

**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU
SANTO**

FACULTAD DE POSTGRADO

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN ALTA GERENCIA**

**“LA ADOPCION DE UNA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION DE LOS NEGOCIOS
DE COMERCIALIZACION DE MATERIALES DE
CONSTRUCCION EN LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO DE
MILAGRO”**

CASO: LUGUISA S.A. CONTRUCCIONES

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A
OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN ALTA GERENCIA**

AUTORA

EC. GINA ROSSIGNOLI DE ESTARELLAS

TUTOR:
ING. ALBERTO RIGAIL

SAMBORONDON

Junio del 2010

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	2
INTRODUCCION	3
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION	5
1. JUSTIFICATIVO	5
1.1. Justificativo del objeto de investigación	5
1.2. Antecedentes del Objeto de Investigación	6
1.3. Delimitación y Limitación del Objeto de investigación	15
1.4. Problema de investigación	16
1.5. Preguntas de investigación	16
1.6. Objetivos de la investigación	17
1.6.1. Objetivo General	17
1.6.2. Objetivos Específicos	17
1.7. Aspectos teóricos	18
1.8. Hipótesis	32
1.8.1. Hipótesis 1	32
1.8.2. Hipótesis 2	32
1.8.3. Hipótesis 3	33
1.8.4. Hipótesis 4	33
1.9. Alcance de la investigación	33
1.10. Elección del diseño de la investigación	34
1.11. Novedad de la investigación	34

1.12.	Metodología de la investigación	34
1.12.1.	Selección y determinación de la muestra	36
1.12.2.	Identificación de variables e indicadores de cada variable.	37
1.12.3.	Determinación de los métodos e instrumentos que se aplicaran para recoger la información	40
1.12.4.	Selección de procedimientos para la reelaboración, procesamiento y análisis de datos	

40

CAPITULO 1

La franquicia de DISENSA S.A.	41
Las ventajas y desventajas de la franquicia	41
Procedimientos administrativos de este modelo de negocios	46
La marca DISENSA	48

CAPITULO 2

Análisis de la implementación de la franquicia DISENSA como mejora del modelo administrativo	50
La implantación del modelo de franquicia de DISENSA en la Ciudad de Milagro.	50
Análisis de la política de la empresa en cuanto a procesos administrativos, comunicacionales y de marketing, implantados por la franquicia.	67

CAPITULO 3

Análisis y evaluación financiera del franquiciado	73
---	----

CAPITULO 4

Análisis de la posición competitiva de la empresa LUGUISA S.A.	78
Análisis interno	78
Análisis de la competencia	82
CONCLUSIONES	89

RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	97
ANEXO 1	97
ANEXO 2	100
ANEXO 3	103
ANEXO 4	105
ANEXO 5	110
ANEXO 6	111
ANEXO 7	112
ANEXO 8	115

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	15
TABLA 2	36
TABLA 3	37
TABLA 4	38
TABLA 5	39
TABLA 6	40
TABLA 7	73
TABLA 8	74
TABLA 9	83

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1	64
GRAFICO 2	70
GRAFICO 3	71
GRAFICO 4	75
GRAFICO 5	76
GRAFICO 6	76
GRAFICO 7	86
GRAFICO 8	86
GRAFICO 9	87

INDICE DE FOTOGRAFIAS

FOTOGRAFIA 1	52
FOTOGRAFIA 2	53
FOTOGRAFIA 3	53
FOTOGRAFIA 4	54
FOTOGRAFIA 5	55
FOTOGRAFIA 6	55
FOTOGRAFIA 7	56
FOTOGRAFIA 8	56
FOTOGRAFIA 9	57
FOTOGRAFIA 10	58
FOTOGRAFIA 11	58
FOTOGRAFIA 12	59
FOTOGRAFIA 13	59

FOTOGRAFIA 14	60
FOTOGRAFIA 15	61
FOTOGRAFIA 16	61
FOTOGRAFIA 17	62
FOTOGRAFIA 18	63
FOTOGRAFIA 19	
115	
FOTOGRAFIA 20	
115	
FOTOGRAFIA 21	
116	
FOTOGRAFIA 22	
116	
FOTOGRAFIA 23	
117	
FOTOGRAFIA 24	
117	
FOTOGRAFIA 25	
118	

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, maestro y creador, cuya fe en él, está presente siempre; al Ing. Alberto Rigail, Tutor de ésta Tesis, quien con su inteligencia y conocimiento, fue factor primordial para la elaboración de la misma; a los directivos y personal de Luguisa S.A. Construcciones, quienes con su esfuerzo diario demuestran su capacidad y dedicación al trabajo; y a todas aquellas personas, que de una u otra manera, aportaron con sus ideas y tiempo para su culminación.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a las siguientes personas: a la venerada memoria de mis abuelos; a mis padres, testimonio de amor por la familia, demostración de generosidad para con sus hijos y apoyo fundamental en mi vida; a mis hermanos, motivadores incansables para que obtenga en la vida, la consecución de las metas planteadas; a mis hijos, Michelle Lorena y Enrique Miguel, quienes diariamente con sus actos me enseñan el significado del amor maternal; y a mi esposo, Enrique Estarellas, mi compañero, en agradecimiento por su apoyo y comprensión en todos los momentos de mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de tesis que se presenta a continuación tiene como título “La adopción de una franquicia como estrategia para mejorar la administración de los negocios de comercialización de materiales de construcción en la ciudad de San Francisco de Milagro- caso: **LUGUISA S.A. CONTRUCCIONES**”. En primer lugar se ofrece una amplia definición de lo que es una franquicia y los beneficios a obtenerse tras la adopción de un modelo de negocios de este tipo.

Debido a la existencia de una alta competitividad en este tipo de negocios, es indispensable tomar en cuenta el análisis de la estructura y mecánica del formato de franquicia de **Disensa S.A.** a fin de entender la forma cómo ésta se ha desarrollado en la creciente ciudad de Milagro. A continuación se analiza la mejora de los métodos administrativos del negocio luego de la implementación de la franquicia para después revisar los procedimientos establecidos a partir de la franquicia, donde se evidencia, en general, una indudable mejora en la administración y gestión de la empresa objeto de estudio.

Asimismo, se aborda el estudio del impacto que ha tenido la adopción de la franquicia en los índices operacionales tales como ingresos por ventas y utilidad neta, observándose un margen sobre utilidad neta desde el primer año de funcionamiento del 2.01%, por lo tanto se considera que los resultados obtenidos durante el primer año de actividad comercial bajo el modelo de franquicia superaron a los esperados por sus directivos. Finalmente se revisa la posición competitiva de la empresa tras la adopción de la franquicia, en donde se destaca que dicha posición, a pesar de no ser la primera frente a la competencia, se encuentra dentro de las más importantes posiciones aunque existen factores como nivel de inversiones y tiempo de permanencia en el mercado que justifican dicha posición.

EXECUTIVE SUMMARY

This work as follow presented is titled as “The adoption of a Franchise as a strategy for the improvement to the management of the businesses for commercializing raw materials for construction in the city of San Francisco de Milagro – case of study: **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**”. First of all, a wide definition and explanation of the franchise and the benefits that can be obtained through the adoption of this kind of business model is fully offered.

Due to the existence of a high competitiveness in this type of businesses, it is important to take into account the analysis of the structure and mechanics of the franchise format proposed by **Disensa S.A.** in order to understand the means by which this model has been developed in the pushing and economy growing city of Milagro. Then, the administrative methods of the business are analyzed after the implementation of the franchise in order to review the established procedures for the franchise; where, in general, there is an evident improvement of the operation and management of the business case of this study.

In addition, the impact of the adoption of the franchise in the operational and performance ratios is studied, such as incomes from sales and net profits, where it can be observed that the profit margin since the first year of operations as a franchise is 2.01%, given that, it is considered that the results obtained during the first year of commercial operations as a franchise surpassed the shareholders’ expected results. Finally, the competitive position is also revised after the embracing of the franchise; the data reflects that even though the competitive position of the company is not within the first ones, it is actually in within the most important ones. This is because of factors such as the level of investment and the lifetime of the company in the market that explain that competitive position.

**“LA ADOPCION DE UNA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA PARA
MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS DE
COMERCIALIZACION DE MATERIALES DE CONSTRUCCION EN LA
CIUDAD DE SAN FRANCISCO DE MILAGRO”
CASO: LUGUISA S.A. CONTRUCCIONES**

INTRODUCCION

En la actualidad, crear una empresa o emprender un oficio parece ser la mejor manera de poner en funcionamiento una idea de negocio que represente la consecución de ingresos con el fin de asegurar estabilidad económica para el individuo; sin embargo, lo relevante es mantenerla competitiva en el mercado en general y más que todo consolidar una estructura administrativa sobre la cual debe reposar una organización.

La ciudad de Milagro, es una ciudad en crecimiento tanto económico como poblacional, que se constituye como una microrregión conformada por los cantones A. Baquerizo Moreno (Jujan), Naranjito, Marcelino Maridueña, Yaguachi y Simón Bolívar, ya que la proximidad de dichos cantones hacen que dependan de esta. La ciudad de Milagro es una ciudad intermedia que sigue en importancia a la ciudad de Guayaquil. Esta microrregión goza de un mercado de la construcción dinámico que motiva la aparición de nuevos competidores y la expansión de negocios que se encarguen de satisfacer la demanda potencial y demanda efectiva de materiales de construcción, así también, resulta necesario buscar la satisfacción continua de los clientes con el fin de asegurar la clientela, caracterizando el mercado milagreño¹ de materiales de construcción como altamente competitivo.

¹ Dícese del gentilicio de los habitantes de la ciudad de Milagro.

Dada la competencia existente en el mercado de la construcción y las ventajas competitivas que algunos han desarrollado, es imperativa la búsqueda continua de las mejores estrategias que permitan alcanzar la ventaja absoluta sobre el resto. El presente trabajo describe y analiza fundamentalmente la estructura de una franquicia como estrategia para alcanzar y superar la ventaja competitiva de los demás competidores, a través de la explicación de la realidad de la compañía **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, y desde allí, evalúa la pertinencia y coherencia que dicha forma de llevar una compañía, repercute sobre los resultados de la misma, dadas las condiciones y comportamiento del mercado de la construcción. Este análisis se apoyará en un esquema teórico que permita explicar el ordenamiento del mercado milagreño del sector de la construcción y la estructura de una franquicia como estrategia de administración. Entonces, se hace necesario revisar las características que tiene la franquicia, observando el impacto que ha tenido sobre la empresa antes descrita desde el prisma de la eficiencia y la competitividad.

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

2. JUSTIFICATIVO

2.1. JUSTIFICATIVO DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La importancia del estudio de este caso es demostrar las ventajas que producto de la competitividad, han encontrado empresas como la estudiada, al decidir por una franquicia que le permite responder a la competencia y mantenerse en funcionamiento. Establecerla en un cantón y no en una ciudad primada como Guayaquil, Quito o Cuenca, podría haber limitado el cumplimiento de sus objetivos propuestos, nada más falso, pues en todos los rincones del país, encontramos ecuatorianos con deseos de tener, primordialmente vivienda propia y, de ya ser propietarios de algún bien inmueble, anhelan remodelarla, ampliarla o adquirir propiedades destinadas a oficinas, locales comerciales, etc., lo que genera el uso, fundamentalmente de materiales de construcción.

Según datos provistos por el Banco Central del Ecuador, el Índice de Confianza Empresarial (ICE) en la provincia del Guayas mejoró en 328.1 puntos en julio del 2008, debido al incremento de la confianza manifestada por las empresas en cuatro sectores analizados: comercio, industria, servicios y construcción. Este último tuvo un crecimiento de 15.3 puntos, ubicándose en 348.4 puntos. Se reportó un crecimiento del 1.25% de ocupación del personal de la construcción; y un aumento en el volumen de construcción y valor planillado, evidenciando la importancia y expansión que ha demostrado este sector de la economía de la provincia.

Ninguna empresa está exenta de la búsqueda constante de la maximización de sus beneficios; entonces, la compañía objeto de estudio de esta tesis, nos plantea la búsqueda de la pertinencia y coherencia de tomar como socia estratégica a una compañía que ofrece una franquicia de materiales de construcción de manera que permita la mejora de las actividades administrativas. La ventaja que plantea la adopción de la franquicia de materiales de construcción es aprovechar la experiencia de la compañía que ha probado y ha alcanzado una ventaja competitiva sobre el resto de la competencia, logrando un reconocimiento y prestigio de la marca, productos ofrecidos y métodos de realizar negocios, además que tiene un profundo conocimiento del negocio y está dispuesta a compartir dicho conocimiento con el franquiciado, para que dichas actividades favorezcan la consecución de las metas establecidas por ambos negocios: franquiciante y franquiciado.

3. ANTECEDENTES DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se analizará a la compañía **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** como caso práctico para probar la hipótesis, por tanto se necesita conocer los antecedentes que llevaron a esta empresa a tomar la decisión de trabajar con un socio estratégico, que mediante una licencia de franquicia, le permitió mejorar sus métodos administrativos con fin último de alcanzar sus objetivos organizacionales.

La compañía Comercial Agro-Farm Cía Ltda., empresa dedicada al servicio del agro durante 40 años, con domicilio en la ciudad de Milagro, tenía dentro de sus líneas de venta, la división de distribución de materiales de construcción por 26 años. Su principal proveedor ha sido la compañía

cementera Holcim S.A.². Desde octubre de 2005, Holcim S.A. comercializa su cemento mediante el modelo de franquicias bajo la marca **Disensa**, como herramienta para mejorar su cadena de distribución. Los dos competidores más cercanos de Agro-Farm pronto se enlistaron bajo la modalidad de franquiciados de **Disensa**. Agro-Farm enfrenta el reto de mantenerse en el mercado frente a la dura competencia y la presión de la cementera de unirse al formato de franquicia o prescindir de la distribución de cemento. Tratándose de la mayor productora del cemento comercializado en el país (62%)³. La empresa Comercial Agro-Farm Cia. Ltda., identifica la necesidad y oportunidad de mejorar y ampliar su presencia en el mercado milagreño y tomó la decisión de dividir sus actividades mediante la creación de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**.

La empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** fue creada en Septiembre del 2006, abriendo sus puertas para la atención al público en Enero del 2007, bajo el concepto de franquiciado de Holcim con la marca **Disensa S.A.** Nace como una empresa pujante cuyo plan estratégico se describe a continuación:

MISIÓN

“Somos una empresa comercializadora de materiales de construcción y acabados, cubriendo toda la zona de Milagro y sus parroquias y recintos aledaños, con atención personalizada, servicio a domicilio sin costo, premios por acumulación en sus compras y asesoramiento técnico en nuestras líneas, logrando satisfacer las necesidades de la industria de la construcción, contribuyendo a la

² Es la principal compañía fabricante de cemento en la región costa ecuatoriana.
³ Diario Hoy. “Holcim vende su marca Disensa” publicado el 31 de octubre 2005.

ciudadanía con productos de excelente calidad, variedad y a los mejores precios”

VISIÓN

“En el año 2012 **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, llegará a ser una empresa líder en la comercialización de materiales de construcción y acabados, ofreciendo servicios como Promotor Inmobiliario para la venta de casas de tipo popular, media y alta, con planes de ahorro y crédito para la construcción, reconocida y consolidada, con un gran respaldo económico, innovaciones tecnológicas y equipo humano altamente especializado, ágil, dinámico, capaz de asesorar y solucionar problemas relacionados con el área de la construcción.

VALORES:

Profesionalismo.-

Somos una empresa con un alto grado de responsabilidad social, aprovechando al máximo los conocimientos de nuestros asesores técnicos en construcción, de manera que garanticen la tranquilidad del cliente respecto a los productos que adquieren.

Cordialidad.-

La calidad de servicio que nuestra empresa mantiene, busca satisfacer las más exigentes necesidades de nuestros clientes, mediante el buen trato y asesoramiento personal otorgado.

Garantía.-

Garantizamos nuestro producto mediante la certificación internacional de los mismos, tales como ISO 9001, 14001, entre otros; conjuntamente a la adecuada conservación y traslado de ellos.

Seriedad.-

Cumplimos a cabalidad todo lo que ofrecemos, lo que nos ha permitido hacernos acreedores de la confianza de nuestros clientes, mediante el trato justo en las negociaciones comerciales efectuadas con ellos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS (Establecidos a nivel gerencial a largo plazo para toda la empresa):

1. Aumentar los ingresos por concepto de ventas en un 30% a 40%.
2. Obtener facilidades de crédito, tanto por parte de los proveedores como por la banca.
3. Mejorar nuestra imagen corporativa.
4. Ampliar la cobertura para satisfacer necesidades varias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO (Establecidos a nivel divisional, enfocado en los productos o servicios)

1. Mejorar la atención personalizada hacia los clientes.
2. Diversificar los productos a comercializar, por convenios de Holcim.
3. Mantener la calidad de productos comercializados.
4. Diversificar las líneas del negocio.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FUNCIONALES (Establecidos a nivel departamental, enfocado en los procesos u operaciones)

1. Implementar sistemas operativos para mejorar controles.
2. Crear fuentes de trabajo y mejorar calidad de vida de nuestros empleados.

3. Implementar mecanismos de motivación para captar la atención de nuestros clientes.
4. Tener disponibilidad de espacios para almacenaje.

LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES logra identificar en DISENSA S.A., empresa distribuidora de materiales de construcción a nivel nacional con una amplia canasta de productos, a un socio estratégico que le permitiera encontrar resultados rentables, frente a un mercado cada vez mas competitivo resultante de la internacionalización de procesos, cuya tendencia mundial permite encontrar una gran gama de productos de procedencia asiática a costos y calidades que surgen de las economías de escala de aquellos países.

Como detalla la misión de la empresa, se orienta a satisfacer necesidades en materiales de construcción en el mercado⁴ de la ciudad de Milagro y sus zonas aledañas, ofreciendo entre sus beneficios sociales:

1. Comodidad y Servicio al sector Este de la Ciudad que había estado abandonado, ya que antes no existía un negocio de dichas características.
2. Mejora en la plusvalía e incentivo de inversión para nuevos negocios.
3. Generación de fuentes de trabajo, no solo por la contratación de su personal de planta sino también por actividades colaterales como son la transportación en camionetas y triciclos a clientes que adquieren productos en cantidades pequeñas, ya que la transportación en volúmenes de compra, corre por cuenta de la empresa sin generar costo alguno al cliente.

⁴ Lugar donde se reúnen oferentes y demandantes a realizar transacciones a un precio determinado.

4. Seguridad al sector, ya que la empresa contrató guardias las 24 horas y en convenio con la Policía Nacional, cuenta con un PAI al pie de sus instalaciones
5. Calidad en el producto y seriedad en lo ofrecido, lo que garantiza el éxito del negocio, ofreciendo una atención personalizada que compromete la relación con los usuarios, quienes escogen a **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** como su opción de compra, entre otros beneficios más

Es importante asimismo, describir el sitio geográfico donde se desenvuelve el objeto de estudio de este trabajo:

San Francisco de Milagro es un cantón, desde el 17 de septiembre de 1913, de la Provincia del Guayas en la República del Ecuador, se encuentra a la orilla derecha del río que lleva su nombre y es cabecera cantonal de Milagro. Se encuentra a 46 kilómetros de la ciudad de Guayaquil, limitado por los cantones A. Baquerizo Moreno (Jujan) y Simón Bolívar, al norte; Yaguachi al oeste y sur; y al este con Yaguachi y Naranjito. Sus parroquias rurales son: Chobo, Cinco de Junio, Mariscal Sucre y Roberto Astudillo. Cuenta con una extensión aproximada de 403.60 km². Su clima es húmedo con una temperatura máxima de 36°C y mínima de 17°C. Se encuentra a 13 mts. sobre el nivel del mar.

