



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

PROPUESTA PARA LA AMPLIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LINEAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DENTRO DE UNA FRANQUICIA DE DISENSA EN PORTOVIEJO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR AL GRADO DE:

ING: EN CIENCIAS EMPRESARIALES

Especialización: GESTIÓN EMPRESARIAL

AUTOR

PEGGY ESTEFANIA MEDRANDA VITERI

TUTOR

MBA. Fernando Moreno Brieva

Samborondón, Junio de 2011

Índice de Contenido

Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Introducción	III
Capítulo I	1
1. Antecedentes Generales	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Justificación	2
1.3 Formulación del Problema	2
1.4 Objetivos	3
1.4.1 Objetivo General	3
1.4.2 Hipótesis General	3
1.4.3 Objetivos Específicos	3
1.4.4 Hipótesis	3
1.5 Marco Referencial	4
1.6 Marco Conceptual	5
1.7 Metodología General de la Investigación	9
1.7.1 Ideas a defender / Interrogante de la Investigación	9
1.7.2 Análisis de la Información	9
1.8 Limitaciones	11
Capítulo II	12
2. Diagnóstico de la Situación Actual	12
2.1 Análisis Económico-Social de Portoviejo	12
2.2 Análisis Interno de la Empresa	15
2.2.1 Análisis Económico de la Empresa	15
2.2.2 Análisis de Mercado de la Empresa	17
2.2.3 Análisis de Gestión de la Empresa	21
2.2.4 Análisis Técnico de la Empresa	25
2.2.4.1 Lay Out	26
Capítulo III	31
3. Estudio de Viabilidad	31
3.1 De Mercado	31

3.1.1 Técnicas de Investigación _____	31
3.1.1.1 Encuestas _____	31
3.1.1.2 Entrevistas _____	32
3.1.1.3 Sistema de Procesamiento de la Información _____	32
3.1.2 Encuesta _____	33
3.1.2.1 Población y Muestra _____	33
3.1.2.2 Estructuración de la Encuesta _____	34
3.1.2.3 Resultados y Análisis de la Encuesta _____	38
3.1.3 Entrevista _____	50
3.1.3.1 Resultado y Análisis de la Entrevista _____	50
3.2 Técnico _____	52
3.3 Legal _____	65
3.4 De Gestión _____	66
3.4.1 Remuneración Sin proyecto _____	68
3.4.2. Remuneración Del Proyecto _____	68
3.4.3 Remuneración Con Proyecto _____	69
3.5 Económico _____	70
3.5.1 Situación Sin Proyecto _____	70
3.5.1.1 Flujo de Caja Sin Proyecto _____	71
3.5.2 Situación del Proyecto _____	73
3.5.2.1 Flujo de Caja Del Proyecto Puro _____	73
3.5.2.2 Período de Recuperación de la Inversión _____	75
3.5.2.3 Flujo de Caja de la Deuda _____	75
3.5.3 Situación Con Proyecto _____	81
Capítulo IV _____	83
4. Estudio de Sensibilidad _____	83
4.1 Estudio Optimista _____	83
4.2 Estudio Pesimista _____	85
Capítulo V _____	88
5. Conclusiones _____	88
Capítulo VI _____	93
6. Recomendación _____	93
Capítulo VII _____	95

7. Bibliografía	95
7.1 Libros	95
7.2 Entrevistas	96
7.3 Internet	96
<i>CAPÍTULO VIII</i>	99
8. ANEXOS	99

Índice de Gráficos

Gráfico # 1: Autoridades Provinciales	14
Gráfico # 2: Organigrama de la Empresa	21
Gráfico # 3-9: Lay Out	27-30
Gráfico # 10 Encuestados según el género	39
Gráfico # 11 Encuesta según la edad	40
Gráfico # 12 Encuesta según la actividad	41
Gráfico # 13 Primera vez que compra en la franquicia	42
Gráfico # 14 Que producto compra Ud. con frecuencia en la franquicia	43
Gráfico # 15 El objetivo de la compra	44
Gráfico # 16 Le gustaría que se ampliara la gama de productos que ofrece la franquicia	45
Gráfico # 17 Productos que quisiera encontrar en la franquicia	47
Gráfico # 18 Forma de pago de los clientes	48
Gráfico # 19 Con qué plazo de pago prefiere realizar sus compras?	49
Gráfico # 20-24 Fotografías actuales de la franquicia	52-55
Gráfico # 25-27 Exhibidores de Cerámica	56-58
Gráfico # 28 Fotografía de la Actual Franquicia	59
Gráfico # 29 Ejemplo del Mitsubishi Canter	63
Gráfico # 30 Nuevo Organigrama de la Empresa	66

Índice de tablas

Tabla # 1: Análisis de Ratios Actuales	15
Tabla # 2: Presupuesto para Remodelación de la Franquicia	61
Tabla # 3: Tabla de Amortización Anual Remodelación	62
Tabla # 4: Tabla de Amortización Anual de los Vehículos	64
Tabla # 5-7: Remuneración con, del y sin proyecto	68-69
Tabla # 8: Análisis de Ratios Sin Proyecto	70
Tabla # 9: Flujo de Caja Sin Proyecto	72
Tabla # 10: Costos de Nuevos Productos	73
Tabla # 11: Flujo de Caja del Proyecto Puro	74
Tabla # 12: Período de la Recuperación de la Inversión	75
Tabla # 13-14: Flujos de Caja de las Deudas	76-77
Tabla # 15-16: Flujo, Flujos Ajustado	78
Tabla # 17-18: VAN y VAN Ajustado	79
Tabla # 19: TIR y TIR Ajustada	80
Tabla # 20: Análisis de Ratios con Proyecto	81
Tabla # 21: Escenario Pesimista	84
Tabla # 22: Escenario Optimista	86
Tabla # 23: VAN, VAN Ajustada Optimista	87
Tabla # 24: Diagrama de Gantt	94

Anexos

Balance General 2008	1
Balance General 2009	2
Balance General 2010	3
Estado de Resultado 2008	4
Estado de Resultado 2009	6
Estado de Resultado 2010	7
Tabla de Remuneración Actual	9
Precio de Cerámicas	10
Precio de Perfiles	11
Estado de Resultado Sin Proyecto	13
Balance General Sin Proyecto	14
Depreciación Sin Proyecto	16
Costos Fijos Sin Proyecto	17
Regresión Simple con Respecto a Ventas	18
Regresión Simple con Respecto a Gastos	19
Regresión Simple con Respecto a Costos de Ventas	20
Balance General Con Proyecto	21
Estado de Resultado Con Proyecto	23
Tabla de Remuneración del Nuevo Personal	24
Ventas del Proyecto	25

Costos de Ventas Del Proyecto	26
Costos Fijos del Proyecto	27
Depreciación del Proyecto	28
Tabla de Amortización de la Remodelación	29
Tabla de Amortización de la compra de Vehículos	31

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado principalmente a esas personas que me impulsaron con amor, cariño y perseverancia a lograr mis metas y objetivos, apoyándome en todo tropiezo de este largo camino. Aquellas personas que gracias a su amor infinito y desinteresado, hicieron que esto sea posible, puesto que estoy consciente que el término de esta etapa en mi vida, es de total orgullo para ellos. Mi tesis va dedicada con mucho amor y agradecimiento a mi mama Sra. Peggy Viteri de Ortega y a su esposo Ing. Ernesto Ortega Guerrero.

Por último quiero dedicar esta tesis a mis abuelitos Cesar y Emma, que en paz descansan en el reino de Dios y que sé que les hubiera encantado ver a su ultima nieta, y primera nieta con un título universitario como el de Ing. En Gestión Empresarial.

Agradecimiento

En primer lugar quiero agradecerle a Dios por permitirme cumplir un sueño muy personal como es el de haber culminado con éxitos mi etapa universitaria. A mis padres por ser el pilar fundamental en ésta y todas las etapas de mi vida. A mi universidad, profesores y compañeros que de una u otra manera me ayudaron para hacer posible la obtención de mi título.

No puedo dejar de mencionar a mi decano, el MBA Mauricio Ramírez quien, durante mi etapa universitaria ha sido, la mano que estuvo siempre conmigo tanto en mis estudios como en mis quebrantos de salud.

De una manera muy especial quiero agradecer a mi tutor de tesis, el MBA Fernando Moreno Brieve quien con sus conocimientos, tiempo y dedicación me ayudó a escalar con paciencia y tenacidad todas las adversidades que se presentaron durante la realización de la tesis, y supo compartir conmigo valiosos conocimientos y consejos.

Introducción

La ciudad de Portoviejo cuenta con siete franquicias de Disensa, las cuales según estudios realizados por Holcim, son suficientes para abarcar el mercado de la demanda en dicha ciudad.

La franquicia Difen S.A ha desempeñado un papel muy importante en la venta de cemento y del hierro durante más de 10 años. Hoy en día gracias a los comentarios positivos de los clientes, ésta franquicia decide ampliar su gama de productos, no solo a la venta de materiales para la construcción en bruto, sino que también materiales para la construcción durante todas sus etapas.

El auge de la construcción en Portoviejo cada día crece más, la creación de nuevas vías, la construcción de ciudadelas privadas, nuevas aceras, bordillos; han hecho que las franquicias se enfrasquen en la venta de cemento y del hierro, sin darse cuenta que los clientes, al ver que no encuentran variedad de productos para la construcción en Portoviejo, se dirigen a otras ciudades como Quito o Guayaquil, dejándonos una gran plaza de mercado que todavía no está cubierta.

Este proyecto indicará si la franquicia necesita de otros proveedores para cumplir con la más alta necesidad del cliente, las ventajas o desventajas que esto puede producir en el ámbito financiero y las nuevas plazas de trabajo que esto generaría para la empresa.

Capítulo I

1. Antecedentes Generales

1.1 Planteamiento del Problema

El ritmo vertiginoso que presenta el sector de la construcción en la ciudad de Portoviejo, ha ocasionado que exista una fuerte demanda de todo tipo de materiales para éste sector, que deberían ser ofrecidos por las empresas proveedoras de éstas clases de insumos.

Disensa es la comercializadora de la cementera más grande del Ecuador que es Holcim, y está aliada a empresas del sector de la construcción que en conjunto manejan una canasta básica de productos, los cuales son comercializados a través de sus franquiciados.

El problema que poseen los franquiciados de Disensa es que se limitan a vender una canasta básica de productos, ofrecidos por dicha comercializadora y sus empresas aliadas.

Una de las características que ofrece Disensa a sus franquiciados es que pueden vender cualquier clase de productos que no compitan con su canasta básica.

Es decir, los franquiciados no pueden vender: Cementantes, agregados, calizas, bloques, adoquines, hierro, cubiertas, perfilería de acero, soldaduras, cables eléctricos, materiales de encofrados, herramientas, tuberías y accesorios que sean de la competencia.

Con la presente investigación se analizará la conveniencia de incorporar nuevos productos, para que un determinado franquiciado pueda enfrentar el inaudito aumento de la demanda de productos relacionados con el sector de la construcción.

1.2 Justificación

Ofrecer una gama de productos a los demandantes relacionados con la construcción, para que ellos puedan lograr una mayor eficiencia que vaya de la mano con una mayor satisfacción, al encontrar casi todos los productos que necesitan en un solo lugar.

Con respecto al franquiciado, la presente investigación determinará:

- a) La conveniencia económica de aumentar la gama de productos ofrecidos al mercado.
- b) Si existe o no impedimento alguno para aumentar la gama de productos, basándonos en el espacio físico adecuado de la franquicia y en el respectivo know-how de los vendedores, para ofrecer los eventuales nuevos productos al mercado.

1.3 Formulación del Problema

- ¿Cuáles serían los productos que harían falta en la franquicia para lograr la satisfacción del cliente?
- ¿Qué cambios debe realizar la empresa para agregar estos posibles nuevos productos a su portafolio de ventas?
- ¿Cómo se podría determinar si el proyecto es conveniente económicamente para el franquiciado?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad de aumentar la cantidad de productos para la construcción, ofrecidos por el franquiciado, para satisfacer el explosivo incremento de dicho sector.

1.4.2 Hipótesis General

El proyecto de ampliación de la gama de productos ofrecidos por Difen S.A es factible.

1.4.3 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del franquiciado desde los puntos de vista: económico, técnico, gestión y mercantil.
2. Analizar las necesidades de los clientes.
3. Establecer los productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y que para el negocio sean viables económica, legal, mercantil, técnicamente y de gestión.

1.4.4 Hipótesis Específicos

- 1) El franquiciado está en condiciones para incrementar la gama de productos que ofrece.
- 2) Los productos que más desean los clientes que el franquiciado pueda ofrecer a futuro son los orientados a cerámicas y perfiles.
- 3) Los productos más deseados por los clientes son los que permitirán ampliar el negocio con resultados positivos a cinco años.

1.5 Marco Referencial

Durante los últimos tres años, la construcción en el Cantón Portoviejo de la Provincia de Manabí se ha desarrollado urbanística y ruralmente, ocasionando un crecimiento en las ventas de materiales para la construcción.

Un ejemplo que clarifica lo mencionado anteriormente es el préstamo de aproximadamente \$6'380.000 que otorgó el Banco del Estado al Municipio de Portoviejo, con el fin de: reconstruir y arreglar las calles y avenidas, mejorar la iluminación, ubicar postes ornamentales, conductos para el cableado subterráneo eléctrico, telefónico y de televisión por cable; ampliar las aceras, y reemplazar la tubería de servicios básicos - agua potable y alcantarillado- en los sitios donde se lo requiere.

Otro ejemplo, es la demanda de materiales para la construcción que se logra gracias a la ayuda que otorga el CESAL a familias de escasos recursos, con el fin que puedan tener una vivienda de cemento. El proyecto en primera instancia contempla inaugurar 59 viviendas de una planta para que sean entregadas el 12 de marzo del 2011, cuando Portoviejo celebre 475 años de fundación española. En su segunda fase se construirán 80 casas de dos plantas.

El MIDUVI es otra institución que ha ayudado a Portoviejo en su desarrollo urbano, apoyando la construcción de viviendas de cemento para personas con escasos recursos. Un aspecto de suma relevancia en este instrumento de ayuda, es que las personas que apliquen deben poseer un terreno propio y someterse a las reglas que el MIDUVI establece.

En Portoviejo actualmente se encuentran 7 franquicias de Disensa, que por estudios realizados por Holcim, abarcan la demanda existente en la ciudad. Por ende, está prohibido por el momento el ingreso de un nuevo franquiciado.

A nivel provincial existen alrededor de 35 franquicias, y a nivel nacional alrededor de quinientas.

1.6 Marco Conceptual

Para el presente estudio se definieron los siguientes términos que se consideran relevantes en la investigación:

- **Canasta Básica:** Se centra en productos para la obra gris de la construcción y demás productos básicos de la industria, los cuales son ofrecidos por Disensa.
- **Clima Laboral:** Mantener activos y satisfecho al personal de la empresa al momento de desarrollar el trabajo cotidiano. Este es un punto muy importante ya poder medir la productividad de la empresa.
- **Convenio sobre Franquicias.-** Acuerdo mediante el cual, alguien con una buena idea para un negocio, vende los derechos para usar el nombre del negocio y vender un producto o servicio en un territorio determinado, con claras reglas que se deben cumplir y respetar.
- **Derecho de Franquicia.-** Es un pago anticipado de una sola vez, los franquiciados lo hacen directamente a quién le concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. Este pago le sirve al franquiciador para cubrirse de los gastos iniciales que haga por los franquiciados.
- **Derecho de publicidad.-** Se encuentra cubierto por las regalías. La franquicia tiene la potestad de hacer publicidad independiente con su nombre particular.
- **Franquicia:** Es una licencia que una compañía en este caso el franquiciante, otorga a un franquiciatario que sería el inversionista,

para utilizar el nombre y marca de su compañía, así como sus ya probados sistemas y procedimientos.

- **Franquiciador:** Es la empresa matriz que para poder expandir su negocio, lo hace a través de personas o compañías que quieran invertir, otorgando a través de un contrato el derecho de operar bajo su marca y con su método propio operativo y organizativo; comercializando un determinado concepto de negocio. Se les brindará asesoramiento, entrenamiento y orientación en todas las áreas para el desarrollo del concepto del negocio.
- **Gama de Productos:** Es la variedad de productos que ofrece una empresa.
- **Índice de Endeudamiento:** Este índice mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos propios; es decir, el pasivo total de la empresa sobre el patrimonio de la misma. Mientras menor sea su valor, más bajo será el grado de endeudamiento, reflejándose en una estabilidad para la entidad. Este bajo grado de endeudamiento posibilita a la empresa para poder acceder a nuevas fuentes de financiamiento. Un valor entre 0.5 y 1.5 puede considerarse aceptable. Si es mayor que 1.5 es preocupante y si pasa de 2 hay exceso de endeudamiento.
- **Índice de Liquidez:** Indica la disponibilidad de liquidez que tiene la empresa, y permite tener un conocimiento más o menos real de la verdadera capacidad de la misma, para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos. Es decir los activos corrientes de la empresa sobre sus pasivos corrientes. Cuanto mayor es el índice de liquidez mayor es su posibilidad de cubrir sus necesidades, es recomendable que sea igual o mayor a 1.3.
- **Período de Tiempo de la Recuperación de la Inversión:** Es un instrumento, que permite medir el plazo de tiempo que se requiere

para que los flujos netos de efectivos de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

- Prueba Ácida: Es utilizada para medir la liquidez de la empresa, señalando con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo sin la necesidad de realizar sus inventarios; es decir activo corriente menos lo referente a materiales en stock o inventarios, sobre pasivo corriente. La prueba ácida excluye los inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.
- Regalías.- Es un pago mensual referente a las ventas de cemento y hierro, se los calcula como 0.02ct por cemento y 0.04ct por hierro que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.
- Rentabilidad: Permite medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. La rentabilidad es lo que buscan los inversores al invertir sus ahorros en las empresas.
- Rentabilidad sobre el Activo: Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a las utilidades, que generan los recursos totales con lo que cuenta el negocio.
- Rentabilidad sobre la Inversión o Rentabilidad Económica: Este indicador permite conocer la eficiencia operativa de la empresa; utilidad antes de intereses e impuestos a partir de los recursos totales con los que cuenta el negocio.
- Rentabilidad sobre las Ventas: Mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por ventas.
- Satisfacción al cliente: Cubrir todas las expectativas y necesidades que tiene el cliente al momento de realizar una compra.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la cual, la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los

desembolsos expresados en moneda actual. Es igual al VAN del proyecto cuando se hace cero.

