00 diarios: \$2,00 para alimentación y \$1,00 para gastos de transporte.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO III PLAN DE VENTAS

3.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE VENTAS

3.1.1 Objetivo General

- ✚ Elaborar un plan de expansión de la fuerza de ventas con el propósito de obtener presencia en el mercado de Cuenca, obteniendo un mayor margen de utilidad y evitando comprometer la continuidad de la empresa en un reducido número de clientes.

3.1.2 Objetivos Específicos

- ✚ Realizar un sondeo a 10 ferreterías de la ciudad de Cuenca, a fin de determinar la percepción y aceptación de la ducha "RCG".
- ✚ Determinar preferencias y frecuencia de compra de duchas al mes.
- ✚ Evaluar la competencia en términos de marcas y precios.
- ✚ Determinar zonas y rutas de cobertura para la ciudad de Cuenca.
- ✚ Establecer una cuota de ventas.
- ✚ Realizar una proyección de demanda para los próximos cinco años.
- ✚ Establecer un pronóstico de costos y análisis de factibilidad del plan de ventas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✚ Determinar puntos claves que garanticen la incursión en el mercado cuencano.

3.2 SONDEO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Hace cinco años la empresa “RCG” comercializaba sus productos en el mercado cuencano, pero debido a los sucesos ocurridos con varios agentes vendedores que actuaban como comisionistas, su Gerente decidió abandonar las ventas directas y únicamente comercializar al por mayor descuidando este mercado. Pero cabe resaltar, que aún se vende un determinado número de duchas en Cuenca de forma directa a algunas ferreterías que se convirtieron en fieles clientes.

Basándonos entonces en la experiencia e información que posee la empresa sobre el comportamiento del cliente, demanda mensual, precios, competencia y puntos clave para la aceptación del producto en el mercado cuencano; se procedió a realizar un sondeo¹ a diez actuales clientes (ferreterías) ubicadas en distintos sectores de la ciudad con el propósito de corroborar los datos proporcionados, obteniéndose los siguientes resultados:

✚ Ferreterías Investigadas:

- **PROINDA:** Gaspar Sangurima y Manuel Vega.
- **Comercial Agudo:** Vargas Machuca y Gaspar Sangurima.
- **Electro Instalaciones:** Manuel Vega y Presidente Córdova.
- **Ferretería del Pueblo:** Tomás Ordoñez y Gaspar Sangurima.
- **Ferretería San Francisco:** Presidente Córdova y Tarqui.
- **Ferretería Americana:** Presidente Córdova y Padre Aguirre.

¹ Ver Anexo 1, Cuestionario de Entrevista.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Ferretería Reina del Cisne:** Sector Feria Libre.
- **Ferretería 4 Esquinas:** Vía a Ricaurte (Sector las 4 Esquinas).
- **Comercial Segarra:** Av. 24 de Mayo (Sector Gapal).
- **Ferretería Sarmiento:** Nuñez de Bonilla y Paseo de los Cañarís.

✚ Marcas de duchas que compiten en Cuenca

Ducha Sencilla Sin Manguera			
Marca	Precio	Duración	Garantía de 1 Año
RCG	\$12,00	2 Años	Si
Termo Plastic	\$14,00	2 Años	Si
Lorenzetti	\$ 9,00	8 Meses	No
Lorenzetti Brasileña	\$18,00	2 Años	No

Ducha con Manguera			
Marca	Precio	Duración	Garantía de 1 Año
RCG	\$13,00	2 Años	Si
Termo Plastic	\$15,00	2 Años	Si

Se puede observar que existen actualmente cuatro marcas que compiten en Cuenca en lo que respecta a duchas sencillas: RCG, Termo Plastic, Lorenzetti Venezolana y Lorenzetti Brasileña, y solamente las dos primeras en lo referente a duchas con manguera.

En lo que respecta a duchas sencillas, su precio oscila entre los \$9,00 y \$18,00; siendo de menor precio la Lorenzetti Venezolana, seguida de RCG y Termo Plastic, ubicándole a Lorenzetti Brasileña como la de mayor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

costo. En cambio en lo que se refiere a duchas con manguera, su precio oscila entre los \$13,00 y \$15,00; siendo la RCG de menor costo en esta categoría.