El nombre Milagro se origina en 1784, cuando llegó al poblado Los Chirijos, un oidor español de la Real Audiencia de Quito, llamado Miguel de Salcedo, junto con su esposa, quien enfermó de paludismo agudo; a fin de solicitar su salud, la población organizó una novena en honor a San Francisco de Asís, también un indio Chirijo, le dió un puñado de raíces de quina y bejuco Zaragoza, y al cabo de 10 días, la enferma recobró la salud. El español, en agradecimiento al santo autor del milagro, solicitó al Gobernador de Guayaquil que se fundara la villa con el nombre que mantiene hasta la actualidad.

Milagro constituye el principal centro urbano de la provincia de Guayas después de su capital, Guayaquil, se considera la cabeza urbana de la zona oriental de esta provincia costera, la cual cuenta con una riqueza agrícola considerable, basada en el cultivo de regadío gracias al aporte de los ríos que descienden de los Andes. Alberga a dos importantes ingenios que refinan el azúcar: el Ingenio Valdez y el Ingenio San Carlos, apoyados en las extensas plantaciones de caña que rodean la ciudad. El floreciente cantón Milagro, basa su importancia agrícola en la producción de azúcar, tabaco, de sus industrias arroceras y su excelente cacao y café. Además de estas plantaciones, la variedad frutícola se amplía con el banano, el cacahuete (maníes), y los cítricos⁵, sin dejar de lado la fruta que hace a esta ciudad tan conocida por el país entero: la piña. Todo este conjunto de productos del agro, hace que predomine en sus campos el color verde.

La ciudad de Milagro se constituye como una microrregión compuesta por los cantones A. Baquerizo Moreno (Jujan), Naranjito, Marcelino Maridueña y Yaguachi; esta microrregión de importante crecimiento económico está comunicada con Guayaquil por carretera a solo 30 minutos aproximadamente. En la antigüedad el ferrocarril formaba otra vía importante de comunicación, pero por las administraciones locales y sin tener el consentimiento de la ciudadanía, éste servicio fue abolido, perjudicando a muchísimas personas que por su bajo costo lo utilizaban como medio de transporte, incluso para sus productos.

La ciudad de Milagro es una de las ciudades más progresivas de la provincia del Guayas y debe su crecimiento a su principal actividad económica que es la siembra, producción e industrialización de la caña de azúcar. El sector azucarero del Ecuador tiene una larga historia de desarrollo tecnológico que le ha permitido aumentar su productividad ya que durante muchos años atrás el sector dependió de tecnologías importadas

⁵ Resumen Microsoft Encarta 2006 Biblioteca Premium, Publicado por Microsoft Corporation, 1993-2005.

que se adaptaron a las condiciones de las diferentes regiones del país. En el sector agrícola ecuatoriano, la caña azucarera es un cultivo de mucha importancia al igual que el banano, flores, etc. pues este producto forma parte de la canasta básica de los ecuatorianos y es ingrediente indispensable de muchos productos elaborados, semi-elaborados de consumo masivo, e inclusive en la actualidad existen varios proyectos para incluir a esta materia prima como fuente de energía (ETANOL) destinado a cuidar el medio ambiente.

En el Ecuador actualmente se cultiva unas 85.000 hectáreas de caña, distribuidas principalmente entre los Ingenios de: Valdez, San Carlos y la Troncal, cuyo rendimiento promedio es de 80-90 toneladas por hectáreas en caña soca, 100-120 toneladas por hectáreas en caña planta, donde la variedad que predomina es la ragnar (australiana). La Federación Nacional de azucareros estima que la producción nacional de azúcar es de 10.5 millones de sacos; este volumen se concentra en seis ingenios tales como Valdez, San Carlos, La Troncal, Ecudos, Monterrey e Isabel María donde los tres primeros cubren el 89% del mercado azucarero y los otros tres cubren el 11% restante. En la industria azucarera laboran alrededor de 30.000 personas en forma directa y 80.000 personas trabajan indirectamente.

Actualmente, Ecuador incorpora en las exportaciones no petroleras al azúcar, ubicando este producto en Estados Unidos, Venezuela y Perú. El Ingenio Valdez es el mas antiguo de Ecuador y está ubicado en Milagro, sus ventas representan el 33% del mercado azucarero del país. Aproximadamente 11.000 hectáreas de caña sembradas son de pertenencia del ingenio y 4.700 hectáreas pertenecen a cañicultores que entregan su producto para la posterior molienda. Este ingenio posee el mejor rendimiento de libra de azúcar sobre tonelada del país, lo que lo convierte en el más eficiente en la extracción de caña del Ecuador. En lo económico los Ingenios Azucareros son de mucha importancia para las

ciudades donde están ubicados, pues dependen mucho de la mano de obra ya que para la cosecha, en su mayor porcentaje, se la hace de manera manual y esto genera muchas fuentes de trabajo. En la temporada de cosecha (zafra) es cuando más personal se requiere, la cual se da entre los meses de julio a diciembre, con lo cual mejora la economía de estas ciudades.

Fruto del crecimiento poblacional y económico descrito anteriormente, Milagro cuenta con seis agencias bancarias: Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil, Banco Bolivariano, Banco del Pichincha, Banco de Machala y Banco Nacional de Fomento; además cuenta con sucursales de negocios establecidos en Guayaquil tales como Artefacta, Créditos Económicos, Tía, Aki, 123 Pycca, El Paseo Shopping, además negocios grandes propios de Milagro como Tanya Patricia (venta de textiles y ropa), La Milagreña y el Rancho (venta de cárnicos), las franquicias de Disensa (materiales de construcción) y alrededor de 4.000 pequeños negocios distribuidos en el centro de la ciudad.

La población para el año 2006, según proyección de población por años del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, fue de 151.534 habitantes, pero si consideramos la población flotante⁶, podría llegar con facilidad a los 241.000 habitantes; de los cuales, algo más del 80% habita en el área urbana y el resto en el área rural⁷. El Censo de Población y Vivienda revela la proyección poblacional para el periodo del 2001 al 2010 ilustrado en la Tabla 1, considerando el 1.5% de crecimiento poblacional anual.

⁶ Se considera como población flotante a las personas que residen temporalmente durante la jornada laboral en la ciudad de Milagro, pero habitan en cantones colindantes.

⁷ Porcentajes calculados a partir de información dotada por el Gobierno Provincial del Guayas.

**TABLA 1: MILAGRO: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR AÑOS
PERÍODO 2001 - 2010**

AÑO	TOTAL	AREA	
		URBANA	RURAL
2001	143,285	115,977	27,308
2002	145,488	118,097	27,391
2003	146,884	119,420	27,464
2004	148,277	120,740	27,537
2005	149,837	122,226	27,611
2006	151,534	123,893	27,641
2007	153,054	125,385	27,669
2008	154,729	127,031	27,698
2009	156,515	128,788	27,727
2010	158,421	130,661	27,760

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: la autora

3. DELIMITACIÓN Y LIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Dentro de las delimitaciones, queda establecida la Ciudad de San Francisco de Milagro, sus parroquias y recintos aledaños dentro del cantón, resaltando la zona donde se encuentra ubicada las instalaciones de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, delimitando que para el análisis objeto de investigación a la realidad abstraída de un caso práctico de un negocio de distribución de materiales de construcción en el sector económico de la construcción, cuenta con una canasta básica de productos que está conformada por cemento, hierro, perfilería cubierta, zinc, techo, palas, cables, accesorios de PVC, carretillas, tanques de PVC, oxido de calcio, bloques y tuberías de PVC. Asimismo, se delimita la temporalidad de la observación que permitirá mostrar datos anteriores y posteriores a la conformación de la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, es decir, se tomarán datos correspondientes a los años 2006 y 2007 a fin de realizar un análisis comparativo en dichos periodos y describir detalles relacionados

a la empresa como explicación y referente que demostrará la viabilidad de la hipótesis.

Dentro de las limitaciones, debemos de considerar que no se observará la realidad financiera de la competencia sino que se limitará a analizar su posición relativa en el mercado descrito. Además, se limitará a analizar el impacto de la franquicia de **Disensa S.A.** sobre la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, mas no analizará el impacto económico financiero resultante de esta alianza sobre la franquiciante. De otro lado, el estudio deja ver la limitación por la falta de datos estadísticos locales confiables, porque San Francisco de Milagro, no cuenta con una institución dedicada a realizar levantamientos de información que permita realizar estudios de factibilidad profundos respecto a temas que atañen al sector de la construcción.

4. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Demostrar que **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, es una empresa rentable para sus accionistas, que ha logrado alcanzar dicho objetivo bajo un modelo de Franquicia, donde se deben de cumplir con una serie de exigencias, políticas y controles que permiten la mejora de la administración en una ciudad intermedia como Milagro.

5. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Las interrogantes básicas que se derivan de la justificación y el problema planteado son si la adquisición de la franquicia resulta en mayores ingresos para el inversionista, así también, si esta franquicia de **DISENSA** permite la mejora de la planificación de ventas mensuales y permite un mejor manejo y control de inventarios, además de organizar de manera eficiente al personal a cargo en la empresa permitiendo alcanzar los objetivos planificados por la empresa, logrando ubicarla en mejor

posición frente a los competidores. Estas inquietudes pretenden ser resueltas mediante esta investigación.

6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

6.1. OBJETIVO GENERAL

Estudiar la pertinencia y coherencia de la adopción de una franquicia como estrategia a ser desarrollada a nivel gerencial para mejorar la administración de la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 6.2.1.** Analizar la estructura y mecánica del formato de franquicia establecido por Disensa S.A., tanto a nivel nacional como para el caso efecto de estudio.
- 6.2.2.** Analizar si la implementación de la franquicia mejoró el modelo de administración del negocio.
- 6.2.3.** Demostrar que los procedimientos implantados, luego de la franquicia, mejoraron los índices operacionales del negocio, evidenciando la mejora en la gestión del área administrativa.
- 6.2.4.** Demostrar que la adopción de la franquicia mejoró la posición competitiva de la empresa.

7. ASPECTOS TEORICOS

Como se discutió al principio, una de las causas que lleva a la empresa a asumir una estrategia de alianza mediante una franquicia es la competitividad. La descripción teórica de la competencia, la administración y la franquicia como forma de administración servirá de sustento para el entendimiento de esta investigación. La competencia es explicada como una o varias empresas dentro de un mercado donde ejerciendo la misma actividad, compiten para atraer a los consumidores. En un mercado donde cada empresa está sometida a la presión competitiva ofrece ventajas para los consumidores, tales como precios reducidos, calidad mejorada, mayor selección de productos o servicios. También ofrece retos para que la compañía se mantenga en la constante búsqueda de ofrecer valores añadidos a los consumidores, para que estos hagan su decisión a favor de ésta. Competencia es cualquiera con quien los clientes entren en contacto y contra el cual lo comparen a uno.

Fruto de la competencia es la competitividad, cuyo sinónimo es la rivalidad entre empresas para conseguir objetivos a corto y largo plazo, han hecho que las empresas multinacionales, vean en las alianzas estratégicas, una acción comercial para acaparar mercados, creándose nuevas formas de negocios internacionales como lo es la **Franquicia**, una forma de licencia en la cual se proporciona el paquete completo de apoyo necesario para abrir un determinado negocio. Alude al derecho, en exclusiva, que concede una empresa a otra para la explotación de su nombre comercial y su logotipo en una determinada región o país, a cambio del pago de una

cantidad de dinero y de un porcentaje de los beneficios. A veces se transfiere, incluso el derecho de realizar campañas publicitarias”⁸.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, con fines de lucro o no, de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, mantener y mejorar una posición en el mercado. La competitividad tiene incidencia en la manera como se plantean hoy en día las iniciativas del negocio y provoca un cambio en el modelo de empresa y empresario. Las ventajas comparativas que se buscan para mejorar la competitividad son: habilidades, recursos, conocimientos y atributos que la empresa posee o desarrolla, que sus competidores carecen o poseen en menor medida y les permite mejores rendimientos que ellos.

Para alcanzar una ventaja competitiva, es necesario tener una actitud estratégica por parte de las empresas, sin importar su tamaño, clase o tiempo en el mercado. La competitividad está estrechamente ligada a la planificación estratégica. En esta última, se logra mediante un proceso de aprendizaje y negociación con accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, competencia, gobierno y sociedad en general. Se entiende por planificación estratégica al proceso sistemático y organizado de evaluar el presente para decidir las acciones a tomarse en el futuro, con el objetivo de alcanzar la eficiencia⁹ y eficacia¹⁰ de la compañía. También, la competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio, es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. La competitividad está relacionada estrechamente con la productividad.

8 Resumen Microsoft Encarta 2006 Biblioteca Premium, Publicado por Microsoft Corporation, 1993-2005.

9 En economía, la eficiencia es la relación entre los resultados y los recursos utilizados con el mínimo de recursos posibles. Ejemplo (ganancias/capital invertido).

10 Eficacia o efectividad es la capacidad de lograr un resultado deseado o esperado.

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta¹¹, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con que pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a tornarse negativa. La competitividad en el mundo actual se define como la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible. La característica de una organización cualquiera, que busca lograr su misión en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras, se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes. Una condición para ello es la existencia de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y presentar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

11 Economía en la que los agentes económicos pueden participar libremente en el comercio internacional de bienes y de capital.

La competitividad es un factor clave para elevar el nivel de vida de los habitantes de un país, protegiendo y promoviendo la competencia, se impulsa la eficiencia y la equidad de las actividades económicas públicas y privadas, de tal suerte que se apuntala la estabilidad para combatir la pobreza y el desempleo. Las acciones para alcanzar competitividad deben apuntar hacia la mejora de la estructura de la compañía, las estrategias de la institución y la posición frente a la competencia, buscando modelos de administración que tomen como base principal al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo y la calidad total¹² para responder de manera idónea frente a la demanda. La administración es una ciencia social que estudia de manera ordenada y sistematizada la organización de las empresas¹³ y la manera como se gestionan sus recursos¹⁴, procesos y resultados de sus actividades. Ésta es aplicada a todas las organizaciones, ya sean pequeñas o grandes, lucrativas¹⁵ o no lucrativas, en las industrias manufactureras y las que proveen simplemente servicios. De acuerdo a la historia sobre esta ciencia, Frederick Winslow Taylor es considerado el “Padre de la administración científica” pues fue él quien sentó las bases de la administración científica. Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

¹² Calidad total se refiere a la mejora permanente del aspecto organizacional, del producto o servicio y de los funcionarios de la empresa.

¹³ Una empresa, de acuerdo con la Real Academia Española, es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

¹⁴ Recursos se refiere a un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

¹⁵ Entiéndase como empresa lucrativa la que produce utilidad y ganancia.

- ✓ **Principio de planeación:** Se refiere a la sustitución del obrero, la improvisación y actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimiento científicos.
- ✓ **Principio de preparación:** Se refiere a la preparación de la fuerza laboral de la organización para su entrenamiento de acuerdo a sus aptitudes y así de esta manera puedan producir más y mejor.
- ✓ **Principio de control:** Se refiere al control del trabajo para cerciorarse que se este ejecutando de acuerdo con las normas establecidas y al plan ya asignado para dicha tarea.
- ✓ **Principio de ejecución:** Se refiere a la distribución de manera distinta de las funciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más ordenada.

Por otro lado, Henry Fayol, quien es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, es considerado como el “Padre de la administración moderna”. A diferencia de Taylor, quien se enfocaba más en las funciones de la organización, Fayol se enfocaba en la organización total de la empresa, dando a conocer los 14 principios de la administración según su punto de vista.

1. **División del trabajo:** Indica que mientras las personas se especialicen mas en algo especifico su trabajo y empeño serán mas eficientes.
2. **Autoridad:** Indica que los gerentes deben de dar ordenes para que se hagan las cosas.
3. **Disciplina:** Indica que todos los miembros que conforman la organización deben de respetar los reglamentos y acuerdos que rijan en la organización.
4. **Unidad de mando:** Indica que cada empleado debe de recibir ordenes de una sola persona para que no haya confusión de autoridad.

5. **Unidad de dirección:** Indica que las operaciones de la organización que tengan el mismo objetivo debe de ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
6. **Subordinación del interés individual al bien común:** Indica que los intereses de los empleados no deben de tener mas peso que los intereses de la organización entera.
7. **Remuneración:** Indica que la retribución del trabajo realizado debe ser justa para los empleados y empleadores.
8. **Centralización:** Indica que el gerente debe dejar que los empleados puedan participar en la toma de decisiones para que realicen su trabajo debidamente.
9. **Jerarquía:** Es representada por el organigrama de la empresa en donde muestra el orden de rangos dentro de la organización, desde la alta gerencia al nivel mas bajo de la empresa.
10. **Orden:** Indica que los materiales y las personas deben de estar en el lugar adecuado y en el momento indicado.
11. **Equidad:** Indica que los administradores deben de ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del personal:** Indica que si la tasa de rotación es alta dentro de una organización, su buen funcionamiento se vera afectada.
13. **Iniciativa:** Indica que los subordinados deben de tener libertad para concebir y realizar sus planes.
14. **Espíritu de grupo:** Indica unión dentro de la organización.

De acuerdo a Henry Fayol, el administrador se centra en cinco funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

- **Planificación:** Es el procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

- **Organización:** Es el proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- **Dirección:** Esta función consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- **Coordinación:** Es la integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.
- **Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

Dentro del proceso de planificación, organización, dirección, coordinación y control del trabajo de los miembros de la organización para alcanzar las metas establecidas (Stoner, 1998), se pueden utilizar diversas formas de coordinar actividades que conlleven a la consecución de los objetivos trazados; una de estas formas de manejar y dirigir un negocio puede ser la franquicia.

Meyer, Harris en su [libro](#) titulado Marketing, ventas al por menor, define las [franquicias](#), concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía [matriz](#) (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador), el derecho de hacer [negocios](#) en condiciones específicas. Lo dicho anteriormente, nos permite resumir que el formato de licencia de negocio es una relación amplia y continua que existe entre dos partes, y comprende un rango completo de [servicios](#), incluyendo selección de sitio, [entrenamiento](#), suministro de [productos](#), planes de [marketing](#) y también financiador. Phillip Kotler en su libro “Dirección de la Mercadotecnia” establece como concepto de franquicia a un convenio con el concesionario ofreciendo el

derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

La franquicia es un tipo de contrato utilizado en comercio, por el que una parte llamada franquiciante¹⁶ cede a otra llamada franquiciado¹⁷ la licencia de una marca, así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o royalty. La franquicia consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciador -o franquiciante- se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado -o franquiciatario-, y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión, así como el riesgo. Como en cualquier otro acuerdo comercial, ambas partes están interesadas en la calidad del producto y en las condiciones del contrato, es por eso que quien recibe la franquicia debe tener garantías de que la empresa matriz le proveerá con todo lo necesario, de un modo eficiente y de que cumplirá con todas las condiciones del contrato. La ventaja para el que recibe la franquicia radica en que se abre un negocio con resultados positivos ya probados por el dueño de la franquicia, con una marca reconocida por el público, sin tener que gastar dinero o tiempo en desarrollar un nuevo negocio ni en dar a conocer su logotipo distintivo.

La Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, con el fin de impulsar el aparato productivo del Ecuador, con alternativas innovadoras que van a

¹⁶ El dueño de la marca.

¹⁷ La compañía que recibe la marca para su usufructo.

permitir que las pequeñas y medianas empresas tomen la iniciativa del desarrollo económico, consta del Departamento de Desarrollo de Franquicias (DDF), que tiene como objetivo identificar a las pequeñas y medianas empresas que, por su posicionamiento en el mercado y experiencia en la prestación de su servicio de acuerdo a su área específica tenga un éxito reconocido, el cual, tomando las protecciones jurídicas necesarias pueda ser reproducible y obtener grandes beneficios convirtiendo a su empresa en un Formato de Franquicia. Al respecto, el franquiciante deberá:

- Autorizar el uso de la marca.
- Establecer las políticas de trabajo y publicidad.
- Haber explotado con éxito un concepto de negocio.
- Ser el propietario de los signos distintivos que identifiquen su sistema de franquicia.
- Proporcionar a los franquiciados:
 - a) los manuales de operación
 - b) capacitación y asistencia

También el franquiciado deberá:

- Esforzarse para:
 - a) lograr el crecimiento exitoso de su negocio de franquicia
 - b) consolidar la marca de la franquicia
- Dar al franquiciante:
 - a) datos operativos del funcionamiento de la franquicia
 - b) estados financieros para orientar una gestión efectiva

- Permitir al franquiciante el acceso a los locales, registros y documentos.
- NUNCA revelar a terceros el know-how, manuales operativos u otro documento.
- Siempre considerar que todo negocio tienen un riesgo que él debe asumir.

Entre los beneficios que provee la franquicia podemos nombrar los siguientes:

1. Menor riesgo para ambas partes.
2. Calidad y eficiencia en el control y administración de recursos.
3. Crecimiento acelerado.
4. Conocimiento/experiencia en el mercado local.
5. Continua capacitación.
6. Acceso rápido a mercados secundarios.
7. Operaciones uniformes
8. Publicidad compartida
9. Permanente actualización en los métodos logísticos y operativos
10. Posibilita e impulsa el crecimiento de las PYMES y consiguientemente aumenta el empleo
11. PYMES son capaces de competir con los grandes

Formas de franquicia:

- Fabricante-minorista: distribuidores de automóviles.
- Fabricante-mayorista: compañías refrescos.
- Empresa de servicios-minorista: alojamiento y comida rápida.

Tipos de franquicia:

- Franquicias producto/comercial: el énfasis principal está en el producto o en el artículo por vender.
- Franquicias con formato de negocios: enfoque en la forma de hacer negocios

Sistema de franquicias maestras.- los socios son seleccionados y reciben los derechos a un territorio grande que ellos pueden subfranquiciar (vender a su vez a otros).

El franquiciador recibe a cambio de otorgar la franquicia, el derecho de franquicia, una regalía y un derecho de publicidad.

El derecho de franquicia. Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quien le concede la franquicia para ser parte del [sistema](#) de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los [costos](#) de ubicación, calificación y [entrenamiento](#) de los nuevos concesionarios.

La regalía es un pago anual, entre 1% y 20% de las [ventas](#) o utilidades del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los [costos](#) de hacer [negocios](#) como parte de una [organización](#) de concesiones.

El derecho de publicidad es un pago anual, usualmente menos de 3% de las [ventas](#), que cubre la [publicidad](#) corporativa.

Las ventajas que presenta la franquicia sobre los franquiciados son las siguientes:

Reputación: es un [sistema](#) de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El [producto](#) o [servicio](#) que se ofrece ya es aceptado por el público.

Capital de trabajo: cuesta menos [dinero](#) operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de [inventario](#) y otros [medios](#) para reducir los [gastos](#). Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los [gastos](#) operativos.

Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

Asistencia gerencial: el propietario de un pequeño [almacén](#) independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de [finanzas](#), estadísticas, [marketing](#) y [promoción](#) de [ventas](#). Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

Utilidades: al asumir unos [costos](#) razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la [eficiencia](#) de unas cadenas.

Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

Por otro lado, el franquiciador tiene las siguientes motivaciones y ventajas:

1. Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder o diluir el [control](#) del [sistema](#) de [marketing](#).
2. Evitar los [gastos](#) fijos elevados que implican generalmente un [sistema](#) de [distribución](#) para [almacenes](#) propios.

3. Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
4. Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
5. Crear una nueva fuente de [ingresos](#) basada en el saber hacer, técnico comercial que se posee.
6. Realizar un aumento rápido de las [ventas](#).
7. Beneficiarse de las economías de [escala](#) gracias al [desarrollo](#) del [sistema](#) de franquicia.

Asimismo, las franquicias proveen desventajas para el franquiciado como se detalla:

Menos independencia: debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

Estandarización: los [procedimientos](#) son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

Lentitud: debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus [métodos](#) a los cambios de condición.

Cancelación: es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.

El control: el franquiciador tiene menos [control](#) sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de [producción](#).

El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el [contrato](#) podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

En el Ecuador no existen leyes específicas ni especiales para las franquicias, no hay una definición legal, no hay definiciones para los términos Franquiciador, Franquiciado, Franquicia Maestra o Master, Regional, Individual, Derecho de Entrada, Derechos de continuación, o de Franquicia, etc.; sin embargo esto no significa que el sector de las franquicias está desprotegido ya que existen leyes supletorias que amparan la contratación privada, tales como el Código Civil, el Código de Comercio y la Ley de Propiedad Intelectual, por tanto el contrato de franquicia es ley para las partes según el Art. 1588 del código Civil del Ecuador.

Por otro lado, en el Ecuador existe la Asociación Ecuatoriana de Franquicias AEFran, que fue fundada y constituida legalmente en 1997 mediante Acuerdo del Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. La denominación se encuentra debidamente registrada ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual como nombre comercial y marca de servicios y se constituye como una entidad sin fines de lucro con objetivos orientados al desarrollo de las franquicias en el país.

Una vez revisados los aspectos teóricos que enmarcan el desarrollo de este estudio, se puede concluir que la administración de un negocio a través de la franquicia como método administrativo es de innegable trascendencia para lograr simplificar el trabajo, establecer principios y procedimientos para lograr resultados competitivos con mayor rapidez y efectividad.

8. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Luego del análisis de los elementos que componen esta tesis, se pretende la comprobación de las siguientes hipótesis de trabajo para alcanzar el objetivo central que demuestre la pertinencia y coherencia de tomar como método de administración gerencial a la franquicia de **DISENSA S.A.** a través del cumplimiento de los objetivos específicos planteados.

8.1. El analizar la estructura y mecánica del formato de franquicia establecido por **DISENSA S.A.**, tanto a nivel nacional como para el caso objeto de estudio, se debe haber:

- Identificado las ventajas y desventajas de la Franquicia.
- Definido los procedimientos administrativos implantados en este modelo de negocios.
- Demostrado la fortaleza de contar con una marca ya probada y aceptada por los consumidores.

8.2. La implementación de la franquicia mejoró el modelo de administración del negocio comparado con el modelo de administración anterior, se debe haber:

- Identificado las variables implantadas por la franquicia al momento de montar el negocio
- Demostrado el apoyo logístico en cuanto a la capacitación de personal y sus estrategias motivacionales.

- Analizado la política de la empresa en cuanto a procesos administrativos, comunicacionales y de marketing, implantados por la franquicia.

8.3. Los procedimientos implantados, luego de la franquicia mejoraron los índices operacionales del negocio, evidenciando la mejora en la gestión del área administrativa, se debe haber:

- Comparado las ventas del año 2006 versus las ventas del año 2007.
- Comparado los costos y gastos de los años 2006 y 2007.
- Evaluado los resultados obtenidos frente a las perspectivas establecidas por los accionistas.

8.4. La adopción de la franquicia mejoró la posición competitiva de la empresa, se debe haber:

- Analizado la empresa determinando las fortalezas y debilidades.
- Determinado la posición actual frente a la competencia.

9. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

El alcance que tiene esta investigación, es el estudio de las empresas distribuidoras de materiales de construcción de la ciudad de Milagro, profundizando en el comportamiento y la experiencia de la compañía **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, de tal forma que permita evidenciar que la estrategia de alianza con una franquicia, sirve como marco de

referencia suficiente para demostrar la hipótesis planteada. Es decir, si la franquicia provee de instrumentos necesarios para administrar y alcanzar mejor posición competitiva dentro de un mercado de materiales de construcción.

10. ELECCION DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño escogido para esta investigación es mixto, esto se refiere a que relevará información primaria y secundaria de carácter cualitativo y cuantitativo.

11. NOVEDAD DE LA INVESTIGACION

Explicar como las políticas y procedimientos del modelo de franquicia aplicado en la microrregión conformada por la ciudad intermedia de Milagro, cuyo dinamismo ya fue abordado anteriormente, se pueden complementar con la filosofía y objetivos del franquiciado, sin que afecte al normal desenvolvimiento de sus actividades y por el contrario, la fortalezca.

12. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

La metodología de la investigación a utilizar es de tipo documental pues se utilizarán fuentes de información secundaria formadas por los manuales operativos, reglamentos internos de la franquicia, datos a partir de la información histórica documentada en balances y estados financieros de la empresa observada, y también es de campo, porque se manejará

información primaria recopilada a través de entrevistas y observaciones directamente en el lugar donde se realiza la operación del negocio; todo lo anterior facilita la investigación descriptiva. A continuación se describen las formas como se recopilará la información primaria y secundaria:

Información primaria:

Entrevistas:

- a) Entrevista al Gerente Regional de **DISENSA S.A.**, identificando características básicas del modelo de la Franquicia de **DISENSA** y las exigencias para calificar un nuevo distribuidor, sus procedimientos.
- b) Entrevista al Gerente General de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, para determinar los beneficios y perjuicios, estableciendo los argumentos para invertir en un negocio de éstas características.

FODA y Otros medios de Recolección:

- c) Realización de reuniones de trabajo con el personal de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, utilizando la técnica de la lluvia de ideas para determinar el FODA.
- d) Visita a la competencia, con personal universitario capacitado, para obtener información relevante a través de la observación y encuesta a fin de analizar el entorno competitivo.
- e) Reuniones con distribuidores de la región para conocer su crecimiento y posicionamiento en el mercado

Información secundaria:

- a) Revisión del comportamiento del negocio desde sus inicios, a través de volúmenes de venta.
- b) Revisión del reporte de compras a nivel nacional y zonal.
- c) Revisión de los estados financieros de los años 2006 y 2007 para analizar sus resultados aplicando fórmulas financieras adecuadas
- d) Documentación, a través de manuales operativos, los reglamentos internos definidos por la Franquicia de **DISENSA S.A.**, sus exigencias y prohibiciones; así como el apoyo administrativo y económico que recibe un franquiciado luego de su calificación
- e) Revisión de la normativa legal que se aplica en las franquicias.

12.1. SELECCIÓN Y DETERMINACION DE LA MUESTRA

La población objetivo para investigar el objeto de estudio está conformada como se muestra en la Tabla 2 a continuación:

TABLA 2: POBLACIÓN Y NUMERO DE MUESTRA A INVESTIGAR

Población	Número de la muestra
Empleados	12
Competencia	2
Representante Disensa	1
Total	15

Elaborado por: la autora

12.2. IDENTIFICACION DE VARIABLES E INDICADORES DE CADA VARIABLE.

Hipótesis 1: El analizar la estructura y mecánica del formato de franquicia establecido por DISENSA S.A., tanto a nivel nacional como para el caso objeto de estudio, se debe haber:

TABLA 3: VARIABLES E INDICADORES DE LA PRIMERA HIPOTESIS

VARIABLES	INDICADORES
Identificado las ventajas y desventajas de la Franquicia.	<p>a.- Número de años que la marca está en el mercado.</p> <p>b.- Número de franquiciados establecidos dentro la Ciudad de Milagro, la zona regional y el país.</p> <p>c.- Porcentaje de aumento en las ventas.</p>
Definido los procedimientos administrativos implantados en este modelo de negocios.	<p>a.- Presencia de manuales de procedimientos administrativos.</p> <p>b.- Disponibilidad de acceso y soporte de manuales de procedimientos.</p>
Demostrado la fortaleza de contar con una marca ya probada y aceptada por los consumidores.	<p>a.- Número de años de la Franquicia</p> <p>b.- Porcentaje de reconocimiento de la marca (posicionamiento).</p> <p>c.- Número de marcas aliadas.</p>

Elaborado por: la autora

Hipótesis 2: La implementación de la franquicia mejoró el modelo de administración del negocio comparado con el modelo de administración anterior, se debe haber:

TABLA 4: VARIABLES E INDICADORES DE LA SEGUNDA HIPOTESIS

VARIABLES	INDICADORES
Identificado las variables implantadas por la franquicia al momento de montar el negocio.	a.- Número de requisitos a solventar antes de adoptar la franquicia. b.- Número de elementos distintivos de la marca de la franquicia. c.- Número de permisos para funcionamiento aprobados. d.- Áreas disponibles para despacho, atención a clientes y bodega de materiales.
Demostrado el apoyo logístico en cuanto a la capacitación de personal y sus estrategias motivacionales	a.- Número de personal de la franquicia disponible para brindar soporte al franquiciado. b.- Frecuencia de charlas de capacitación y motivación.
Analizado la política de la empresa en cuanto a procesos administrativos, comunicacionales y de marketing, implantados por la franquicia.	a.- Número de procesos establecidos e implantados por la franquicia. b.- Número de módulos existentes en el sistema administrativo on-line. c.- Número de actividades promocionales soportadas y establecidas por la franquicia.

Elaborado por: la autora

Hipótesis 3: Los procedimientos implantados, luego de la franquicia mejoraron los índices operacionales del negocio, evidenciando la mejora en la gestión del área administrativa, se debe haber:

TABLA 5: VARIABLES E INDICADORES DE LA TERCERA HIPOTESIS

VARIABLES	INDICADORES
Comparado las ventas del año 2006 versus las ventas del año 2007.	a.- Aumento de los ingresos por ventas de materiales de construcción. b.- Porcentaje de aumento en las ventas de la empresa.
Comparado los costos y gastos de los años 2006 y 2007.	a.- Aumento en los costos de ventas. b.- Variación del nivel de gastos totales.
Evaluado los resultados obtenidos frente a las perspectivas establecidas por los accionistas	a.- Porcentaje de aumento en la utilidad neta. b.- Margen de utilidad neta sobre ventas.

Elaborado por: la autora

Hipótesis 4: La adopción de la franquicia mejoró la posición competitiva de la empresa, se debe haber:

TABLA 6: VARIABLES E INDICADORES DE LA CUARTA HIPOTESIS

VARIABLES	INDICADORES
Analizado la empresa determinando las fortalezas y debilidades	a.- Número de fortalezas identificadas. b.- Número de debilidades identificadas.
Determinado la posición actual frente a la competencia.	a.- Porcentaje de participación de mercado.

Elaborado por: la autora

12.3. DETERMINACION DE LOS METODOS E INSTRUMENTOS QUE SE APLICARAN PARA RECOGER LA INFORMACION

Existen diversos mecanismos o métodos de recopilación de datos que se aplicarán para recoger la información, tales como: entrevistas, reuniones, observación, revisión de informes.

12.4. SELECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REELABORACION, PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

Para desarrollar con facilidad la presente tesis y así cumplir con los objetivos previamente establecidos, se utilizarán las herramientas computacionales tales como Word, Excel, SAFDI e internet.

CAPITULO 1

LA FRANQUICIA DE DISENSA S.A.

El objetivo de este capítulo es el análisis de la estructura y mecánica del formato de franquicia establecido por **Disensa S.A.** mediante la identificación de las ventajas y desventajas de la franquicia, la definición de los procedimientos administrativos implantados en este modelo de negocios y la demostración de la fortaleza que se obtiene mediante la marca de esta franquicia.

LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA

La compañía **Disensa** está presente en el Ecuador desde los años 60, primeramente se llamó Distribuidora San Eduardo S.A. que era la división de ventas del grupo La Cemento Nacional y se constituyó en Franquicia **Disensa** desde octubre del 2005. Este sistema de licencias esta bien establecido y reconocido en todo el país por su larga trayectoria y ya es aceptado por el público. En el 2008, ocupó el séptimo puesto entre las diez mejores compañías del Ecuador en relación a sus ventas anuales con \$476.03 millones.

Disensa es la compañía pionera en ofrecer la franquicia de comercialización de materiales de construcción en Ecuador y en el mundo y ofrece la posibilidad de suscribirse a la red de más de 500 franquiciados en todo el país. El objetivo de la franquicia de **Disensa** es ofrecer una amplia gama de productos para el sector de la construcción con la mejor relación entre calidad y precio y un alto estándar de atención al cliente. Su fortaleza es el recurso humano y la amplia cobertura del territorio ecuatoriano a través de un vasto canal de distribución caracterizado por los negocios franquiciados a nivel nacional. Una de las ventajas que presenta

el formato de esta franquicia es que permite ofrecer un excelente servicio y trato personalizado de manera estandarizada, lo que permite la satisfacción de los clientes. La franquicia de **Disensa** busca transformar los negocios tradicionales de venta de materiales de construcción en negocios estandarizados que lleven al mejoramiento continuo y la expansión de los canales de distribución que les permita a ambos alcanzar el éxito del negocio de venta de materiales de construcción. Entre las ventajas que provee la franquicia **Disensa** es que la persona o empresa que tome la decisión de aperturar un punto de venta contará con el soporte necesario para alcanzar el éxito de su negocio, partiendo desde la elección del sitio indicado para ubicar el local, el diseño e implementación física de su local, capacitación al personal con relación a la canasta de los materiales de construcción que se distribuirán dentro de la franquicia y las herramientas tecnológicas necesarias para la operación de la empresa.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

Se realizó reuniones de trabajo con el representante de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, en la persona del Gerente Sr. Miguel Rossignoli Anslemi, quien detalla brevemente algunas de las ventajas que ha podido

obtener a partir de la franquicia, beneficiándose de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía que, unidas a la imagen de marca del franquiciador, como se detalla a continuación:

1. Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital
2. Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
3. Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
4. Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
5. Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
6. Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de negocio.
7. Tener un local con la decoración interior, bien concebida.
8. Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
9. Tener la posibilidad de crear su propio negocio, en calidad de independiente, pero perteneciendo a una gran organización.

En cuanto al beneficio para la empresa matriz, esto es **DISENSA S.A.**, de implantar el modelo de franquicia, es importante resaltar algunas ventajas, las cuales fueron obtenidas luego de conversaciones mantenidas en las instalaciones de Holcim en la Ciudad de Guayaquil con el Ing. Valeriano Silva, quien afirma que son beneficiosas tanto para el franquiciador como para el franquiciado, y son de conocimiento general por lo que se considera importante resaltarlo en el presente estudio. Así las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

1. Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
2. Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
3. Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
4. Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
5. Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
6. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo éxito.
7. Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Por lo antes expuesto, se evidencia que el acuerdo de la franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. En nuestro País no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), por consiguiente la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes a través de un contrato. Además, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que, lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Las normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil, el Código de Comercio y la Ley de Compañías.