- TIR ajustada: Es la TIR que se logra al combinar el flujo puro con el flujo de la deuda.
- Valor Actual Neto (VAN): Es la diferencia entre los ingresos y egresos expresados en moneda actual.
- Valor Actual Neto Ajustado: Es la suma del VAN del proyecto puro y el VAN de la deuda.
- Valor Actual Neto de la deuda: Se utiliza cuando el inversionista solicita un préstamo para financiar parte o todo el proyecto. Se determina expresando en el año cero el capital recibido desde el banco de forma positiva, y luego se considera negativamente los flujos obtenidos de los intereses, ahorro tributario y amortización del capital.
- Valor de Desecho: Valor que posee un activo al término de su vida útil.
- Valor de Desecho Contable: Calcula el valor de desecho como la suma de los valores contables (o valores libro) de los activos. El valor contable corresponde al valor que a esa fecha no se ha depreciado de un activo.
- Valor de Desecho Comercial: Parte de la base que los valores contables no reflejan el verdadero valor que podrán tener los activos al término de su vida útil. Por tal motivo, plantea que el valor de desecho de la empresa corresponderá a la suma de los valores comerciales que serían posibles de esperar, corrigiéndolos por su efecto tributario.
- Valor de Desecho Económico: Es la utilidad después de impuesto sobre la tasa de descuento aplicada, y se usa cuando el proyecto sigue en curso a pesar de terminar el período de evaluación económica.

- Valor Libro: Es el valor que al final del proyecto no se ha depreciado de un activo.

1.7 Metodología General de la Investigación

1.7.1 Ideas a defender / Interrogante de la Investigación

La realización de este proyecto de investigación tiene mucha importancia porque dará a la empresa aportes muy importantes como son:

- Incremento de gama de productos en la franquicia para lograr una mayor satisfacción del cliente.
- Que la nueva línea de productos a incluir sean representados por los principales fabricantes del mercado de la construcción.
- Establecer una combinación entre los productos actuales de la franquicia que son el pilar de la misma y los nuevos productos. Esto obligará a los clientes comprar todos sus materiales en un solo lugar ahorrando tiempo y economizando sus gastos.
- Incremento de sus ventas y de su utilidad.

1.7.2 Análisis de la Información

La empresa actualmente se encuentra laborando por alrededor de más de 10 años. En unión de las otras franquicias de la ciudad de Portoviejo, todas se han destacado por vender los materiales de la canasta básica de Disensa.

La cartera de clientes que maneja la franquicia Difen S.A es de toda clase y profesión.

Hoy en día la franquicia encuentra un camino abierto en la canasta de Disensa que permitirá al franquiciador ampliar su gama de productos e incrementar sus ventas; complaciendo de esta manera la demanda que el cliente expresa diariamente con la falta de productos para la construcción.

Para corroborar lo expresado anteriormente, este estudio se ha dividido en dos partes:

La primera expresa la situación actual de la franquicia desde distintos puntos de vista, como el macro-entorno, el cual está enfocado principalmente en la economía de Portoviejo y de Ecuador.

También se presenta un análisis interno desde la perspectiva técnica, económica, financiera, del mercado y de la forma como se gestiona la empresa.

La segunda está enfocada en los estudios de viabilidad del proyecto que a continuación se mencionan:

- a) De mercado: En el cual se aplican entrevistas y encuestas a los distintos agentes involucrados.
- b) Técnico: En el que se expresa entre muchos aspectos la ubicación de los nuevos productos que eventualmente se ofrecerán, los costos, y préstamos que se deben solicitar para poder adquirir nuevos activos fijos.
- c) Legal: En el que se menciona las cláusulas legales que debe cumplir la franquicia para poder ejecutar el proyecto.
- d) De Gestión: El cual está dividido en tres escenarios (sin proyecto, del proyecto y con proyecto), y tiene como objetivo clarificar el organigrama, remuneraciones y perfiles de los cargos, según los escenarios expresados anteriormente.
- e) Económico: Al igual que en el caso anterior, está dividido en los mismo escenarios, al cual se le incorpora la diferencia existente al

realizar el proyecto, financiado totalmente el proyecto o solicitando préstamos.

Con respecto al procesamiento de los datos, se puede expresar que está dividido en información cuantitativa y cualitativa. Ésta última apoyada por los ratios, flujos de caja, encuestas, balances generales, estados de resultados, entre otra información que nos ayudará a ejecutar el proyecto.

En referencia a las fuentes de recolección de los datos, éstas se desglosan en fuentes primarias y secundarias.

Con respecto a su fin, ésta investigación se puede definir como concluyente, producto que determina la conveniencia de ejecutar o no el proyecto.

1.8 Limitaciones

La presente investigación cuenta con algunas limitaciones estadísticas debido a que la información no es detallada como la investigación lo requiere, o en otros casos la información no está actualizada.

Existe información que el INEC no lo proporciona en base a la provincia de Manabí:

- Cifras del índice de la construcción
- Índice de desempleo
- PIB
- Inflación

La información no actualizada es la del Censo, ya que se está tomando como base el censo del año 2001, no el del 2011, debido a que se encuentran todavía censando las partes de difícil acceso y se cree que su resultado estaría para marzo o finales de abril.

Capítulo II

2. Diagnóstico de la Situación Actual

2.1 Análisis Económico-Social de Portoviejo

- Economía de Portoviejo

Actividades principales: La principal actividad en la ciudad de Portoviejo es el comercio, sea éste formal o informal, con una lista altísima de objetos, los cuales son consumidos por personas que vienen de otros cantones. Así mismo las personas residentes en Portoviejo se dedican a:

- La agricultura: Siendo muy importante en la cosecha del cacao, café, banano, arroz, algodón.
- La ganadería: Gracias a los suelos fértiles y planos que posee Portoviejo.
- Los recursos pesqueros y minerales.

- Cifras del sector de la construcción

El INEC no proporciona una información sobre cifras del sector de la construcción, basándose en provincias independientes o de ciudades, debido a que es una información desagregada; es decir, si en Portoviejo realizan un censo referente a la construcción, puede ser que en ese momento no se esté desarrollando ningún tipo de construcción debido al clima, a la economía o puede ser que se terminó la construcción.

Es por ello que es más fácil hacerlo a nivel nacional y tenemos la siguiente cifra, al 15 de enero de 2011 la construcción creció un 20%. La recuperación del sector de la construcción es atribuida principalmente al crédito que ha fluido desde el IESS y del sistema financiero, principalmente bancos.

- Índice de desempleo:

Debido a que no se tiene una información local, se ha averiguado el índice de desempleo a nivel nacional.

El índice de desempleo a nivel nacional hasta septiembre del 2010 fue de 7,44% y cerró el año con el 6,1%

- PIB:

Al igual que el índice de desempleo, el índice del PIB se lo obtiene a nivel nacional y hasta Junio de 2010, el PIB total fue de 6.186 millones de dólares, con una variación del 1,87%.

- Inflación:

La inflación al igual que el PIB se lo calcula a nivel nacional y hasta diciembre 31 del 2010 fue de 3.33%, donde su máximo fue el 31 de enero del 2009 con 8.36% y su mínimo en abril 30 del 2010 con 3.21%.

- Autoridades Provinciales:



Grafico # 1: Autoridades Provinciales de Manabí.

Fuente: Ing. Fernando González, Director Administrativo del Municipio de Portoviejo.

2.2 Análisis Interno de la Empresa

2.2.1 Análisis Económico de la Empresa

Análisis de Ratios

	2008	2009	2010
Prueba Ácida	0,81	1,20	1,27
Índice de Liquidez o solvencia	1,44	1,45	1,79
Índice de Endeudamiento	0,96	1,90	2,45
Rentabilidad sobre el activo (ROA)	0,04	0,04	0,03
Rentabilidad sobre ventas (RSV)	0,01	0,01	0,01
¹ Rentabilidad sobre la inversión (ROI)	0,06	0,07	0,05

Tabla # 1: Análisis de Ratios de la situación actual de la empresa.

Elaboración: Propia

Prueba Ácida: Este análisis indica que la compañía de acuerdo a la liquidez que maneja en el 2008 presentó un índice de 0,81, en el año 2009 un índice de 1,20 y en el año 2010 un índice de 1,27; es decir que la compañía mantiene disponibilidades inmediatas para cancelar sus pasivos a corto plazo.

Índice de Liquidez: De acuerdo al análisis realizado, este índice indica que la compañía tiene liquidez para cumplir con sus actuales obligaciones y que a la vez tiene liquidez para cumplir con sus futuros proyectos, ya que de acuerdo a esta razón financiera indica que éste puede ser mayor o igual a 1.3.

Índice de Endeudamiento: De acuerdo al análisis realizado, la empresa indica un nivel de endeudamiento; en el año 2008 se mantuvo dentro de los parámetros con un valor de acuerdo a la razón financiera que ésta

¹ ANEXOS: Ver balance general y estado de resultado del año 2008, 2009 y 2010. Pág. 1-7

indica que un valor entre 0.5 y 1.5 puede ser considerable. En el año 2009 y 2010 la empresa adquiere nuevas obligaciones por lo cual su nivel de endeudamiento asciende considerablemente a 1.8 y 2.4. Se adquirió este exceso de endeudamiento debido a préstamos que obtuvo la empresa; pero ésta deuda en su totalidad se considera cancelar a mediados de 2011.

Rentabilidad sobre Activos: Según el análisis, la empresa se ha mantenido durante los últimos 3 años con un índice entre 0,03 y 0,04 con respecto a los activos que posee. En otras palabras la empresa utiliza un 4% del total de sus activos en la generación de utilidades

Rentabilidad sobre Ventas: Según el análisis, la empresa se ha mantenido durante los 3 últimos años con un índice entre 0.009 y 0,01 con respecto a las ventas. En otras palabras, las utilidades representan un 1% del total de las ventas, lo que quiere decir que es de gran relevancia para la empresa un alto volumen de ventas.

Rentabilidad sobre la Inversión: La empresa ha mantenido su eficiencia económica durante los últimos 3 años que en cada dólar que la empresa tiene invertido, está obteniendo como promedio 6 centavos de utilidad, dada su eficiencia en su actividad principal, que es vender materiales de construcción.

Si bien en 2008 las ventas Difen S.A fueron de 1´398.845,96 debido a que fue el año en que el gobierno autorizó al MIDUVI para construir las viviendas populares en las zonas rurales de Portoviejo. En el año 2009 las ventas se incrementaron a 1´967.600.98, ya que fue el año en el cual los contratistas del MIDUVI comenzaron a hacer los desembolsos sobre las compras de materiales del año anterior. En el año 2010, la razón por la cual las ventas disminuyeron a 1´724.077,31, fue debido a que las obras que realizaba el MIDUVI disminuyeron ya que entraron nuevas organización no gubernamentales a realizar más obras a largo plazo.

2.2.2 Análisis de Mercado de la Empresa

- **Estudio del Mercado** (5 fuerzas de Porter)

1.- Competencia actual: Para esta franquicia la competencia actual serían los otros franquiciados y las ferreterías en general que se encuentren ubicadas en la ciudad de Portoviejo.

Los franquiciados que ofrecen el mismo producto que Difen S.A se los menciona a continuación:

1. Garán S.A,
2. Cadial Aliatis S.A,
3. Velmesa S.A,
4. Max Mera,
5. Mieleles y
6. Rafael Zambrano.

Todas las franquicias han manejado ventas similares en el producto del cemento y el hierro. Casi todas las franquicias trabajan sólo con los productos que Disensa permite, excepto Rafael Zambrano quien tiene adicional a la distribuidora una ferretería de producto popular.

Otra franquicia que se diferencia es Cadial Aliatis S.A que mantiene la mayor cantidad de tráilers en Portoviejo pero son utilizados para hacer transporte a otros franquiciados cuando ellos lo requieren o para cualquier otro tipo de mercadería.

Adicional a ello, se debe considerar a la nueva cementera que está incursionando en el mercado de Portoviejo; LaFarge.

Esta nueva cementera vende cemento Selva Alegre y demás materiales para la construcción que son la competencia de Disensa.

Relacionado al cemento Rocafuerte de Holcim, el cemento Selva Alegre maneja un precio de venta 0,05 centavos o 0,10 centavos menor que el cemento que ofrece Disensa.

Si bien el cemento es más económico; para el cliente eso es una ventaja y lo compra pero los problemas más notorios que presenta LaFarge son:

1. Las tiendas que compran este cemento lo hacen de forma independiente, lo que imposibilita la existencia de una excelente coordinación entre tales y LaFarge, que permita un control eficiente y eficaz de stock
2. La cementera se ubica a más de 500 Km de la ciudad de Portoviejo (versus los 200 Km de distancia que separan a Guayaquil de dicha ciudad), lo que significa un costo adicional para el comprador, que en un principio no se ha visto reflejado en el precio que los consumidores deben pagar, porque eventualmente están trabajando a menores márgenes.

La ventaja del cemento Rocafuerte es que éste ya se encuentra posicionado en la mente de los clientes. Muy aparte de ello, Holcim presenta a sus clientes una red de distribución de materiales que abarca alrededor de quinientas franquicias en todo Ecuador; la cual LaFarge no la tiene.

2.- Poder de Negociación de los proveedores: Negociación de los proveedores con las franquicias no existe, Disensa es la encargada de negociar los precios con los proveedores y exponer el precio final a los franquiciados a nivel nacional.

En este tipo de negocios el único proveedor es Construmercado. El franquiciado le hace la compra de materiales a Disensa y ésta entrega el producto a través de otra empresa llamada Construmercado.

Con este tipo de negociación, Holcim se evita de pagar tantos impuestos, por lo cual ha creado la empresa Construmercado.

3.- Poder de negociación de los clientes: Difen S.A se maneja con el sector de clientes privados, no se encuentra vinculado con el sector público debido a la falta de credibilidad que éste sector presenta.

Difen S.A prefiere no tener créditos directos con los clientes, se les abre un abanico con diferentes formas de pagos, sean estas transferencias, tarjetas de créditos, cheques certificados o dinero en efectivo, dependiendo de la cantidad.

Esta empresa prefiere trabajar con una base de datos de pocos clientes, pero fijos y dar créditos solamente a quienes son conocidos por la franquicia y tienen un historial de compras.

4.- Nuevos competidores: Estas franquicias están manejadas y distribuidas directamente por Holcim. Para que exista una franquicia de Holcim en alguna ciudad del Ecuador, esta multinacional primero revisa el comportamiento del mercado, si el mercado no tiene una alza de la demanda de los productos la franquicia es negada, caso contrario se da la franquicia.

En Portoviejo, Holcim determinó hace 4 años que la demanda está siendo abastecida satisfactoriamente con las 7 franquicias que operan actualmente y por ello esta negado la instalación de alguna nueva franquicia hasta ahora en la actualidad (enero 2011).

Holcim determina si es necesaria alguna franquicia en algún lugar según el destino final que tenga su material después de ser vendido por el franquiciado, esto es conocido por Holcim según las facturas de ventas que tenga el franquiciado, ya que todo es manejando globalmente a través de un sistema computarizado.

Si Holcim observa que su curva de demanda de material se direcciona a algún lugar donde no hay franquicias, ellos van a investigar a que se debe tanta la demanda y analizan si es factible ubicar una nueva franquicia, incluso la población puede hacer denuncias al respecto ya que el transporte siempre lo paga el cliente.

En Portoviejo el punto de ubicación de las franquicias es estratégico debido a que se encuentran en cada una de las salidas de esta ciudad, y el material tiene fácil salida a los diferentes lugares donde no hay franquicias.

Para evitar el ingreso de un nuevo competidor las franquicias se unen y alzan barreras, ellas tratan de cubrir la demanda del mercado y siempre dependiendo del manejo de gestión que tenga cada una.

5.- Bienes sustitutos: Difen S.A no tiene ningún bien sustituto dentro de sus productos, por ser franquicia de Disensa no puede vender ningún otro producto que éste no le permita.