En cuanto al tiempo de vida útil, se establece que todas tienen 2 años de duración, excepto la Lorenzetti Venezolana que dura apenas 8 meses de acuerdo a la información proporcionada por los propietarios de los centros investigados.

Únicamente duchas RCG y Termo Plastic ofrecen garantía de un año. RCG en el caso de que su producto presente averías lo cambia por uno nuevo, mientras que Termo Plastic solo se encarga de darle mantenimiento y reparación. Lo cual se ha convertido en una ventaja competitiva para la empresa RCG, pues según la entrevista realizada el público se siente más seguro adquiriendo esta marca. En el caso de Lorenzetti Venezolana y Lorenzetti Brasileña no otorgan ningún tipo de garantía, existiendo repuestos solo para esta última.

✚ Número de duchas “RCG” que adquiere una ferretería en promedio por mes:

Una ferretería adquiere en promedio 8 unidades mensuales, de las cuales 5 son Sencillas y 3 con manguera. Es decir aproximadamente el 62,5% de las ventas corresponde a duchas sin manguera y el 37,5% a duchas con manguera.

✚ Percepción y Posicionamiento de la Marca “RCG”

Duchas “RCG” tiene más de 25 años en el mercado cuencano, lo cual le permite introducirse fácilmente dentro de éste. De acuerdo a lo investigado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

la gente se encuentra familiarizada con la marca, la califican como económica y de calidad, identifican al producto como garantizado y de fácil instalación.

Esto nos permite deducir que duchas “RCG” se encuentra gozando de una excelente posición dentro del mercado, razón por la cual se puede afirmar que el plan de ventas para Cuenca tiene un alto grado de factibilidad desde este punto de vista.

Finalmente, se puede afirmar que la ducha “RCG” presenta el mejor precio en el mercado de Cuenca, cumpliendo con las exigencias requeridas por sus clientes; siendo su principal competidor la ducha Termo Plastic que presenta características similares.

3.3 TERRITORIO, ZONAS Y SECTORES

3.3.1 Territorio

Para la determinación del territorio de ventas es necesario establecer el segmento meta al que está dirigido el presente plan de expansión.

Segmento Meta: Establecimientos ferreteros de la ciudad de Cuenca que se dedican a la venta al por menor; es decir, hacia el consumidor final. En la ciudad existen 519 ferreterías que cumplen con estas características, de acuerdo al Censo Nacional Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos “INEC”.

Ferreterías en la ciudad de Cuenca, por Número de Establecimientos Económicos, según, Actividad Económica CIIU

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CIU a 4 Digitos	Actividad Principal	Número de estableci- mientos
G4663	Venta al por mayor de materiales para la construcción, artículos de ferretería, equipo, materiales de fontanería (plomera)	68
G4719	Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados.	469
G4752	Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.	519
Total		1056

Fuente: INEC, Redatam, CENEC 2010.

3.3.2 Zonas y Sectores

En base a información proporcionada por el propietario de la empresa según su experiencia en el mercado cuencano, definimos las siguientes zonas y sectores de comercialización:

Zona I - El Arenal

Comprendida; al norte, con la calle Ricardo Darquea Granda; al sur, con la calle Daniel Fernández de Córdova; al este, con la calle Francisco Cisneros; y al Oeste, con la Av. de las Américas.

Zona I – El Arenal							
Sector	Norte		Sur		Este		Oeste
Feria Libre	Av. Escandón	Gral.	Carlos Vega	Arizaga	Roberto O.	Crespo	Av. de las Américas
Gral. Escandón	Av. Escandón	Gral.	Carlos Vega	Arizaga	Nicanor Cobos		Roberto Crespo O.
Correccional	Ángel Estrella	María	Francisco Aguilar		Leopoldo C.	Dávila	Av. de las Américas

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Zona II - Mercado 9 de Octubre

Comprendida; al norte, con la calle Pío Bravo; al sur, con la calle Honorato Vásquez; al este, con la calle Benigno Malo; y al Oeste, con la Av. Huayna-Cápac.