Así mismo, se puede mencionar entre las desventajas para el concesionario, las siguientes:

La compañía tuvo que cancelar un canon de franquicia para conseguir los derechos por el uso del nombre de la empresa **Disensa**, además, se paga un valor por canon de marketing y un porcentaje sobre las ventas de los productos de la canasta que ofrece la franquicia. Estos gastos resultan altos, de tal manera que se requiere de una abultada inversión inicial con relación a si el negocio fuese independiente al de la franquicia. Asimismo, el modelo de negocio implantado restó independencia al administrador y dueño del negocio, puesto que la operación y patrones impuestos por el franquiciador debieron ser llevados a cabalidad, bajo estándares establecidos, dejando las ideas y estilos administrativos propios de lado. El modelo de negocio de **Disensa** contempla la venta de productos de una canasta determinada, escogidos por el franquiciador y no puede comercializar otros productos similares a dicha canasta, solo se puede vender productos fuera de la canasta siempre y cuando cumplan con la calidad general de los demás productos ofrecidos y contando con la autorización de la franquicia maestra. Así también, el uso del logo y la marca en material promocional, deben ser autorizados por el franquiciante, generando tramites y espera, lo cual resta de independencia en la toma de decisiones del gerente del punto de venta franquiciado. Además, el negocio contempla la venta de los productos de manera directa al consumidor final, por lo tanto, no se puede vender los productos actuando como intermediarios.

Por otro lado, es importante resaltar que no todos los concesionarios salen ganando, debido a que las franquicias están sujetas a las condiciones del medio de la economía en la que se desarrollan. Si una economía crece, también las franquicias crecerán, en caso contrario; cuando la economía de un país o de una región no se desarrolla, tampoco lo podrán hacer las

franquicias. Pero si se comparan con otros negocios pequeños, la posibilidad de sobrevivir son mejores en el caso de las concesiones, debido que muchas cifras muestran que alrededor de un 5% del total de las franquicias se descontinúan cada cinco años, comparado con 50% de negocios nuevos independientes.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE ESTE MODELO DE NEGOCIOS

Dentro de los Manuales Operativos de **DISENSA S.A.**, es importante resaltar como mecanismo indispensable para la solidez de un acuerdo de franquicia, los tres fundamentos indispensables, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; puesto que la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare “franquiciador” sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula. Este concepto es trasladado a cada uno de sus franquiciados, no siendo **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** la excepción. Su visión “crear los cimientos para el futuro de la sociedad”¹⁸, los compromete a ser mejores, entregando su máximo desempeño, comprometiéndose con sus ideales, así poder cumplir el reto propuesto, mejorar a diario para lograr satisfacer las necesidades del consumidor final.

¹⁸ www.disensa.com

Entre los procesos administrativos implantados por la franquicia, obtenidos de medios magnéticos previamente elaborados por el personal de Holcim, se pueden resaltar los más importantes:

1. Establecer relaciones valiosas con los franquiciados, a través de la simplificación de procesos. Esta relación garantiza un nivel constante de satisfacción.
2. Los franquiciados son considerados socios de la empresa, comprometiéndolos en las decisiones y actuaciones.
3. Se trabaja por hacer que los franquiciados compartan los mismos valores y ofrezcan productos de calidad.
4. Se evalúa de forma periódica la satisfacción de los clientes, para poder atender sus necesidades de forma efectiva, contribuyendo así al progreso mutuo.
5. Implementar procesos de desarrollo humano que se mantengan a través del tiempo y que ayuden a mejorar la calidad de vida de los individuos.
6. Se pretende conseguir operaciones sin accidentes y así convertirse en un referente en “cultura sostenible de seguridad”.
7. La empresa se encuentra comprometida con la satisfacción y creación de valor para sus accionistas, clientes (franquiciados), empleados, proveedores y sociedad.

La franquicia de Disensa ha permitido la administración simplificada y estandarizada mediante el establecimiento de políticas y procedimientos operativos para cada una de las acciones que comprende el negocio de venta de materiales de construcción, lo que ha garantizado un mejor control del negocio de comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Milagro, tanto para el franquiciado como para el franquiciante. Las políticas y procedimientos son descritas en el manual de procedimientos provisto por la compañía Disensa, cuya divulgación es prohibida por la ley

por ser propiedad exclusiva de dicha compañía. Sin embargo, para ilustrar la forma como estas políticas y procedimientos describen la operativa y el control de cada actividad, se nombrará las acciones especificadas en dicho manual, que constituyen directrices para el manejo del negocio

Políticas y Procedimientos de:

1. Ventas de bodega propia
2. Ventas de bodega de terceros
3. Anulaciones sobre ventas
4. Devoluciones sobre compras
5. Ajustes de Bodega
6. Compras de la canasta de productos de la franquicia
7. Compras fuera de la canasta de productos de la franquicia
8. Pedido de compras on-line del Franquiciado Disensa
9. Control Diario
10. Controles mensual y anual

LA MARCA DISENSA

“Con la Franquicia de DISENSA, cualquier persona puede tomar la decisión de apertura de un punto de venta, ya que de cierta manera tiene asegurado el éxito para su negocio”¹⁹, y es que existen muchos beneficios de contar con este tipo de negocios, por ejemplo cuenta con “soporte técnico necesario, diseño e implementación física del local, capacitación en los materiales de construcción que la franquicia maneja, herramientas tecnológicas para la operación del negocio, manuales de operación y servicio al cliente”²⁰; lo que permitirá a los franquiciados calificados un rápido aprendizaje para el manejo de los puntos claves del negocio.

¹⁹ www.disensa.com

²⁰ www.disensa.com

La marca, a la que se hace referencia en el presente estudio, no se trata de un producto específico, sino de una canasta completa, de un logo, de una empresa.

Disensa es para el consumidor final, un sinónimo de calidad en productos para la construcción, a continuación detallo los productos que ofrece:

Cemento Rocafuerte de Holcim; Agregados Holcim, tuberías, accesorios y tanques de PVC de Plastigama de Amanco; Agregados de Calizas Huayco; bloques y adoquines de Bloqcm; adoquines de color de Hormipisos; techos metálicos Techofuerte de Rooftec del Ecuador; perfilería metálica de IPAC; cables eléctricos de Electro Cables S.A.; clavos y alambre Ideal de Alambrec; soldadura Indura de Indura del Ecuador y morteros Enlumax y Pegabloc de Intaco.

Ampliando esta gama de productos y respetando las políticas de comercialización de su franquicia, de no crear competencia a los productos franquiciados, **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, incursiona con alternativas comerciales buscando captar la atención de los clientes, para lo cual cuenta con: Planchas de tumbado y techo de Eternit Ecuatoriana S.A., Planchas de cubiertas y Ecuatejas de Tubasec S.A., Baldosas de Granito de Progransa S.A., Sanitarios y cerámica de Maquimec Cía. Ltda., productos Sica de Ferrohecadu S.A., Planchas corrientes o Plywood, Planchas OSD, Cerraduras Franklin, Puertas interiores y exteriores de Edimca S.A., Motocicletas, Motonetas, Bombas de Fumigación de motor y manuales de Comercial Agro-Farm Cía. Ltda., Bloques de vidrio, Clavos de acero, Flexómetros, Fregaderos, Lijas de fierro y de agua, Tacos, Sierras, Bombas de agua, Generadores eléctricos de Gerardo Ortíz & Hijos Cía. Ltda., Pinturas anticorrosivas, Blancolas de Adeplast S.A.

CAPITULO 2

ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION DE LA FRANQUICIA DISENSA COMO MEJORA DEL MODELO ADMINISTRATIVO

Como se indicó, la compañía **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** nace de la decisión de su dueño de dividir la compañía **Comercial AGRO-FARM Cía. Ltda.** en una compañía franquiciada de **Disensa** para continuar con la comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Milagro; para analizar si la implementación de esta franquicia mejoró el modelo de administración del negocio comparado con el modelo de administración anterior, se empezará con el análisis de las variables implantadas por la franquicia al momento del montaje del negocio, indicando el apoyo logístico y de capacitación al personal, para finalmente analizar la forma como las políticas, procesos administrativos, comunicacionales y de marketing implantados por la franquicia permiten el manejo ordenado del negocio.

LA IMPLANTACION DEL MODELO DE FRANQUICIA DE DISENSA EN LA CIUDAD DE MILAGRO

Para la implantación de la franquicia de Disensa es necesario realizar una serie de actividades descritas en el manual de procedimientos para crear un franquiciado. La compañía **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** solicitó el derecho de uso de la franquicia en la oficina matriz de Disensa ubicada en la ciudad de Guayaquil y cumplió con los requisitos establecidos que se detallan a continuación:

- Ser empresa legalmente constituida, deberá presentar las escrituras de su constitución y documento de representación legal.
- No constar en central de riesgo como deudor dentro de las categorías: B – C – D - E.

- Tener obligaciones tributarias al día.
- Presentar estados financieros del SRI de los últimos 3 años de la empresa que busca obtener la franquicia, o en el caso de ser una empresa nueva, presentar estados financieros de su accionista mayoritario.
- Es recomendable tener experiencia en la comercialización de materiales para la construcción, establecido en el lugar de expendio.
- Disponer de un local convenientemente ubicado y estar dispuesto a hacer las adecuaciones necesarias sugeridas por la Franquicia **DISENSA** según sus requerimientos, para lo que se facilitará planos de diseño. El tamaño promedio para un local franquiciado debe de ser de 500 m², con bodegas techadas de al menos 200 m² de superficie, oficinas al menos de 50 m² y el resto destinado a patios abiertos y áreas de circulación, por lo que LUGUISA S.A. compró un terreno en el kilómetro 0.5 de la Avenida a Mariscal Sucre en la ciudad de Milagro en la provincia del Guayas.
- Preferentemente, deberá tener transporte propio tanto para el retiro de productos (sean estos de las plantas de los proveedores o de la bodega asignada por **DISENSA**), así como también vehículos de reparto para la atención al cliente. El camión para transporte deberá ser tipo plataforma, con capacidad para transportar al menos 280 sacos de cemento, y su año de fabricación deberá ser de 1985 en adelante.
- Disponer de suficiente capital de trabajo para poder manejar la gama de productos que distribuye **DISENSA**. Este dato deberá ser verificable.
- Tener afiliación a la Cámara de Comercio (registro comercial).
- Presentar cédula de ciudadanía y certificado de votación de sus representantes legales.
- Presentar referencias bancarias tanto de la empresa, así como de su representante legal y accionistas.

- Poseer referencias personales y comerciales afines con el negocio.
- Ser una persona o empresa reconocida en el medio.
- Contar con permisos de funcionamiento municipales – sanitarios – bomberos o cualquier otro vigente.

El Sr. Rossignoli, con el espíritu emprendedor que lo caracteriza y deseoso de crear nuevas fuentes de trabajo, apostó por este modelo de negocios, creando para ello **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, y de acuerdo a los manuales elaborados por la empresa Disensa fue calificado como su franquiciado y realizó implantaciones en el nuevo local como a continuación se detallan con sus respectivas fotografías:

Instalaciones del local franquiciado

En cuanto a sus elementos distintivos, esto es fachada del negocio, debe de tener una cornisa estándar de la franquicia Disensa donde se identifica el nombre comercial del Franquiciado, Tótem con descripciones de las marcas de productos que se distribuye la Franquicia; además se debe disponer de un área de atención al público, de despacho y bodega.

FOTOGRAFÍA 1: CORNISA ESTÁNDAR DE LA FRANQUICIA DISENSA,



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 2: TÓTEM CON LAS MARCAS QUE CONFORMAN LA FRANQUICIA.



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 3: DISEÑO DE ÁREA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO.



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 4: DISEÑO DE ÁREA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO.



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

La Pintura de los locales, está definida en el manual de imagen los colores para los exteriores e interiores. El letrero de identificación y el tótem son elementos diferenciadores del resto de locales, su uso es exclusivo para los puntos franquiciados, por lo tanto deben estar siempre en excelentes condiciones, siendo causa de amonestación por parte de la empresa operadora el no cumplimiento de este mantenimiento.

En cuanto a la disposición del espacio físico de los locales, con el objeto de entregar una atención más confortable y efectiva al cliente, éstos deben de contar con espacios adecuados para la atención al cliente, estos son una amplia zona de despacho, un área de parqueo adecuado,

FOTOGRAFÍA 5: ZONA DE DESPACHO



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 6: ZONA DE PARQUEO



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 7: ÁREA DE EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

Bodegas:

Los puntos franquiciados deberán tener suficiente espacio para almacenar los materiales para la venta, a buen resguardo para el caso de los materiales perecibles. Así mismo las áreas de circulación, para los vehículos que ingresen a ella, deberán estar debidamente marcadas con señales y límites que guíen al chofer que dejará la mercadería.

FOTOGRAFÍA 8: ÁREA DE BODEGAS



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 9: ÁREA DE BODEGAS



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

Después de la recepción de los productos en bodegas, se debe siempre supervisar el área y constatar que la descarga se haya hecho de forma correcta, sin derramamientos. Si existieran se debe proceder a su limpieza inmediata. La limpieza no solo se debe limitar a las instalaciones, los productos exhibidos deben siempre estar desempolvados y las repisas que los exhiben también.

Las bodegas se deben ordenar siempre, ya que esto facilitará la tarea de inventarios. Se debe evitar la aglomeración de materiales que no se han vendido por mucho tiempo, lo ideal es rematarlos y ocupar el mismo sitio con productos de mayor rotación

Mobiliario:

El mobiliario que se use dentro de cada punto del franquiciado debe de mantenerse en perfectas condiciones, su color y tapiz deben estar acorde con los colores de pintura de la Franquicia. Su forma, cantidad y distribución, queda a criterio de la empresa, pero siempre garantizando la funcionalidad y comodidad de los clientes y empleados.

FOTOGRAFÍA 10: MOBILIARIO DE LA EMPRESA.



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 11: MOBILIARIO DE LA EMPRESA.

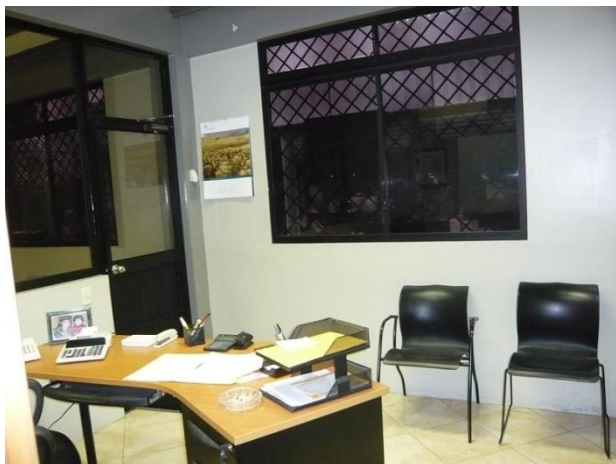


Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 12: MOBILIARIO DE LA EMPRESA.



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 13: MOBILIARIO DE LA EMPRESA.

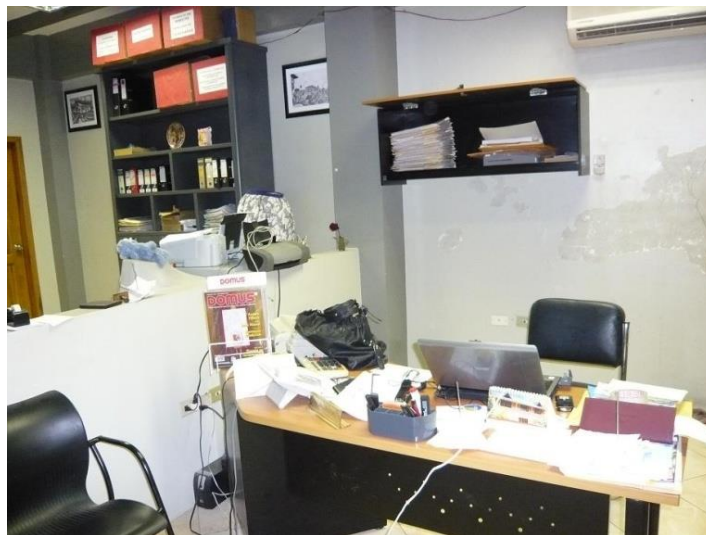


Foto tomada el 29 de Julio del 2008

Permisos:

Es necesario que cada local cumpla con todos los permisos de funcionamientos exigidos por las autoridades locales, los mismos que deben estar exhibidos en sitios de fácil ubicación por los agentes de las instituciones encargadas de su control. Los permisos necesarios son la patente municipal anual, el registro patente municipal, la Tasa de habilitación y control, Certificado de funcionamiento. Tasa por servicios de prevención de incendios (Cuerpo Bomberos de la ciudad en caso de existir), el certificado de uso de productos controlados por el CONSEP, el Cumplimiento de regulaciones de IESS para personal que trabaja en la Franquicia, la Licencia ambiental en caso de expender productos peligrosos o de uso restringido y el RUC (SRI)

FOTOGRAFÍA 14: PATENTE MUNICIPAL ANUAL

DECLARACIÓN CONJUNTA DEL IMPUESTO DEL 1.5 POR MIL PARA PERSONAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD

Nº 10139

ESPECIE VALORADA: 152200

Fecha de Pago: 2015 08-31

DA: 23 MES: 05 AÑO: 2008

DATOS DEL CONTRIBUYENTE: LUGUSA S.A. CONSTRUCCIONES

REPRESENTANTE LEGAL O CONTRIBUYENTE: MARIANA MORALES

ACTIVIDAD: CONSTRUCCIONES

IMPORTE: 231.434,98

IMPORTE DE LA ACTIVIDAD: 231.434,98

IMPORTE DE LA PATENTE: 16,32

IMPORTE TOTAL: 247.755,30

IMPORTE DE LA PATENTE: 16,32

IMPORTE TOTAL: 247.755,30

IMPORTE DE LA PATENTE: 16,32

IMPORTE TOTAL: 247.755,30

I. MUNICIPALIDAD DE MILAGRO

Teléfono: 0970 087

Provincia del Guayas

Milagro Ecuador

DEPARTAMENTO FINANCIERO

OFICIO: MM-FR-178-2008

Milagro, Mayo 27 del 2008

Señores:
LUGUSA S.A. CONSTRUCCIONES
No. RUC: 099247388001
Ciudad

De mis consideraciones:
Por medio de la presente estoy enviándole la liquidación del impuesto de la PATENTE MUNICIPAL, cuya actividad económica es: VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCIÓN

	AÑO	2007
IMP. PATENTE		34,70
RES. SANITARIO		2,00
FORMULARIOS		6,00
EMISION		1,00
INTERES (a 27 MAYO 2008)		3,62
MULTA (MAYO 2008)		12,48
	USD	59,81

SOM: CINCUENTA Y NUEVE CON 81/100 DOLARES

Atentamente:
Dra. Nancy Pizarro Valera
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RENTAS MCPL
c.c. Archivado

Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 15: PATENTE MUNICIPAL ANUAL

MUNICIPALIDAD DE MILAGRO		COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA	
LUGAR: E.A. CONSTRUCCIONES		CATEGORIA: PAT	
CONCEPTO	VALOR RECIBIDO		
TITULO DE CREDITO N° 2214	*****0.00		
IMPORTE	*****17.12		
TOTAL	*****17.12		
RECIBIDO	*****17.12		

MUNICIPALIDAD DE MILAGRO		COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA	
LUGAR: E.A. CONSTRUCCIONES		CATEGORIA: PAT	
CONCEPTO	VALOR RECIBIDO		
TITULO DE CREDITO N° 2214	*****17.12		
IMPORTE	*****17.12		
TOTAL	*****17.12		
RECIBIDO	*****17.12		

Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 16: TASA DE HABILITACION Y CONTROL MUNICIPAL

Milagro, Marzo 27 del 2008.