2.2.3 Análisis de Gestión de la Empresa

Organigrama de la Empresa

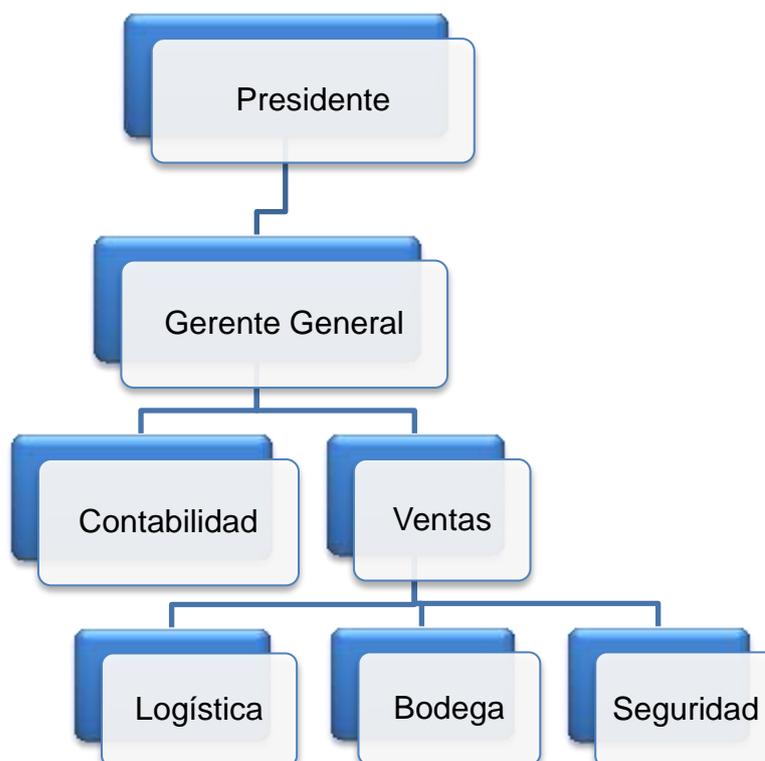


Grafico # 2: Organigrama actual de la Empresa.

Fuente: Sistema de la Franquicia.

Presidente:

- Cada tres meses se reúne el presidente con el gerente general para ver datos financieros e inventarios, y analizar todo el tema referente a cuentas en los bancos.
- Juntos delegan nuevas directrices a los demás colaboradores.
- Ejerce individualmente la representación legal judicial y extrajudicial de la empresa.

Gerente General:

- Está a cargo de la gestión de la empresa y que se cumplan sus metas internas de ventas.
- Revisa las cuentas de la empresa diariamente para comparar las ventas con las compras que se realizan y ver su utilidad.
- Realiza las compras de los productos.
- Se encarga de darles estímulos a los empleados como reuniones de cumpleaños o celebraciones como navidad.
- Participa de las constantes capacitaciones que ofrece Holcim para mantener actualizados a sus franquiciados sobre el manejo general de las franquicias.
- La franquicia cuenta con una sola gerente.

Contabilidad:

- Se encarga del manejo contable de la empresa y de cumplir con todas las leyes que el estado imponga a través del IEES y el SRI.
- Departamento responsable de la facturación, retenciones, y cheques de la empresa.
- Maneja el inventario de la empresa conjuntamente con ventas.
- Existe en este departamento dos personas la contadora y la asistente contable.

Ventas:

- Encargada de promocionar el producto.
- Darle un buen trato al cliente y poder ofrecerle algún producto más que pueda necesitar para su construcción.
- El departamento de ventas se entrelaza con contabilidad para emitir facturas o retenciones.

- En este departamento existe una sola persona quien se turna con una persona de contabilidad.

Bodega:

- Son las personas encargadas de mantener el inventario con la misma cantidad que lo tiene el departamento contable.
- Despachan el producto al cliente y realizan los pedidos a la gerencia del material que hace falta, siempre teniendo un porcentaje de stock para no quedarse sin el producto de alguna línea.
- Este departamento está conformado por cuatro personas.

Logística:

- Son las personas encargadas de proveer el producto a la franquicia.
- La franquicia realiza también operaciones de transporte a nivel local para otros franquiciados o clientes.
- La logística se maneja dependiendo del destino final de cada producto. En caso de que un cliente compre una cantidad de cemento fuera de la ciudad de Portoviejo que amerite ser llevado en el tráiler; éste no llega a la franquicia sino que de la cantera de Holcim en Guayaquil viaja directamente donde el cliente requiere tener el producto.
- Este departamento está conformado por dos personas, una se encarga de traer el producto desde las bodegas hacia Portoviejo y el otro hace manejo del vehículo solo para la zona local.

Seguridad:

- Personas encargadas de mantener la seguridad externa e interna de la franquicia.

- La franquicia está conectada con una alarma que tiene comunicación directa con la policía en caso de alguna emergencia.
- Este departamento está formado por una persona que trabaja en las noches y en caso que tenga vacaciones se turna con alguien de bodega.

La remuneración a los empleados en su mayoría está dada por el sueldo básico, se cumple con los estatutos dictados por la ley y se manejan sus horas extras y suplementarias, vacaciones y décimos.

Todos los empleados están afiliados al IEES y gozan de los beneficios de ley.

El total de los sueldos mensuales es de \$5.564 y su aporte al IEES patronal de \$786,69 en el año 2010.²

² ANEXOS: Ver Tabla de Remuneración Actual, Pág. 9.

2.2.4 Análisis Técnico de la Empresa

Los productos ofrecidos por la franquicia Difen S.A son los mismos que ofrecen todas las franquicias de Disensa a nivel nacional. Los productos que se encuentran en la canasta básica de Disensa son:

1. Cementantes: Cemento gris, blanco o morteros
2. Agregados: Piedras de diferentes medidas.
3. Calizas: Piedra caliza.
4. Hormigones: Hormigón premezclado por Holcim.
5. Bloques: Livianos (lozas), pesado (paredes) y de fachada, es para la decoración de la construcción.
6. Adoquines de Hormigón: Diferentes modelos, colores y espesores.
7. Hierro Corrugado. Amplia gama de medidas desde 8 milímetros hasta 32 milímetros.
8. Cubiertas: Existen dos clases de cubiertas, la de súper techo que es una plancha de acero con protección de aluminio y zinc (galvalume), y otro tipo de cubierta que es de zinc, la cual es una plancha galvanizada.
9. Perfilería de acero: Planchas de acero, cañerías, perfiles estructurales doblados, tubo estructural, tubo mecánico, carpintería metálica, tubo eléctrico, productos laminados.
10. Soldadura: Diferente tipos de electrodos, máquinas para soldar y equipo de protección personal.
11. Tuberías y accesorios: Ambos productos de PVC en diferentes medidas y para diferentes usos.
12. Cables eléctricos: Amplia gama de cables eléctricos.
13. Material de encofrado: Clavos, alambres, mallas y varillas en diferentes medidas principalmente para el área de la construcción y agrícola.
14. Herramientas: Palas y carretillas.

La franquicia se encuentra ubicada en una de las salidas de Portoviejo, llamada Vía al Rodeo donde existe la facilidad de transitar con vehículos pesados, como lo son los tráileres.

La franquicia cuenta con dos vehículos que le facilita la movilización de los productos de un lado para otro.

El primero es un tráiler que se encarga de traer el productos de Guayaquil a Portoviejo; y, debido al lugar donde se encuentra ubicada la franquicia, este puede transitar por dicho sector las 24 horas del día, lo cual es una ventaja para la franquicia ya que el vehículo puede ser enviado a cargar los productos a cualquier hora y puede retornar enseguida y no exclusivamente en las noches, como es el caso de otras franquicias que se encuentran en el centro de la ciudad o en zonas pobladas.

El segundo vehículo es un camión más pequeño que se lo utiliza para que transite dentro de la ciudad y pueda hacer los despachos de los productos.

2.2.4.1 Lay Out

Con los siguientes tres gráficos se podrá tener una imaginación de la ubicación de la franquicia en la ciudad de Portoviejo.

Este gráfico es una toma satelital de una parte de la ciudad de Portoviejo, donde se muestra una de las salidas que tiene la ciudad y en ésta vía es donde se encuentra ubicada la franquicia.



Grafico # 3: Foto satelital de la ciudad de Portoviejo.

Fuente: Empresa Tenaz S.A

Este siguiente gráfico nos acerca más hacia el lugar exacto donde está la franquicia.



Gráfico # 4: Foto satelital de la ciudad de Portoviejo.

Fuente: Empresa Tenaz S.A

El gráfico marcado de amarillo resalta la ubicación exacta de la franquicia.



Grafico # 5: Foto satelital de la ciudad de Portoviejo.

Fuente: Empresa Tenaz S.A

Con una mejor apreciación de la franquicia, ésta toma fotográfica obtenida de google earth nos indica con claridad la franquicia como luce.

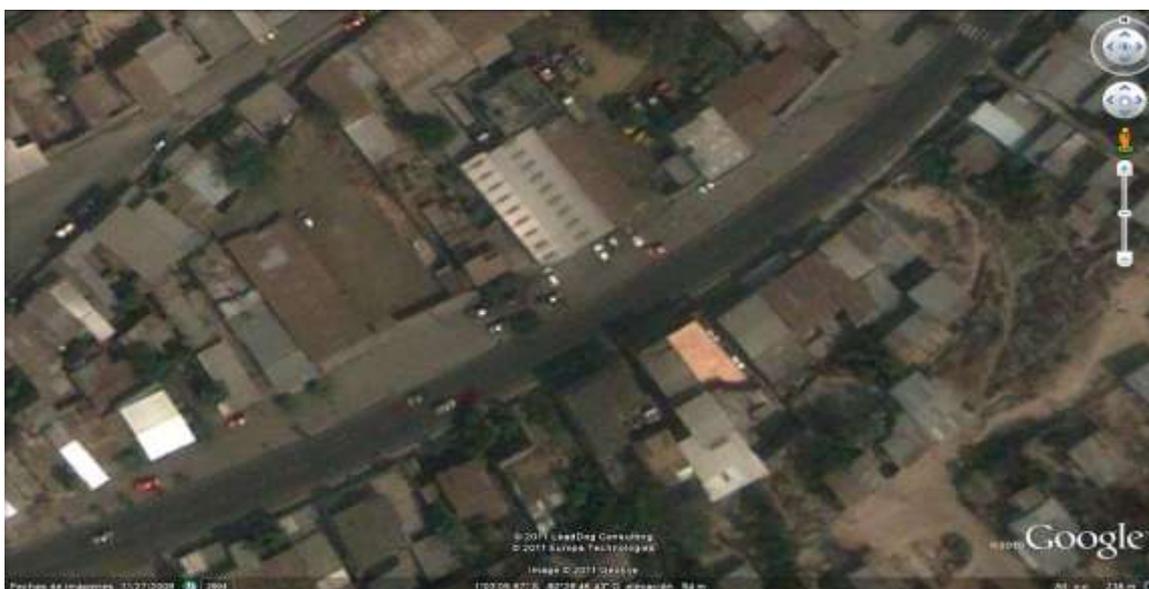


Grafico # 6: Foto satelital de la ciudad de Portoviejo

Fuente: Empresa Constructora Cusho S.A

El siguiente plano es de la dimensión actual de la franquicia.

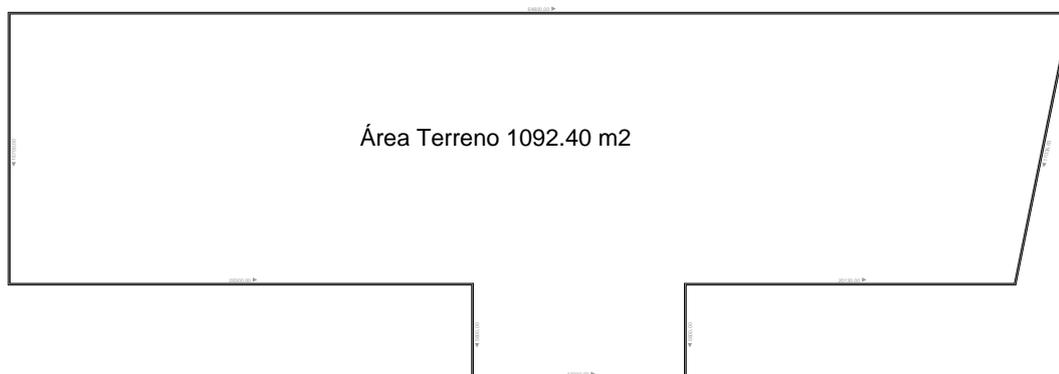


Grafico # 7: Medidas total de la empresa

Elaboración: Propia

El siguiente plano es de la distribución de los departamentos dentro de la empresa.

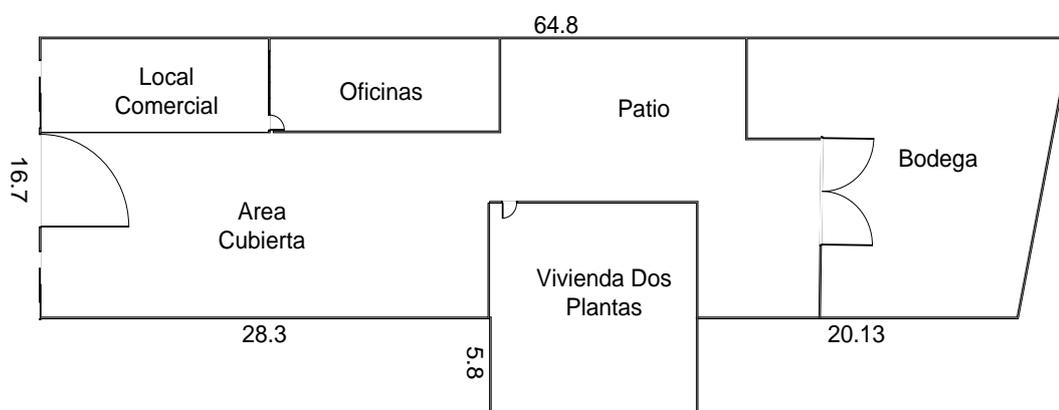


Grafico # 8: Plano de la Empresa

Elaboración: Propia

La franquicia está distribuida con sus materiales de la siguiente manera:

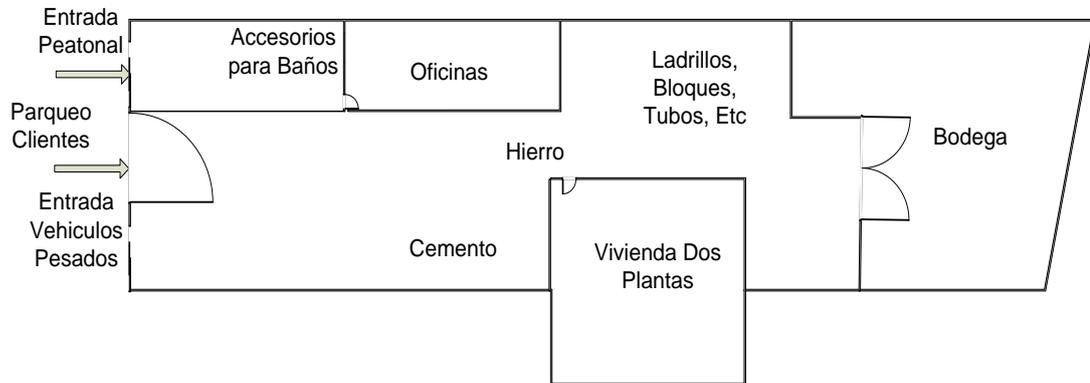


Grafico # 9: Distribución de los productos actuales en la empresa

Elaboración: Propia

Capítulo III

3. Estudio de Viabilidad

3.1 De Mercado

3.1.1 Técnicas de Investigación

Para el estudio de mercado se usarán herramientas que brindarán una estimación de la real necesidad de ampliar la gama de productos en la franquicia, con datos estadísticos relacionados a las encuestas organizadas para los clientes de la franquicia que hagan uso de materiales de construcción en su trabajo cotidiano.

Hay cuatro técnicas para obtener los datos primarios: la encuesta, la entrevista, la observación, el experimento (JANY, 2000: 78). La técnica escogida depende de factores como tiempo, dinero, personal, instalaciones, objetividad, etc. En éste caso, se utilizarán la encuesta y la entrevista.

3.1.1.1 Encuestas

Es la recopilación de datos al establecer contactos con un número limitado de personas por medio de cuestionarios. “requiere una planeación minuciosa puesto que debe tenerse especial cuidado en la elaboración del cuestionario. La encuesta consume mucho tiempo y puede resultar muy costosa” (JANY, 2000: 78).

3.1.1.2 Entrevistas

La entrevista tiene de común el que “una persona [...] solicita información a otra (informante o sujeto investigado), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone pues, la existencia de dos personas y la posibilidad de interacción verbal.

Como técnica de recopilación va desde la interrogación estandarizada, hasta la conversación libre; en ambos casos se recurre a una ‘guía’ que puede ser un formulario, o un bosquejo de cuestiones para orientar la conversación”. (ANDER-EGG, 1977: 109.)

Además, para tener un conocimiento más claro sobre la actual franquicia, se entrevistará al dueño de la misma, quien con su aporte de información ayudará a tener claro las proyecciones en la ampliación de la gama de productos, y a la vez en el crecimiento de sus ventas y margen de utilidad.

Se contará con la ayuda del código de conducta de Holcim Ecuador S.A para tener más clara la visión de sus productos, franquicias y visión que Holcim conlleva con este plan de franquicias.