Zona II – Mercado 9 de Octubre				
Sector	Norte	Sur	Este	Oeste
Febres Cordero	Pío Bravo	Simón Bolívar	Benigno Malo	Mariano Cueva
U. Católica 1	Pío Bravo	Simón Bolívar	Mariano Cueva	Av. Huayna-Cápac
Col. JulioMat.	Simón Bolívar	Honorato Vásquez	Benigno Malo	Mariano Cueva
U. Católica 2	Simón Bolívar	Honorato Vásquez	Mariano Cueva	Av. Huayna-Cápac

Zona III - Mercado 10 de Agosto

Comprendida; al norte, con la calle Pío Bravo; al sur, con la calle Larga; al este, con la calle Miguel Vélez; y al Oeste, con la calle Benigno Malo.

Zona III - Mercado 10 de Agosto				
Sector	Norte	Sur	Este	Oeste
3 de Noviembre	Pío Bravo	Simón Bolívar	Miguel Vélez	Tarqui
ETAPA	Pío Bravo	Simón Bolívar	Tarqui	Benigno Malo
San Francisco	Simón Bolívar	Calle Larga	Miguel Vélez	Tarqui
Museo de Arte	Simón Bolívar	Calle Larga	Tarqui	Benigno Malo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Zona IV–Totoracocha

Comprendida; al norte, con la Av. Hurtado de Mendoza; al sur, con la Av. González Suarez; al este, con Av. Guapondelig; y al Oeste, con la Av. de los Andes.

Zona IV - Totoracocha				
Sector	Norte	Sur	Este	Oeste
Cementerio 1	Av. Hurtado de M.	Av. Yanahurco	Av. Guapondelig	Cordillera
Complejo	Av. Hurtado de M.	Av. Yanahurco	Cordillera	Av. de los Andes
Cementerio 2	Av. Yanahurco	Av. González S.	Av. Guapondelig	Cordillera
UNE Azuay	Av. Yanahurco	Av. González S.	Cordillera	Av. de los Andes

Zona V – Monay

Comprendida; al norte, con la Av. González Suarez; al sur, con la Av. Viracochabamba y Pumapungo; al este, con Av. Guapondelig; y al Oeste, con la calle. José de San Martín.

Zona V - Monay				
Sector	Norte	Sur	Este	Oeste
M. 12 de Abril	Av. González S.	Viracochabamba	Av. Guapondelig	Paseo de los Cañaris
C. Cesar Dávila	Av. González S.	Pumapungo	Paseo de los Cañaris	Camilo Ponce
Emp. Eléctrica.	Av. González S.	Pumapungo	Camilo Ponce	José de San Martín

Zona VI – Don Bosco

Comprendida; al norte, con la Av. Primero de Mayo; al sur, con la Av. Don Bosco; al este, con Av. de las Américas; y al Oeste, con la Av. 12 de Octubre.

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Zona VI – Don Bosco				
Sector	Norte	Sur	Este	Oeste
La Fátima	Av. 1ro. de Mayo	Av. Don Bosco	Av. de las Américas	Av. Loja
Quinta Lucrecia	Av. 1ro. de Mayo	Av. Don Bosco	Av. Loja	Av. 12 de Octubre

✚ Zona VII – Av. 10 de Agosto

Comprendida; al norte, con la Av. 10 de Agosto; al sur, con la Av. 27 de febrero; y al este, con la Av. Fray Vicente Solano.

Zona VII – Av. 10 de Agosto				
Sector	Norte	Sur	Este	Oeste
M. 27 de Feb.	Av. 10 de Agosto	Av. 27 de febrero	Av. Solano	Roberto Crespo T.
Esc. Bomberos	Av. 10 de Agosto	Av. 27 de febrero	Roberto Crespo T.	

✚ Zona VIII – Av. de las Américas

Comprendida en tres tramos desde la Panamericana Sur hasta la Panamericana Norte.

Zona VIII – Av. de las Américas	
Sector	Tramos
Indurama	Desde la Panamericana Sur, hasta la Av. Amazonas.
La Basílica	Desde la Av. Amazonas, hasta la calle Luis Cordero.
Parque Industrial	Desde la calle Luis Cordero, hasta la Panamericana Norte.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En base a esta zonificación y sectorización realizada con referencia a la última cartografía digital proporcionada por el INEC, el equipo de ventas se guiará y planificará sus visitas, a fin de cubrir eficientemente la ciudad de Cuenca.