Señor (s):
EXCELSA S.A. CONSTRUCCIONES
 R.C. 1024751041
 En su despacho.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente estoy enviando liquidación del Impuesto a los **ACTIVOS TOTALES DEL 1.5 POR MIL** correspondiente al año 2007, cuya actividad es **VENTA POR MAYOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCION**, la cual se detalla en los valores a cancelar:

1.5 POR MIL ACTIVOS TOTALES	16.12
EMISIÓN DE DEPULO	1.00
INTERES al 27 de Mayo del 2008	0.00
TOTAL	17.12

NO DEBESE CON LOS OFICIALES

Atentamente,
 Ing. Vally Pizarro Villac
 JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RENTAS MCFI.

Foto tomada el 29 de Julio del 2008

FOTOGRAFÍA 17: CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO DEL CUERPO DE BOMBEROS

CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO
RUC: 0968513910001

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS
CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO
TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

No.: 0027098

FECHA: 05/06/2008

AÑO: 2008

RUC: 0992473584001

NOMBRES: LUGUISA S.A.

DIRECCIÓN: AV. MARISCAL SUCRE

ACTIVIDAD: DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Este despacho en atención a la solicitud presentada y considerando que en el local se cumplen las disposiciones de la Ley de Defensa Contra Incendios, así como la documentación, se procede a extender la presente TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS.

Este documento debe ser exhibido en un lugar visible y presentado cuando fuere requerido.

Abnegación y Disciplina
JEFE DE PREVENCIÓN

EMISION
SIEMPRE LISTOS PARA SERVIRTE MEJOR.

05/06/2008 11:25:53 AM

CATEGORIA: SEGUNDA

TASA : \$ 87.90
TITULO : \$ 1.40
RECARGO : \$ 0.00
TOTAL : \$ 89.30

CUERPO DE BOMBEROS MILAGRO
A.U.C.: 0968513910001
Dirección: Rocafuerte # 481 y García Moreno
Teléfono: 2970-951 (Emergencia 102)
2974-083 (Oficina) • Milagro • Ecuador

Foto tomada el 29 de Julio del 2008

Seguridad:

La seguridad de los empleados y clientes dependen exclusivamente del franquiciado, por ello es muy importante realizar controles constantes de las actividades que se pueden considerar peligrosas. Deben existir procedimientos para la descarga del material, especialmente para el material pesado, como varillas de hierro y sacos de cemento, que pueden ocasionar daños a los estibadores y a las personas que pueden circular por la zona al momento de descargar los productos. Se recomienda realizar las siguientes actividades periódicamente cada año:

- Identificación de peligros y evaluación de riesgos.
- Identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales.
- Roles y responsabilidades del personal del organigrama, relacionados con seguridad, medioambiente y calidad de productos.
- Actividades laborales peligrosas.
- Instrucciones de trabajo seguro.
- Auditorias y mejoras en aspectos de seguridad, higiene y medioambiente.

Así mismo, dentro de las instalaciones de la empresa, deberá de existir extintores de fácil acceso, garita de seguridad, etc.

FOTOGRAFÍA 18: MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y SEGURIDAD DE LA EMPRESA



Foto tomada el 29 de Julio del 2008

La implantación de la franquicia no solo es posible gracias a la adecuación de un local bajo un formato diseñado, sino que es importante el recurso humano con el que se cuenta para la consecución de los objetivos planteados por ambas empresas (franquiciador y franquiciado), por lo tanto, el personal no solo es responsabilidad del franquiciado sino también, se requiere del apoyo logístico y motivacional del franquiciatario para impulsar el mejoramiento continuo del negocio.

La persona que administra un punto de Franquicia deberá ser un motivador permanente del personal a su cargo puesto que existe una estrecha relación entre la motivación del personal y los resultados del negocio, a través de la satisfacción del cliente. En el Gráfico 1 se plantea la relación entre la motivación del personal y los resultados del negocio:

GRÁFICO 1: CIRCULO DE LA CALIDAD



Elaborado por la autora

“La motivación conduce al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo invertido en el trabajo”²¹ el cual se traduce en el trabajo en compromiso y entrega, términos que bien se pueden aplicar cuando buscamos el trabajo en equipo, donde todos los integrantes se involucran con el objetivo de la empresa, el cual por supuesto, debe ser difundido por los directivos para que sea de conocimiento general. La motivación es central para alcanzar las metas planteadas, por ello es que dicho concepto se lo utiliza comúnmente en la administración de las empresas para describir fuerzas internas del individuo, en otras palabras, cuando una persona sumamente motivada rinde su mayor esfuerzo en su puesto de trabajo, ya que una persona sin motivación no actúa de la misma manera. De ahí que siempre se dice, que una fuerza laboral motivada es indispensable para que se logren resultados de alto desempeño y de manera constante en cualquier organización. Es frecuente que el personal contratado no de un servicio correcto a los clientes, muchas veces debido a una falta de motivación, por eso es importante monitorear constantemente al personal del punto de venta para conocer la forma como maneja a los clientes, sin olvidar la premisa de trabajo que dice que “El cliente debe ser tratado como nos gusta que nos traten a nosotros.”

El gerente general de la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, es una persona con experiencia en la administración de empresas, teniendo 45 años en la actividad comercial, conoce tanto el mercado de Milagro como sus necesidades insatisfechas. Es una persona con liderazgo, reconocimiento y prestigio en la Ciudad de Milagro, atributos que hacen que su personal a cargo, depositen su confianza en él, ya que inspira a los demás su seguridad y compromiso para trabajar arduamente y así cumplir con las tareas importantes; sin embargo de ello, permanece

²¹ Schermerhorn, Administración, Editorial Limusa Wiley, Mexico, D.F., 1995, 1ra. Edición, Página 284

atento a las sugerencias de su personal a cargo, indistintamente de la función que desempeñe, de ahí que logra una comunicación directa con cada uno de sus colaboradores.

La franquicia por su parte, atiende las necesidades de sus franquiciados, cumpliendo la política de Holcim, distribuyendo la cobertura del mercado por regiones, debiendo **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** mantener una comunicación directa con su soporte (representante de **DISENSA S.A.**), ubicado en este caso, en la Ciudad de Babahoyo, quien es el responsable de solucionar inconvenientes o responder a las interrogantes que surjan en el normal desempeño de sus actividades comerciales. El obtener la franquicia, permite a la empresa tener un negocio regulado, con controles y soportes en las áreas de: compras, inventarios, ventas, módulos tributarios, etc., por lo cual se realizan de manera permanente reuniones de trabajo, facilitando manuales de procedimientos, de software, de servicio al cliente, entre otros. Sin descartar charlas motivacionales, reuniones de trabajo y visitas a las instalaciones, en busca de mejorar procesos y con ello, un mejor ambiente de trabajo. Tanto el personal de la sucursal regional como de la matriz de Disensa, son quienes realizan estas reuniones, manteniendo un diálogo directo con sus franquiciados. Así mismo, a través de la tecnología, mantienen una comunicación clara, oportuna y directa.

ANALISIS DE LA POLÍTICA DE LA EMPRESA EN CUANTO A PROCESOS ADMINISTRATIVOS, COMUNICACIONALES Y DE MARKETING, IMPLANTADOS POR LA FRANQUICIA.

La política de una empresa es un hecho de la vida en las organizaciones y marcan un referente de comportamiento, de ahí que el comportamiento político se define como “aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización”²². Al respecto se puede indicar que todas las organizaciones están formadas por individuos y grupos de diferentes valores, metas e intereses, lo cual podría crear situaciones conflictivas sobre los procesos, más aún cuando se deben de fusionar los implantados por **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, con los previamente establecidos por Disensa S.A.; por lo tanto es importante establecer políticas comunes que lleven al éxito empresarial; sin embargo es importante recalcar que la experiencia con que cuenta la franquicia, facilita la aceptación de nuevos procesos tanto administrativos y comunicacionales como de marketing.

Entre los procesos a implantar, según información recibida tanto por los representantes de la Franquicia como del franquiciado, **DISENSA** se compromete a capacitar mediante seminarios y charlas las políticas de la empresa, entregando como soporte en CD's los siguientes manuales, que deberán ser implantados en su totalidad:

- Manual Regulatorio de la Franquicia
- Manual de Procedimientos
- Manual de Software Disensa SAFDI

²² Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, Mexico, D.F., 1999, 8va. Edición, Página 410

- Manual de Servicio al Cliente

El tiempo de capacitación varía entre uno y otro, dependiendo de la aplicación por parte de los franquiciados, para lo cual de manera permanente los representantes de la franquicia visitan los diferentes puntos (distribuido por zonas), a manera de supervisión y soporte.

La franquicia en su proceso de planeación estratégica, involucra a su franquiciado al momento de fijar los objetivos y metas organizacionales, colaborando con el diseño de la cartera, tanto de negocios, con el objeto de decidir lo mejor para **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**; así como de productos, definiendo la participación de cada uno de ellos como aporte fundamental para dicha meta. Existen muchos procesos implantados por la franquicia; sin embargo, se exponen dos conceptos relevantes que fueron sugeridos por el personal administrativo de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, como son:

Información Técnica como recurso comunicacional:

Por la naturaleza del negocio y de los productos, es muy importante conocer y disponer de información técnica en los locales, para el efecto el franquiciado debe de disponer siempre, de catálogos de información técnica de toda la línea de productos para los clientes que la soliciten. Cuando las consultas de los clientes, vayan más allá del conocimiento del representante de la empresa o de la explicación dada en las hojas de información técnica, siempre se cuenta con el soporte de los promotores de productos de la franquiciataria, quienes son los expertos en el desempeño de las líneas de productos.

El franquiciado contará con un listado de contactos con los teléfonos y direcciones telefónicas de los promotores de productos, quienes responderán a las consultas y dudas de los clientes.

Sistemas Administrativos vía online

DISENSA S.A., siguiendo los conceptos de globalización, apuesta su contingente implantando sistemas digitales para lograr una comunicación con retroalimentación.

El Sistema Administrativo **DISENSA**, es un sistema de información gerencial que permite gestionar el proceso contable, desde el ingreso de un asiento, con un respectivo plan de cuentas, hasta la elaboración de balances que contemplan los estados financieros más comunes.

Adicionalmente, el sistema administra usuarios y permisos de acceso a cada módulo, con el fin de asegurar a la empresa y evitar corrupción de datos. De esta forma, el usuario puede acceder al sistema ingresando su usuario y contraseña, los cuales debieron haber sido ingresados previamente al sistema por parte del administrador.

Se suma, a los beneficios del usuario, la opción de poder consultar las principales noticias de **DISENSA S.A.**; de la misma de forma enviar comentarios, todo esto, vía online.

El Gráfico 2 muestra los procesos que ofrece este sistema administrativo, entre los cuales se encuentran:

- Módulo general
- Módulo de Ventas
- Módulo de Inventarios

- Módulo de Cuentas por Cobrar
- Módulo de Compras
- Modulo de Cuentas por Pagar
- Módulo de Contabilidad
- Módulo de Configuración
- Módulo de Favoritos
- Módulo de Seguridad
- Políticas de respaldo y restauración de la base de datos
- Módulo del SRI

GRÁFICO 2: SISTEMA ADMINISTRATIVO ON-LINE DE DISENSA

Menú Principal



Fuente: Sistema de información gerencial de Disensa

Cumpliendo con todos los procesos debidamente establecidos, **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, puede desde su oficina y sin inconveniente alguno, por ejemplo: comprar, pagar y despachar, para lo cual solo le resta entregar a su transportista la orden, que deberá ser

previamente impresa, quien simplemente tendrá que acercarse con el camión a la bodega asignada.

GRÁFICO 3: ORDEN DE PEDIDO ON-LINE



Tomado de la página web de Disensa

Siguiendo el ejemplo de las compras, este módulo estará disponible, solo para los franquiciados de **DISENSA S.A.**, cuyas computadoras cuenten con los certificados digitales obligatorios, entregando previamente para ello, una clave que le permitirá realizar los pedidos online.

“Los certificados digitales, corresponden a uno de los estándares más altos que existen en el Internet en estos días”²³.

Servicio Post-Venta:

Una de las mejores maneras de asegurar la fidelidad de los clientes es el servicio post-venta. No se debe considerar que la venta esta concluida cuando los clientes abandonan el local con los productos, por lo

²³ Manual del Software Disensa SAFDI

que será deber del franquiciado realizar un seguimiento de la satisfacción de los clientes. A continuación se detallan ideas que pueden servir a los franquiciados como herramientas para lograr una mayor fidelidad por parte de los clientes:

- Asistencia técnica.
- Encuestas post-venta.
- Buzón de sugerencias.
- Despachos parciales.
- Devolución de mercaderías.

Todos los procesos antes mencionados, que se detallan en los Manuales de **DISENSA S.A.**, poseen procedimientos específicos, indistintamente del objetivo que persigan, los cuales pueden ir desde las ventas con retiro en bodegas propias o de terceros, hasta los controles mensuales y anuales, incluyendo compras, devoluciones, ajustes, etc.

DISENSA S.A. aplica el concepto de marketing, resaltando conceptos como necesidad, deseo, demanda, producto, servicio, experiencia, valor, satisfacción y calidad, aplicando patrones establecidos. Una de las estrategias, es justamente la red de distribuidores (franquiciados), mediante este mecanismo se acercan directamente a los clientes, creando soluciones satisfactorias para sus necesidades en el área de la construcción.

CAPITULO 3

ANALISIS DE LOS INDICES OPERACIONALES DE LUGUISA S.A.

LUEGO DE LA ADOPCION DE LA FRANQUICIA DISENSA S.A.

Para llegar a la comprobación de si los procedimientos implantados, luego de la franquicia mejoraron los índices operacionales del negocio, evidenciando la mejora en la gestión del área administrativa, se procederá a un análisis comparativo a partir de información secundaria recabada de los estados financieros de la compañía **Comercial AGRO-FARM Cía. Ltda.** de la división de materiales de construcción del año 2006 y la compañía **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** en el año 2007²⁴ como se presentan en las siguientes tablas 7 y 8:

TABLA 7: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2006	
COMERCIAL AGRO-FARM Cía. Ltda.	
(División materiales de construcción)	
Ventas	\$626,163.37
(-) Costo de ventas	<u>\$572,493.33</u>
Utilidad operacional	\$53,670.04
(+) Otros Ingresos	<u>\$8,839.08</u>
Total Ingresos	\$62,509.12
(-) Total Gastos Administrativos y Ventas	<u>\$50,350.25</u>
Utilidad antes de impuestos	\$12,158.87
(-)impuestos	<u>\$3,039.72</u>
utilidad antes de trabajadores	\$9,119.15
(-)% para trabajadores	\$1,367.87
UTILIDAD NETA	<u>\$7,751.28</u>

Fuente: Comercial AGRO-FARM Cia. Ltda.

Elaborado por: la autora

²⁴ LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES se constituye como una empresa luego de que Comercial AGRO-FARM Cía. Ltda. decide adoptar la franquicia como modelo de negocio.

TABLA 8: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2007	
LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES	
Ventas	\$1,441,715.41
(-) Costos	<u>\$1,335,639.71</u>
Utilidad operacional	\$106,075.70
(+) Otros Ingresos Transporte	\$32,909.60
(+) Otros Ingresos Tubasec	<u>\$518.78</u>
Total Ingresos	\$139,504.08
(-) Total Gastos Administrativos y Ventas	<u>\$94,072.35</u>
Utilidad antes de impuestos	\$45,431.73
(-) Impuestos	<u>\$11,357.93</u>
Utilidad antes de trabajadores	\$34,073.80
(-)% para trabajadores	<u>\$5,111.07</u>
UTILIDAD NETA	\$28,962.73

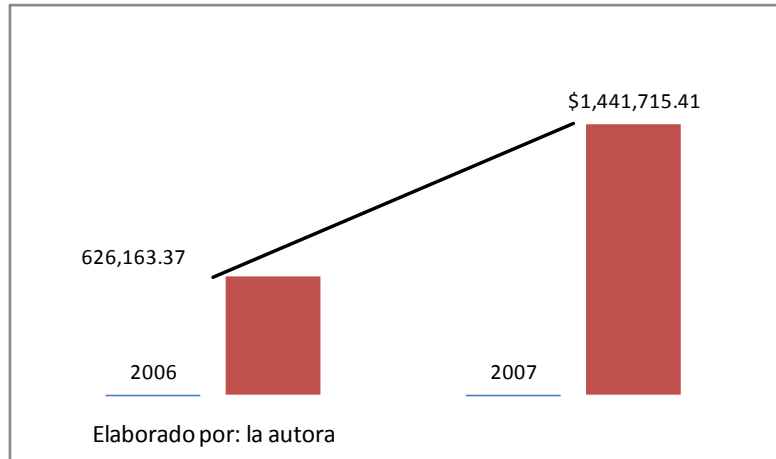
Fuente: Luguisa S.A. Construcciones
Elaborado por: la autora

El análisis a partir de los Estados de Resultados expuestos observa el comportamiento de las ventas, los gastos, y evalúa la situación económica a través de razones financieras en ambos años, puesto que reflejan la situación anterior versus la situación económico-financiera posterior a la implementación de la franquicia.

En enero del 2007, **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** se propuso como objetivo corporativo el aumento de ingresos provenientes de las ventas de materiales de construcción en un 40%. A partir de la información relevada de la empresa se puede constatar que ésta ha logrado superar las expectativas planteadas al inicio de su actividad comercial. En el Gráfico 4 se observa que a fines del 2006, la división de materiales de construcción de la hasta entonces empresa **Comercial AGRO-FARM Cía. Ltda.**, obtuvo ventas totales por \$ 626.163,37 y las ventas obtenidas según los estados

de resultados de la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** bajo el concepto de franquicia fueron de \$ 1'441.715,41 al final del año 2007.

GRÁFICO 4: COMPARATIVO DE VENTAS 2006 - 2007

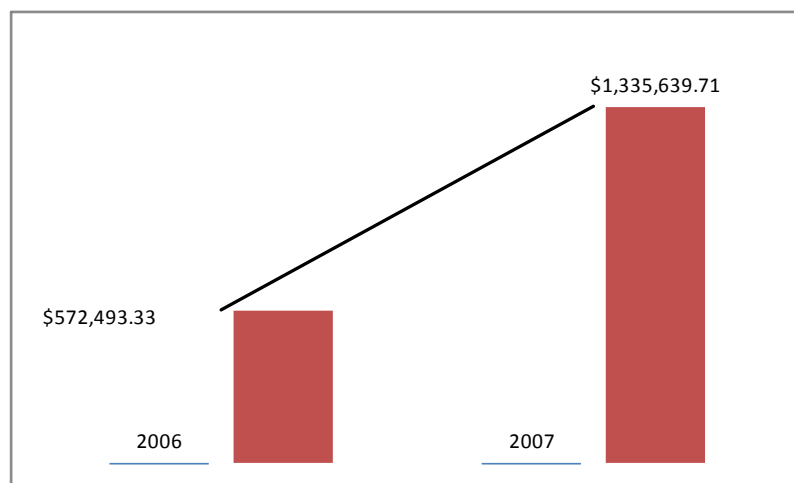


Fuente: AGROFARM S.A. y LUGUISA S.A.
Elaborado por: la autora

Al comparar los valores antes descritos se puede notar un monto incremental en las ventas equivalente al 130.25%, logrando y superando la meta propuesta con un 90.25% adicional. La línea de tendencia demuestra el crecimiento en el gráfico 4 antes presentado.