Se respetará las políticas internas que tenga la franquicia actualmente en uso. Este trabajo estará regido por las leyes impuestas por el código de trabajo según los Estatus Legales del Ecuador.

3.1.1.3 Sistema de Procesamiento de la Información

Para la presente investigación se van a usar base de datos recopilado por la franquicia, para analizar los clientes fijos y externos de la empresa y poder observar que productos de la canasta de Disensa tienen más salida al mercado.

Todas las encuestas serán tabuladas en Excel, para poder administrar la información y a través de gráficos poder evaluar la posibilidad de que éste sea un proyecto rentable para la franquicia.

Las entrevistas que se realicen serán grabadas en una memoria para el uso de la misma en el desarrollo del proyecto.

3.1.2 Encuesta

3.1.2.1 Población y Muestra

La franquicia mensualmente cuenta con clientes locales y de otros cantones de la provincia. Portoviejo actualmente cuenta con una población cerca de las 300.000 personas según censo 2010.

El tamaño de la muestra se determinó por el sistema o método de muestreo para poblaciones infinitas, basándose con un margen de confiabilidad del 95%:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño necesario de la muestra.

Z = margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confiabilidad, Z = 1.96).

e = margen de error (se espera que no sea superior a 5%)

p = 0.5 éxito

q = 0.5 fracaso

N= tamaño de la población 300000

$$n = \frac{(1,96)^2 (300000)(0.5)(0.5)}{(0,05)^2(300000 - 1) + (1,96)^2 (0.5)(0.5)}$$

n= 384

3.1.2.2 Estructuración de la Encuesta

Encuesta (10 preguntas)

El objetivo de cada pregunta será clarificar cuales son los requerimientos de los clientes y hacer una ampliación a la gama de productos que se ofrecen, todo ello irá de la mano con la distribución de los mismos dentro de la franquicia.

Los encuestados serán los clientes de la franquicia quienes con frecuencia se quejan que las franquicias de Disensa no tienen todo lo que ellos realmente necesitan para la construcción. Como clientes tenemos a maestros, arquitectos, diseñadores, constructoras e ingenieros civiles, etc. Las encuestas se realizarán de forma directa al cliente al momento que realiza las compras en la franquicia.

Las fechas en que se realizaron las encuestas fueron del miércoles 19 de enero del 2011 al viernes 11 de febrero del 2011.

ENCUESTAS:

Fecha:

Hora:

1) Es Ud.

a) Hombre.....

b) Mujer.....

El objetivo principal de esta pregunta es determinar que sexo compra con más frecuencia en la franquicia. Esta pregunta es cerrada lo que dará un menor margen de error.

2) Su edad es entre:

6-15 () 16-25() 26-35() 36-45() 46-55()

56-65 () 66-75()

El objetivo principal de esta pregunta es analizar entre que edades realizan una mayor compra de materiales para la construcción. Esta pregunta es de tipo cerrada debido a que se debe elegir las edades entre rangos específicos.

3) ¿Qué actividad tiene Ud.?

Ingeniero Civil () Arquitecto () Ingeniero eléctrico () Albañil ()

Constructor () Diseñador () Otros (.....)

El objetivo principal de esta pregunta es determinar qué actividad tienen las personas que visitan con más frecuencia la franquicia, y analizar cuál es el fin de dicho material.

Esta pregunta es semi-abierta ya que si el encuestado no se distingue por ninguna de las posibles opciones, tiene una opción en la cual él o ella podrá determinar su actividad.

4) ¿Es la primera vez que compra en esta franquicia?

Si () No ()

El objetivo principal de esta pregunta es analizar si el encuestado visita por primera vez la franquicia o si es un cliente frecuente. La pregunta es cerrada debido a que hay que seleccionar una de las dos alternativas claramente especificadas.

5) ¿Qué producto compra Ud. con frecuencia en esta franquicia?

El objetivo principal de esta pregunta es analizar que producto es el más vendido en la franquicia. La pregunta es abierta en la cual el cliente podrá mencionar los productos o el producto que más compra.

6) ¿Con que objetivo Ud. realiza esta compra?

Esta pregunta básicamente es conocer el fin de la compra del producto. La pregunta es abierta para que el cliente clarifique el destino del producto.

7) ¿Le gustaría que se ampliara la gama de productos que se ofrece en esta franquicia?

Si () No ()

En caso que su respuesta sea positiva en la pregunta 7, por favor continuar con la pregunta 8.

Esta pregunta determinará si el proyecto es factible para la empresa desde el punto de vista de gusto y necesidades de los clientes. Es una pregunta cerrada porque da a elegir dos opciones claramente especificadas.

8) Nombre cinco productos para la construcción que Ud. quisiera encontrar en esta franquicia y que no se encuentran.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Esta pregunta determinará la necesidad de productos que presenta la empresa y que sus clientes ven que les hace falta. Es una pregunta abierta para que el cliente tenga mayor facilidad de expresar sus necesidades.

9) Marque con una X la opción de pago con la cual realiza sus compras.

En efectivo () Tarjeta de Crédito () Tarjeta de Débito ()

A crédito () Cheques certificados () Otras (.....)

En caso que Ud. haya marcado una respuesta distinta a efectivo, proceda a contestar la pregunta 10.

Esta pregunta ayudará a determinar el tipo de pagos que está recibiendo la franquicia, a través de sus clientes.

10) ¿Con que plazo de pago prefiere realizar sus compras?

cero días	
15 días	
22 días	
1 mes	
3 meses	
6 meses	
9 meses	
1 año	
otra forma	

Esta pregunta determinará el gusto de los clientes por el cual se inclinaría más a realizar sus pagos. Es una pregunta cerrada en la cual se especifican varias opciones y el encuestado debe elegir una de ellas.

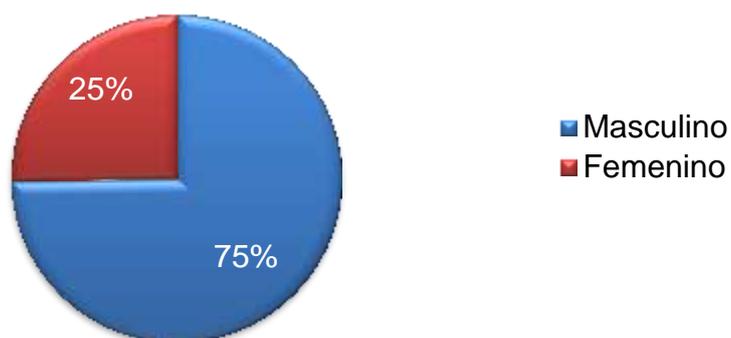
3.1.2.3 Resultados y Análisis de la Encuesta

La encuesta fue realizada a 384 clientes de la franquicia Difen S.A. La misma se efectuó entre el 19 de enero del 2011 al 11 de febrero del 2011. De las 384 encuestas registradas al momento de realizarle las preguntas, los clientes menores a 15 años no supieron contestar adecuadamente la información por falta de conocimiento de las mismas, motivo por el cual estas respuestas llegaron a ser contestadas como (no sabe).

Objetivo: Es clarificar a la franquicia cuales son los requerimientos de los clientes y hacer una ampliación a la gama de productos que se ofrecen.

El primer grupo de preguntas se las calificó de carácter personal, porque la consulta era acerca del sexo, edad y actividad personal. De las personas encuestadas el 25% representaron al sexo femenino y el 75% al masculino. La mayoría de los clientes son hombres; debido al concepto del trabajo.

Gráfico No. 10: Encuestados según el género



Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

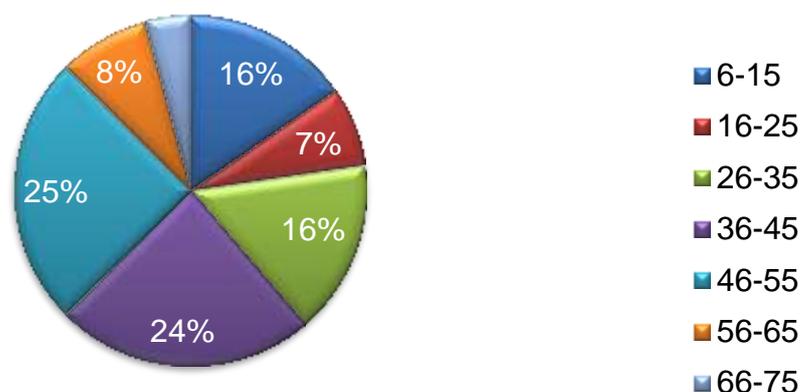
Elaboración: Propia.

Según la edad de los consultados el 16% pertenece a jóvenes cuyas edades oscilan entre 6 y 15 años, el 7% a personas que corresponden a edades entre 16 y 25 años, el 16% a personas que corresponden a edades entre 26 y 35 años, el 24% corresponde a personas entre 36 y 45 años, el 25% corresponde a personas entre 46 y 55 años, el 8% corresponde a personas entre 56 y 65 años, el 4% corresponde a personas entre 66 y 75 años de edad.

Este análisis nos ayuda para comprender que las personas que se encuentran en el mercado laboral son las que comúnmente hacen las compras en la franquicia; mercado que oscila entre los 26 y 55 años. El mayor porcentaje se encuentra en las personas entre 46 y 55 años debido a que ejercen su profesión y son personas activas.

Gráfico No. 11: Encuesta según la edad

4%



Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

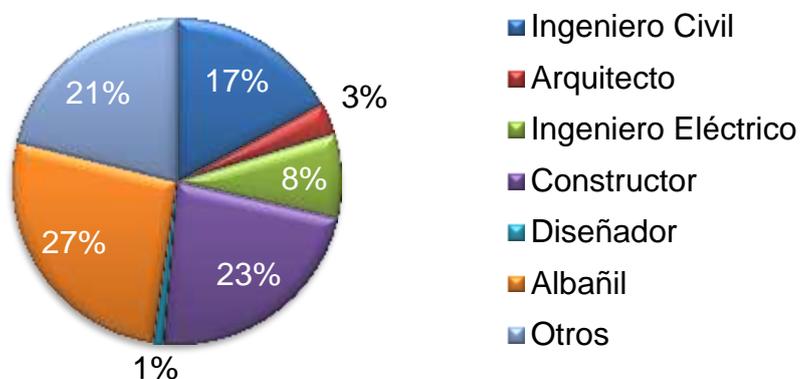
Elaboración: Propia.

Según la actividad de cada encuestado el 17% de los clientes son Ingenieros Civiles, el 3% Arquitectos, el 8% Ingenieros Eléctricos, el 23% constructores, el 1% diseñadores, el 27% albañiles y el 21% pertenecen a alguna otra actividad.

Los constructores y los albañiles son quienes con frecuencia hacen las compras en la franquicia debido a que ellos son los que están en la obra y saben que se necesita.

El albañil es una persona que realiza indistintamente trabajos básicos de construcción tiene un mayor porcentaje con el 27%, seguido de los constructores, quienes asumen contractualmente ante el promotor el compromiso de ejecutar con medios humanos y material propio o ajenos las obras, con un porcentaje del 23%.

Gráfico No. 12: Encuesta según la actividad



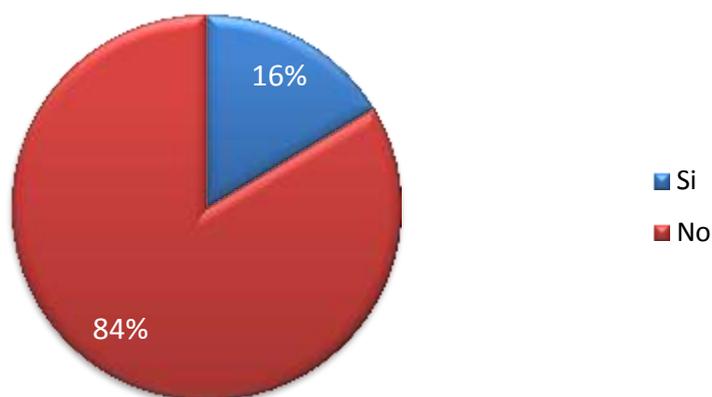
Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

Elaboración: Propia.

Según los encuestados, la presencia de ellos en la franquicia por primera vez representó el 16% de los clientes y el 84% pertenece a clientes frecuentes.

Muchos clientes son grupos de ingenieros o concesiones que manejan un gran número de compras secuenciales y por ello son clientes perennes.

Grafico No. 13: Primera vez que compra en la franquicia?



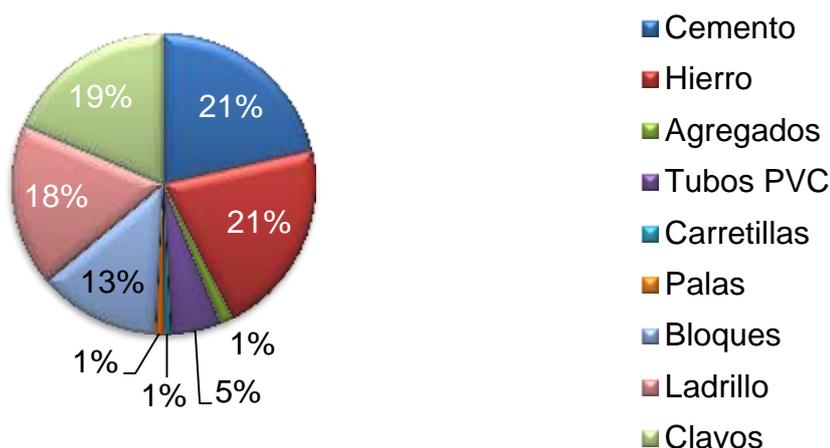
Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

Elaboración: Propia.

Según los encuestados los productos que ellos compran con mayor frecuencia es el cemento y el hierro, ambos representan un 21%, los clavos un 19%, ladrillos un 18%, bloques un 13%, tubos PVC un 5%, agregados, carretillas y palas están representadas cada una con el 1%.

Por ser una franquicia de Disensa todos los clientes entienden que aquí podrán encontrar cemento y el hierro, es por ello que estos productos son los que mayor salida tienen seguido de los clavos y ladrillos que son materiales necesarios para la construcción gris.

Gráfico No. 14: Que producto compra Ud. con frecuencia en esta franquicia?



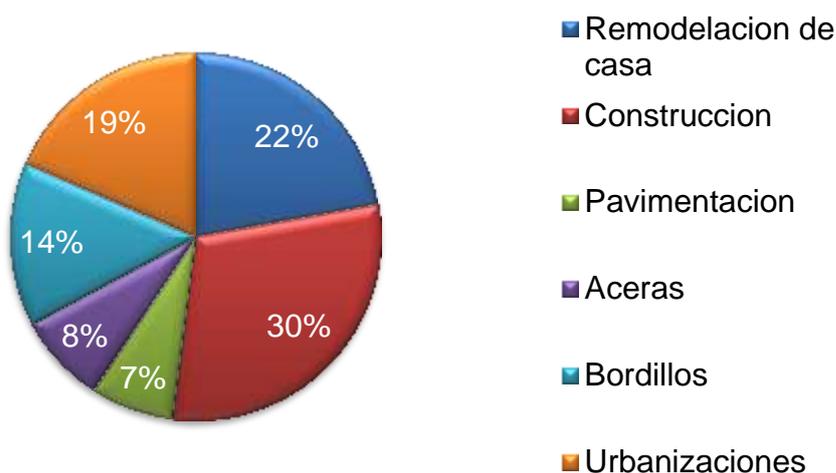
Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

Elaboración: Propia.

La gran mayoría de clientes usan los productos de la franquicia para la construcción o remodelación de su vivienda. Las urbanizaciones es otra de las fuertes demandas que maneja la franquicia acompañada de bordillos, aceras y pavimentación.

Un 22% pertenece a la remodelación de casas, lo que nos aclara el hecho de la compra de clavos o de un saco de cemento. Un 30% lo representa la construcción de casas puentes, edificios, iglesias etc que es manejada por los consorcios que cuentan con un aproximado entre 6 a 10 ingenieros. Un 7% está representado por la pavimentación, debido a que ésta es mínima en la ciudad de Portoviejo, actualmente son las carreteras que se están remodelando. El 8% es para las aceras que se están reorganizando en la provincia de Manabí con ladrillo y arena. El 14% son para los bordillos que se comienzan a acentuar en la ciudad. Por último el 19% está representado por las urbanizaciones, las cuales recién comienzan a aparecer en Portoviejo y tienen una gran demanda.

Gráfico No. 15: El objetivo de la compra

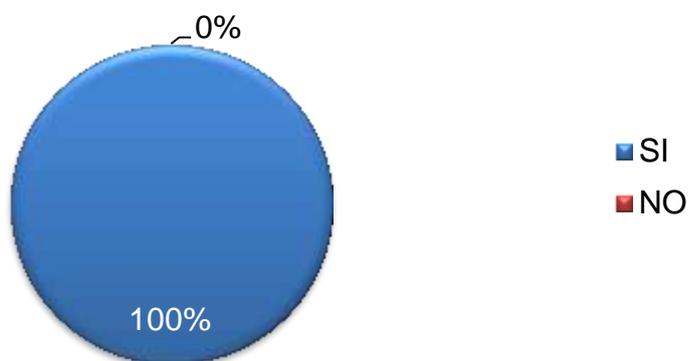


Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

Elaboración: Propia.