3.4 CUOTA DE VENTAS

De acuerdo a la experiencia que posee la empresa, se establece que en el día y en promedio se pueden visitar **ocho ferreterías** en forma satisfactoria, cada una con un tiempo de duración de **30 a 45 minutos**. Entonces se planifica obtener la siguiente cuota de ventas, tomando en consideración que de los ocho establecimientos visitados **al menos dos** de ellos adquieran el producto, de acuerdo a los márgenes establecidos anteriormente en el sondeo de mercado:

Cuadro No. 3

Cuota de Ventas		
Descripción	Vendedor 1	Vendedor 2
No. Visitas al Día	8	8
Ferreterías Efectivas	2	2
No. Días a Laborar	20	20
Ferreterías Efectivas Mensual	40	40
No. Unid. A Vender por Ferretería	8	8
Total Volumen de Ventas por Mes	320	320
Duchas Sin Manguera (62,5%)	200	200
Duchas Con Manguera (37,5%)	120	120
Total Ventas	640 Unidades	

Fuente: Sondeo y Registros de la empresa
Elaboración: Los Autores

Como se observa se prevé obtener un incremento en ventas de 640 unidades, considerándose factible, pues la empresa actualmente se encuentra en capacidad de cubrir este nivel adicional de producción (1300 + 640 = 1940 unid. < 2500 Unid.).

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.5 COSTOS Y GASTOS

El implementar el plan de expansión de ventas generará los siguientes costos y gastos adicionales para la empresa, como se presenta a continuación:

Cuadro No. 4

Descripción	Ducha		Total
	Sin Manguera	Con Manguera	
Costo de Producción	(400 x 4,64) 1.852,00	(240 x 5,18) 1.243,20	3.095,20
Gastos de Ventas			966,56
Sueldo Vendedor 1			423,28
Sueldo Vendedor 2			423,28
Gastos Complementarios			120,00
Total Costos			4.061,76

Fuente: Registros de la empresa
Elaboración: Los Autores

El cálculo de costo de producción se realizó tomando en consideración el costo de producción unitario para cada tipo de ducha establecido por la empresa, siendo de \$4,64 para las sencillas y de \$5,18 para las de manguera.

El valor de gastos de ventas se obtuvo en base al sistema de remuneración establecido en el capítulo II, pero sin tomar en cuenta los rubros por comisión que se adicionarán en el caso de cumplirse con las políticas establecidas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.6 PRONOSTICO DE VENTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.6.1 Escenario 1: Por vendedor y sin política de comisión

Tomando en consideración la cuota de ventas mensual establecida anteriormente, se pronostica el siguiente nivel de ventas, utilidad y margen de rentabilidad, que se obtendrá por cada vendedor, permitiéndonos analizar la factibilidad económica de implementar el presente plan de expansión de ventas.

Cuadro No. 5

Utilidad Mensual Generada por Vendedor			
Descripción	Ducha		Total
	Sin Manguera	Con Manguera	
Ventas Unidades	200	120	320
Precio Unitario	8,30	9,20	
Total ventas por Producto	1.660,00	1.104,00	2.764,00
Costo de Producción Unitario	4,63	5,18	
Total Costos	926,00	621,60	1.547,60
Utilidad Bruta por Producto	734,00	482,40	1.216,40
Gastos de Ventas			483,28
Sueldo Vendedor			423,28
Gastos Complementarios			60,00
Utilidad Neta por Vendedor			733,12

Margen de Rentabilidad	27%
-------------------------------	------------

Fuente: Registros de la empresa
Elaboración: Los Autores

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el cuadro anterior se observa que por cada vendedor se obtendrá una utilidad de \$733,12; el cual comparado con el total de ingresos proporciona un margen de rentabilidad del 27% por unidad vendida. Demostrando que es factible económicamente implementar el proyecto.