Del mismo modo, en el Gráfico 5, vemos que los valores por concepto de costo de venta aumentaron en 133.3% y los gastos administrativos y gastos de ventas generados por la implementación del formato de franquicia en el negocio también aumentaron de \$50,350.25 a \$94,072.35. La comparación realizada en el gráfico expuesto denota el incremento en el costo de venta de manera proporcional al incremento en ventas.

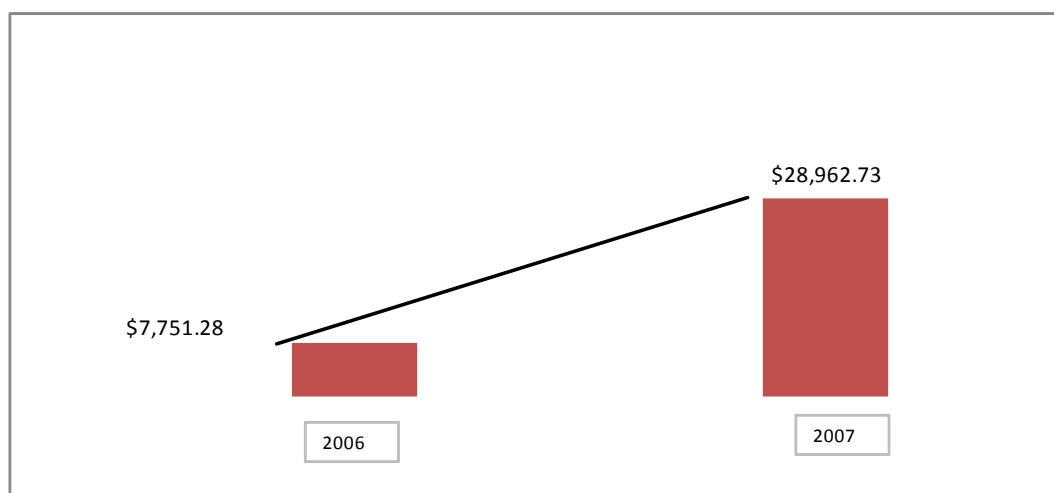
GRÁFICO 5: COMPARATIVO DE COSTO DE VENTA (2006 - 2007)



Fuente: AGROFARM S.A. y LUIGUISA S.A.
Elaborado por: la autora

Finalmente el ejercicio de la empresa resultó en utilidad neta de \$28,962.73. Como se muestra en el Gráfico 6, este aumento en la utilidad neta corresponde a un aumento en la riqueza para los inversionistas del 273.65% comparando la operación de la empresa sin el modelo de franquicia (año 2006) y la operación de la empresa bajo el contrato de franquicia Disensa (año 2007).

GRÁFICO 6: COMPARATIVO DE UTILIDAD NETA (2006 - 2007)



Fuente: AGROFARM S.A. y LUIGUISA S.A.
Elaborado por: la autora

El rubro de Otros Ingresos por Transporte, requiere una explicación adicional por el monto que registra \$32.909,60. Dicho valor corresponde a un ingreso adicional que las empresas franquiciadas obtienen de **DISENSA**, por transporte de mercadería. En este caso, como **LUGUISA S.A CONSTRUCCIONES** cuenta con camiones propios, no tiene que contratar a terceros este servicio y mucho menos cancelarlo, por el contrario lo realiza con sus propios camiones, significando para la empresa un ingreso adicional; y cumpliendo las normas contables, se lo registra como Otros Ingresos por Transporte.

Hay que considerar que los resultados obtenidos durante el primer año de actividad comercial superaron a los esperados por sus directivos; también, es meritorio resaltar que muy pocas veces un negocio, que requiere tanta inversión y siendo nuevo, logre utilidades en sus inicios. El negocio de venta de materiales de construcción bajo el formato de franquicia de Disensa demuestra eficiencia al obtener un margen sobre utilidad neta desde el primer año de funcionamiento del 2.01%. En términos generales, un porcentaje superior a 1 demuestra la eficiencia de la operación de una empresa.

CAPITULO 4

ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES LUEGO DE LA ADOPCION DE LA FRANQUICIA DISENSA S.A.

Para demostrar que la adopción de la franquicia mejoró la posición competitiva de la empresa se debe haber:

- Analizado la empresa determinando las fortalezas y debilidades.
- Determinado la posición actual frente a la competencia

ANALISIS INTERNO

El análisis interno de la compañía requiere el estudio de las fortalezas y debilidades de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, para lo cual se realizó una sesión de trabajo con el personal de la empresa el viernes 8 de junio del 2007, a las 10h00, apoyado por la Gerencia de la empresa, donde se aplicó la técnica de lluvia de ideas para recopilación de datos primarios, de tal manera que se contó con la participación de todos los involucrados. Es importante mencionar que se logró reunir a nueve de doce colaboradores de la empresa cuyo nombre y cargo es detallado a continuación:

1. Giulianna Rossignoli, Presidente
2. Sucre Cevallos, Gerente
3. Isabel Idrovo, Jefe del Departamento Financiero
4. Javier Alava, Cajero
5. Freddy Campoverde, Chofer
6. Jorge Ruiz, Operario del montacarga
7. Gabriel Benavidez, Ayudante de Bodega

8. Alfredo León, Bodeguero
9. Miguel Rossignoli, Propietario

No participaron en esta reunión el vendedor freelancer²⁵, el guardián ni el asesor financiero, por considerarse que corresponden a la línea de asesoría de la empresa, mas no de la línea de staff y jerarquía. Luego de escuchar cada una de ellas, se procedió a agruparlas, obteniendo el análisis F.O.D.A.²⁶ de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, como a continuación se detalla:

Fortalezas:

1. Experiencia y honorabilidad de los fundadores.
2. Respaldo económico y solvencia para el manejo comercial.
3. Alta calidad en los productos comercializados.
4. Stock de inventario permanente, de acuerdo a las necesidades del mercado.
5. Personal calificado en asesoría técnica y atención personalizada.
6. Contar con un promotor profesional que visite y atienda a nuevos clientes, asesorándolos en la compra.
7. Personal conocedor de la zona y sus clientes, con capacidad y responsabilidad para conceder créditos a corto plazo, con seguridad de retorno.
8. Ubicación estratégica del negocio.
9. Disponibilidad de espacio físico para bodegaje de mercadería, carga y descarga, parqueadero y ampliación del negocio.
10. Recepción de pedidos vía telefónica.
11. Variedad de productos para otros sectores, como el agrícola.

²⁵ Freelancer se refiere a un vendedor que percibe comisiones por la venta de un producto.

²⁶ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

12. Tener contactos en instituciones financieras para agilizar información de nuevos clientes o actualización de clientes.
13. Servicio de transporte en entrega de materiales sin costo.
14. Capacidad para surtir a sub-distribuidores con materiales diversos, dándoles facilidades de pago y realizando visitas periódicas.
15. Capacidad para cubrir el mercado local y rural.
16. Capacidad para incentivar compras vía premios por acumulación de facturas.

Oportunidades:

1. Incremento en la construcción por remesas de emigrantes.
2. El cumplimiento de las partidas presupuestarias para obras de infraestructura municipales por parte del Gobierno Nacional a los Gobiernos Seccionales, incrementa la construcción local.
3. Falta de iniciativa y visión por parte de la competencia para establecer estrategias comerciales.

Debilidades:

1. Falta de posicionamiento en el mercado por inicio de actividades comerciales.
2. Falta de apoyo de promotores representantes de la franquicia.
3. Deficiencia en cumplimiento de visitas del asesor financiero.
4. Restricción de productos alternativos para la comercialización, por tratarse de una política de la franquicia.
5. Comercializar productos con precios altos, por tratarse de una franquicia.
6. Dedicar tiempo con el cliente, para demostrarle que aunque el precio de los productos es alto, se debe a su mejor calidad.
7. Carencia de capital suficiente para adquirir y acumular mercadería.

8. Insuficiencia de espacio o terreno adicional para acumular más mercadería.

Amenazas:

1. Apoyo de promotores representantes de la franquicia a la competencia y no a nuestra empresa.
2. Competidores acumulan mercadería porque cuentan con terrenos adicionales a fin de ganar dinero extra como resultado de la variación de precio (especulación).
3. Variedad de productos en el mercado con precios inferiores y características similares en calidad.
4. Excesivo incremento en presupuestos de compras trimestrales por parte de la franquicia, una vez que se han superado los presupuestos anteriores, sin recibir beneficio alguno por las metas cumplidas.
5. Incumplimiento en los pagos por parte de los Gobiernos Seccionales.
6. Cambio de políticas económicas por parte del Gobierno Nacional, así como difusión de las mismas.
7. Posible aumento en el número de competidores fuera de la franquicia Disensa.

Luego de analizar el FODA de la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, se puede resaltar que la empresa posee muchas fortalezas para enfrentar competitivamente a sus rivales, así también, requiere trabajar estratégicamente en sus debilidades con el fin de convertirlas en fortalezas y tomar las oportunidades elaborando planes de acción creativos para lograr ventajas competitivas que mejoren su posición frente a la competencia.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia se constituye como una labor estratégica de gran relevancia para el administrador y dueño de una empresa puesto que permite determinar las características y variables que podrían afectar el rendimiento de la misma. **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, es una empresa con poco tiempo en el mercado local, pero que brinda tranquilidad a su representante, Sr. Rossignoli quien en una entrevista realizada dijo: “me siento mucho más tranquilo con el modelo de la franquicia, porque tengo el respaldo de una empresa con prestigio” (Anexo 1). Sin embargo de lo anterior, esto no le garantiza una tranquilidad al momento de hacer negocios, ya que en un mercado de competencia imperfecta existen competidores fuertes y débiles que representan una amenaza latente para la gestión de la empresa observada; la empresa posee como competencia directa a dos franquiciados muy fuertes, que han logrado un mejor posicionamiento en el mercado local (Milagro, Provincia del Guayas), debido a que tienen mas tiempo en el mercado, por lo que han logrado mayor posicionamiento²⁷; estos son:

1. Jaime Alfonso Jácome Maya
2. Oricorp S.A.

En la tabla 9 se detalla un análisis comparativo de los diversos factores que hacen que **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** no logre alcanzar una posición competitiva que supere a la competencia en su primer año de actividad operacional; entre dichos factores, los mas relevantes son los montos de inversión y el tiempo de existencia del negocio, sin descartar la importancia del acceso a líneas de crédito y la capacidad de espacio físico adicional para ser utilizados como bodega.

²⁷ Percepción mental que un cliente tiene sobre una marca

TABLA 9 : ANALISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

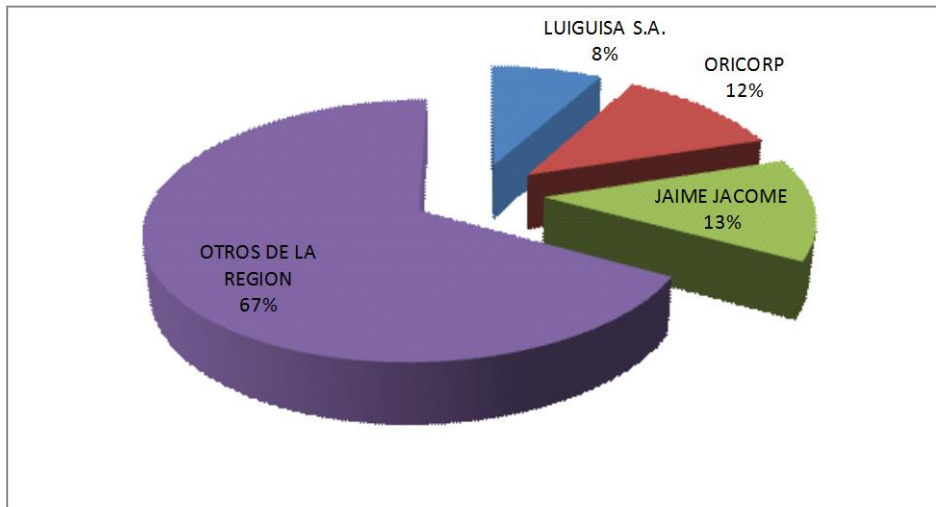
ORICORP	JACOME	LUGUISA
En sus instalaciones anteriores, acondicionan según las normas de la franquicia	En sus instalaciones anteriores, acondicionan según las normas de la franquicia	No tenía instalaciones, tuvo que comprar terreno y acondicionar según las normas de la franquicia
Inician sus operaciones como franquicia, 2 años antes que Luguisa	Inician sus operaciones como franquicia, 2 años antes que Luguisa	Inician sus operaciones como franquicia, el año 2007
Inicialmente su personal estaba formado por 70% miembros de la familia, dueños del negocio y 30% empleados contratados	Inicialmente su personal estaba formado por 60% miembros de la familia, dueños del negocio y 40% empleados contratados	Inicialmente su personal estaba formado por 20% miembros de la familia, dueños del negocio y 80% empleados contratados
En la actualidad, su personal está formado por 50% miembros de la familia, dueños del negocio y 50% empleados contratados	En la actualidad, su personal está formado por 30% miembros de la familia, dueños del negocio y 70% empleados contratados	En la actualidad, se mantiene la tendencia del personal que labora: 20% miembros de la familia, dueños del negocio y 80% empleados contratados
Dirección: Km. 1 Vía al Km. 26 - Teléfono: 2711548 – 2712717	Dirección: Olmedo y Pedro Carbo - Teléfono: 2973794	Dirección: Km. 0,5 Vía Mariscal Sucre - Teléfono: 2976004 - 2976005
Invierte la mayor parte de su capital en lo clásico de la franquicia que son: Cemento y Hierro	Invierte la mayor parte de su capital en lo clásico de la franquicia que son: Cemento y Hierro	Invierte su capital no solo en las líneas que manda la canasta, tiene otra variedad de productos de empresas que complementa la línea de materiales de construcciones, ofreciendo un servicio completo a los clientes, ejemplo: puertas, griferías, baldosa de grano, planchas de eternit, de eurolit, etc.

Tiene una bodega adicional. Inicialmente les iban a conceder otro punto de franquicia, pero fue rechazado por quejas de los 2 más franquiciados: Luguisa y Jácome. Ahora esas instalaciones las utilizan como bodega	Tiene una bodega adicional	No tiene bodega adicional
Solo realizan sus ventas a través de ventanilla, no tienen promotores ni desarrollistas	Solo realizan sus ventas a través de ventanilla, no tienen promotores ni desarrollistas	Realiza sus ventas a través de ventanilla y tiene un promotor que realiza visitas a las construcciones del sector y cierra negocios
Goza de mayor cupo de crédito en Instituciones Financieras, producto de sus garantías y movimientos que registran sus cuentas	Goza de mayor cupo de crédito en Instituciones Financieras, producto de sus garantías y movimientos que registran sus cuentas	Se maneja sin líneas de crédito en las Instituciones Financieras
Según versiones de sus propios clientes, son déspotas y dan un mal trato al usuario	Según versiones de sus propios clientes, ofrecen un buen trato	Según versiones de sus propios clientes, ofrecen un buen trato
Fueron distribuidores de Disensa por 35 años, antes de la implementación de la franquicia.	Fueron distribuidores de Disensa por 23 años, antes de la implementación de la franquicia.	Fueron distribuidores de Disensa por 4 años, antes de la implementación de la franquicia. Durante 26 se dedicaron a la venta de materiales de construcciones, durante ese tiempo no se vendió ni cemento ni hierro, lo que caracteriza a Disensa. Estos 30 años como Comercial Agro-Farm Cía. Ltda.
Fuente: Observación, entrevistas con dueños de la competencia Elaborado por: la autora		

A continuación se presenta un análisis basado en las estadísticas de compras, elaborado y otorgado para efecto de estudio, por el Sr. Valeriano Silva, representante de **DISENSA S.A.** para la zona de Milagro. En este análisis se reflejan todos los productos y todos los franquiciados expresado en dólares, tanto a nivel nacional como a nivel regional. **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, junto a las empresas antes mencionadas que son su competencia directa, han sido agrupadas en la Regional Babahoyo (llamada así por encontrarse ubicada en la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos). Este grupo está formado por 44 franquiciados.

LOS VOLÚMENES DE COMPRAS QUE REGISTRÓ LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES EXPERIMENTARON UN CRECIMIENTO PUESTO QUE PARA EL MES DE ENERO DEL 2007, LA EMPRESA OCUPÓ EL PUESTO NÚMERO 27 DE LA REGIÓN Y PARA EL MES DE DICIEMBRE DEL MISMO AÑO, OCUPÓ EL PUESTO NUMERO 12. PESE A DEMOSTRAR UN CRECIMIENTO IMPORTANTE EN LOS VOLÚMENES DE COMPRAS, LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO LOGRA UBICARSE EN EL TERCER PUESTO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO, LUEGO DE LA EMPRESA ORICORP S.A. QUE DESDE EL MES DE JUNIO DEL 2007 SE UBICA EN LA SEGUNDA POSICIÓN COMPETITIVA Y DESPUÉS DE JAIME JÁCOME QUIEN OCUPA LA POSICIÓN DE LÍDER DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MILAGRO DE LOS TRES FRANQUICIADOS ANTES MENCIONADOS, ENTRE ENERO Y DICIEMBRE DEL 2007 EN DÓLARES, COMO SE PUEDE OBSERVAR CLARAMENTE EN EL GRÁFICO 7 A CONTINUACIÓN. EL TOTAL DE COMPRAS CORRESPONDIENTE A LA REGIONAL BABAHOYO, FUE DE US\$ 17.040.328,16

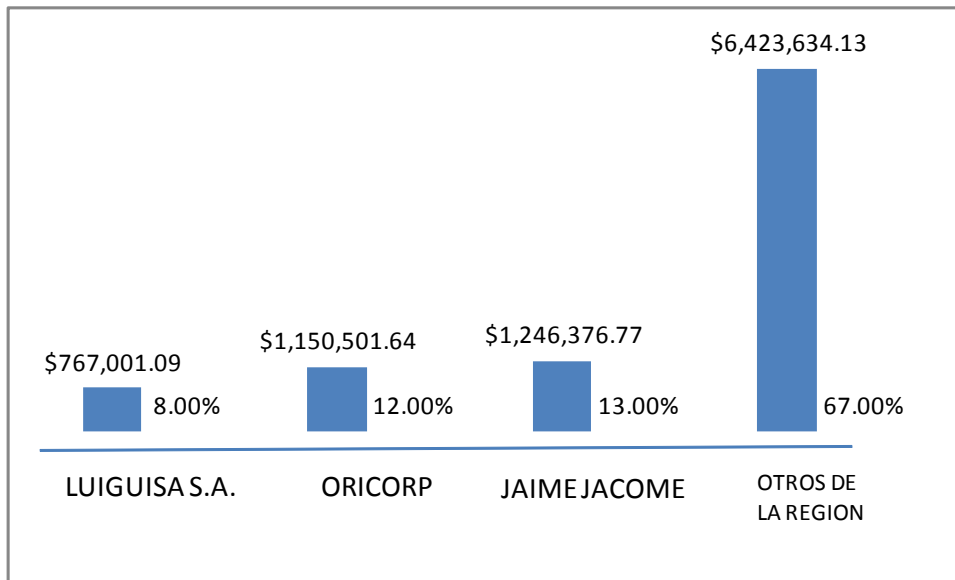
GRÁFICO 7: PARTICIPACION DE MERCADO (Región Babahoyo) -2007



Fuente: DISENSA
Elaborado por: la autora

Dicho comportamiento (posición del mercado) se repite cuando se compara los niveles de compra en los dos productos más importantes de la canasta, esto es Cemento y Hierro, entre los tres franquiciados, como a continuación la gráfica 8 lo demuestra:

GRÁFICO 8: COMPRAS DE CEMENTO POR COMPAÑÍA - 2007

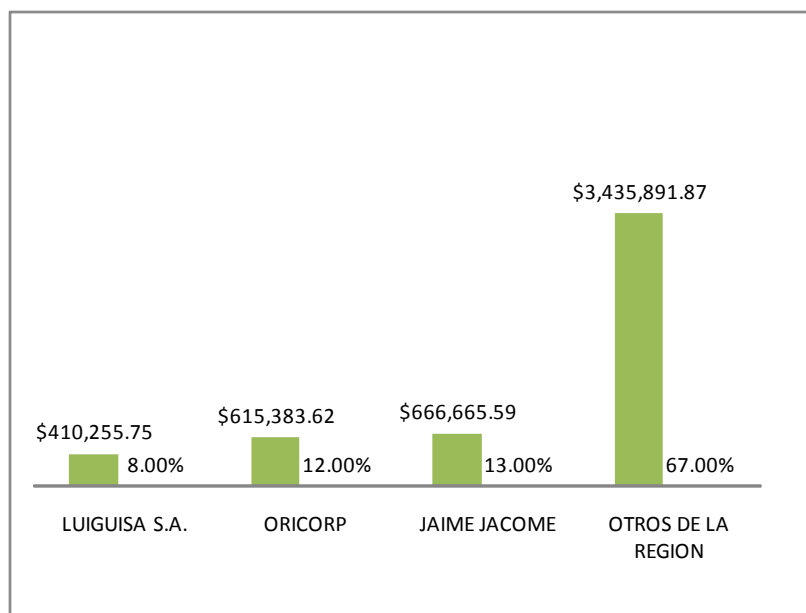


Fuente: DISENSA
Elaborado por: la autora

El total de compras de cemento registrado, correspondiente a la Regional Babahoyo, es de US\$ 9.587.513,63. Cabe mencionar que el precio de venta al público del saco de cemento en presentación de 50 kilos es de \$6,10 (al 31 de diciembre del 2007). Este precio es para la zona de Milagro, porque se incluye el valor del transporte.