Todos los encuestados confirmaron el deseo que tienen por qué se amplíe la gama de productos de la franquicia.

Gráfico No. 16: Le gustaría que se ampliara la gama de productos que se ofrece en esta franquicia?



Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

Elaboración: Propia.

Según la pregunta que se efectuó, los encuestados podían nombrar cinco productos que ellos quisieran, eran 384 encuestados, pero 59 de ellos no contestaron todas las preguntas debido a la falta de conocimiento del mismo, ya que eran menores a 15 años.

De esos 384 quedaron sólo 325 encuestados y cada uno nombró cinco productos, dando un total de 1625 productos.

Estos productos fueron agrupados en:

Cerámicas: Porcelanato, césped artificial, granitos, azulejos y listelos.

Accesorios para baños: Sanitarios y griferías.

Artículos de ferretería: Calefones, bombas de agua, tanques de presión, tanques para la piscina y cerraduras.

Equipos de seguridad industrial: Conos de seguridad, cintas, arnet, uniformes, cascos, etc.

Perfilería: Aluminio.

Asesoría técnica: Asesoría para elegir colores, cerámicas, artículos de PVC, etc.

Pintura: De diferentes colores y que sirvan para todo acabado

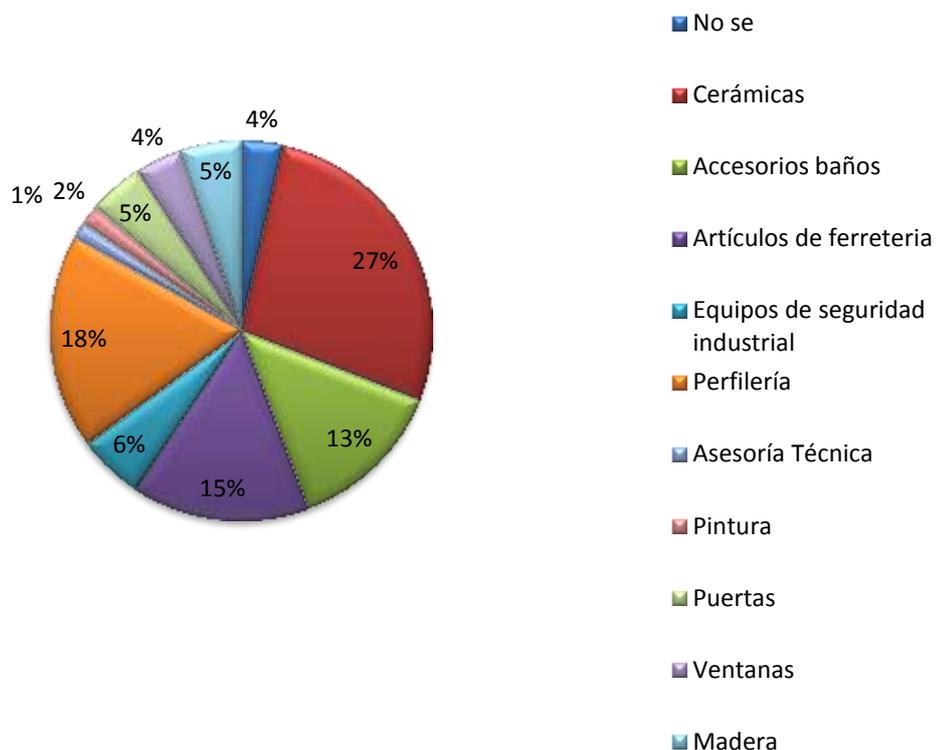
Puertas: Especialmente de madera.

Madera: Puede ser para puertas, recubiertas, perfiles entre otros.

Ventanas: De diferentes tamaños y con diferentes cubiertas si es para playa.

Los encuestados clasificaron como artículos de mayor necesidad que hacen falta en la franquicia a la cerámicas con un 27% y los perfiles con un 18%, seguidos por los artículos de ferretería que tienen una amplia variedad.

Gráfico No. 17: Productos que quisiera encontrar en la franquicia.



Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

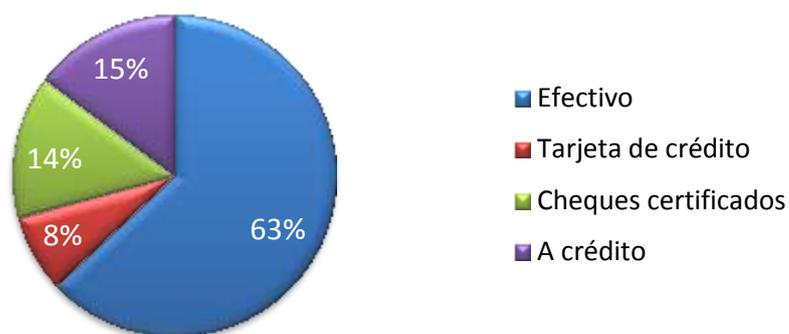
Elaboración: Propia.

La forma de pago más factible para los clientes se determinó que es en efectivo con un 63%, seguido por crédito con un 15%, cheques certificados 14% y finalmente realizar sus pagos con tarjetas de créditos representados por un 8%.

En este tipo de negocios para la mayoría de clientes, sean estos, constructores, ingenieros o albañiles, les he factible hacer las compras y pagar en efectivo debido a que ellos les cobran a los dueños de las obras o reciben sus salarios semanalmente.

Los clientes como consorcios son quienes prefieren hacer las compras a crédito, con cheques certificados o tarjetas, porque a ellos como empresa les conviene realizar las compras de materiales a medida que los clientes les pagan a ellos.

Gráfico No. 18: Forma de pago de los clientes



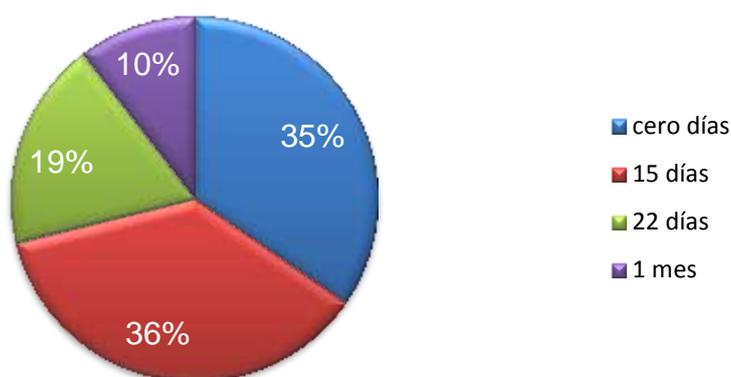
Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

Elaboración: Propia.

Según los encuestados, la mayoría prefiere hacer sus pagos dentro de 15 días con un 36%, seguido de un plazo de cero días, es decir pagar el producto en el mismo momento que sale de la franquicia con un 35%, luego por 22 días con un 19%, y por último, máximo a un mes que lo estima el 10% de los entrevistados.

El hecho por el cual no quieran tener un plazo más allá de un mes, es porque las obras avanzan y mientras más se endeuda el cliente, menos producto se les entrega, y ése es el producto que ellos necesitan para continuar trabajando y recibir su salario. Es un beneficio para ambos.

Gráfico No. 19: Con que plazo de pago prefiere realizar sus compras?



Fuente: Encuesta realizada entre el 19 de enero y 11 de febrero del 2011, en la ciudad de Portoviejo.

Elaboración: Propia.

3.1.3 Entrevista

3.1.3.1 Resultado y Análisis de la Entrevista

El 22 de enero del 2011 se realizó la entrevista a la gerente general de Difen S.A la Sra. Emma Ortega, quien con su amplio aporte de información dejó más clara la visión de la empresa, expresando lo siguiente:

Los clientes a menudo se quejan sobre la falta de conocimiento que ellos llevan a la franquicia sobre los productos y sobre la falta de otros productos que no se encuentran.

Muchos suelen decir que es por ello que Guayaquil y Quito siguen siendo las principales ciudades del país, debido a que en estas ciudades si encuentran todo lo que desean para la construcción y con una extrema variedad.

Las franquicias en la ciudad de Portoviejo se mantuvieron al margen sobre expandir su negocio, debido a que el desarrollo económico en dicha ciudad siempre fue medio bajo.

Hoy en día Manabí cumple con un desarrollo en la construcción y con un desarrollo económico que es fácilmente visible.

La incorporación de ciudadelas privadas al medio, muestra el desarrollo que se vive en la ciudad, calles pavimentadas en la provincia y el desarrollo turístico del mismo, ha hecho que las franquicias y pequeñas ferreterías del medio se sientan amenazadas por la incorporación de grandes empresas de artículos para la construcción.

Es por ello, que esta franquicia quiere ampliar su gama de productos, adhiriendo a proveedores de las diferentes ramas de la construcción, que nos provea de diferente clase, colores, tamaños de artículos.

Nuestros futuros proveedores deben ser aceptados por Disensa para que sus productos puedan ser vendidos en la franquicia.

La franquicia tiene un contrato el cual debe cumplir, incluso sobre los proveedores con los cuales se quiera trabajar, está prohibido vender artículos de algún proveedor que pertenezca a la competencia.

Se ha determinado que para perfiles se trabajará con IPAC y para cerámicas con Kerámicos.

Ambos proveedores son aceptados por la red de Disensa y son reconocidos a nivel nacional por la calidad de productos que ofrecen.

3.2 Técnico

Los cambios que necesitaría la empresa para que el cliente tenga una mejor visión de los nuevos productos a incorporar, tales como perfiles y cerámicas serían de:

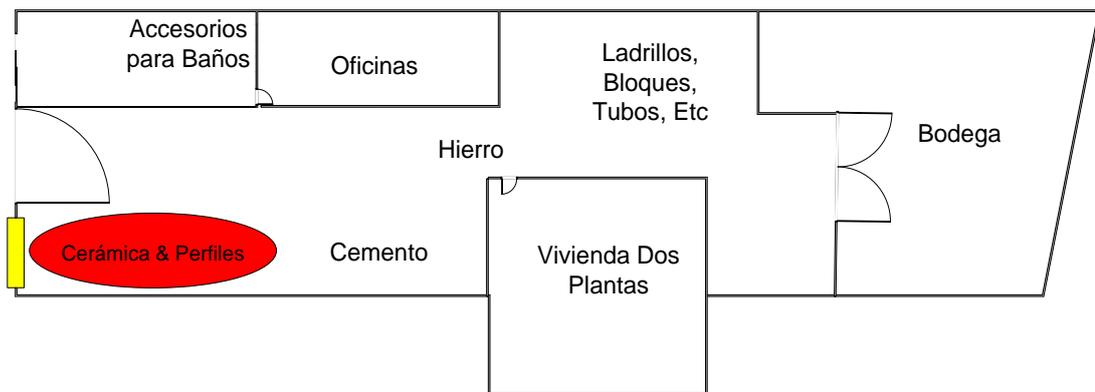


Gráfico # 20: Plano de la empresa con el espacio para los nuevos productos.

Elaboración: Propia

La remodelación se representa en la planta por medio del círculo rojo. Éste sector de la franquicia tiene una visualización directa con el cliente desde los exteriores. La raya que está con amarillo es la puerta enrollable que actualmente tiene la franquicia y no se utiliza debido a que no se exhibe nada en esa parte, y es un lugar con una buena visualización que se está desperdiciando.



Gráfico # 21: Fotografía de la empresa desde los exteriores

Elaboración: Propia

La franquicia está pintada con los colores que le exige tener la Holcim. Se puede apreciar que la primera entrada es para los clientes peatonales, la puerta más grande que es abierta es la entrada para los vehículos pesados o los clientes que van a cargar, y la parte externa es el espacio para que los clientes se estacionen.



Gráfico # 23: Desorden del lugar.

Elaboración: Propia

En esta toma se puede visualizar el desorden que existe del lado de la puerta enrollable, el cual sería remodelado para la ilustración de las cerámicas.

La moto y sillas que se encuentran en este lugar y serán ubicados en otro lado, los tubos serán ubicados donde les corresponde que es atrás de la oficina; se hará una limpieza total para analizar que sirve y que no sirve.



Gráfico # 24: Fotografía desde los exteriores de la franquicia hacia su interior.
Elaboración: Propia.

Este sitio ayuda con una mejor visualización desde los exteriores hacia la parte interior de la franquicia. En el momento que el cliente entra a la franquicia, por su lado derecho tendrá la exposición de cerámicas, a su lado izquierdo, se mantendrán los accesorios para baños, en la parte posterior de la oficina se reubicaran los tubos, cubiertas y los nuevos perfiles, permitiendo que los productos sean despachados con mayor facilidad por la cuadrilla.

Las correas se expondrán en la parte donde se ubica las planchas de eternit ya que ambos son un complemento para el trabajo final de éstas.

Los espacios donde se expondrán los nuevos productos serán divididos según secciones, cada proveedor decidirá cómo deben exponerse sus productos. La variedad de perfiles serán expuestos de una manera ordenada como el proveedor lo indique. La bodega para los perfiles será la que actualmente se usa para todos los productos de la franquicia.

En el plano mostrado se ilustra que 28.3 metros de fondo tiene el lugar en general donde se ubicaría la nueva mercadería. De esta cantidad de metros se calcula que el cemento ocupa 14.3 metros de fondo; los 14 metros restantes serían para la nueva ubicación de la mercadería.

Según el mismo plano, de ancho tiene 16,7 metros. El lugar donde se encuentra la puerta enrollable es de 5 metros la cual serviría para que el cliente entre directamente al lugar donde se encuentra la cerámica.

Este lugar se lo construiría con una estructura de aluminio por los 70 metros cuadrado. Son 14 metros de fondo por 5 metros de ancho.

Para la cubierta se utilizará el último modelo de Eternit que es color ocre y es más liviana.

En el interior del lugar para dar comienzo a esta nueva gama de productos se ubicaran 3 exhibidores como se muestran a continuación:



Gráfico # 25: Fotografía de los nuevos exhibidores de cerámica.
Fuente: Web de Cortines.



Gráfico # 26: Fotografía de los nuevos exhibidores de cerámica.
Fuente: Web de Cortines.

Cada exhibidor necesitará iluminación al igual que el lugar, y se proveerán de luces independientes y de paneles.

El piso será de cerámica, cada metro de cerámica tiene un precio de \$11.

Para darle un mayor confort al cliente, el lugar se adecuará con aire acondicionado Split marca Tekno y a la vez se ubicarán 3 muebles de cuero para que el cliente pueda apreciar con tranquilidad el producto que se exhibe.



Gráfico # 27: Fotografía de los nuevos exhibidores de cerámica.
Fuente: Web de Cortines.

Al igual se ubicará una computadora, ésta actualmente se encuentra en la oficina principal, este equipo será indispensable para la persona de ventas, podrá manejar el stock del producto en la franquicia al igual que el pago de la compra que realice el cliente.

Como adorno general en las oficinas de la franquicia, ésta tiene maseteros; se ubicarán 3 de ellos en la parte de las cerámicas.

En la oficina principal se encuentra un televisor lo cual entretiene siempre a los niños que van con clientes.

Se estipulará que cuando un cliente vaya a ver cerámicas se le ofrezca una taza de café o agua para su mayor confort.

Este nuevo lado estará manejado por la nueva persona de ventas y a la vez el nuevo asesor técnico también deberá hacer de la cerámica su fuerte.



**Gráfico # 28: Fotografía desde los interiores de la franquicia hacia su exterior.
Elaboración: Propia.**

La cubierta de la franquicia no está totalmente finalizada, faltan por cubrir 9 metros de fondo y 17 metros de ancho, dando una totalidad de 153 metros, esta parte también será cubierta para no poner en riesgo a los perfiles.

La bodega que se encuentra en la parte de atrás de la franquicia quedará de igual manera como bodega para los nuevos productos, la empresa se manejará con un stock prudente de productos, cuando el pedido sea mayor al que se tiene en stock, se le hará el pedido a nuestro proveedor para de igual forma no quedarnos sin ninguna reserva.

Como tiempo estimado para esta remodelación se tiene calculado que no será más de 2 semanas, ya que se cuenta a la mano y con el producto necesario.

Se ha hecho un cálculo de los costos y debido a que se cuenta con el material necesario para la remodelación; y, con la mano de obra (quienes son la cuadrilla que trabaja en la franquicia), se ha concluido que los costos de remodelación y adecuación del nuevo local para las cerámicas alcanzan a \$10,500.00; de los cuales:

- Remodelación de la cubierta: \$ 3.177,40
- Remodelación de la Pintura: \$ 164,00
- Mano de Obra: \$ 1.000,00
- Adecuación de local para las cerámicas: \$ 5.940,00
- Imprevistos: \$ 218,60

Remodelación de la Franquicia Difen S.A

Remodelación de Cubierta

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Total
35	Correas	\$ 14,00	\$ 490,00
3	Estructura Metálica	600,00	1.800,00
153	Hojas de Techo Fuerte	5,80	887,40
			\$ 3.177,40

Reparación de la Pintura

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Total
10	Color gris gl	\$ 14,00	\$ 140,00
1	Color rojo gl	14,00	14,00
5	Diluyente	2,00	10,00
			\$ 164,00
	Mano de obra		\$ 1.000,00

Adecuación de Local para las Cerámicas

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Total
1	Estructura de Aluminio	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
90mt	Cerámica para piso	11,00	990,00
90	Mano de Obra	4,00	360,00
1	Cubierta Eternit	300,00	300,00
14	Correas para cubierta	10,00	140,00
1	Mano de Obra para la cubierta	150,00	150,00
1	Aire acondicionado	600,00	600,00
3	Exhibidores	100,00	300,00
20	Luces	15,00	300,00
3	Muebles de cuero	100,00	300,00
			\$ 5.940,00
	Imprevistos		218,60
	TOTAL		\$ 10.500,00

Tabla # 2: Presupuesto para la remodelación de la franquicia

Elaboración: Propia

Para esta remodelación se solicitará a Disensa el préstamo que ellos le brindan a sus franquiciados para arreglos de las franquicias, con un cómodo interés del 8%, y se lo ha presupuestado en un plazo de 4 años.