3.6.2 Escenario 2: Por vendedor y con política de comisión del 7%

Ahora tomando como referencia la política de comisión de ventas del 7% establecida con anterioridad se obtiene los siguientes resultados:

Cuadro No. 6

Utilidad Mensual Generada por Vendedor			
Descripción	Ducha		Total
	Sin Manguera	Con Manguera	
Ventas Unidades	225	135	360
Precio Unitario	8,30	9,20	
Total ventas por Producto	1867,50	1242,00	3109,5
Costo Unitario	4,63	5,18	
Total Costos	1041,75	699,30	1741,05
Utilidad Bruta por Producto	825,75	542,70	1368,45
Sueldo Vendedor			423,28
Comisión por Venta Adicional			24,19
Gastos por Movilización			60,00
Utilidad Neta por Vendedor			860,98

Margen de Rentabilidad	28%
Utilidad Adicional por Vendedor	127,87

Fuente: Registros de la empresa
Elaboración: Los Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Si se obtiene un incremento en ventas de 40 unidades, se puede obtener una utilidad adicional por agente de \$127,87 y por ende un margen de rentabilidad superior al anterior en un 1%.

3.6.3 Escenario 3: Por vendedor y con política de comisión del 10%

Ahora tomando como referencia la política de comisión de ventas del 10% establecida anteriormente, se puede observar los siguientes resultados:

Cuadro No. 7

Utilidad Mensual Generada por Vendedor			
Descripción	Ducha		Total
	Sin Manguera	Con Manguera	
Ventas Unidades	250	150	400
Precio Unitario	8,30	9,20	
Total ventas por Producto	2.075,00	1.380,00	3.455,00
Costo Unitario	4,63	5,18	
Total Costos	1.157,50	777,00	1.934,50
Utilidad Bruta por Producto	917,50	603,00	1.520,50
Sueldo Vendedor			423,28
Comisión por Venta Adicional			69,10
Gastos por Movilización			60,00
Utilidad Neta por Vendedor			968,12

Margen de Rentabilidad	28%
Utilidad Adicional por Vendedor	235,00

Fuente: Registros de la empresa
Elaboración: Los Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Al incrementarse las ventas individuales en 80 unidades, se puede obtener una utilidad adicional por vendedor de \$235,00 y por ende un margen de rentabilidad superior al principal en un 1%.

3.6.4 Análisis Mensual de Resultados con y sin el Plan de Expansión

En el presente análisis, se comparan los resultados que se encuentra obteniendo la empresa actualmente, con la proyección realizada a través de la incorporación del plan de expansión de ventas, en donde se puede visualizar lo siguiente:

Cuadro No. 8

Estado de Resultados Actual			
Descripción	Ducha		Total
	Sin Manguera	Con Manguera	
Ventas Unidades	812	488	1300
Precio Unitario	8,30	9,20	
Total Ventas por Producto	6.739,60	4.489,60	11.229,20
Costo de Producción Unit.	4,63	5,18	
Total Costos	3.759,56	2.527,84	6.287,40
Utilidad Bruta	2.980,04	1.961,76	4.941,80
Gastos de Administración			1.102,23
Total Gastos Operativos			1.102,23
Utilidad Neta			3.839,57

Margen de Rentabilidad	34%
-------------------------------	------------

Fuente: Registros de la empresa
Elaboración: Los Autores

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuadro No. 9

Estado de Resultados Proyectado			
Descripción	Ducha		Total
	Sin Manguera	Con Manguera	
Ventas Unidades	1212	728	1940
Precio Unitario	8,30	9,20	
Total Ventas por Producto	10.059,60	6.697,60	16.757,20
Costo de Producción Unit.	4,63	5,18	
Total Costos	5.611,56	3.771,04	9.382,60
Utilidad Bruta	4.448,04	2.926,56	7.374,60
Gastos de Administración			1.102,23
Gastos de Ventas			1.086,57
Total Gastos Operativos			2.188,80
Utilidad Neta			5.185,80

Margen de Rentabilidad	31%
Incremento % de Utilidad	35%

Fuente: Registros de la empresa
Elaboración: Los Autores

El nivel de ventas actual proporciona una utilidad mensual de \$3839,57 que comparado con la utilidad proyectada de \$5185,80; indica que este se incrementaría porcentualmente en un 35%, mejorando significativamente el nivel de rentabilidad para la empresa y cumpliendo con uno de sus objetivos planteados.

Por motivo de la incorporación de gastos ventas, el margen de rentabilidad se ve disminuido en un 3%; pero éste a su vez, se ve recompensado en el resultado final. Haciendo atractivo el proyecto de expansión de ventas que se desea incorporar en la empresa.