El total de compras de hierro registrado, correspondiente a la Regional Babahoyo, es de US\$ 5.128.196,82. El precio de venta al público del quintal de hierro es de \$79,00 el de 12 milímetros y de \$80,00 el de 8 y 10 milímetros, (al 31 de diciembre del 2007), cabe mencionar que éstas son las medidas utilizadas. A diferencia del cemento, este precio no varía por efecto de transporte; sin embargo, factores especulativos, hacen que los precios fluctúen en diversos puntos del país. En el gráfico 9 se destacan las compras de hierro por compañía en el 2007, evidenciándose el mismo orden competitivo.

GRÁFICO 9: COMPRAS DE HIERRO POR COMPAÑÍA - 2007



Fuente: DISENSA

Elaborado por: la autora

Como se indicó anteriormente, la posición competitiva que ocupa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** se registra en el tercer lugar, compitiendo contra dos importantes empresas que han abierto sus puertas al mercado

milagreño desde mucho antes, cuentan con bodegas adicionales donde logran acumular más mercadería y tomar ventaja de las variaciones de los precios de materiales de construcción, especulando con las fluctuaciones de precios, logrando la obtención de mayores beneficios económicos y aventajar a la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** en compras y ventas.

CONCLUSIONES

Una vez analizada la estructura y mecánica del formato de franquicia establecido por **DISENSA S.A.** se ha podido determinar las siguientes conclusiones:

- Se ha podido constatar que la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** obtuvo ventajas beneficiándose de la experiencia

de 500 otras empresas que han implementado el negocio de franquicia en Ecuador, que mediante la adopción de la franquicia de **DISENSA** gozan del prestigio de una marca de trayectoria reconocida, aceptación del público comprobada y con presencia en el país desde los años 60 y como franquicia desde el 2005.

- La empresa cuenta con el sustento de la franquiciataria **DISENSA** mediante el soporte de un sistema administrativo on-line que permite llevar la operatividad y control del negocio de manera ordenada, fácil y rápida. Además cuenta con el soporte logístico de un representante de **DISENSA** asignado para la zona de Babahoyo y Milagro.
- La franquiciataria está bien organizada y ha descrito procedimientos administrativos en manuales de calidad que se encuentran a disposición y conocimiento de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** mejorando a su vez la organización y administración de la empresa franquiciada.
- La franquiciataria obligó contractualmente a la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** a cumplir con especificaciones tanto de infraestructura como organizacionales para ser calificada como franquiciada. Los cambios efectuados en la empresa lograron mayor satisfacción a los inversionistas, clientes internos y externos.
- Los clientes internos de la empresa (empleados) encontraron beneficios al recibir capacitación, directrices de comercialización y actividades promocionales iniciadas por la franquiciataria.
- Comparando el ingreso por ventas entre el año anterior a la adopción de la franquicia (2006) y el año en el que fue adoptada (2007) vemos que su comportamiento fue altamente positivo, generándose un aumento sustancial en ventas del 130.25%.
- Asimismo se pudo notar un importante aumento en los costos de ventas y los gastos de la empresa del 133.3%, lo que indica que el crecimiento en costos y gastos es compatible con el aumento de las ventas.
- Evaluando los resultados obtenidos frente a las perspectivas establecidas por los accionistas, la meta inicial al establecimiento de la franquicia fue superada varias veces, considerando que los

inversionistas requerían un aumento en las ventas del 40% en relación al año anterior (2006).

- Comparando el margen de utilidad neta entre los años 2006 y 2007 se registra un aumento del 100%, demostrando la mejora los índices operacionales de la empresa y por tanto la mejora en la gestión corporativa.
- Al realizar el análisis de fortalezas y debilidades, se pudo notar que las fortalezas superan las debilidades y que estas últimas pueden ser manejadas con el tiempo y convertirlas en fortalezas.
- En el análisis de la posición competitiva de la empresa LUGUISA S.A. se demostró que la empresa se ubica en la última posición, sin embargo abarca el 8% de participación del mercado frente a 44 otros competidores de la región. En vista de que el mercado en el cual se venden y compran materiales de construcción es tan competitivo, la adopción de la franquicia le ha permitido a la compañía **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** ubicarse en la tercer posición dentro de un mercado altamente competitivo, denotando la necesidad de incluirse dentro de este modelo de negocio para asegurar su permanencia y posicionamiento en el mercado.
- Por lo antes expuesto se considera que las hipótesis planteadas han sido probadas en contraste a la realidad de la empresa **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** y por lo tanto son susceptibles a la comprobación del planteamiento que indica que la adopción de la franquicia de **DISENSA** como estrategia de mejora de la administración de los negocios de comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Milagro es cierto.
- El formato de negocio de franquicia es y seguirá siendo un buen negocio, comercializando productos con un prestigio nacional y el respaldo de la empresa **DISENSA**, que goza de un posicionamiento que garantiza el éxito.

RECOMENDACIONES

Si bien manejar cualquier negocio es también asumir enormes responsabilidades y realizar muchos controles, **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** ha obtenido una importante participación en el mercado establecido a través de la implementación de esta franquicia en la ciudad de Milagro; sin embargo, se recomienda lo siguiente:

- Analizar la capacidad de inversión de la compañía a modo que permita optar por las mejores alternativas de negocio que resulten en mayor rendimiento.
- Será preciso concretar el segmento de actividad en el que se desarrolla la franquicia, es decir emprender actividades de investigación sobre la satisfacción de mercado meta para conocer los gustos, preferencias y estilos de compra que lleven a la toma de decisiones sobre estrategias de retención y estímulo de ventas. Manejar más eficientemente los gastos, sean estos administrativos, de ventas como financieros.
- Aumentar el nivel de ventas en un 20% para ubicarse en mejor posición competitiva frente a Oricorp S.A.

- Desarrollar estrategias competitivas innovadoras enfocadas a captar una mayor porción de mercado a fin de mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Explorar la posibilidad de una alianza estratégica con otra empresa que sirva de socio estratégico para hacer frente a la debilidad que tiene **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** en cuanto a la carencia de espacio y capital para invertir en la compra de más mercadería que le permita expandir sus ventas.
- Realizar un constante análisis del micro y macro-entorno donde se desarrolla la actividad de la empresa a fin de mantener una planificación que permita estar acorde a los constantes cambios del mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Schermehorn John R. Jr., Administration, Schermehorn, Editorial Limusa Wiley, México D.F., 2003, 1ra. Edición, 523 páginas.
- Koontz Harold & Weihrich Heinz, Administración una perspective global, Editorial Mc Graw Hill, México D.F., 2001, 11va. Edición, 796 páginas.
- Chiavenato Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2002, 1ra. Edición, 711 páginas.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2002, 5ta. Edición, 699 páginas.
- De Censo & Robbins, Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa Wiley, México, 2001, 1ra. Edición, 546 páginas.
- Saloner, Shepard, Podolny, Administración Estratégica, Editorial Limusa Wiley, México, 2005, 1ra. Edición, 441 Páginas
- Davis Keith & Newstrom John W., Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000, 10ma. Edición, 647 páginas.
- Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice–Hall Hispano Americana S.A., México, 1999, 8va. Edición, 675 páginas.
- Velásquez Mastretta Gustavo, Sociología de la Organización, Editorial Limusa, México, 2005, 1ra. Edición, 210 páginas.
- Blessington Mark & O'Connell Hill, Reingeniería de Ventas (Basada en el cliente), Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1996, 1ra. Edición, 228 páginas.

- Morris Daniel & Brandon Joel, Reingeniería ¿Cómo aplicarla con éxito en los negocios?, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1994, 1ra. Edición, 282 páginas.
- Autores varios, Planeación Estratégica, Editorial Superintendencia de Compañías, Ecuador, 2006, 1ra. Edición, 387 páginas.
- Howard John A., El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing, Editorial Díaz de Santos S.A., México, 1989, 1ra. Edición, 508 páginas.
- Autores varios, Clientes para Siempre, Mc Graw Hill, Editorial Nomos S.A., Colombia, 1995, 1ra. Edición, 892 páginas.
- Brealei Richard A. & Myers Stewart C., Manual de Finanzas Corporativas, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1995, 4ta. Edición, 1.203 páginas.
- Lamothe Prosper, Opciones Financieras un enfoque fundamental, Editorial Mc Graw Hill, España, 1993, 1ra. Edición, 322 páginas.
- Rosenberg J.M., Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano, España, 1994, 1ra. Edición, 641 páginas.
- Autores Varios, Capital Riesgo, Editorial Superintendencia de Compañías, Ecuador, 2004, 1ra. Edición, 333 páginas.
- Frank Robert H., Microeconomía y Conducta, Editorial Mc Graw Hill, España, 1992, 1ra. Edición, 796 páginas.
- Cevallos Vásquez Víctor, Manual de Derecho Mercantil, Editorial Jurídica del Ecuador, Ecuador, 1994, 1ra. Edición, 385 páginas.
- Sapag Chain Nassir & Sapag Chiang Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1995, 2da. Edición, 390 páginas.
- Philip Kotler & Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2003, 6ta. Edición, 589 páginas
- Vallejo Mejía, Pablo, Competencia y Estrategia Empresarial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2003, P.P. 148-149.
- Lambin Jean Jacques, Marketing Estratégico. Editorial ESIC, España, 3era Edición, 1995, 837 paginas
- Meyer,Harris,Kohns y Stone. Manual de Ventas al por menor, editorial Mc Graw Hill, edición especial en español, Colombia, 1992.

- González Calvillo, Enrique, La experiencia de las franquicias, Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 1994, 2da Edición. 144 paginas
- Kotler, Phillip. Dirección de la Mercadotecnia. Editorial Pearson Prentice Hall, México,1995, 7ma. Edición, 589 páginas
- Stoner James A.F, Freeman R. Edward, Administración, editorial Mc Graw Hill, Mexico, 1999, 6ta Edición, 781 paginas.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999, 5ta Edición, 569 paginas.

- Microsoft Encarta 2006 Biblioteca Premium, Publicado por Microsoft Corporation, 1993–2005.
- www.disensa.com
- <http://www.ecuaventura.com/costa.php?opcion=datos&provincia=10&ciudad=Cambv21p>
- Manual Regulatorio de la Franquicia de Disensa S.A.
- Manual de Procedimientos de Disensa S.A.
- Manual de Software Disensa SAFDI
- Manuel de Servicio al Cliente de Disensa S.A.
- <http://www.guayas.gov.ec/html/cantones/milagro/historia.asp>
- http://www.guayas.gov.ec/cant_milagro.php
- <http://www.revistacapital.com.ec/?p=756>
- Ministerio de industrias y competitividad
- Cámara de la pequeña industria: legal@capig.org.ec
- <http://www.aefran.org/ife2007.html>

ANEXO 1

Entrevista al Sr. Miguel Rossignoli Anselmi, Representante legal de LUGUISA SA. CONSTRUCCIONES

Entrevista realizada al Representante Legal de **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**, Sr. Miguel Rossignoli Anselmi:

1. Quisiera saber si el negocio mejoró en cuanto a utilidades con el uso de la franquicia.

Si, porque la imagen que otorga la franquicia es de primer nivel. Aquí también resalto la variedad de productos que ofrece la franquicia para su comercialización, con un elemento adicional; y es que la franquicia permite complementar su líneas de productos con otros, siempre y cuando no afecten a los de la canasta básica, por ejemplo: puertas interiores y exteriores, motocicletas, bombas de fumigación, etc.

2. Los gastos producidos, mientras no se utilizaba la franquicia, ¿eran mayores o menores?

Menores, porque en el caso de la instalación de ésta empresa, bajo el modelo de la franquicia, tuve que aumentar personal, equipo de computación y otros. Sin considerar que al inicio tuve que comprar terreno, construir y adecuar, siguiendo las políticas de la franquicia.

3. La venta de los productos ofertados, mientras no se utilizaba la franquicia, ¿eran mayores o menores?

Definitivamente menores. En nuestro caso, ahora **LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES** es una empresa creada para la comercialización de materiales de construcción, de ahí que, pese a conocer lo difícil que es mantener este negocio por su alto nivel de competitividad que posee, quienes laboran en la misma, desarrollan estrategias comerciales para cumplir las metas establecidas. En la actualidad existe mayor atracción de interesados de materiales de construcción y sus obras.

4. El número de empleados contratados, mientras no se utilizaba la franquicia, ¿eran mayores o menores?

Menores. En la actualidad se aumentó el número de empleados y es que, por una lado existe mayor número de clientes que llegan a nuestras instalaciones y que requieren de una ágil e inmediata atención; y por el otro, los procedimientos administrativos, políticas que exigen la franquicia que conllevan a cumplir una serie de requisitos, nos obliga a requerir más personal, lo que por supuesto aumentó el número de empleados que laboran en la actualidad.

5. Si hoy por hoy, usted tuviera que invertir en otra actividad, ¿escogería el modelo de la franquicia o la administración independiente?

Me siento mucho más tranquilo con el modelo de la franquicia, porque tengo el respaldo de una empresa con prestigio, con políticas claras y un ordenamiento probado, que facilita las operatividad.

6. ¿Qué tipo de seguridades tiene el negocio, que usted gerencia, al firmar un contrato de franquicia?

La seguridad de que se está firmando un contrato a largo plazo, lo que por supuesto otorga a los franquiciados la tranquilidad para trabajar, creando y elaborando estrategias para cumplir con sus objetivos, manteniendo una sana competencia con los otros franquiciados; y por supuesto, la seriedad que tiene franquiciador y sus ejecutivos.

7. ¿Qué pasaría, si la empresa dueña de la franquicia simplemente desiste del contrato firmado con usted como franquiciado?

No es factible esa posibilidad, si el franquiciado cumple ordenadamente con lo estipulado en el contrato, para lo cual, de manera permanente, se realizan visitas a nuestro local por parte de los asesores comerciales, quienes hacen sugerencias y recuerdan los procedimientos a seguir; pero de tomarse una decisión unilateral, es decir del franquiciador, habría un fuerte perjuicio por todas las inversiones realizadas como son: compra de terreno, construcción de local, compra de equipo de computación y otros.

ANEXO 2

Entrevista al Ing. Valeriano Silva, representante de DISENSA S.A.

Entrevista realizada al Representante de **DISENSA S.A.**, de acuerdo a una distribución zonal, Ing. Valeriano Silva

- 1. ¿Cuál es la filosofía que impulsa la empresa que usted gerencia para conceder franquicias?**

Nos basamos en un estudio per cápita que realizamos todos los años, éste nos indica en que población es necesario abrir un Franquiciado de acuerdo al

número de sacos de cemento posibles a vender. Tenemos establecido que en el sitio donde se abrirá un nuevo Franquiciado, se venda mínimo 12.000 sacos de cemento al mes, pero también depende la ciudad, cantón, parroquia o población, para determinar cuantos Franquiciados deben de existir. El candidato debe cumplir con todos los requisitos solicitados, este candidato puede ser una persona natural o jurídica. La filosofía de la empresa es llegar con nuestros productos y servicios a todo el Ecuador, menos a la ciudad, donde es el mercado natural de la otra planta cementera.

2. La empresa que usted gerencia, ¿funcionaba mejor antes de conceder franquicias?

Debo indicarle, que la introducción de la Franquicia en la comercialización de los productos, nos produjo excelentes resultados, por lo tanto funcionamos mejor ahora. En la actualidad poseemos mejores controles sobre los Franquiciados, y tenemos una imagen diferenciada, ya que por ser propiedad intelectual, no puede ser copiada.

3. ¿Qué tipos de problemas se ha enfrentado la empresa que usted gerencia con las empresas o personas a las que concedió las franquicias?

Los tipos de problemas son:

- Resistencia al manejo del Safdi, no utilizan todos los módulos
- No utilización de la papelería corporativa
- Desorden en los locales
- Invasión de territorio en las ventas
- Resistencia al uso de uniformes
- No exhibición de los letreros de precios de los productos al público
- Locales con pintura deteriorada interior y exterior
- Locales pintados con colores incorrectos

- No poseer extintor para incendios
- No uso de elementos de seguridad
- No realizan las compras en línea
- Falta pintar líneas de seguridad
- Exhibición de letreros de otras marcas
- Comercializar productos de la competencia a la canasta de los productos de Disensa
- Letreros y Totem sucios

4. ¿Qué requisitos premian, en la empresa que usted gerencia, para conceder la franquicia?