Se ha construido una tabla de amortización anual para poder crear el flujo de la deuda para la remodelación de la franquicia.³

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL DE LA REMODELACIÓN

Cliente:	DIFEN			
Tasa:	8% anual			
Plazos	4 años (capitalización mensual)			
Año	Saldo Capital	Capital Anual	Interes anual	Cuota Anual
2011	59.043,18	1.136,81	401,20	1.538,01
2012	96.856,94	2.414,22	661,81	3.076,03
2013	66.599,69	2.614,60	461,43	3.076,03
2014	33.831,11	2.831,61	244,42	3.076,03
2015	3.786,01	1.502,76	35,26	1.538,01
Totales		10.500,00	1.804,11	12.304,11

Tabla # 3: Tabla de Amortización anual de la remodelación de la franquicia.

Elaboración: Propia.

La franquicia de esta manera comienza a crecer físicamente, es por ello que con el vehículo de despacho que se tiene no será suficiente para despachar las ventas del nuevo producto.

A la vez, se necesitará otro vehículo para traer la mercadería desde la fábrica en Guayaquil hasta Portoviejo.

Los vehículos son de fácil movilización dentro y fuera de la ciudad, cargan hasta 5 toneladas de peso cada uno.

La descripción de los vehículos se presenta a continuación:

³ Anexos: Ver tabla de amortización mensual para la remodelación de la franquicia, la cual fue base para crear la presente tabla, pág. 29

Mitsubishii Canter 5 toneladas			
Cantidad	Producto	V. Unitario	V. total
2	Chasis	\$ 27.000,00	\$ 54.000,00
2	Plataforma	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00
			\$ 59.000,00



Gráfico # 29: Ejemplo del tipo de vehículo que se compraría.
Fuente: Mitsubishi.

El préstamo total por los dos vehículos será de \$59.000,00. Se trabajará con el Banco Bolivariano el cual cobra una tasa de interés nominal anual de 11,08%.

Se ha construido una tabla de amortización anual para poder crear el flujo de la deuda para la compra de los nuevos vehículos, que serán utilizados como transporte de productos dentro de la ciudad de Portoviejo y fuera.⁴

⁴ Anexos: Ver tabla de amortización mensual para la compra de vehículos, la cual fue base para crear la presente tabla, pág. 31.

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL DE LOS VEHÍCULOS

Cliente: DIFEN
Tasa: 11,08% anual
Plazos: 4 años (capitalización mensual)

Año	Saldo Capital	Capital Anual	Interes anual	Cuota Anual
	59.000,00			
2011	333.032,59	6.036,76	3.119,44	9.156,19
2012	551.737,72	13.115,73	5.196,65	18.312,39
2013	384.612,14	14.639,27	3.673,11	18.312,39
2014	198.073,06	16.339,79	1.972,60	18.312,39
2015	22.407,99	8.868,45	287,74	9.156,19
Totales		59.000,00	14.249,54	73.249,54

Tabla # 4: Tabla de Amortización anual de la los nuevos vehículos.

Elaboración: Propia.

3.3 Legal

El contrato que cada nuevo proveedor obligue a seguir, será ejecutado de tal manera, que permita trabajar de una forma eficiente, para brindarle una mejor atención al cliente.

Se mantendrá el contrato con Disensa, y se cumplirán con cada cláusula que en éste se presente. No existe ningún impedimento por parte de Disensa para la ampliación de la franquicia en su gama de productos, siempre teniendo en cuenta, que no se puede trabajar con las líneas de productos que pertenecen a la competencia.

Ningún producto de la competencia se puede exhibir, ni mucho menos poseer alguna propaganda de éste. Caso contrario, el contrato como franquiciado con Disensa se daría por terminado, adjuntando en el record de Holcim que a dicha persona que manejo la franquicia, no cumplió con el contrato; y. en consecuencia nunca más podrá obtener alguna franquicia de Disensa.

Como ex distribuidor de Holcim, Difen tiene la ventaja, que dicha matriz, no le exige una superficie mínima, para almacenar y vender sus productos, al contrario de lo que ocurre en la actualidad, con los nuevos franquiciados, que tienen la exigencia de al menos, tener un recinto con 12 metros de longitud, para que pueda entrar un tráiler.

3.4 De Gestión

Con la ampliación de la gama de productos para la franquicia, el organigrama del mismo tendrá que ampliarse con dos personas más de ventas, una persona que brinde asesoría técnica en cuestiones de productos, quien será llevado a todas las capacitaciones que los proveedores le brinden a sus representantes y, a la vez, un chofer adicional, para el nuevo vehículo que se incluiría en el trabajo de la franquicia.

Nuevo Organigrama del Estudio de Viabilidad de Gestión.

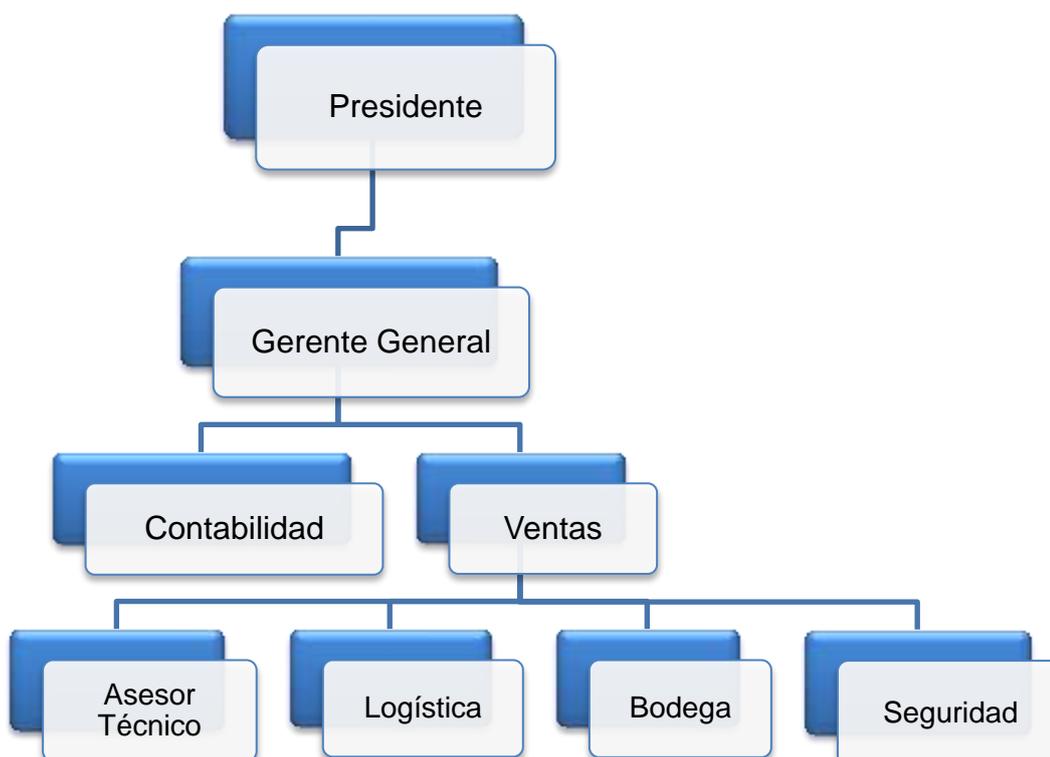


Gráfico # 30: Organigrama de la empresa con la implementación del proyecto.

Elaboración: Propia.

Asesor Técnico:

- Será la persona encargada de guiar al cliente en la compra de sus productos.
- Esta persona estará yendo a constante capacitaciones sobre los nuevos productos en ventas, cuando nuestros proveedores lo indiquen.
- La persona en este puesto debe tener conocimiento en construcción y en diseño para que provea una mejor información a los clientes.

El sueldo para el nuevo personal de ventas será el mismo que recibe la persona que está en ese departamento, el chofer mantendrá el mismo sueldo que recibo el chofer de planta.

Se ha determinado que para el carro que traiga el material de Guayaquil, el chofer se alternará con los que se encuentran en la franquicia, y ese chofer ganará su sueldo por cada viaje que realice. Muchas veces los proveedores mandan a dejar sus productos a sus distribuidores.

El caso varía para la persona que estará prestando asesoría técnica a los clientes quien tendrá un sueldo inicial del básico.⁵

⁵ ANEXOS: Ver tabla del sueldo del personal sin proyecto, pág. 24.

3.4.1 Remuneración Sin proyecto

TOTAL REMUNERACIÓN SIN PROYECTO					
	2011	2012	2013	2014	2015
Sueldo	33.384,00	73.444,80	80.789,28	88.868,21	97.755,03
Décimo Tercer	5.564,00	6.120,40	6.732,44	7.405,68	8.146,25
Décimo Cuarto	5.140,67	5.656,73	6.222,41	6.844,65	7.529,11
Fondo de Reserva	2.782,00	6.120,40	6.732,44	7.405,68	8.146,25
Aporte IEES	4.056,16	8.923,54	9.815,90	10.797,49	11.877,24
TOTAL	50.926,82	100.265,88	110.292,46	121.321,71	133.453,88

Tabla # 5: Total de las remuneraciones sin proyecto.

Elaboración: Propia

3.4.2. Remuneración Del Proyecto

TOTAL REMUNERACIÓN DEL PROYECTO					
	2011	2012	2013	2014	2015
Sueldo	6.552,00	13.104,00	15.855,84	17.441,42	19.185,57
Décimo Tercer	455,00	1.201,20	1.321,32	1.453,45	1.598,80
Décimo Cuarto		746,20	1.221,22	1.343,34	1.477,68
Fondo de Reserva	546,00	1.201,20	1.321,32	1.453,45	1.598,80
Aporte IEES	796,07	1.592,14	1.926,48	2.119,13	2.331,05
TOTAL	8.349,07	17.844,74	21.646,18	23.810,80	26.191,88

⁶⁷

Tabla # 6: Total de las remuneraciones del proyecto.

Elaboración: Propia.

⁶ La décima cuarta remuneración es cero en el 2011, porque se pagó antes de comenzado el proyecto.

⁷ El Total de Remuneraciones del Proyecto es igual al 60% de los gastos.

3.4.3 Remuneración Con Proyecto

8

	TOTAL REMUNERACIÓN CON PROYECTO				
	2011	2012	2013	2014	2015
Sueldo	39.936,00	86.548,80	96.645,12	106.309,63	116.940,60
Décimo Tercer	6.019,00	7.321,60	8.053,76	8.859,14	9.745,05
Décimo Cuarto	5.140,67	6.402,93	7.443,63	8.187,99	9.006,79
Fondo de Reserva	3.328,00	7.321,60	8.053,76	8.859,14	9.745,05
Aporte IEES	4.852,22	10.515,68	11.742,38	12.916,62	14.208,28
TOTAL	59.275,89	118.110,61	131.938,65	145.132,51	159.645,76

9

Tabla # 7: Total de las remuneraciones con proyecto.

Elaboración: Propia.

⁸ Décimo tercer sueldo, se paga en diciembre como sueldo adicional. Se toma en cuenta desde diciembre 1 hasta noviembre 30 y se suma todas las remuneraciones y se las divide para 12 y eso se le paga al empleado, esto no tiene descuento para el seguro social.

⁹ Decimo Cuarto Sueldo. Es una conquista laboral y corresponde a un salario mínimo vital a ser pagado en el mes de marzo.

3.5 Económico

3.5.1 Situación Sin Proyecto

Análisis de Ratios

	2011	2012	2013	2014	2015
Prueba Ácida	1,31	1,35	1,37	1,39	1,36
Índice de Liquidez o solvencia	1,84	1,90	1,93	1,95	1,91
Índice de Endeudamiento	2,34	2,30	2,39	2,48	2,83
Rentabilidad sobre el activo (ROA)	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Rentabilidad sobre ventas (RSV)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
Rentabilidad sobre la inversión (ROI)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06

¹⁰

Tabla # 8: Análisis de Ratios Sin Proyecto.

Elaboración: Propia.

Prueba Ácida: Este análisis indica que la compañía de acuerdo a la liquidez que manejaría en los siguientes 5 años, presentaría índices mayores a 1,31; lo que muestra que se mantendría con disponibilidades inmediatas para cancelar sus pasivos a corto plazo.

Se supone que el resultado ideal sería la relación 1:1, un dólar que se debe y un dólar que se tiene para pagar, pero en este caso la empresa supera el valor para cumplir con sus deudas lo cual llenará de confianza a cualquier acreedor.

Índice de Liquidez: De acuerdo al análisis realizado, este índice indica que la compañía tendría liquidez para cumplir con las obligaciones que se le presenten con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.; ya que de acuerdo a esta

¹⁰ ANEXOS: Ver Balance General y Estado de Resultado Sin Proyecto. Pág. 13-14

razón financiera indica que puede ser mayor o igual a 1.3; y el índice más bajo que presenta el análisis es de 1,8.

Índice de Endeudamiento: De acuerdo al análisis realizado, la empresa tendría un nivel de endeudamiento excesivo; pero el índice de liquidez si se mantiene de esa manera da una breve reseña que puede cubrir sus deudas.

Rentabilidad sobre Activos: Según el análisis, la empresa se mantendría con un índice promedio de 0,03 con respecto a los activos que posee. En otras palabras, la empresa utilizaría un 3% del total de sus activos en la generación de utilidades.

Rentabilidad sobre Ventas: Según el análisis, la empresa se mantendría con un índice de 0,01 con respecto a las ventas. En otras palabras, las utilidades representarían un 1% del total de las ventas.

Rentabilidad sobre la Inversión: La empresa mantendría su eficiencia económica. Por cada dólar que la empresa invertiría, estaría obteniendo 0,05 centavos de utilidad, dada su eficiencia en su actividad principal, que se mantendría en vender materiales de construcción.

3.5.1.1 Flujo de Caja Sin Proyecto

A continuación se presentará el flujo de caja actual de la franquicia sin proyecto; con una tasa de descuento del 12%, y dándonos como resultado un VAN de \$ 332.838,18; esto significa que la empresa va a tener rentabilidad positiva sin proyecto.

La tasa del 12% se aplicó a partir de la tasa de interés que aplica el Banco Bolivariano, más un 0,92%.¹¹

¹¹ No se pudo determinar la tasa de descuento ni por el método del CAPM, ni por el WACC, debido a la inexistencia de información.

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

	Año 2011 A	Año 2011 D	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas Operacionales	1.011.036,38	2.184.688,44	2.347.304,12	2.509.919,79	2.672.535,47	5.860,00
Ventas No Operacionales						
Costo Ventas	(912.545,80)	(1.967.325,03)	(2.109.558,46)	(2.251.791,90)	(2.394.025,33)	(3.059,38)
Costos Fijos	(1.470,00)	(2.969,40)	(2.999,09)	(3.029,08)	(3.059,38)	(208.270,60)
Gastos	(77.095,01)	(167.710,16)	(181.230,31)	(194.750,45)	(208.270,60)	0,00
Depreciación	(6.419,00)	(6.419,00)	(6.419,00)	(5.000,00)	(5.000,00)	0,00
Valor Libro						0,00
Utilidad Antes de Impuestos	13.506,58	40.264,86	47.097,26	55.348,36	73.040,16	
Impuesto Distribución Trabajadores	(2.025,99)	(6.039,73)	(7.064,59)	(8.302,25)	(10.956,02)	
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	11.480,59	34.225,13	40.032,67	47.046,11	62.084,14	
Impuesto a la Renta	(2.870,15)	(8.556,28)	(10.008,17)	(11.761,53)	(15.521,03)	
Utilidad Después de Impuesto	8.610,44	25.668,85	30.024,50	35.284,58	46.563,10	
Depreciación	6.419,00	6.419,00	6.419,00	5.000,00	5.000,00	
Valor Libro						
Valor Desecho Económico						
Inversión en Computadoras y Equipos	(4.300,00)					388.025,87
Flujo de Caja	(4.300,00)	15.029,44	32.087,85	36.443,50	40.284,58	434.588,98
Flujo de Caja Actualizado	(4.300,00)	13.419,15	25.580,23	25.939,76	25.601,58	246.597,46
Tasa de Descuento			12%			
VAN (Sin Proyecto)			332.838,18			

Tabla # 9: Elaboración y fuente propia.

12131415

¹² ANEXOS: Ver tabla de los costos fijos sin proyectos, Pág. 17

¹³ ANEXOS: Ver tabla de regresión simple con respecto a ventas, Pág. 18

3.5.2 Situación del Proyecto

Los costos de los nuevos productos principales para incluir en la franquicia están clasificados de esta manera:

PRODUCTO	COSTO UNITARIO PROMEDIO	CANTIDAD MENSUAL	COSTO TOTAL MENSUAL
<u>PERFILES</u>			
Correas	24,63	250	6157,50
Canales "U"	43,85	170	7454,60
<u>CERAMICAS</u>	10,46	1350	14120,04
TOTAL			27732,13

16

Tabla # 10: Costos de los nuevos Productos.
Elaboración: Propia.