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Después de realizar un análisis a la parte administrativa de Duchas Eléctricas “RCG”, se pudo observar algunas falencias; como por ejemplo: no se cuenta con un sistema de gestión de costos que permita establecer con exactitud el costo real de los productos. Además, se prescinde de información financiera estructurada para un análisis detallado de la situación económica. Así como también, existe desconocimiento sobre la necesidad de poseer un plan estratégico que sirva de guía y sustento para una toma de decisiones oportuna, que coadyuve al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Con respecto a la estructura organizacional, se puede manifestar que las funciones se encuentran concentradas en la gerencia; siendo únicamente, el área productiva la que cuenta con una asignación y definición de tareas y responsabilidades. Lo cual ha impedido por mucho tiempo que se generen propuestas de cambio y mejora.

En lo que se refiere a la situación de la empresa dentro del mercado local, se puede establecer que ésta goza de gran aceptación por parte del cliente; se mantiene como una ducha económica, duradera y garantizada.

El nivel de utilidad mensual que se encuentra generando la empresa, es bastante atractivo, pues por cada unidad vendida se obtiene un rendimiento del 34% después de reducir costos y gastos. Colocándola de esta manera en una posición fuerte y con bastas posibilidades para empezar un proceso de crecimiento y expansión.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Finalmente, se puede concluir que de acuerdo al análisis situacional, económico y de mercado realizado en el presente trabajo, la implementación del plan de expansión de ventas en Cuenca, es altamente viable y promete a la empresa un incremento en su nivel de utilidad mensual del 35%.

4.2 RECOMENDACIONES

Duchas Eléctricas “RCG”, debería considerar la recepción de asistencia profesional; a fin de implementar un plan estratégico organizacional, así también, un sistema contable y de gestión de costos; que le permita comprometer a los miembros de la organización en la consecución de objetivos y sobre todo poseer información financiera adecuada y oportuna, que sirva para el análisis económico y toma de decisiones correcta.

Se sugiere a la gerencia empezar un proceso de desconcentración de actividades, pues el hacerlo le permitirá un mejor desempeño de funciones y por ende una mejor gestión administrativa.

Se recomienda realizar los esfuerzos necesarios por mantener la calidad, seguridad y garantía que caracteriza al producto, pues estos se han convertido en el pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En lo que respecta a la adopción del presente plan, es necesario que se contrate al personal más idóneo para desempeñarse en el cargo de ventas, siempre preocupados por mantenerlos motivados y comprometidos en sus funciones; realizando un monitoreo continuo, pues de ellos dependerá el éxito o fracaso del mismo.

Es importante, que se empiece a crear una base de datos de los actuales y futuros clientes. En lo que se refiere a: datos personales, frecuencia de compra,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

crédito, sugerencias y comentarios; con el objetivo de brindar un mejor servicio y fidelizarlos.

Es recomendable también que se realicen sondeos o investigaciones de mercado cada cierto tiempo, nutriéndose siempre de información actualizada sobre la competencia y situación de la empresa en el mercado, permitiendo realizar correctivos y mejoras en el momento justo.

BIBLIOGRAFÍA

DOMÍNGUEZ, Alejandro y MUÑOZ, Gema, 2010², Métricas del Marketing, ESIC Editorial, Madrid – España.

BELTRÁN, Amador, 2008, Gerencia de Ventas, Cuenca - Ecuador.

STANTON, William, STANTON, Michael y WALKER, Bruce, 2007¹⁴, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, México.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, 2007¹¹, Marketing Versión para Latinoamérica, Pearson Educación, México.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin, 2006¹², Dirección de Marketing, Pearson Educación, México.

GUILTINAN, Joseph, PAUL, Gordon y MADDEN, Thomas, 1998⁶, Gerencia de Marketing, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá - Colombia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AZORÍN, Alfredo, 1997, La Remuneración de Vendedores, Secretariado de Publicaciones Universidad de Alicante, Alicante - España.

TENECELA, Cecilia, 2011, Plan de Expansión de Ventas Aplicado a la Microempresa “Lácteos Los Pinos”, Universidad de Cuenca, Cuenca-Ecuador.