Existen muchos requisitos para conceder una franquicia, están los procedimientos, informaciones, etc., por lo que adjunto para su conocimiento los siguientes:

- Políticas para apertura de un nuevo local (Este material me dijo que no lo ponga como anexo, sino que lo coloque a continuación, sino me equivoco este material está en los cd's de manuales que te entregué antes, habría que revisar cada uno de ellos, de igual manera para los que siguen)
- Modelo de Historial de Aprobaciones
- Requisitos Análisis de Crédito
- Solicitud de Franquicia Disensa – Modelo Banco Bolivariano

ANEXO 3

**Entrevista al Sr. Jaime Jácome, franquiciado DISENSA
S.A.**

Entrevista realizada a uno de los franquiciados de **DISENSA S.A.**, Sr. Jaime Jácome, Representante Legal de Jaime Alfonso Jácome Maya :

1. ¿Cómo definiría usted, en qué consiste una franquicia?

Lo considero un contrato de negocio destinado a comercializar productos y servicios, en el cual, se cede el derecho a utilizar su marca, nombre comercial y demás derechos de propiedad intelectual así como mecanismos de administración; todo esto por un tiempo determinado y a cambio de que el franquiciado cancele una contraprestación económica a favor del franquiciante.

2. Tiene ubicado usted ¿quién es su competencia?

Las empresas que yo he identificado como competencia son Gabri y Dipac a nivel nacional. En cuanto a nivel regional son Oricorp y Luguisa.

3. La actividad del negocio que usted gerencia, ¿aumentó o no, con el uso de la franquicia?

La actividad de distribución de materiales de construcción aumentó sí, pero fue un crecimiento leve.

4. ¿Mejóro el ambiente de trabajo en su empresa, después del uso de la franquicia?

Podría mencionar una gran mejora en cuanto a la organización de tareas y funciones.

5. Si pudiera retrotraer el tiempo y situarse antes de firmar el contrato de la franquicia que tiene, ¿insistiría en el uso de este modelo?

Si, por supuesto, es una oportunidad de inversión con pocos riesgos.

6. El uso de la franquicia, ¿mejoró la rentabilidad del negocio?

En cierto modo sí hubo mejoras en cuanto a la rentabilidad; manejándonos por las utilidades obtenidas con respecto a la inversión realizada.

7. Si pudiera proponer nuevas características de la franquicia, ¿cuáles serían las variantes que usted sugeriría?

Pienso que hay muy pocas variantes para sugerir, por que este es un negocio muy complejo, pero las propuestas que se añadan deben de estudiarse minuciosamente.

ANEXO 4

Procedimientos para crear un nuevo Franquiciado

Objetivo

Regular la política de la creación de futuros franquiciados

Alcance

- Director Comercial
- Gerencia de Administración Comercial
- Gerencia de Zona
- Gerencia de Marketing
- Gerente de Producto - Cemento
- Jefe Regional
- Asistente Comercial

Políticas

- Todo nuevo punto franquiciado deberá considerar el tamaño de la población, el número de franquiciados y el consumo de cemento per-cápita en la zona.
- El Jefe Regional es responsable de recopilar toda la información que soporta a los requisitos necesarios para la apertura de un nuevo punto franquiciado
- El inicio de operaciones de un nuevo punto franquiciado comenzará con la confirmación del Fideicomiso Franquicias del Ecuador de la firma del contrato
- La Gerencia de Administración Comercial es responsable del correcto manejo de la base de datos y la continua actualización de todos los Franquiciados y de todas las personas que, en algún momento, hayan solicitado la franquicia.
- Existirán 5 copias del contrato del franquiciado repartidas de la siguiente manera: Gerencia de Administración Comercial, Gerencia de Marketing, Gerencia Zona respectiva, Oficina Regional, Departamento de Crédito
- Es política del Operador de la Franquicia que las aprobaciones, negaciones o anulaciones de un punto franquiciado queden siempre por escrito indicando las razones por las que se aceptó o negó la solicitud.
- Es política de la Franquicia **DISENSA** otorgar la franquicia únicamente a comerciantes de materiales de construcción para atender al consumidor final.

Procedimientos para crear a un Franquiciado

- El Solicitante pide información en cualquier Punto de Venta o en la Oficina Matriz
- La persona que reciba el requerimiento deberá direccionar al Solicitante hacia la Oficina Regional correspondiente, en donde se solicita la franquicia, indicándole nombre y datos del jefe regional.
- El Jefe Regional que atiende esa zona es responsable de la total y correcta información dada al Solicitante de todos los requisitos que se necesitan para ser un Franquiciado:
 - Ser empresa legalmente constituida, deberá presentar las escrituras de su constitución y documento de representación legal.
 - No constar en central de riesgo como deudor, categorías: b – c – d - e.
 - Tener obligaciones tributarias al día.
 - Presentar estados financieros del SRI de los últimos 3 años de la empresa que busca obtener la franquicia, o en el caso de ser una empresa nueva, presentar estados financieros de su accionista mayoritario.
 - Es recomendable tener experiencia en la comercialización de materiales para la construcción, establecido en el lugar de expendio.
 - Disponer de un local convenientemente ubicado y estar dispuesto a hacer las adecuaciones necesarias sugeridas por la Franquicia **DISENSA** según sus requerimientos, para lo que se facilitará planos de diseño. El tamaño promedio para un local franquiciado debe de ser de 500 m², con bodegas techadas de al menos 200 m² de superficie, oficinas al menos de 50 m² y el resto destinado a patios abiertos y áreas de circulación
 - Preferentemente, deberá tener transporte propio tanto para el retiro de productos (sean estos de las plantas de los proveedores o de la bodega asignada por **DISENSA**), así como también vehículos de reparto para la atención al cliente. El camión para transporte deberá ser tipo plataforma, con capacidad para transportar al menos 280 sacos de cemento, y su año de fabricación deberá ser de 1985 en adelante.

- Disponer de suficiente capital de trabajo para poder manejar la gama de productos que distribuye **DISENSA**. Este dato deberá ser verificable.
 - Tener afiliación a la Cámara de Comercio (registro comercial).
 - Presentar cédula de ciudadanía y certificado de votación de sus representantes legales.
 - Presentar referencias bancarias tanto de la empresa, así como de su representante legal y accionistas.
 - Poseer referencias personales y comerciales afines con el negocio.
 - Ser una persona o empresa reconocida en el medio.
 - Contar con permisos de funcionamiento municipales – sanitarios – bomberos o cualquier otro vigente.
- El jefe Regional receptorá la carpeta con la solicitud llena y toda la documentación adjunta requerida
 - El Jefe Regional analizará la información enviada por el Solicitante y llenará el formulario interno de la compañía indicando la aprobación o negación de la misma con las respectivas justificaciones. Este formulario junto con toda la documentación del Solicitante deberá ser enviado al Gerente de Producto-Cemento en un plazo máximo de 15 días calendarios luego de recibida la solicitud.
 - Es responsabilidad del Gerente de Producto-Cemento realizar una visita al local que propone el Solicitante y tomar fotografías del mismo. Las fotos se anexan al formato de aprobaciones en la parte que corresponde al informe del Gerente de Producto-Cemento.
 - Luego de la visita, el Gerente de Producto-Cemento deberá hacer un análisis del informe del Jefe Regional, así como también de otros parámetros: tamaño de la población, locales franquiciados más cercanos, variables económicas de la zona, consumo per cápita de cemento, etc.
 - El Gerente Producto-Cemento deberá llenar el formulario de aprobaciones, en la parte que le corresponde, indicando las razones de su negación o aprobación a la apertura de este nuevo local.
 - El Gerente de Producto-Cemento deberá enviar el informe junto con todos los documentos del Solicitante a la Gerencia de Zona en un plazo máximo

de 15 días calendarios, luego de haber recibido el informe por parte del Jefe Regional.

- El Gerente de Zona, en un plazo máximo de 15 días calendarios, hará el análisis del informe enviado por el Jefe Regional y el Gerente de Producto-Cemento y enviará el informe final junto con toda la documentación a la Dirección Comercial.
- Finalmente la Dirección Comercial, aprobará o negará la solicitud en base a la documentación recibida.
- En caso de haber sido aprobada la solicitud, la Dirección Comercial enviará la aprobación junto con toda la documentación recibida a la Gerencia de Marketing para que se inicie el proceso de capacitación y cambio de imagen requeridos para la certificación del local.
- Si durante el proceso de aprobación, alguno de los responsables rechaza la solicitud, este deberá notificar a los niveles de aprobación previos su decisión, así como deberá enviar toda la documentación recopilada a la Gerencia de Administración Comercial para el archivo central
- Una vez recibida la aprobación de la Dirección Comercial, el departamento de Marketing arrancará con el proceso de capacitación y cambio de imagen.
- Luego de que el local esté certificado, la Gerencia de Marketing enviará, al Gerente General de **DISENSA**, el formulario de Certificación del Local para la firma respectiva. Una vez firmado el Gerente General envía el certificado al Fideicomiso Franquicias del Ecuador para que este proceda a la elaboración y firma del contrato
- Toda la documentación original recopilada, desde el inicio del proceso, será enviada por la Gerencia de Marketing a la Gerencia de Administración Comercial para que permanezca en el archivo central en donde reposará la información completa de todo franquiciado
- La firma del contrato con el franquiciado es comunicada por el Fideicomiso Franquicia del Ecuador vía e-mail a la Gerencia de Marketing y Administración Comercial
- La Gerencia de Administración Comercial, apertura el código del cliente en el sistema y se lo comunica a la Gerencia de Zona, Gerencia de Marketing y Departamento de Crédito

- La Gerencia de Zona comunica al Jefe Regional el inicio de las operaciones del nuevo Franquiciado
- **NOTA: Este procedimiento es aplicable en los casos en los cuales no sean los Distribuidores autorizados DISENSA, con contrato de distribución existente al mes de marzo 2005.**

ANEXO 5

Modelo de Historial de Aprobaciones

NOMBRE DEL SOLICITANTE:				
JEFE REGIONAL		VALERIANO SILVA	FECHA	
			5/16/2008	
Comentarios:				
			<input checked="" type="checkbox"/>	APROBADO
FIRMA			<input type="checkbox"/>	RECHAZADO
CREDITO Y COBRANZAS			FECHA	
Comentarios:				
			<input type="checkbox"/>	APROBADO
FIRMA			<input type="checkbox"/>	RECHAZADO
GERENTE DE PRODUCTO			FECHA	
Comentarios:				
			<input type="checkbox"/>	APROBADO
FIRMA			<input type="checkbox"/>	RECHAZADO
GERENTE DE ZONA			FECHA	
Comentarios:				
			<input type="checkbox"/>	APROBADO
FIRMA			<input type="checkbox"/>	RECHAZADO
DIRECTOR COMERCIAL			FECHA	
Comentarios:				
			<input type="checkbox"/>	APROBADO
FIRMA			<input type="checkbox"/>	RECHAZADO

ANEXO 6

Requisitos Análisis de Crédito



INFORMACION BASICA PARA ANALISIS DE CREDITO

(Concesión Franquicia o Línea de Crédito)

Año	Mes	Día

INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre o Razón Social: _____	RUC: _____		
Tipo de Actividad: _____	Código RPG SAP: _____		
Dirección: _____	Teléfono: _____	Fax: _____	
Regional: _____	Ciudad: _____		
Representante Legal: _____	Cargo: _____		
Contacto Cliente: _____	Teléfono: _____		
Dirección Correspondencia: _____			

REFERENCIAS				
Bancarias:				
Banco	Cuenta Número	Clase (Ahorros, Corriente, Tarjeta)	Tipo (Titular, Firma Autorizada, Adicional)	
Comerciales:				
Nombre	Dirección / Ciudad	Monto \$	Año	Teléfonos

INFORMACIÓN FINANCIERA							
PERSONA NATURAL				PERSONA JURIDICA			
Documentos Adjuntos:	Si	No	Documentos Adjuntos:	Si	No	Si	No
Balance auditados últimos 2 años			Balance auditados últimos 2 años				
Est.Resultados auditados últimos 2 años			Est.Resultados auditados últimos 2 años				
Dos Últimas declaraciones de Imp. A la Renta			Dos Últimas declaraciones de Imp. A la Renta				
Copias C.Ciudadanía (Colores)			Escritura constitución de la compañía				
Copia Certificado Votación (Color)			Nombramientos representantes legales				
Certificado Bancario (Original)			Copias del RUC				
Certificado Comercial (Original)			Copias C.Ciudadanía (Colores)				
			Copia Certificado Votación (Color)				
			Certificado Bancario (Original)				
			Certificado Comercial (Original)				

USO COMITE DE CRÉDITO		
FECHA RECEPCIÓN DOC.	_____	
DOCUMENTACION	COMPLETA	SI ___ NO ___
STATUS	APROBADO	___
	NEGADO	___
COMENTARIO	_____	

FIRMA 1	FIRMA 2	FIRMA 3

1. La información aquí suministrada es auténtica y veraz, por lo tanto autorizo a la compañía para verificarla a través de los medios que considere conveniente.
 2. Autorizo a la compañía a actualizar, solicitar y reportar a las centrales de información que manejen o administren bases de datos, toda la información referente a mi comportamiento financiero y comercial.

Firma y Sello del Cliente	Jefe Regional
---------------------------	---------------

ANEXO 7

Solicitud de Franquicia DISENSA – Modelo Banco Bolivariano



Administradora de Fondos y Fideicomisos Bolivariano

SOLICITUD DE FRANQUICIA DISENSA
Fideicomiso Franquicias del Ecuador
Bolivariano, Administradora de Fondos y Fideicomisos AFFB S.A.
Junín 208 y Pedro Carbo, mezzanine, Guayaquil-Ecuador

Para evaluación solamente
No constituye autorización ni concesión de franquicia

Con este documento presento a ustedes mi solicitud para acceder al sistema de Franquicias Disensa, bajo los términos y condiciones vigentes en el Ecuador y el Contrato de Franquicia que me obligo a suscribir, en caso de ser aceptada esta solicitud.

INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE:

1. Nombres y Apellidos Completos del solicitante o nombre de la sociedad o compañía solicitante:

2. Nacionalidad y domicilio del solicitante: _____

3. Dirección del domicilio y del lugar de trabajo actual: _____

4. Estado Civil: _____ Nombre de la cónyuge o conviviente: _____
Número de Cédula del cónyuge o conviviente: # _____

5. Número de Cédula de Identidad del solicitante (acompañar copia legible):

_____. Número de RUC y nombre de los representantes legales (en caso de solicitante persona jurídica, favor incluir copias de los nombramientos y escritura de constitución o último estatuto): _____

6. Referencias Comerciales completas (incluir nombre de la empresas, nombre de los contactos en las empresas y números de teléfono) _____

7. Referencias bancarias (incluyendo tarjetas de crédito, si tiene) _____

INFORMACIÓN PARA LA OPERACIÓN DE UNA FRANQUICIA

8. Tiempo de experiencia en el negocio de distribución de materiales de construcción (si no tiene experiencia, indíquelo así): _____

9. Opera en la actualidad un local Disensa u otro de expendio al público de materiales de construcción? _____

10. Ubicación del local existente o del local propuesto:

Calle y Número: _____

Parroquia: _____

Cantón: _____

Metros cuadrados de terreno: _____
Metros cuadrados de oficina (interiores): _____
De ser posible adjunte fotos internas y exteriores.
Adjuntar croquis de ubicación del local propuesto.

14. Cuántos sacos de cemento, aproximadamente, vende al mes? _____

15. Quién es son sus actuales proveedores de materiales de construcción ? (por favor especifique todos los proveedores y productos que comercializa) _____

_____.

16. En qué local del(os) proveedor(es) usted adquiere el(los) producto(s) que vende? (dirección completa, con indicación de parroquia, cantón y provincia). _____

_____.

17. Ha sido el solicitante multado, sancionado o procesado por alguna infracción o delito? (Favor explicar, en caso positivo) _____

_____.

DECLARACIONES DEL SOLICITANTE:

- (a) *El solicitante declara que reconoce como de carácter confidencial y de información no divulgada a la información que recibirá en caso de aceptarse la presente solicitud, por lo cual no podrá revelarla ni reproducirla, ni hacer uso de ella, de ninguna manera.*
- (b) *Reconoce que la presente solicitud no constituye aceptación de la Franquiciadora y que el contrato de franquicia, debidamente firmada por el Franquiciador, será el único documento por el cual el Solicitante tendrá el derecho de usar y explotar la Franquicia Disensa y cada una de sus partes.*
- (c) *Conoce y reconoce que la franquicia es un sistema de colaboración empresaria por virtud del cual el Solicitante, de convertirse en Franquiciado, será un empresario independiente del Franquiciador.*
- (d) *Conoce y reconoce que el Franquiciante y los propietarios de la Franquicia Disensa no son responsables frente a él o terceros del éxito financiero de la Franquicia.*
- (e) *El Solicitante, de resultar favorecido con la aceptación de esta solicitud, se compromete a cumplir las Normas presentes y futuras de la Franquicia, que serán de obligatorio e inexcusable cumplimiento por todos los Franquiciados del Sistema.*
- (f) *Conozco y acepto que, de aprobarse mi solicitud, tendré que realizar adecuaciones en el local propuesto para la franquicia de forma tal que se ajuste a los elementos distintivos de la Franquicia.*
- (g) *Conozco y acepto que la Franquicia Disensa comporta el fiel y estricto cumplimiento de las normas vigentes en el Ecuador y que será inspeccionado para verificar el acatamiento de la normativa ambiental, de defensa del consumidor, trabajo infantil y defensa de la competencia.*
- (h) *Conozco y acepto que el Fideicomiso, de resultar favorecido con la selección, podrá descalificarme, antes de la celebración del contrato de franquicia, en cualquier momento; y, después de su celebración, sin necesidad de procedimiento administrativo, judicial o arbitral alguno, en los casos previstos en el contrato de franquicia individual que suscriba.*

- (a) *Bajo juramento afirmo que los datos e informaciones arriba indicados son reales y ciertos, por lo que concedo autorización al Franquiciador para su respectiva verificación.*
- (b) *Recibiré notificaciones sobre esta Solicitud, que conozco se dará en función de un cronograma definido por el Franquiciador, en la dirección de mi (trabajo o domicilio)*
_____.

Lugar y Fecha de esta Solicitud: _____, _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO 8
INICIOS DE LA COMPAÑÍA LUGUISA S.A.

FOTOGRAFÍA 19: EXTERIORES DEL TERRENO DONDE SE CONSTRUIRÍA LA COMPAÑÍA LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES



Foto tomada el 3 de Agosto del 2006.

FOTOGRAFÍA 20: EXTERIORES DEL TERRENO DONDE SE CONSTRUIRÍA LA COMPAÑÍA LUGUISA S.A.



Foto tomada el 4 de Agosto del 2006.

FOTOGRAFÍA 21: PRIMERAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES



Foto tomada el 9 de Agosto del 2006.

**FOTOGRAFÍA 22: TRABAJADORES EN LA CONSTRUCCION DE LA
COMPAÑÍA LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES**



Foto tomada el 9 de Agosto del 2006.

**FOTOGRAFÍA 23: INICIOS DE LA CONSTRUCCION DEL LOCAL
COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA LUGUISA S.A.**



Foto tomada el 9 de Agosto del 2006.

FOTOGRAFÍA 24: ESPACIO PARA CONSTRUCCION DE ESTACIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES



Foto tomada el 14 de Agosto del 2006.

FOTOGRAFÍA 25: ESPACIO PARA CONSTRUCCION DE BODEGAS DE LA COMPAÑÍA LUGUISA S.A. CONSTRUCCIONES



Foto tomada el 18 de Agosto del 2006.