3.5.2.1 Flujo de Caja Del Proyecto Puro

EL flujo de caja del proyecto quedará planteado de esta manera. Si bien, la literatura en general expresa que la TIR es la máxima Tasa que se le puede exigir al proyecto, para que el VAN sea igual a cero, en este caso particular, no ocurre esto, porque en el Valor de Desecho Económico la Tasa de Descuento está actuando como denominador en su fórmula, por lo cual, altera al flujo actualizado del último año; y, consecuentemente a la TIR.¹⁷ El Total de Remuneraciones del Proyecto es igual al 60% de los gastos.¹⁸

¹⁴ ANEXOS: Ver tabla de regresión lineal simple con respecto a costo de ventas, Pág. 19

¹⁵ ANEXOS: Ver tabla de regresión lineal simple con respecto a gastos, Pág. 20

¹⁶ ANEXOS: Ver tabla de precios de cerámicas y perfiles obtenidos de la fábrica, Pág. 10-12

¹⁷ Para el cálculo del último flujo Anual se sumó el Valor de Desecho Económico al Flujo de Caja del Año 2015, debido a que si bien la evaluación económica termina, el proyecto sigue en marcha.

¹⁸ ANEXOS: Ver tabla de remuneración del Proyecto, pág. 24

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

	Año 2011 A	Año 2011 D	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas Operacionales		210.000,00	424.600,00	453.634,00	474.406,26	496.140,76
Costo Ventas		(166.392,80)	(336.758,50)	(358.736,16)	(374.940,20)	(391.885,13)
Costos Fijos		(264,60)	(534,49)	(539,84)	(545,24)	(550,69)
Gastos		(13.915,11)	(29.741,23)	(36.076,97)	(39.684,67)	(43.653,14)
Depreciación		(11.873,00)	(11.873,00)	(11.873,00)	(11.873,00)	(11.873,00)
Valor Libro						0,00
Utilidad Antes de Impuestos		17.554,49	45.692,78	46.408,03	47.363,15	48.178,79
Impuesto Distribución Trabajadores		(2.633,17)	(6.853,92)	(6.961,20)	(7.104,47)	(7.226,82)
Utilidad Antes Impuesto a la Renta		14.921,32	38.838,87	39.446,83	40.258,68	40.951,97
Impuesto a la Renta		(3.730,33)	(9.709,72)	(9.861,71)	(10.064,67)	(10.237,99)
Utilidad Después de Impuesto		11.190,99	29.129,15	29.585,12	30.194,01	30.713,98
Depreciación		11.873,00	11.873,00	11.873,00	11.873,00	11.873,00
Valor Libro						0,00
Valor Desecho Económico						255.949,84
Inversión en Vehículos y Muebles	(59.730,00)					
Inversión en Remodelación	(10.500,00)					
Inversión Capital de Trabajo	(27.732,13)					
Flujo de Caja	(97.962,13)	23.063,99	41.002,15	41.458,12	42.067,01	27.732,13
Flujo de Caja Actualizado	(97.962,13)	20.592,85	32.686,66	29.509,07	26.734,34	185.133,77
Tasa de Descuento						12%
VAN (Del Proyecto)						196.694,56
TIR (Del Proyecto)						50%

Tabla # 11: Elaboración y fuente propia.

3.5.2.2 Período de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación de la inversión estipulado, según la siguiente tabla es de 4 años aproximadamente.

Esto implica que los beneficios por este proyecto deben ser pensados a largo plazo.

Para el cálculo del último flujo anual se restó el Valor de Desecho Económico al Flujo de Caja del Año 2015.

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Años	Saldo de la Inversión	Flujo Anual	Rentabilidad Exigida	Devolución Inversión	Meses
2011	97.962,13	23.063,99	11.755,46	11.308,53	6
2012	86.653,60	41.002,15	10.398,43	30.603,72	12
2013	56.049,88	41.458,12	6.725,99	34.732,13	12
2014	21.317,75	42.067,01	2.558,13	39.508,88	12
2015	-18.191,13				12

Tabla # 12: Período de recuperación de la inversión.

Elaboración: Propia.

3.5.2.3 Flujo de Caja de la Deuda

Los Flujo de Caja de las Deudas por la compra de los vehículos y por la remodelación de la franquicia quedan de esta manera:

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA POR VEHÍCULOS

	Año 2011 Antes	Año 2011 Después	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Interés		(3.119,44)	(5.196,65)	(3.673,11)	(1.972,60)	(287,74)
Ahorro de Distribución a Trabajadores	0,15	467,92	779,50	550,97	295,89	43,16
Resultado Antes de Impuesto a la Renta		(2.651,52)	(4.417,15)	(3.122,15)	(1.676,71)	(244,58)
Ahorro de Impuesto a la Renta	0,25	662,88	1.104,29	780,54	419,18	61,15
Resultado Después de Impuesto		(1.988,64)	(3.312,87)	(2.341,61)	(1.257,53)	(183,44)
Amortización del Capital de la Deuda		(6.036,76)	(13.115,73)	(14.639,27)	(16.339,79)	(8.868,45)
Préstamo	59.000,00					
Flujo de la deuda	59.000,00	(8.025,40)	(16.428,60)	(16.980,88)	(17.597,32)	(9.051,89)
Flujo actualizado de la deuda	59.000,00	(7.224,88)	(13.314,62)	(12.389,47)	(11.558,54)	(5.352,54)
Tasa de Descuento		0,1108				
VAN de la Deuda de los Vehículos		9.159,95				

Tabla # 13: Elaboración y fuente propia.

¹⁹ Ver tabla de amortización anual de los vehículos, Pág. 64.

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA POR REMODELACIÓN

	Año 2011 Antes	Año 2011 Después	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Interés		(401,20)	(661,81)	(461,43)	(244,42)	(35,26)
Ahorro de Distribución a Trabajadores		60,18	99,27	69,21	36,66	5,29
Resultado Antes de Impuesto a la Renta	0,15	(341,02)	(562,54)	(392,21)	(207,76)	(29,97)
Ahorro de Impuesto a la Renta		85,25	140,63	98,05	51,94	7,49
Resultado Después de Impuesto	0,25	(255,76)	(421,90)	(294,16)	(155,82)	(22,48)
Amortización del Capital de la Deuda		(1.136,81)	(2.414,22)	(2.614,60)	(2.831,61)	(1.502,76)
Préstamo		10.500,00				
FLUJO DE LA DEUDA		10.500,00	(2.836,12)	(2.908,76)	(2.987,43)	(1.525,23)
FLUJO ACTUALIZADO DE LA DEUDA		10.500,00	(2.431,52)	(2.309,07)	(2.195,85)	(1.038,05)
Tasa de Descuento		0,08				
VAN de la Deuda por Remodelación		1.236,09				

Tabla # 14: Elaboración y fuente propia.

²⁰ Ver tabla de amortización anual de la remodelación, Pág. 62.

FLUJOS

Flujo de Caja del Proyecto (puro) Actualizado	(97.962,13)	23.063,99	41.002,15	41.458,12	42.067,01	326.268,96
Flujo Actualizado de la deuda de los Vehículos	59.000,00	(8.025,40)	(16.428,60)	(16.980,88)	(17.597,32)	(9.051,89)
Flujo actualizado de la deuda de la Remodelación	10.500,00	(1.392,58)	(2.836,12)	(2.908,76)	(2.987,43)	(1.525,23)

Tabla # 15: Flujos del proyecto y flujos de las deudas.

Elaboración: Propia.

A partir de estos flujos, se obtienen los flujos ajustados.

FLUJOS AJUSTADOS

Flujo Proyecto Puro + Flujo de la Deuda de los Vehículos	(38.962,13)	15.038,59	24.573,55	24.477,24	24.469,69	317.217,07
Flujo Proyecto Puro + Flujo de la Deuda de la Remodelación	(87.462,13)	21.671,41	38.166,03	38.549,36	39.079,58	324.743,72
Flujo Proyecto Puro + Flujos de Deudas	(28.462,13)	13.646,01	21.737,43	21.568,48	21.482,26	315.691,84

Tabla # 16: Flujos ajustados del proyecto y flujos ajustados de las deudas.

Elaboración: Propia.

A partir de estos flujos, se puede obtener los VANs y las TIRs ajustadas.
El VAN para cada escenario quedará de esta manera:

VALORES ACTUALES NETOS (VAN)

Sin Proyecto	332.838,18
Del Proyecto Puro	196.694,56
De la Deuda por Vehículos	9.159,95
De la Deuda por Remodelación	1.236,09
De la Empresa (Sin Proyecto+ Proyecto) sin Deudas	529.532,74

Tabla # 17: VAN Sin Proyecto, del Proyecto y de las Deudas.

Elaboración: Propia.

Si no se hace el proyecto, la empresa es rentable con un VAN de 332.838,18.

Si se hace el proyecto, el VAN sería de 529.532,74, lo cual supera al VAN anterior en 196.694,56.

Por ende, la empresa es más rentable con el proyecto en marcha.

VAN AJUSTADO DEL PROYECTO

VAN Proyecto Puro + VAN de la Deuda por Vehículos	205.854,51
VAN Proyecto Puro + VAN de la Deuda por Remodelación	197.930,65
VAN Proyecto Puro + VANs de las Deudas	207.090,61

Tabla # 18: VAN Ajustado del Proyecto y de las Deudas.

Elaboración: Propia.

En el caso que la empresa se endeude, sólo en lo concerniente a los vehículos; y, el resto del proyecto sea con capital propio, el VAN sería de 205.854,51, el cual es superior al VAN del Proyecto Puro en 9.159,95.

En el caso que la empresa se endeude sólo en lo concerniente a la remodelación de la franquicia; y, el resto del proyecto sea con capital propio, el VAN sería de 197.930,65, el cual es superior al VAN del Proyecto Puro en 1.236,09.

Si se hace el proyecto, endeudándose en vehículos y remodelación, el VAN será de 207.090,61, lo cual supera al VAN Del Proyecto Puro en 10.396,05; es decir que la empresa sigue siendo más rentable con el proyecto.

De las 4 alternativas anteriormente señaladas, la última es la más conveniente, porque su VAN es superior a las otras alternativas.

La TIR del proyecto: 50%

TIR AJUSTADA DEL PROYECTO

TIR (Flujo Proyecto Puro + Flujo de la Deuda de los Vehículos	80%
TIR (Flujo Proyecto Puro + Flujo de la Deuda de la Remodelación	53%
TIR (Flujo Proyecto Puro + Flujos de Deudas)	95%

Tabla # 19: TIR Ajustada del Proyecto y de las Deudas.

Elaboración: Propia.

Si bien las TIRs, en general, son altas. En este caso no se recomienda tomarlas como una herramienta de análisis, porque al cambiar la Tasa de Descuento que se le exige al Valor de Desecho Económico (que como se dijo es igual a la utilidad después de impuestos sobre la tasa de descuento), el flujo actual del quinto año va a variar y, por ende, la TIR también.²¹

²¹ Se recomienda usar la TIR como herramienta de análisis sólo para proyectos que no siguen una vez terminada la evaluación económica.

3.5.3 Situación Con Proyecto

Análisis de Ratios

	2011	2012	2013	2014	2015
Prueba Ácida	1,08	1,14	1,20	1,25	1,28
Índice de Liquidez o solvencia	1,65	1,67	1,74	1,81	1,84
Índice de Endeudamiento	3,13	4,22	3,77	3,46	3,42
Rentabilidad sobre el activo (ROA)	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Rentabilidad sobre ventas (RSV)	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
Rentabilidad sobre la inversión (ROI)	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05

22

Tabla # 20: Análisis de Ratios Con Proyecto.

Elaboración: Propia.

Prueba Ácida: Este análisis indica que la compañía de acuerdo a la liquidez que manejaría en los siguientes 5 años, presentaría índices mayores a 1,08; es decir que se mantendría con disponibilidades inmediatas para cancelar sus pasivos a corto plazo.

Se supone que el resultado ideal sería la relación 1:1, un dólar que se debe y un dólar que se tiene para pagar, pero en este caso la empresa supera el valor para cumplir con sus deudas, lo cual llenará de confianza a cualquier acreedor.

Índice de Liquidez: De acuerdo al análisis realizado, este índice nos indica que la compañía tendría liquidez para cumplir con las obligaciones que se le presenten con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.; ya que de acuerdo a esta razón financiera, indica que este puede ser mayor o igual a 1.3; y el índice más bajo que se muestra es de 1,6.

²² ANEXOS: Ver Balance General y Estado de Resultado Con Proyecto, Pág. 21-23

Índice de Endeudamiento: De acuerdo al análisis realizado la empresa indicaría un nivel de endeudamiento súper excesivo, pero todo esto se debe al préstamo que haría la empresa para la remodelación de la franquicia y para la adquisición de los nuevos vehículos, para los cuales se hizo una tabla de amortización por 5 años.

Es decir que la deuda estará presente hasta mediados del año 2015; pero su punto más alto se producirá en el año 2012, debido al alto nivel de compromisos financieros que presenta la empresa, por la ejecución del proyecto.

Rentabilidad sobre Activos: Según el análisis, la empresa se mantendría con un índice de 0,03 con respecto a los activos que posee. En otras palabras la empresa utilizaría un 3% del total de sus activos en la generación de utilidades.

Rentabilidad sobre Ventas: Según el análisis, la empresa se mantendría en 0,02 con respecto a sus ventas. En otras palabras, las utilidades representarían un 2% del total de las ventas, a diferencia de la situación sin proyecto que presenta la rentabilidad sobre las ventas de un 1%, gracias a la incorporación de las cerámicas que su márgenes de ventas son superior a los demás productos.

Rentabilidad sobre la Inversión: La empresa mantendría su eficiencia económica, ya que por cada dólar que la empresa invirtiera, estaría obteniendo 0,05 centavos de utilidad, dada su eficiencia en su actividad principal que se mantendría en vender materiales de construcción.

Capítulo IV

4. Estudio de Sensibilidad

Este proyecto sigue el único objetivo de lograr un beneficio para la franquicia. Se hizo el análisis de viabilidad, desde las perspectivas de mercado, gestión, económica-financiera, técnica y legal. Como herramienta de decisión, se agregará el análisis de sensibilidad como herramienta de evaluación final del proyecto.

Este tipo de análisis intenta evaluar el impacto que se produce sobre la empresa, gracias a la incertidumbre que los mercados puedan presentar. Este es un soporte muy poderoso para la toma de decisiones, para poder poner en marcha el proyecto.

A continuación, se presentan dos escenarios uno optimista y otro pesimista. En primera instancia se presenta el flujo de caja con un escenario pesimista.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO - Escenario Pesimista

	Año 2011 A	Año 2011 D	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Actualizado
Ventas Operacionales		192.849,51	389.923,34	416.586,16	435.661,98	455.621,44	1.314.952,27
Costo Ventas		(166.392,80)	(336.758,50)	(358.736,16)	(374.940,20)	(391.885,13)	(1.133.015,55)
Costos Fijos		(264,60)	(534,49)	(539,84)	(545,24)	(550,69)	(1.705,57)
Gastos		(13.915,11)	(29.741,23)	(36.076,97)	(39.684,67)	(43.653,14)	(111.802,90)
Depreciación		(11.873,00)	(11.873,00)	(11.873,00)	(11.873,00)	(11.873,00)	(42.799,51)
Valor Libro						0,00	0,00
Utilidad Antes de Impuestos		404,00	11.016,13	9.360,20	8.618,87	7.659,47	25.628,74
Impuesto Distribución Trabajadores		(60,60)	(1.652,42)	(1.404,03)	(1.292,83)	(1.148,92)	(3.844,31)
Utilidad Antes Impuesto a la Renta		343,40	9.363,71	7.956,17	7.326,04	6.510,55	21.784,43
Impuesto a la Renta		(85,85)	(2.340,93)	(1.989,04)	(1.831,51)	(1.627,64)	(5.446,11)
Utilidad Después de Impuesto		257,55	7.022,78	5.967,12	5.494,53	4.882,92	16.338,32
Depreciación		11.873,00	11.873,00	11.873,00	11.873,00	11.873,00	42.799,51
Valor Libro						0,00	0,00
Valor Desecho Económico						40.690,96	23.089,14
Inversión en Vehículos y Muebles	(59.730,00)						(59.730,00)
Inversión en Remodelación	(10.500,00)						(10.500,00)
Inversión Capital de Trabajo	(27.732,13)						(11.996,18)
Flujo de Caja	(97.962,13)	12.130,55	18.895,78	17.840,12	17.367,53	27.732,13	0,80
Flujo de Caja Actualizado	(97.962,13)	10.830,85	15.063,60	12.698,25	11.037,38	48.332,86	
Tasa de Descuento							12%
VAN (Del Proyecto)							0,80
TIR (Del Proyecto)							12%

Tabla # 21: Elaboración y fuente propia.