<http://www.inec.gob.ec>

<http://es.wikipedia.org>.

http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

<http://economia.unmsm.edu/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%20%GE.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/sisctrlventas.htm>

<http://www.blogspot.com/organigrama-de-la-empresa.html>

<http://www.sliedeshare.net/gestion-del-talento.humano>

<http://www.marketing-xxi.com/seleccion-de-personal-comercial-86.htm>

<http://www.sliedeshare.net/juankcadiz/auditora-del-proceso-de-reclutamiento>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO No. 1

GUÍA UTILIZADA PARA LA ENTREVISTA A FERRETERIAS

- 1) Según su experiencia ¿Qué marcas y que tipo de duchas eléctricas conoce?
- 2) De las marcas que menciono ¿Qué características destaca de cada una de ellas?
- 3) En lo referente a precios, establezca ¿Cuáles son las marcas de mayor y menor precio?
- 4) ¿Posee al momento en existencia la ducha “RCG”?
- 5) ¿Cómo califica a la ducha “RCG”?
- 6) ¿Cómo considera que el cliente cataloga a la ducha “RCG”?
- 7) ¿Cuántas duchas de marca “RCG” adquiere en el mes de acuerdo a su tipo?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO No. 2

1. DISEÑO DE TESIS

1.1 INTRODUCCIÓN

La gestión de ventas constituye un aspecto crucial para la supervivencia de las empresas, pues de ello depende su crecimiento y permanencia en el tiempo. De ahí radica la importancia de que las compañías empiecen adoptar nuevos sistemas y técnicas de administración y comercialización, que permitan conseguir los objetivos y metas propuestas.

El presente trabajo intenta demostrar que es posible obtener una maximización de la productividad, a través de un plan de expansión de ventas aplicado en la ciudad de Cuenca para Fábrica de Duchas Eléctricas "RCG". Se analizará el grado de factibilidad de implementación del presente proyecto desde diferentes puntos de vista, como lo económico, situación organizacional y el posicionamiento de la empresa en el mercado. Así como también, se demostrará que ante un incremento en el volumen de ventas, el nivel de utilidad y rentabilidad también aumenta, mejorando las condiciones de la empresa, permitiéndole ser una empresa sustentable, sólida y con gran permanencia en el tiempo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la Fábrica de Duchas Eléctricas "RCG"; posee concentradas sus ventas en dos clientes, que actúan como intermediarios en la comercialización del producto en distintas ciudades del país. Generándose gran incertidumbre pues la liquidez, rentabilidad y su permanencia en el mercado depende de ello. Es por eso que se plantea el siguiente proyecto encaminado a solucionar este



UNIVERSIDAD DE CUENCA

inconveniente, estableciendo un plan de expansión de ventas, empezando por la ciudad de Cuenca, que es donde se encuentra ubicada la fábrica.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de expansión de la fuerza de ventas con el propósito de obtener presencia en el mercado de Cuenca, obteniendo un mayor margen de utilidad y evitando comprometer la continuidad de la empresa en un reducido número de clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✚ Analizar la situación organizacional y económica de la empresa en la actualidad.
- ✚ Determinar preferencias y frecuencia de compra de duchas al mes.
- ✚ Evaluar la competencia en términos de marcas y precios.
- ✚ Determinar zonas y rutas de cobertura para la ciudad de Cuenca.
- ✚ Establecer una cuota de ventas.
- ✚ Realizar una proyección de demanda.
- ✚ Demostrar la factibilidad de implementación del proyecto.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las razones que justifican el presente tema de investigación son:

Desde el punto de vista teórico, se justifica porque se desarrollarán conceptos fundamentales, a través de los cuales se podrá tener un conocimiento de la situación actual, que ayuden a prever problemas antes de que surjan y reconocer las oportunidades seguras, además de tomar decisiones acertadas y fundamentadas.

Desde el punto de vista metodológico, el plan de expansión de ventas dotará a la empresa de un instrumento que guíe y posibilite el crecimiento de la organización, estableciéndose, los métodos, procedimientos y técnicas a seguir para obtener lo planificado.

Desde el punto de vista operativo, se justificará puesto que servirá como una herramienta importante para la empresa, que contribuya a su crecimiento, dirigiéndose hacia nuevos mercados y planteándose nuevos objetivos, todo en miras de lograr mayor participación y mejorar su situación actual.

1.5 ALCANCE

Este análisis se realizará en base a datos históricos de ventas y costos que la empresa mantiene, tomando en cuenta aquellos desde el periodo 2009 al 2011.