4.1 Estudio Pesimista

El procedimiento que se usó para establecer el escenario pesimista fue dejar todas las variables (costos, gastos, depreciación, valor libro, etc.) ceteris paribus y, solo rebajar los ingresos anuales por concepto de ventas operacionales hasta que el VAN sea lo más cercano a cero posible. Como resultado se obtuvo que los ingresos anuales podían disminuir sólo hasta un 8,1669% , pasada dicha cifra, el proyecto no sería viable económica-financieramente.

Es importante esclarecer que los costos de ventas, se dejaron iguales al escenario proyectado, bajo regresiones lineales, ya que se tomó como supuesto que la empresa quedaba con insumos en stock, ya que las compras de tales fueron realizadas bajo el escenario proyectado.

Con respecto al valor de desecho económico se puede observar que es muy inferior al que se presentó en el capítulo anterior, debido a que la utilidad después de impuestos en el escenario pesimista es inferior al proyectado en 25.831,07.

Debido a que el VAN del proyecto puro es cero, no aplica obtener VAN ajustado.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO - Escenario Optimista (ventas y costos de ventas un 8,1669% superiores)

	Año 2011 A	Año 2011 D	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Actualizado
Ventas Operacionales	227.150,49	459.276,66	490.681,84	513.150,54	536.660,07	1.548.834,90	
Costo Ventas	(179.981,93)	(364.261,23)	(388.033,78)	(405.561,19)	(423.890,00)	(1.225.547,79)	
Costos Fijos	(264,60)	(534,49)	(539,84)	(545,24)	(550,69)	(1.705,57)	
Gastos	(13.915,11)	(29.741,23)	(36.076,97)	(39.684,67)	(43.653,14)	(111.802,90)	
Depreciación	(11.873,00)	(11.873,00)	(11.873,00)	(11.873,00)	(11.873,00)	(42.799,51)	
Valor Libro						0,00	0,00
Utilidad Antes de Impuestos	21.115,85	52.866,71	54.158,24	55.486,45	56.693,25	166.979,13	
Impuesto Distribución Trabajadores	(3.167,38)	(7.930,01)	(8.123,74)	(8.322,97)	(8.503,99)	(25.046,87)	
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	17.948,47	44.936,71	46.034,51	47.163,48	48.189,26	141.932,26	
Impuesto a la Renta	(4.487,12)	(11.234,18)	(11.508,63)	(11.790,87)	(12.047,31)	(35.483,07)	
Utilidad Después de Impuesto	13.461,35	33.702,53	34.525,88	35.372,61	36.141,94	106.449,20	
Depreciación	11.873,00	11.873,00	11.873,00	11.873,00	11.873,00	42.799,51	
Valor Libro						0,00	0,00
Valor Desecho Económico						301.182,87	170.899,25
Inversión en Vehículos y Muebles	(59.730,00)						(59.730,00)
Inversión en Remodelación	(10.500,00)						(10.500,00)
Inversión Capital de Trabajo	(27.732,13)						(11.996,18)
Flujo de Caja	(97.962,13)	25.334,35	45.575,53	46.398,88	47.245,61	376.929,95	237.921,78
Flujo de Caja Actualizado	(97.962,13)	22.619,96	36.332,53	33.025,81	30.025,44	213.880,17	
Tasa de Descuento							12%
VAN (Del Proyecto)							237.921,78
TIR (Del Proyecto)							55%

Tabla # 22: Elaboración y fuente propia.

4.2 Estudio Optimista

El proyecto, manteniendo todas las variables ceteris paribus, exceptuando las ventas y los costos de ventas, que aumentan un 8,1669% ²³, obtendría un VAN puro de 237.921,78.

VALORES ACTUALES NETOS (VAN)

Sin Proyecto	332.838,18
Del Proyecto Puro (Optimista)	237.921,78
De la Deuda por Vehículos	9.159,95
De la Deuda por Remodelación	1.236,09
De la Empresa (Sin Proyecto+ Proyecto) sin Deudas	570.759,96

VAN AJUSTADO DEL PROYECTO

VAN Proyecto Puro + VAN de la Deuda por Vehículos	247.081,73
VAN Proyecto Puro + VAN de la Deuda por Remodelación	239.157,87
VAN Proyecto Puro + VANs de las Deudas	248.317,82

Tabla # 23: VAN y VAN Ajustado (escenario optimista).

Elaboración: Propia.

Por medio de la tabla número 23, se puede observar, que la mejor alternativa (al igual que en el escenario proyectado) es realizar el proyecto endeudándose para efectos de remodelación y compra de dos vehículos.

²³ Porcentaje igual al que disminuyó el VAN a cero en el escenario pesimista.

Capítulo V

5. Conclusiones

- 1) El franquiciado está en condiciones para incrementar la gama de productos que ofrece.

Según lo analizado en el contexto, el franquiciado tiene las posibilidades para empezar una deuda a cuatro años, lo cual le dará un beneficio en su rentabilidad futura.

El análisis realizado a los índices financieros que presentó la empresa en los años 2008, 2009 y 2010, muestran que la empresa en ese tiempo mantuvo disponibilidades inmediatas para cancelar sus pasivos a corto plazo; y tuvo liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones.

Los parámetros de endeudamiento de la empresa ascendieron en el año 2009 y 2010, pero la gestión empresarial con que ella se maneja, ha sabido manejar esa deuda, lo que conlleva que estas sean pagadas en su totalidad, a mediados del año 2011.

El análisis sin proyecto da un VAN sumamente alto, lo que significa, que sin ejecutar el proyecto, la empresa estaría por buen camino. Pero no se debe descartar la oportunidad de ampliar la gama de producto, porque se debe recordar que existen 6 franquicias más en la ciudad de Portoviejo y, cualquiera de ellas podría ampliar su gama de productos, atrayendo verazmente a los clientes, y haciendo que las demás franquicias comiencen a tener pérdidas.

La empresa tiene el espacio físico necesario para ubicar la nueva gama de productos, y cumplir con las cláusulas que exija cada proveedor para exponer sus productos.

Con respecto al marco legal, la empresa (franquiado) mantendrá el contrato con Disensa, y seguirá respetando las cláusulas del mismo.

Su canasta básica se continuará vendiendo como hasta ahora, por exigencias de Disensa y, porque representa los mayores ingresos para la compañía.

Por ende se puede concluir que la hipótesis es acertada.

- 2) Los productos que más desean los clientes que el franquiciado pueda ofrecer a futuro son los orientados a cerámicas y perfiles.

Según la entrevista dirigida a la gerente general de Difen S.A la Sra. Elizabeth Ortega Guerrero, los clientes a menudo preguntan por diferentes clases de productos que no se encuentran en las franquicias ni en Portoviejo, haciendo de ello, que los clientes tengan que viajar a las ciudad más grandes, como lo son quito o Guayaquil, lo cual les genera más gasto debido al transporte.

Con las encuestas realizadas, se pudo concluir que los clientes en la ciudad de Portoviejo sí ven la necesidad de que la franquicia amplíe su gama de productos, para que ellos no tengan la necesidad de viajar a otras ciudades, con el fin de adquirirlo.

En un análisis de las encuestas sobre qué productos los clientes quisieran encontrar en la franquicia, quedó por asentado que, efectivamente, son los relacionados a cerámicas y perfiles.

De un total de 325 encuestas, los clientes tuvieron la posibilidad de describir 5 artículos que desearían encontrar en la franquicia, dando un total de 1625 tipos de artículos, de todos ellos, las cerámicas tuvieron una puntuación de 463 pedidos, los perfiles de 308 y muy por debajo de ellos tenemos a los artículos de ferretería, con 254 pedidos.

Por ende, se puede concluir que la hipótesis es acertada, debido a que los productos orientados a cerámicas y perfiles son aquellos que más desean comprar los clientes.

3) Los productos más deseados por los clientes son los que permitirán ampliar el negocio con resultados positivos a cinco años.

Según el análisis realizado durante la investigación; las cerámicas y perfiles son los productos más deseados por los clientes.

En base al estudio de mercado realizado, se logró estipular que las ventas de cerámicas se incrementarán en un 5% y la de los perfiles en un 4% anual.

Si bien el estudio arrojó que la empresa obtendrá rentabilidades positivas hasta el año 2015, sin efectuar el proyecto. Al incorporarse dentro de la gama de productos los perfiles y cerámicas, la rentabilidad aumentará significativamente, lo cual se refleja al obtener el proyecto puro dando un VAN de 196.694,56.

Al haberse analizado la opción de endeudarse, se pudo observar que los VANs de las deudas suman un total de 10.396,05; lo que significó que la mejor opción era endeudarse, obteniéndose un VAN Ajustado de 207.090,61.

Al comparar los índices de endeudamiento con y sin proyecto, se puede observar que, en el primer caso, los índices son aproximadamente la mitad que los valores con proyecto.

Con respecto a la liquidez, se puede apreciar que algunos índices sin proyecto son más altos de los que son con proyecto. Esto se debe al préstamo que la empresa pediría, para incluir la cerámica y perfiles a su gama de productos.

El Periodo de recuperación de la inversión mide el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de la inversión recuperen su costo. En este caso es de 4 años, lo cual a la hora de evaluar la inversión

por los vehículos y la remodelación, llena de satisfacción para poner en marcha al proyecto.

Al realizar un estudio de sensibilidad. En un escenario pesimista, se pudo establecer, que el proyecto permite una disminución en los ingresos operacionales de un 8,1669%. A su vez, en un escenario optimista, al agregar el mismo porcentaje a los ingresos operacionales y costos de ventas, el VAN ajustado resultó ser de 248.317,82.

Con todo lo anterior, se puede expresar que la hipótesis es acertada, además hay que considerar, que debe verse el proyecto a largo plazo, ya que en las encuestas existen más productos que los clientes quieren ver en la franquicia.

Terminando este proyecto se podría comenzar a analizar la posibilidad de incrementar más productos a la franquicia, siendo de esta manera pionera en incrementar la gama de productos en la franquicia.

Capítulo VI

6. Recomendación

El proyecto se lo recomienda poner en marcha, porque si bien la empresa se mantiene rentable sin proyecto, como lo fue analizado en la tabla del VAN, también se analizó que con el proyecto en marcha, el VAN de la empresa sería mucho más alto, lo cual demuestra una estabilidad en la empresa mayor a la de la actualidad.

El incrementar la gama de productos en la franquicia, beneficia a la empresa, que sería pionera en las franquicias de la ciudad de Portoviejo, al dejar de depender de los productos basados principalmente en hierro y cemento; y, comenzarse a inmiscuir en productos que sirven para toda construcción.

El mercado es virgen todavía, los clientes hacen sus compras en otras ciudades, pero implantando el proyecto; basta con hacer la compra en el mismo lugar donde se construye y, con una asesoría de punta, sobre los productos que se recomienda comprar.

Este proyecto debería ser visto como un proyecto a largo plazo, cuando se tengan acondicionados los nuevos productos a incluir, y el período de recuperación de la inversión haya terminado, la empresa deberá considerar incluir los demás productos que los clientes mencionaron en las encuestas, basándose en los que tengan mayor puntaje de exigencia.

Para la realización de este proyecto se ha creado el siguiente diagrama de Gantt, que permite llevar la ejecución del proyecto.

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	May2011				Jun 2011			
					3/5	10/5	17/5	24/5	31/5	7/6	14/6	21/6
1	Contrato con Futuros Proveedores	04/05/2011	05/06/2011	25 d								
2	Remodelación del Local	11/05/2011	29/05/2011	15 d								
3	Compra de los Vehículos	15/05/2011	29/05/2011	11 d								
4	Contratación y Entrenamiento del Nuevo Personal	19/05/2011	22/06/2011	25 d								
5	Recepción de Nueva Mercadería	08/06/2011	12/06/2011	5 d								
6	Implementación de los nuevos productos	15/06/2011	17/06/2011	3 d								
7	Inspección de Proveedores al Local	19/06/2011	24/06/2011	4 d								
8	Lanzamiento de los productos	25/06/2011	25/06/2011	1 d								

Tabla # 24: Diagrama de Gantt

Elaboración: Propia

Capítulo VII

7. Bibliografía

7.1 Libros

- ANDER-EGG, Ezequiel (1977): *Introducción a las Técnicas de investigación social*. Edit. Hvmánitas. Buenos Aires, Argentina.
- JANY, José Nicolás (2000): *Investigación integral de mercados. Un enfoque para el siglo XXI*, Edit. McGraw Hill, Bogotá, Colombia
- Michael, A. Hitt. (2006). *Marketing y ventas. Administración*, 206. Mexico. Pearson Education.
- José Manuel Sapag Puelma, *Evaluación de Proyecto. Guía de Ejercicios*, 345. Segunda edición. Mc Graw Hill.
- Nassair Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, *Preparación y evaluación de proyectos*, (Pag 278-379). Quinta edición. Mc Graw Hill.
- Mauricio Ramírez M. (2010): *Business Lifestyle. Emprendimiento y Negocios* (Pag 179-180). Ecuador: Universidad de Especialidades Espiritu Santo.

7.2 Entrevistas

- Molina, Analía. Evaluadora del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Limitaciones, 14 de enero de 2011) Ciudad Alfaro, Montecristi.
- Valencia Cinthia. Asistente contable, Navipac. (Análisis de Ratios actuales, sin proyecto y con proyecto, 20 de marzo de 2011) Guayaquil.
- Ortega Elizabeth. Gerente General, Difen S.A. (Entrevista sobre la franquicia) Portoviejo.
- Villavicencia Fabricio. Gerente General, Disensa. (Entrevista sobre la parte legal de el contrato con las franquicias) Manta.

7.3 Internet

- Anónimo (21 de Septiembre del 2010): *Banco del Estado y Municipio firmaron convenio para construcción de calles y avenidas*, Municipio de Portoviejo [En línea]. Disponible en: <http://www.portoviejo.gov.ec/noticias.php?parametro=432>.
- Anónimo (04 de Enero del 2010): *Las primeras 57 familias de la Loma del Calvario en casa propia el 12 de marzo*, Municipio de Portoviejo [En línea]. Disponible en: <http://www.portoviejo.gov.ec/noticias.php?parametro=256>
- Anónimo: *Canasta básica: Se centra en productos para la obra gris de la construcción y demás productos básicos de la industria*. 30 de Septiembre del 2010. Disponible en: http://disensa.com/main/index.php?option=com_content&task=view&id=121&Itemid=190
- Anónimo: *Catálogo de Productos: Gráficos de los Productos*. 30 de Septiembre del 2010. Disponible en: http://disensa.com/main/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=197

- Anónimo. *Franquiciador: Es la empresa matriz que para poder expandir su negocio lo hace a través de compañías que quieran invertir.* 05 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.tormo.com/emprendedores/diccionario/palabra.asp?id=46&palabra=Franquiciador%20-%20Franquiciatario>
- Anónimo: *Índice de Liquidez: Indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa.* 25 de Febrero de 2011. Disponible en: http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Ratios%20Financieros/Ratios_Indice.htm
- Anónimo. (29 de Agosto del 2008). *Prueba Ácida: Mide la liquidez de la empresa, señalando las disponibilidades inmediatas.* 25 de Febrero de 2011. Disponible en: <http://www.gerencie.com/prueba-acida.html>
- Banco Central del Ecuador. (15 de Octubre del 2010) Cifras de la Semana, *PIB*. Recuperado 29 de Diciembre del 2010.
- Crece Negocios. (03 de Diciembre del 2009). *Rentabilidad Sobre Ventas: El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.* 27 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>
- Crece Negocios. (03 de Diciembre del 2009). *Retorno Sobre Patrimonio: El índice de retorno sobre activos mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee.* 27 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>
- Daniel Ajzen. (1988). *Franquicia: Licencia que una compañía, en este caso el franquiciante otorga a un franquiciatario para utilizar el nombre y marca de su compañía.* 05 de Enero de 2011. Disponible en: http://mercadodefraqnucias.com/que_es.html
- Francorp (2010). *Saber de Franquicias. Los conocimientos, métodos y la franquicia es un sistema de comercialización de bienes o servicios en el que una persona llamada franquiciante transmite a otra llamada franquiciatario.* 25 de Septiembre 2010 desde: http://www.fraqnucias.com/saber_de_fraqnucias.html.

- Gómez, Giovanni E. Análisis de Sensibilidad en Proyectos Financiero. (9 de Junio del 2004). Aplicación del análisis de sensibilidad en un proyecto empresarial como soporte a la toma de decisiones. Recuperado 31 de Mayo del 2011, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/34/sensibilidad.htm>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (15 de Octubre del 2010) Cifras de la Semana, *Índice de Desempleo*. Recuperado 29 de Diciembre del 2010.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (10 de Diciembre del 2010) Cifras de la Semana, *Inflación*. Recuperado 29 de Diciembre del 2010.
- José Didier Váquiro. (23 de Febrero del 2010). *Período de Tiempo de la Recuperación de la Inversión: Mide el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su inversión inicial*. 10 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- Lorenzo A, Preve. (16 de Marzo del 2008). *Rentabilidad: Permite medir la capacidad de una empresa para generar utilidades*. 05 de Enero de 2011. Disponible en: <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/Item%20de%20prensa.aspx?itemid=29>
- Rafael Muñoz González. (2006). Marketing en el siglo XXI. *Proceso de la Investigación de Mercados*. (3era edición). [En línea] Consultado: [01 octubre 2010] Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/proceso-de-la-investigacion-de-mercados-i-24.htm>

SOXENAY