El análisis del mercado y de la competencia, se hará en base a información que se obtenga de 10 ferreterías ubicadas en distintos sectores estratégicos de la ciudad de Cuenca.

1.6 LIMITACIONES

Para la elaboración del presente tema se necesita conocer con claridad y acertadamente datos históricos en relación con el nivel de ventas, estados financieros, características de la organización y su entorno. A pesar de contar con el apoyo incondicional del gerente de la fábrica de duchas eléctricas "RCG"

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

y de los integrantes de la organización, no se puede dejar de lado, el hecho de que la empresa no posee información financiera estructurada pues no está obligada a llevar contabilidad, y tampoco mantiene datos sobre ventas y costos detallados.

2. MARCO TEÓRICO

El plan de expansión de ventas que se pretende desarrollar, en su primera fase permitirá realizar una breve descripción y análisis de la situación actual de la organización y a su vez definir su estructura organizacional, con el fin de conocer en que escenario se encuentra para poder ampliar su participación de mercado incrementando sus ventas, ya que en los últimos años la empresa sólo se ha dedicado a satisfacer la demanda de dos clientes potenciales y no ha diversificado sus ventas hacia otros mercados.

Este análisis permitirá, en la segunda fase, conocer específicamente cuales son las funciones y responsabilidades requeridas para los cargo de jefe y agente ventas, de manera que nos permita diseñar un perfil de cargo y el sistema de remuneración adecuado.

La tercera fase, consiste en desarrollar una propuesta de plan de expansión de ventas para la ciudad de Cuenca, en donde se podrá estimar una cuota de ventas, definir territorios y rutas, y un análisis actual y proyectado. Que permita a la empresa llevar a cabo el presente proyecto con seguridad, confianza y de forma eficiente, con el fin de optimizar sus recursos e incrementar su participación en el mercado.

3. METODOLOGÍA

Se realizará un análisis situacional de la organización, que nos suministre una idea del entorno en el que se desenvuelve la empresa, quienes son sus



UNIVERSIDAD DE CUENCA

principales competidores, cuales son las oportunidades que se pueden aprovechar y debilidades se pueden mejorar, con el fin de conocer el mercado en el cual se desea actuar; todo ello basándonos en bibliografía actualizada, datos reales y en si una investigación previa aplicada a la organización, que de referencia para realizar el presente proyecto.

4. ESQUEMA TENTATIVO

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

- 1.1 Descripción de la Empresa
- 1.2 Misión y Visión
- 1.3 Objetivos
- 1.4 Principios
- 1.5 Productos
- 1.6 Sistema de Distribución
- 1.7 Evolución Económica
- 1.8 Análisis Situacional (FODA)
- 1.9 Factores Claves del Éxito

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA CUENCA

- 2.1 Organización Actual de la Empresa
- 2.2 Propuesta Organizacional
- 2.3 Funciones y Responsabilidades de los Cargos de Ventas
- 2.4 Perfiles para los Cargos de Ventas
- 2.5 Reclutamiento y Selección del Personal de Ventas
- 2.6 Sistema de Remuneración y Compensación para Ventas

CAPÍTULO III

PLAN DE VENTAS

- 3.1 Objetivos del Plan de Ventas
- 3.2 Sondeo y Análisis de Resultados
- 3.3 Territorio, Zonas y Sectores

Estefanía Arévalo R.
Andrés Tapia S.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 3.4 Cuota de ventas
- 3.5 Costos y Gastos
- 3.6 Pronóstico de Ventas y Análisis de Resultados

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

DOMÍNGUEZ, Alejandro y MUÑOZ, Gema, 2010², Métricas del Marketing, ESIC Editorial, Madrid – España.

BELTRÁN, Amador, 2008, Gerencia de Ventas, Cuenca - Ecuador.

STANTON, William, STANTON, Michael y WALKER, Bruce, 2007¹⁴, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, México.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, 2007¹¹, Marketing Versión para Latinoamérica, Pearson Educación, México.

TENECELA, Cecilia, 2011, Plan de Expansión de Ventas Aplicado a la Microempresa “Lácteos Los Pinos”, Universidad de Cuenca, Cuenca-Ecuador.

<http://www.inec.gob.ec>

<http://es.wikipedia.org>